

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بعنوان

دور الإدارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية - دراسة تطبيقية -

إشراف الاستاذ الدكتور:

❖ بن الدين أمجد

إعداد الطالبة:

❖ تونسي اسمهان

لجنة المناقشة

جامعة ادرار	رئيسا	أستاذ	أ، د بوشري عبد الغني
جامعة ادرار	مقررا ومشرفا	أستاذ	أ، د بن الدين محمد
المدرسة الوطنية للمناجمنت القليعة	مناقشا	أستاذ	أ، د ساهل سيدي محمد
جامعة ادرار	مناقشا	أستاذ محاضراً	د، بروكي عبد الرحمان
جامعة ادرار	مناقشا	أستاذ محاضراً	د، مسعودي عبد الكريم
جامعة أدرار	مناقشا	أستاذ محاضراً	د، مونة يونس

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر والعرفان

سبحانك ربي الموصوف بكل كمال ومره عن كل نقص الحمد لله رب العالمين،
نحمده حمدا ينبغي لجلال وعظيم سلطانه، حمدا يوافي فضله ونعمه التي أنعم بها علي وعلى
والدي، والشكر لله وحده لا شريك له واقتداءا بسيدنا رسول الله صلي الله عليه وسلم القائل
في حديثه الشريف :

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" رواه أحمد فاني أتوجه بالشكر والتقدير والاحترام
إلى الاستاذ الدكتور "بن الدين المجدد"، بروفيسور بجامعة أحمد درايعية أدرار، لتفضله بقبول
الإشراف على الرسالة، وعلى مجهوداته طيلة مشوارنا بعد التدرج جامعة أحمد درايعية أدرار
فجزاه الله عنا خير الجزار، كما أشكر أيضا الاستاذ الدكتور بشري عبد الغاني الذي لم
يبخل عني بتقديم كل المساعدة اللازمة فجزاه الله كل خير كما أتوجه بالشكر والتقدير
والعرفان بالجميل لكل من ساعدنا في إتمام البحث واجراءات الدراسة في ما بعد التدرج،
وأخص بالذكر الأخت الفاضلة بوعلالة عائشة، التي أشكرها على توفير كل التسهيلات
طيلة مشوارنا الدراسي، بالإضافة الى زميل الدفعة مولودي عبد الغاني .

كما لا يفوتني أن اقدم شكري المسبق إلى كافة أعضاء اللجنة المناقشة لقبول مناقشة
هذه الرسالة .

اسم الطالبة

الاهداء

الى روح والدي الطاهرة

الى والدي حفظها الله

الى شريك الكفاح رمزي رحمة الله عليه

الى من كانوا عوننا لي اخواتي و اصدقائي

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأثر المترتب عن تطبيق الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري حديث في الحد من مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، باعتبار القطاع الصناعي من أهم القطاعات الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بعد استعراضها الإطار النظري المتعلق بالإدارة بالأهداف وكذا المناولة الصناعية، بتوجيه استبانة لعينة مكونة من 128 شخصا من القائمين على مؤسسات تنتمي للقطاع الصناعي لمعرفة آراءهم حول جوانب الدراسة، وذلك بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ومتوسط بين تطبيق الادارة بالأهداف وبين الحد من مخاطر المناولة في المؤسسات محل الدراسة، كما توصلت إلى أن الإدارة بالأهداف تساهم بنسبة 65.7% في الحد من مخاطر المناولة الصناعية. وتوصي الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بأساليب الإدارة الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف كما توصي بضرورة رفع تحجيم درجة الوعي في الجزائر بأهمية تطبيق المناولة والتشابك الصناعي لدوره الفعال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

كلمات مفتاحية: الإدارة بالأهداف، المناولة الصناعية، مخاطر المناولة، التعميد، التعاقد الصناعي.

Abstract:

The study aims to identify the impact of the application of management by objectives as a modern management method in reducing the risks of Outsourcing in the Algerian industrial enterprises, given that the industrial sector is one of the most important economic sectors. To achieve the objectives of the study, the researcher, after reviewing the theoretical framework related to management by objectives as well as industrial Outsourcing, directed a questionnaire to a sample of 128 people in charge of institutions belonging to the industrial sector to know their views on the aspects of the study. The study concluded that there is a direct and medium correlation between the application of management by objectives and the reduction of Outsourcing risks in the institutions under study. It also found that management by objectives contributes by 65.7% to reducing the risks of industrial Outsourcing. The study recommends the need to increase the interest of institutions in modern management methods such as management by objectives, and also recommends the need to raise the degree of awareness in Algeria of the importance of applying industrial Outsourcing and interlocking for its effective role in enhancing the competitiveness of industrial institutions.

Keywords: Management by objectives, industrial subcontracting, risks of subcontracting, Outsourcing, industrial contracting.

:Résumé

L'étude vise à identifier l'impact de l'application de la management par objectifs comme méthode de management moderne dans la réduction des risques de sous-traitance dans les entreprises industrielles algériennes, étant donné que le secteur industriel est l'un des secteurs économiques les plus importants. Pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur, après avoir passé en revue le cadre théorique lié au management par objectifs ainsi qu'à la sous-traitance industrielle, a adressé un questionnaire à un échantillon de 128 responsables d'établissements appartenant au secteur industriel pour connaître leur point de vue sur les aspects de l'étude. L'étude a conclu qu'il existe une corrélation directe et moyenne entre l'application de la managemnt par objectifs et la réduction des risques de sous-traitance dans les institutions étudiées. Il a également constaté que la management par objectifs contribue à hauteur de 65,7% à réduire les risques de sous-traitance industrielle. L'étude recommande la nécessité d'accroître l'intérêt des institutions pour les méthodes modernes de gestion telles que la management par objectifs, et recommande également la nécessité d'élever le degré de sensibilisation en Algérie à l'importance de l'application de sous-traitance industrielle et de l'interverrouillage pour son rôle efficace dans l'amélioration de la compétitivité des institutions industrielles.

Mots clés: Management par objectifs, Sous-traitance industrielle, risques de Sous-traitance, Externalisation, contractualisation industrielle.

فهرس المحتويات

.....	الإهداء
.....	الشكر والعرفان
I.....	فهرس المحتويات
VI.....	فهرس الجداول
XI.....	فهرس الاشكال
XII.....	قائمة الملاحق
- 2 -	مقدمة

الفصل الاول:

14.....	تمهيد
15.....	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للإدارة وأنماطها الحديثة
15.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة وأهميتها
17.....	المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للإدارة
25.....	المطلب الثالث: أنماط الادارة العصرية
28.....	المبحث الثاني: ماهية الإدارة بالأهداف
28.....	المطلب الأول: الإطار العام للأهداف في المؤسسة
36.....	المطلب الثاني: مدخل للإدارة بالأهداف
48.....	المطلب الثالث: السمات الأساسية للإدارة بالأهداف، أهميتها ومبررات اللجوء إليها
51.....	المبحث الثالث: جوانب تطبيق الإدارة بالأهداف
51.....	المطلب الأول: أهداف تطبيق الادارة بالأهداف والخطوات اللازم إتباعها عند تطبيقها
55.....	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف وأهم نماذجها

- 63.....المطلب الثالث: تقييم نظام الإدارة بالأهداف ومقوماته
- 69.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الاطار النظري للمناولة الصناعية

- 72.....تمهيد
- 73.....المبحث الأول: المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة
- 73.....المطلب الأول: التطور التاريخي لظاهرة المناولة وتعريفها
- 78.....المطلب الثاني: معايير تصنيف المناولة
- 81.....المطلب الثالث: النظريات المفسرة لظاهرة المناولة
- 85.....المبحث الثاني: سيرورة تقييم قرار تبني استراتيجية المناولة
- 85.....المطلب الأول: نظرة المؤسسة الآمرة بالأعمال لقرار المناولة
- 87.....المطلب الثاني: مراحل عملية المناولة
- 90.....المطلب الثالث: إدارة علاقة المناولة
- 91.....المبحث الثالث: أثر المناولة على تنافسية المؤسسات
- 92.....المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمناولة
- 93.....المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية للمناولة في تنمية المؤسسات
- 94.....المطلب الثالث: المزايا التنافسية والعيوب الناتجة عن استراتيجية المناولة
- 97.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: مخاطر المناولة الصناعية

- 100.....تمهيد
- 101.....المبحث الأول: الإطار العام لعقد المناولة

101	المطلب الأول: مراحل وخطوات إبرام عقد المناولة.....
105	المطلب الثاني: حقوق وواجبات طرفي التعاقد.....
106	المطلب الثالث: العلاقات الناشئة في حالة التعاقد من الباطن.....
108	المبحث الثاني: مخاطر المناولة الصناعية وآثارها على تنافسية المؤسسة.....
109	المطلب الأول: التعريف الإصطلاحي للخطر وأنواعه وأساليب تحديد وتحليل المخاطر.....
112	المطلب الثاني: مخاطر المناولة الصناعية.....
129	المبحث الثالث: إدارة مخاطر المناولة الصناعية.....
129	المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر ومهامها.....
133	المطلب الثاني: التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر ونماذج عالمية.....
135	المطلب الثالث: نماذج عن المناولة الصناعية لبعض الدول المتقدمة.....
144	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع :

146	تمهيد.....
147	المبحث الأول: تشخيص وضعية المناولة الصناعية وتحدياتها في الجزائر.....
147	المطلب الأول: ظهور المناولة في الجزائر.....
150	المطلب الثاني: وزن المناولة الصناعية في الاقتصاد الجزائري.....
152	المطلب الثالث: تشخيص وزن المؤسسات النشطة في مجال المناولة الصناعية في الجزائر.....
154	المبحث الثاني: ترقية المناولة الصناعية في الجزائر.....
154	المطلب الأول: مراكز المناولة في الجزائر وأهميتها في بعث المناولة الصناعية.....
160	المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونشاط المناولة.....

المطلب الثالث: تطور المناولة من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	177
المبحث الثالث: استراتيجية الجزائر في سبيل ترقية المناولة الصناعية ومتطلبات تفعيلها	179
المطلب الأول: دوافع وجهود الجزائر في مجال ترقية المناولة	179
المطلب الثاني: تحديات المناولة الصناعية في الجزائر	183
المطلب الثالث: متطلبات النهوض بالمناولة في الجزائر بالاستفادة من التجارب العالمية	185

الفصل الخامس :

تمهيد.....	190
المبحث الأول: تقديم مجتمع الدراسة وأداتها.....	192
المطلب الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة	192
المطلب الثاني: تقديم أداة الدراسة	197
المطلب الثالث: الاختبارات الخاصة بأداة القياس(الاستبيان).....	199
المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات.....	215
المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.....	216
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة حول المحور الأول: الادارة بالأهداف	219
المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني: الحد من مخطر المناولة الصناعية	226
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	238
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	238
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	256
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	265

275 مستخلص نتائج الدراسة:
278 خاتمة
283 قائمة المراجع

فهرس الجداول

والاشكال والملاحق

قائمة الجداول

الفصل الثالث

- جدول 03- 1 مراحل تكوين التحالف 102
- جدول 03- 2 أساليب تحليل الخطر..... 112
- جدول 03- 3 تصنيف المخاطر حسب williams 113
- جدول 03- 4 تصنيف مخاطر المناولة حسب Courtot 114
- جدول 03- 5 تصنيف المخاطر حسب Afnor 116
- جدول 03- 6 تصنيف المخاطر المقترح 122
- جدول 03- 7 تعريفات إدارة المخاطر 129
- جدول 03- 8 الفرق بين الإدارة التقليدية للمخاطر وإدارة مخاطر المؤسسات 130
- جدول 03- 9 يمثل معدل تطور رقم الاعمال مقارنة بمعدل تطور الانتاج بالمناولة الصناعية للمؤسسات في فرنسا للسنوات 2013-2017 139

الفصل الرابع

- جدول 04- 1 توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني في الجزائر 166
- جدول 04- 2 تعدادا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة (2012-2019) 167
- جدول 04- 3 تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2019 168
- جدول 04- 4 دور تعهيد الأنشطة في حل مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 173

الفصل الخامس

- جدول 05- 1 جدول المؤسسات المعنية محل الدراسة 196
- جدول 05- 2 درجات مقياس الدراسة 197
- جدول 05- 3 الاساتذة المحكمين للاستبيان 200
- جدول 05- 4 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الادارة بالأهداف والدرجة الكلية له. 201
- جدول 05- 5 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" والدرجة الكلية له. 205

- جدول 05- 6 نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة 214
- جدول 05- 7 توزيع الأفراد حسب الجنس 216
- جدول 05- 8 توزيع أفراد العينة حسب السن 217
- جدول 05- 9 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 218
- جدول 05- 10 توزيع فراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 218
- جدول 05- 11 نتائج التحليل الاحصائي للمحور الاول " الادارة بالأهداف " 219
- جدول 05- 12 نتائج التحليل الاحصائي لمتغير " الحد من مخاطر المناولة الصناعية " 227
- جدول 05- 13 نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمحور " الحد من مخاطر المناولة الصناعية. 237
- جدول 05- 14 توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطها وانحرافها المعياريين حول محور " الادارة بالأهداف " 239
- جدول 05- 15 اختبار T-TEST لعيني الجنس حول مدي تطبيق الإدارة بالأهداف.
- 240
- جدول 05- 16 توزيع مجموعات السن للعينة، متوسطها وانحرافها المعياري حول المحور الاول "الإدارة بالأهداف" 241
- جدول 05- 17 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات السن حول المحور الأول 241
- جدول 05- 18 نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول المحور الأول وفقا لعامل السن 242
- جدول 05- 19 نتائج اختبار post Hoc للمقارنات المتعددة 242
- جدول 05- 20 توزيع مجموعات الافراد حسب المستوى التعليمي 243
- جدول 05- 21 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات المستوى التعليمي حول المحور الأول 244
- جدول 05- 22 نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول المحور الأول وفقا لعامل المستوى التعليمي 244
- جدول 05- 23 توزيع مجموعات الافراد حسب سنوات الخبرة المهنية 245
- جدول 05- 24 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات سنوات الخبرة حول المحور الأول .. 245

جدول 05- 25 نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول المحور الأول	246
وفقا لعامل سنوات الخبرة المهنية.	246
جدول 05- 26 نتائج اختبار post Hoc للمقارنات المتعددة بين مجموعات سنوات الخبرة	246
.....	246
جدول 05- 27 توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطيها وانحرافيهما المعياريين حول المحور الثاني	247
.....	247
جدول 05- 28 اختبار T-TEST لعيني الجنس حول المحور الثاني.	248
جدول 05- 29 توزيع مجموعات الافراد حسب السن حول المحور الثاني.	249
جدول 05- 30 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات السن حول المحور الثاني.	249
جدول 05- 31 نتائج اختبار المقارنات المتعددة Dunnett C لفئات السن حول المحور	250
الثاني.	250
جدول 05- 32 توزيع مجموعات الافراد حسب المستوى التعليمي حول المحور الثاني.	252
جدول 05- 33 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات المستوى التعليمي حول المحور الثاني	252
.....	252
جدول 05- 34 نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول المحور الثاني وفقا	253
لعامل المستوى التعليمي.	253
جدول 05- 35 توزيع مجموعات الافراد حسب سنوات الخبرة حول المحور الثاني.	254
جدول 05- 36 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات سنوات الخبرة حول المحور الثاني. ..	254
جدول 05- 37 نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول المحور الثاني وفقا	255
لعامل سنوات الخبرة.	255
جدول 05- 38 نتائج اختبار post Hoc للمقارنات المتعددة بين مجموعات سنوات الخبرة	255
حول المحور الثاني.	255
جدول 05- 39 الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد تحديد مخاطر المناولة الصناعية.	257
جدول 05- 40 معامل التحديد للارتباط بين متغيري الادارة بالأهداف وتحديد مخاطر المناولة	258
الصناعية.	258
جدول 05- 41 الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	259

جدول 05-42	معامل التحديد للارتباط بين متغيري الادارة بالأهداف وتحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	259
جدول 05-43	الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر	260
جدول 05-44	معامل التحديد للارتباط بين متغيري الادارة بالأهداف وبعد رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر	261
جدول 05-45	الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد متابعة مخاطر المناولة الصناعية	262
جدول 05-46	الارتباط بين الادارة بالأهداف و"إدارة مخاطر المناولة الصناعية"	263
جدول 05-47	معامل التحديد للارتباط بين متغيري الادارة بالأهداف وإدارة مخاطر المناولة الصناعية	264
جدول 05-48	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع "تحديد مخاطر المناولة الصناعية"	266
جدول 05-49	معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرين "الإدارة بالأهداف" وتحديد مخاطر المناولة الصناعية"	266
جدول 05-50	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	267
جدول 05-51	معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرين "الإدارة بالأهداف" و"تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية"	268
جدول 05-52	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر	269
جدول 05-53	معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرين "الإدارة بالأهداف" و"رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر"	270
جدول 05-54	نتائج الانحدار الخطي بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع "متابعة مخاطر المناولة الصناعية"	271
جدول 05-55	معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرين "الإدارة بالأهداف" و"متابعة مخاطر المناولة الصناعية"	272

جدول 05-56 نتائج الانحدار الخطي بين المتغير المستقل " الإدارة بالأهداف " والمتغير التابع "إدارة مخاطر المناولة الصناعية"	273
جدول 05-57 معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف " و " إدارة مخاطر المناولة الصناعية "	273

قائمة الأشكال

- شكل 02 - 1 العلاقة بين الاستراتيجية، الكفاءات المتميزة والميزة التنافسية **خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.**
- شكل 03- 1 مخطط عام لإدارة المخاطر حسب وقت حدوث المخاطر والأثر المتوقع منها 131
- شكل 04- 1 تصنيف مؤسسات المناولة في الجزائر حسب النشاط 151
- شكل 05- 1 نموذج الدراسة 199
- شكل 05- 2 يوضح توزيع الافراد حسب الجنس 217

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
323	الاستبيان	01
	مخرجات برنامج SPSS لدراسة أداة الدراسة	02
	مخرجات برنامج SPSS لنتائج فرضيات الدراسة	03

مقدمة

يشهد العالم تطورا سريعا في شتى مجالات الحياة عامة، وفي علم الإدارة بصفة خاصة مما يفرض على المنظمات الحديثة مواكبته وذلك من خلال بناء استراتيجيات وأساليب إدارية فعالة، وذلك لكون الإدارة نوع متميز من النشاط يختلف عن كل أنواع النشاطات الأخرى، حيث يوجد بدرجة كبيرة في جميع أوجه النشاط الإنساني.

ولقد لعبت الثورة المتزايدة في وسائل الاتصالات والاستخدام المكثف للتكنولوجيا واشتداد المنافسة وتدويل عملية الإنتاج، وغيرها دورا حاسما في تحول المؤسسات الكبيرة المقدمة للأعمال (الأمرة بالأعمال) من نظام دمج مراحل التصنيع إلى نظام التخصص والتركيز على الوظائف الرئيسية والتعاقد مع المنشآت المناولة (المنفذة) لتنفيذ مراحل التصنيع أو الإنتاج المكتملة الأخرى، حيث يتيح لها هذا النهج، تطوير منتجاتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والأجنبية، كون أن تبني استراتيجية المناولة يعد عاملا مهما وديناميكيا في البناء ينشط العلاقة المتكاملة والمتشابكة بين الوحدات من النشاط الصناعي.

ولقد أصبحت المؤسسات الصناعية ومنذ قرابة ثلاثة عقود موضوع الاهتمام في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء خاصة بعد سلسلة من التغيرات الاقتصادية التي تزامنت مع تواتر ازمت مالية واقتصادية حادة مست جميع القطاعات مما جعلت النمو الاقتصادي العالمي مرهون على قدرة هذه المؤسسات على مواكبة مختلف هذه الازمت، الأمر الذي جعل المحللين الاقتصاديين يولون أهمية قصوى للمؤسسات الصناعية نظرا لمرونتها وقدرتها على تحمل الصدمات، هذه الخاصية جعلتها قطاعا رائدا في تحقيق نمو اقتصادي وتوفير مناصب عمل.

ويعتبر ارتباط المؤسسات الصناعية بالاقتصاد العالمي من أهم العوامل التي تجعلها أكثر عرضة للمخاطر كارتفاع تكاليف الانتاج ونقص مصادر التمويل، وهذا ما جعل المؤسسات الاقتصادية تهتم بالأساليب الإدارية التي تساعد على تحقيق استراتيجياتها من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي ومحيطها الخارجي بغرض تحقيق طفرة اقتصادية. ومن أجل ذلك تسعى معظم المؤسسات الصناعية إلى توفير بيئة عمل ملائمة لنشاط المناولة الصناعية، حيث

لا يمكن لهذه المؤسسات ان تنمو وتحقق قيمة مضافة الا في بيئة إدارية مواتية تتبنى مشاركة العاملين لديها في تحديد أهداف المؤسسة.

وبالرغم من كون الأساليب الإدارية الكلاسيكية توفر للمؤسسة الصناعية الناشطة في مجال المناولة وتيرة انتاج ودعم لنشاطها، غير أن سبل ومناهج تطوير الأساليب التسييرية للمؤسسات الصناعية المناولة التي تساعدها على مواجهة التحديات والمخاطر الداخلية والخارجية ما تزال مطروحة إلى يومنا هذا، وذلك راجع الى عدة أسباب أهمها غياب التفكير الاستراتيجي بسبب عدم إشراك العاملين في تحديد استراتيجيات وأهداف المؤسسة، والذي يعزز شعور انتماء الفرد إليها مما يجعله يساهم بدرجة فعالة وكبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي هذا الإطار يظهر أسلوب الادارة بالأهداف كأحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن تبنيتها من قبل المؤسسات الصناعية الناشطة في مجال المناولة بغرض دعم إدارتها واستراتيجيتها في سبيل تحقيق أهدافها والتقليل ما أمكن من خسائرها المحتملة، بالإضافة إلى السيطرة على مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجهها لا سيما مخاطر المناولة الصناعية.

2/أهمية الدراسة:

نبت أهمية الدراسة من أهمية انضباط الإدارة بالأهداف كمفهوم دخول وإدارة مهم للمؤسسات التي تسعى إلى التوسع أو مواجهة المنافسة أو التوافق مع الاتجاهات الجديدة. الاستراتيجية والأكثر قدرة على تحقيق التنمية الصناعية في جميع الدول المتقدمة ، وهذا يتطلب اهتمام المؤسسات الصناعية في الدول النامية حتى تتمكن من تحقيق التخصص وتقسيم العمل. وقد ازدادت هذه الأهمية ، خاصة وأن الدراسة تعتبر من أولى الدراسات التي تناولت الصلة بين موضوعين مهمين ، وهما المعالجة الصناعية كواحدة من أهم استراتيجيات الشراكة التي لا غنى عنها في عالم اليوم ، ومن ثم استهدافها من قبل البيئة الإدارية الجزائرية خاصة لأنها تخص قطاع مهم وهو صناعة وأثرها على الناتج المحلي وتنافسية الاقتصاد بشكل عا

وبناء على ذلك يمكن القول أن هذه الدراسة تمثل إضافة لأدبيات الإدارة الإستراتيجية، حيث تأتي الدراسة لتبرز بعض جوانب تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على نجاح المناولة لقطاع

الصناعي الذي تزايد أهميته خاصة في ظل تزايد التفكير في الشراكات والتعاون والتحالفات بين المؤسسات لتحقيق التمايز والصمود في مواجهة المنافسة الخارجية ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية. تكمن أهمية الدراسة أيضاً في أنها تعتمد على البيانات الكمية للتحقيق في الموضوع الذي يتناول الصلة بين استعداد المؤسسات الصناعية الجزائرية لتطبيق نهج الإدارة بالأهداف ومدى تأثيرها على المعالجة الصناعية من خلال تقليل مخاطرها على المؤسسات الآمرة.

3/ إشكالية الدراسة:

تعتبر المناولة الصناعية الركيزة الأساسية للمؤسسات الصناعية الآمرة، باعتبارها نشاطا يرتكز على التعامل مع المؤسسات المناولة - لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها- لتزويدها بمنتجات ثانوية تدخل في انتاج المؤسسة الآمرة الطالبة للعمل، غير أنه غالباً ما يترافق مع نشاط المناولة الصناعية عديد المخاطر، ولا يمكن التحكم في هذه المخاطر إلا من خلال تبني هاته المؤسسات لأساليب إدارية فعالة توضح استراتيجية الإدارة العليا في تسيير المؤسسة، وضمن هذا الإطار تتبلور إشكالية الدراسة في معرفة مدى صلاحية أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للسيطرة والحد من مخاطر المناولة الصناعية ومن هذا المنطلق يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

كيف يمكن لتبني أسلوب الإدارة بالأهداف أن يحد من مخاطر المناولة في المؤسسات

الصناعية الآمرة في الجزائر؟

ولتبسيط معالم الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

__ ما المقصود بمكونات أسلوب الإدارة بالأهداف وما أهميته في إدارة المؤسسة؟

- هل المؤسسات الصناعية محل الدراسة تتبنى أسلوب الإدارة بالأهداف؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والحد من مخاطر

المناولة بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة ؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والحد من مخاطر المناولة

بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة ؟

4/ فرضيات الدراسة:

محاولة بحث إشكالية الدراسة الرئيسية والتساؤلات الفرعية يجعل الطالبة تطرح الفرضيات التالية:

4-1/ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول محاور الاستبيان، تعزى للمتغيرات الشخصية ولاختبار صحة الفرضية يمكن الاعتماد على الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول متغير الإدارة بالأهداف، تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول متغير "الحد من مخاطر المناولة الصناعية"، تعزى للمتغيرات الشخصية .

4-2/ الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الإدارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وأبعاد "إدارة مخاطر المناولة الصناعية مجتمعة" ولاختبار صحة الفرضية يمكن الاعتماد على الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "تحديد مخاطر المناولة الصناعية" ومتغير "الإدارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية" ومتغير "الإدارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر" ومتغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "متابعة مخاطر المناولة الصناعية" ومتغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

3-4 / الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الإدارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وأبعاد "إدارة مخاطر المناولة الصناعية مجتمعة"

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وبعد "تحديد مخاطر المناولة الصناعية"

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وبعد "تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية"

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وبعد "رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر"

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وبعد "متابعة مخاطر المناولة الصناعية".

5/ أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:
- _ تقديم إطار تعريفي بأسلوب الادارة بالأهداف وادارة مخاطر المناولة الصناعية نظرا لقلّة الدراسات التي تتناول الموضوع خاصة من الناحية الاقتصادية والإدارية، باعتباره واحدا من أهم الأساليب الإدارية الحديثة في الوقت الحاضر لزيادة تنافسية المؤسسة، الأمر الذي يساعد المهتمين على فهم مضمونه والتعرف على عناصره وفوائده وتطبيقه ومتطلبات نجاحه،
 - _ التعرف على واقع تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية الممارسة لنشاط المناولة الصناعية لأسلوب الادارة بالأهداف من خلال الوقوف الميداني ومراعاة مدى تطبيقه في مجموعة من المؤسسات الصناعية المتواجدة بالجزائر،
 - _ محاولة التعرف على واقع تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية لاستراتيجية المناولة الصناعية من خلال الوقوف الميداني ومراعاة مدى تطبيقه في مجموعة من المؤسسات الصناعية المتواجدة بالجزائر،
 - محاولة قياس العلاقة بين تطبيق استراتيجية الادارة بالأهداف وإدارة مخاطر المناولة للمؤسسات الصناعية الجزائرية من وجهة نظر مسؤوليها والقائمين عليها،
 - محاولة تسليط الضوء على بعض آليات دعم وترقية نشاط المناولة الصناعية، كمراكز المناولة والشراكة، وإبراز الدور الذي أنشأت من أجله، وكذا أهم المعوقات التي تواجهها ومتطلبات تطويرها

6/ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- هناك عديد الدوافع التي جعلت الطالبة تخوض في هذا الموضوع، من أهمها:
- الميول الشخصي للطالبة ورغبتها بالخوض في المواضيع المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة،
 - اختيار المناولة الصناعية من منطلق حدوثها ضمن مواضيع الشراكة الاستراتيجية خاصة في ظل تنامي الفكر التعاوني لمواجهة تحديات البيئة الخارجية وكذا العولمة الاقتصادية،
 - الوعي بضرورة انتهاج استراتيجية المناولة باعتبارها الحل الأنسب لترقية الصناعة الوطنية خاصة في مجال الميكانيك والصناعات التحويلية بشكل عام،

7/ الدراسات السابقة

رغم توفر بعض الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف فإن موضوع مخاطر المناولة الصناعية لم يحظ بنفس القدر من الاهتمام نظرا لحدثة موضوع المناولة بشكله العام. وإذا كانت هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع المناولة الصناعية من جوانب الإيجابيات والمزايا ومساهمتها في الرفع من تنافسية المؤسسات،

هذا النقص الملاحظ في معالجة موضوع إدارة مخاطر المناولة الصناعية، من الجانب الاقتصادي، حفز الباحثة على الإطلاع والاعتماد على بعض الدراسات التي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع البحث الحالي، كتلك المتعلقة بمجالات: الشراكة، التحالفات الاستراتيجية، الادارة الاستراتيجية، التعاقد الباطني، لذلك ارتأت عرض البعض منها وذلك فيما يلي:

1-7/ دراسة بن الدين المجدد (2013)، بعنوان: المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات العاملة بالجزائر. حاول الباحث من خلالها التعرف الى واقع تطبيق المناولة الصناعية وعلاقتها بالميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، باعتبار القطاع الصناعي من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث استعرض الاطار النظري المتعلق بالميزة التنافسية وكذا المناولة الصناعية، ثم الجانب التطبيقي المتعلق بدراسة واقع المناولة في عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر. وقد توصل الباحث الى وجود ارتباط طردي لكن ضعيف بين تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لاستراتيجية المناولة الصناعية وميزتها التنافسية.

2-7/ دراسة محمد مبارك الرشيد (2014) بعنوان: أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين، حاول من خلالها الباحث اختبار استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة الكويت للبتروك، بأخذ عينة تتكون من 380 موظفا، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تفعيل استخدام الادارة بالأهداف بأبعادها مجتمعة جعل العاملين المشاركين في تحديد أهداف المؤسسة محل الدراسة يلتزمون أكثر بتحقيق أهداف المؤسسة.

3-7 / دراسة محمد الاسود (2017) بعنوان: المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حاول الباحث من خلالها معرفة دور محددات المناولة في دفع وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة عينة مكونة من 78 مؤسسة آمرة تنشط بقطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة (2012-2014)، ومن أجل تحقيق ذلك حاول تناول أبعاد الموضوع انطلاقا من تشخيص واقع المناولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وصولا الى اختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن المناولة تعتبر بمثابة محفز لإنشاء المؤسسات ص و م، حيث وجد أنه يوجد تأثير مباشر للمحددات الداخلية للمؤسسات الآمرة على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة معها، كما تبين أن أغلب المؤسسات الآمرة هي راضية على خدمات مناويلها وأن طبيعة المناولة في قطاع المحروقات بالدرجة الأولى هي مناولة سوق مع هيمنة واضحة لأنشطة الخدمات ويعتبر معيار الجودة هو المعيار الأساسي في انتقاء الشركاء المناولين.

4-7 / دراسة قلوبش عبد الله (2021) بعنوان: المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية- دراسة ميدانية لمؤسسات آمرة، حاول الباحث من خلالها تحليل المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في تطوير النسيج الصناعي وتعزيز روابطه، وذلك من خلال دراسة عينة مكونة من 30 مؤسسة آمرة تنتمي إلى القطاع الصناعي لولاية سيدي بلعباس خلال الفترة (2018-2020)، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن المناولة الباطنية تعتبر الشريك الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، حيث خلصت الدراسة أنه يوجد تأثير ايجابي ومباشر لعامل التكلفة في اختيار المناولة لدى المؤسسة الآمرة والذي يمكن اعتباره تابعا لعامل الجودة، فزيادة الجودة تزيد التكلفة، فالجودة هي مفتاح اختيار المؤسسة المناولة.

8 / منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي باعتبار الأول أنسب للتعريف بأسلوب الادارة بالأهداف والمناولة وإعطاء مختلف المفاهيم المتعلقة بهما وأهميتهما وسرد مختلف المقاربات النظرية بشأنهما، ثم إبراز مختلف الإجراءات المنتهجة في الجزائر في سبيل ترقية المناولة والنهوض

بما. أما المنهج التحليلي فهو يعد الأنسب لتحليل واشتقاق مختلف الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي يعالجها الباحث من خلال ما توفر من معطيات وبيانات، وتفسيرها والوقوف على دلالتها، كما تعتمد الدراسة على المنهج الاستقصائي في دراسة الحالة من خلال الوقوف على واقع تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وذلك بالاعتماد على آراء المديرين ومسؤولي المصالح والفروع لعينة من المؤسسات الصناعية العاملة في الجزائر، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث يوضح هذا المنهج أثر المتغيرات المستقلة مثل جاهزية المؤسسات الصناعية الجزائرية لتطبيق أسلوب الادارة بالأهداف على المتغيرات التابعة التي تتمثل في الحد من مخاطر المناولة الصناعية من خلال أبعاد إدارة مخاطرها المتمثلة في (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية، رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر، متابعة المخاطر) ولقد اختار الباحث عشوائيا عينة تمثلت في 153 شخص من أشخاص يمثلون أعضاء الإدارة العليا (مدراء، رؤساء أقسام ونوابهم، رؤساء المصالح والفروع ونوابهم)، يشتغلون بالمؤسسات محل الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات يدويا على الأشخاص المعنيين، حيث تم استعادة 128 منها أي ما نسبته 83.66% تقريبا من الاستبيانات الموزعة، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وهي النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معاملات الاختلاف، تحليل التباين بالإضافة إلى إيجاد معاملات الارتباط ومعاملات التحديد لتفسير العلاقة بين المتغيرات. وقد تم تنفيذ هذه المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

9/ مصادر المعلومات:

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الرسالة على النحو التالي :

9-1/ المصادر الثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب والأبحاث والدوريات العربية والأجنبية التي تبحث في موضوع الدراسة أو تتضمن بيانات أو معلومات تخدم أهداف الدراسة وذلك من أجل إعداد الجانب النظري .

9-2/ المصادر الأولية: والتي تستند على البيانات والمعلومات المستقاة من الأدوات التالية:

أ/ الإستبانة: حيث تساعد في جمع البيانات واختبار الفرضيات من خلال توزيعها على المسؤولين ذوي العلاقة والإداريين في الدوائر المعنية لدى المؤسسات الصناعية بالجزائر، وقد تم تحكيم الاستبانة لضمان جودتها في تحقيق الهدف المنشود منها وذلك من خلال عرضها على مجموعة من أصحاب الخبرة الأكاديمية وكذلك بعض المتخصصين في المجال، وبعض المتخصصين في مجال الإحصاء، بهدف الحصول على مقترحات بناءة تساهم في تحقيق أهداف البحث. وعلى ضوء هذه المقترحات فقد تم إدخال بعض التعديلات عليها وقد كانت نتائج اختبار البحث دالة على توافر قدر من الموضوعية في جمع البيانات الأولية اللازمة لأغراض البحث.

ج/ المقابلة: حيث تساعد على فهم المعلومات الأخرى اللازمة للدراسة من بعض المسؤولين الذين لهم صلة مباشرة بالدراسة، حيث تم توجيه مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات قامت الطالبة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، لما يتوافر في هذا البرنامج من إمكانيات تعمل على قياس العلاقات بين مختلف متغيرات الدراسة.

10/ هيكلية البحث

تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول، تتعلق الأربعة الأولى منها بالجانب النظري، ويتعلق الفصل الخامس بالدراسة التطبيقية، حيث خصص الفصل الأول لتقديم التأصيل النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية، فمن خلال مباحثه الثلاث تم التطرق إلى إبراز مفاهيم الإدارة عموماً ثم إدخال البعد الاستراتيجي للإدارة من خلال التعريف بالإدارة الاستراتيجية وذلك في المبحث الأول من الفصل. وتضمن المبحث الثاني وصفاً عاماً للأهداف وكيفية تحديدها، أما المبحث الثالث فقد خصص لإعطاء مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة بالأهداف في المؤسسة.

تضمن الفصل الثاني من الدراسة والذي عنوانه: **الاطار النظري للمناولة الصناعية**، تعاريف متعلقة بالمناولة الصناعية وذلك من خلال مبحثه الأول، أما المبحث الثاني فقد خصص لتوضيح أهداف ومبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية، وكذا مختلف أشكالها وخصائصها، في حين

خصص المبحث الثالث إلى تقديم مختلف المقاربات النظرية للمناولة الصناعية.

هذا وتضمن الفصل الثالث من الدراسة مخاطر المناولة الصناعية وادارتها في المؤسسات الصناعية، وقد خصص المبحث الأول من هذا الفصل إلى تقديم الإطار العام لعقد المناولة من خلال توضيح مختلف مراحل التعاقد في إطار المناولة وكذا مختلف الجوانب الإدارية والرقابية لعقد المناولة أما المبحث الثاني فقد خصص للتعريف بمختلف مخاطر المناولة الصناعية، واختتم هذا الفصل بمبحث ثالث تضمن مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة مخاطر المناولة الصناعية.

أما الفصل الرابع فقد تم التعرض من خلاله إلى تحليل وتقييم واقع المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وافاقها المستقبلية ، فمن خلال مبحثه الأول كان لزاما إعطاء تشخيص لوضعية المناولة الصناعية،تحدياتها في الجزائر، أما المبحث الثاني المعنون ب: ترقية المناولة الصناعية في الجزائر فقد تم من خلاله التعرف على مختلف مراكز ترقية المناولة في الجزائر وبالإضافة إلى إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية المناولة بإعطاء تشخيص بسيط لوضعيتها ومضمون نشاط المناولة الصناعية في هذا النوع من المؤسسات

هذا وقد خصص الفصل الخامس للدراسة الميدانية والتي كانت عبارة عن محاولة لدراسة مدى تطبيق الادارة بالأهداف وعلاقتها بمخاطر المناولة الصناعية من خلال إبراز آثارها على إدارة مخاطر المناولة الصناعية كآلية تسييرية تهدف للسيطرة والحد من مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الفصل الأول:

التأصيل النظري للإدارة بالأهداف

وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

ان اتجاه العديد من المؤسسات اليوم للبحث عن جودة خدماتها وتحسين إنتاجيتها يتطلب منها إعادة تقييم علاقاتها مع العاملين باعتبارهم مشاركين فاعلين فيها، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها، كما أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بمدى وضوح الأهداف، فكلما كانت هذه الأخيرة أكثر وضوحا كلما زادت إمكانية النجاح في تحقيقها.

عل معظم المشاكل الإدارية التي تعاني منها المنظمات اليوم تكمن في غموض الأهداف وقلة الوعي لدى جميع الموظفين بسبب عدم تنفيذ نهج إداري يقوم على جعلهم يضعون هذه الأهداف قبل التقييم وتحمل المسؤولية عن النتائج. . لذلك من الضروري تحرير عقول الأشخاص الذين ارتبطوا بأساليب الإدارة التقليدية لفترة طويلة ، وضمان حماسة الموظفين وتحسين حماسهم بشتى الطرق على أساس الحوافز المادية والروحية المناسبة. تستفيد المؤسسة من قدرات ومؤهلات موظفيها ، على أن تتم مكافأة كل موظف على أساس نتائج.

ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف أحد أهم الأساليب الإدارية العملية المطبقة لتوجيه الأداء وتحسين نتائج المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية والتي يتم استخدامها لتحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة من خلال التركيز على التكامل بين جميع أفرادها مع عدم تجاهل البيئة المحيطة بها.

مما سبق ستتم معالجة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للإدارة وأنماطها.
- المبحث الثاني: ماهية الإدارة بالأهداف.
- المبحث الثالث: جوانب تطبيق الإدارة بالأهداف

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للإدارة وأمنائها الحديثة

قبل التطرق للتعريف بمختلف الجوانب الخاصة بالإدارة بالأهداف، يجدر التعريف بالإدارة عموماً وأهم أمنائها المعاصرة ومناهجها كون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعد من بين أهم المناهج الإدارية المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة وأهميتها

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس اختلاف مراحلها، تطوره، وذلك لما لها من تأثير علي حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. ولكون الإدارة تعمل على جمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها من أجل إشباع حاجات الأفراد والمجتمعات، كما تعد الوسيلة الأنجع لإحداث التقدم الاجتماعي، حيث تعتمد الدول عليها في تحقيق التقدم والرخاء لمواطنيها، بالإضافة إلى كونها مقياس للنجاح والتفوق كون أن نجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها أصبح يقاس بامتلاك هذه المنظمات لإدارة ناجحة.

1/ تعريف الإدارة:

رغم التعاريف الكثيرة والاجتهادات المتعددة لعلماء الإدارة والعلوم الإنسانية، لا يوجد تعريف موحد متكامل يشتمل على جوهر الإدارة، حيث أن مفهوم علم الإدارة كان دائماً يعرف وفقاً لطبيعة الحاجة لهذا العلم وتفسيراته،

ويعرفها السلمي بأنها الوظيفة الأساسية والأكثر أهمية في المجتمع المعاصر، إذ تلعب الدور الرئيسي والحاكم في توجيه موارد المؤسسة وتوظيفها لإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها الناس والمؤسسات في المجتمع وبذلك فهي مصدر كل القيم التي تسهم في بناء المجتمعات الحديثة وتكون ثروتها الحقيقية".¹

وتعرف الإدارة أيضاً بأنها "عملية تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لعناصر العملية الإنتاجية والعمليات داخل المنظمة".²

¹ علي السلمي، الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999، ص13.

² فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص02.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا تعريف الإدارة بأنها: عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

وبذلك تشتمل الإدارة على خمسة وظائف رئيسية وكما يلي: التخطيط-التنظيم- التوجيه- الرقابة.

2/ أهمية الإدارة

تسعى الإدارة من خلال مختلف أساليبها ووسائلها إلى:

— زيادة المستوى المعيشي للأفراد وتحسينه وتحقيق التقدم الاجتماعي وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين مما يتيح لهم إمكانية الحصول على أكبر أجر ممكن،

— تعمل الإدارة — باعتبارها جهد جماعي منظم ومنسق داخل المنظمة وخارجها للفعاليات والأنشطة— على تحديد الطاقات الإنتاجية ووضع البرامج الزمنية لتشغيل الآلات والخطوط الإنتاجية وكذا وضع الخطط الإنتاجية الموضوعية ومراقبة تنفيذها؛

— خلق الكفاءات القادرة على تسيير شؤون المنظمات؛

— الاستخدام الرشيد للموارد الوطنية المتاحة، من خلال تنظيم وتخطيط ومتابعة عمليات إكتشاف الموارد الطبيعية ورفع مستوى التأهيل والتدريب للعاملين في الحقول الإدارية، بما يساهم في زيادة الدخل القومي ويضيف إلى ثرواته المادية والبشرية،

— تساهم الإدارة الحديثة المعاصرة في الدول النامية في تقليص الهوة الكبيرة بينها وبين الدول المتقدمة وذلك من خلال الاعتماد على الذات واستخدام منجزات العلم والتكنولوجيا وتسخيرها لأغراض التنمية الاقتصادية،

— تفتح الإدارة مجالاً للاعتماد على الطرق الحديثة والمتقدمة في اتخاذ القرارات الإدارية وتسيير شؤون المنظمات مثل بحوث العمليات والبرمجة الرياضية والإحصاء الرياضي ومنظومات الحواسيب وغير ذلك.

3/ مستويات الإدارة:

تنقسم في الغالب أية مؤسسة إلى ثلاثة مستويات إدارية لكل منها طبيعتها، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وعادة ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة كما يلي:

- الإدارة العليا ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة؛
- الإدارة الوسطى ويمثلها مديرو الأقسام؛
- الإدارة التنفيذية وأحيانا تسمى الإدارة التشغيلية ويمثلها المشرفون فهي التي تشرف مباشرة على تنفيذ الأعمال وتنزيل السياسات على أرض الواقع. وتحت رعاية هؤلاء يعمل الموظفون والعاملون.

وتتطلب طرق الإدارة السليمة التواصل بين تلك المستويات، فالإدارات العليا تهتم بالتخطيط والتوجيه، وتتطلب الإدارات التحتية التواصل مع العاملين لرفع كفاءتهم وتدريبهم المتواصل وتحفيزهم على العمل بمهارة، وتشجيعهم على أن يبدوا آرائهم من أجل تحسين الإنتاج أو تحسين عملية الإنتاج، وينطبق ذلك على أي إدارة سواء كانت إدارة حكومية أو إدارة مؤسسة اقتصادية أو شركة، يستفيد المدير من آراء العاملين سواء من خلال الحوار في ندوات دورية أو اقتراحات مكتوبة من العاملين. وبعد دراستها يمكن أن تصاغ في خطوات عملية يلتزم بها الجميع.

المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للإدارة

تعتبر الإدارة حقل دراسة، ينظر إلى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر، حيث يجب تشخيص كل العوامل المؤثرة في نشاط المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف القصيرة والطويلة المدى.

وباعتبار أن الإدارة بالأهداف - كحقل للدراسة - تأخذ في الاعتبار أهداف المؤسسة بأنواعها القصيرة المدى أو الظرفية وكذا الأهداف الاستراتيجية فقد يجب أخذ البعد الاستراتيجي بعين الاعتبار من خلال التطرق إلى الإدارة الاستراتيجية، حيث تركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا، وتتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، من هنا تبرز ضرورة التعريف بالإدارة الاستراتيجية، أهميتها، مهامها، وذلك فيما سيأتي.

1/ مفهوم الادارة الاستراتيجية

1-1/ نشأة الادارة الاستراتيجية

تعود جذور مصطلح "استراتيجية" إلى الأصل الاغريقي "Strategia" والتي تعني فن الحرب حيث استخدمت "الاستراتيجية" أول الأمر في المجالات العسكرية وفنون الحرب ومن ثم انتقلت بعد تطور المجتمعات إلى الاستخدام في مجالات متعددة ومنها إدارة الأعمال، ولقد ظهر تطبيق الاستراتيجية في ميدان الأعمال بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي في مجال الأعمال وهو يشير دائما تصور المنظمة لمركزها في المستقبل ويوضح طبيعة واتجاه المنظمة واهدافها الاساسية.³

وسبق مفهوم الاستراتيجية مفهوم الادارة الاستراتيجية التي تعني طريقة في التفكير وأسلوب في الادارة ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية، فهي تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الاعمال المختلفة.

2-1/ تعريف الادارة الاستراتيجية

تعرف على أنها: "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية المناسبة".⁴

وتعرف بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيقها".⁵

ويعرفها البعض بأنها: سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة⁶،

³ Fewrer Rainer et al "Strategy development, past, present and future", Management Décision vol 33 No 6,1995, P.11-12.

⁴ Arthur A. Thompson A.J.Strikland,"Stratégic Management, concepts and cases ", Mc Grow Hill, New york, Amértica,1996,p 12.

⁵ Chandler, A "Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise". Cambridge Mass: MIT Press ,1962,.P74.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

كما تعرف الادارة الاستراتيجية بأنها عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وريحتها في الأجل الطويل وبتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة⁷

وتعرف الادارة الاستراتيجية بأنها نمط من الأهداف والغايات الرئيسة والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من أجل تحقيق الأهداف التي ترغبها المنظمة،⁸

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "مجموعة شاملة من الإجراءات أو الأنشطة، التي تقود وتوجه استخدام موارد المنظمة لتحقيق رؤيتها، وأهدافها، وتمكينها من الميزة المستدامة التنافسية."⁹

وبشكل عام يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها تلك العمليات التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المنظمات لأهدافها، على رأسها هدف الميزة التنافسية بين الجهات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق تحليل قدراتها والبيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها، كما وتهتم بالتطوير الجيد لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة.

1-3 / أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تواجه منظمات الاعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الادارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال جرائها التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة، وتبرز أهمية الادارة الاستراتيجية من خلال:

1-3-1 / تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية

السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة

⁶ يحي عبد القادر الجديلي، الادارة الاستراتيجية، دار اليازودي للنشر، عمان، ط1، 1998، ص:45.

⁷ عايدة سيد الخطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، دار الحريري للطباعة، 2008، ص9.

⁸ Morrison, "Multivariate Statistical Method", MC-Graw Hill Book Inc, 52. Nerscsian, Roy L: Trends and Tools for Opération Management, USA, Inc, 1984, p21.

⁹ Patton, J. & White, D. , **Closing the strategic vision/implementation gap**. Proceedings of the Project Management Institute Annual Séminaire and Symposium, San Antonio, 2002, p :56.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.¹⁰

1-3-2/ زيادة حدة المنافسة: لقد غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتوضح هذه

الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.¹¹

1-3-3/ كونية الأعمال: لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم

وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصادات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل، فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر، شركة تويوتا TOYOTA و Général Motors يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات.¹²

1-3-4/ التغير التكنولوجي: تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية

ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.¹³

1-3-5/ نقص الموارد

¹⁰ جبرين علي هادي، إدارة العمليات، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص25.

¹¹ موردن توني، "أساسيات علم الإدارة"، الترجمة بإعتماد خالد العامري، دار الفاروق للنشر ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، القاهرة، 2004، ص45.

¹² A.P. Van Der Merwe, "Project Management and business development: integration strategy, structure, processes, and projects. International Journal of Project Management. South Africa, 2002,p11.

¹³ Boseman, Glenn, "Strategic Management Text and cases", 2ed (New York). John-Wiley and sons, 1989,P81.

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقصا خطيرا في المواد الأولية وعناصر مدخلات نظام الإنتاج لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.¹⁴

1-3-6/ التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة

أصبحت المعرفة قوة استراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة للوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرحح نجاح المنظمة أو فشلها.

1-3-7/ عدم الاستقرار في أوضاع السوق: يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب

وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونية، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الآتية الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة،

كما تفيد الإدارة الاستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة والفاعلية.¹⁵

1-4/ مهام الادارة الاستراتيجية

¹⁴ Bamberger, Ingolf, " **Development Competitive advantage in small and medium size firms**". Long Range Planning, Volume 22, Issue 5, 2002, P. 80.

¹⁵ Brown, S, & Lamming R, & Bessant, J, & Joni, P,: **Strategic Operations Management**. 1st ed, Butter worth, Heinemann, U.S.A, 2000, p.53.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

من المهام الرئيسة للإدارة الاستراتيجية ما يلي:

– وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة الآن وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب،

– المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة،

– تطوير وتنفيذ مداخل لا نجاز جدول أعمال من أجل التغيير الاستراتيجي،

– تطوير، إعادة النظر، وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرارات الإدارة وتنفيذها،

– تفجر التفانة للتعريف بالفرص من أجل الابداع،

– تهيئ الإدارة الاستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة

للمنافسة والاستفادة قدر الامكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الانتاج.

2/ مستويات صياغة الادارة الاستراتيجية وعملياتها ومستقبل المنظمات

1-2/ مستويات الادارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات:

2-1-1/ الإدارة الإستراتيجية للمنظمة: في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية

تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية؛

2-1-2/ الادارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: تتولى الإدارة

الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها؛

2-1-3/ الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي: يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق

وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج

والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

2-2/ عمليات الإدارة الاستراتيجية

تتجلى هذه العمليات فيما يلي:¹⁶

2-2-1/ صياغة رؤيا ورسالة المنظمة

أ/ رؤيا المنظمة: هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا

ب/ رسالة المنظمة: هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن يمكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة.

2-2-2/ تحديد الأهداف الاستراتيجية: تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي

تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة،
- كمية ونوعية الموارد المتاحة،
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة،
- ثقافة وقيم الإدارة العليا،

¹⁶ Arthur.A.Thomson Strickland, Op cit. p 25

- علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيية بين افراد التنظيم،
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة،

2-2-3/ تحليل البيئة الخارجية: وتتضمن

أ/ تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة: يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات. إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب/ تحليل البيئة الخارجية المباشرة: تحليل قوى المنافسة تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي : تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة .

2-2-4/ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: يطلق عليها أيضا عملية تحليل الميزة الإستراتيجية

للمنظمة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومن المنطقي أنه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات، حيث تتباين درجات القوة في وظائفها، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند جامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة، شركة جنرال موتورز

تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الإلكترونيات، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الإلكترونيات.

المطلب الثالث: أنماط الإدارة العصرية

هناك أنماط إدارية تم وضعها نظرا لتوسع الفكر الإداري من خلال تعدد المفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة، ونظرا لاتساع وتعقد العمل الإداري، من خلال التقنيات والأساليب المعقدة والكثيفة المستخدمة في مجال الإدارة، الأمر الذي أحدث صعوبة في الفهم والامام بجمع المفاهيم الإدارية مما أدى الى تداخلها وفي بعض الاحيان التباسها وتضاربها في المعنى،

لذلك نحاول من خلال هذا الجانب تحديد أهم الأنماط الإدارية المعاصرة وإزالة التداخل واللبس الذي يكتنفها، ومن أهم هذه الأنماط:

1-1/ إدارة رأسمال الفكري

اقترن ظهور هذا المفهوم مع زيادة أهمية المعرفة في انجاز الأنشطة وانتشارها الواسع، فأصبحت المنظمات تنظر إلى المنتجات المعرفية التي هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية موردا هاما لأنشطتها، فرأسمال الفكري يطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري، فهو يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للمورد البشري. أما إدارة رأسمال الفكري فتشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها احسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة ويضمن بقائها ويعظم أرباحها.¹⁷

¹⁷ حسين حريرم واخرون، التمكين، سلسلة مفاهيم المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية السنة الثانية، العدد22، مصر، 2006،

2- إدارة التميز: وتتضمن مختلف الاجراءات والأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة ورفع الأداء والفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والانتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقات وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، ينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء داخلياً أو خارجياً، كيفية أداء انشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الادارية والتنظيمية.¹⁸

3- إدارة الجودة الشاملة:

هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل. فهي فلسفة ادارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات واجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه.¹⁹

4- الادارة بالنتائج الرئيسية:

تتميز الادارة بالنتائج عن الادارة بالأهداف من ناحية انها تركز على دفع التنفيذ، ويكون ذلك عن طريق توضيح ما هي النتائج الاساسية التي يتوقف عليها تحقيق الهدف حيث جاء هذا النمط الاداري نتيجة للتغلب على مساوى الادارة بالأهداف حيث قام مدير مجلس ادارة شركة انتل للمعالجات بتعديل منهجية الادارة بالأهداف للتركيز على الامور التالية:

- ربط التخطيط بالتنفيذ بشكل مباشر عن طريق التعبير عن الهدف بالنتائج الأساسية المتوقعة، فبينما يتم وضع الهدف للتعبير عن ماذا نريد ان نحقق يتم تحديد النتائج الرئيسية للتعبير عن كيف نحقق ذلك؛

¹⁸ هيثم علي حجازي، ادارة المعرفة : مدخل نظري، الاهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2005، ص:45.

¹⁹ -محمود احمد عبد الفتاح، ادارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص:23.

- يتم وضع الأهداف والنتائج الأساسية على مستوى ربع السنة QUARTER وذلك للتأكد من فعالية التعامل مع المتغيرات بسرعة ولتحفيز التنفيذ ايضاً؛
- تشجع جدا مبدأ الشفافية، حيث يتم نشر الإدارة بالنتائج على مستوى المؤسسة بشكل كامل بهدف تعزيز ودفع التنفيذ من جهة وكذلك بهدف أن تكون الرؤية واضحة.²⁰

5- الإدارة بالمشاركة:

هي أسلوب اداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات التي تؤدي الى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرار، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين الجميع مع مراعاة نجاح واستقرار المؤسسة، وزيادة التوافق بين الاهداف الفردية وأهداف المؤسسة.²¹

6- الإدارة بالأزمات:

هي عملية توليد الازمات وافتعالها بهدف إبعاد النظر عن المشكلة الحقيقية وتوجيه النظر إلى قضايا أخرى، وتمارس لغرض اخفاء الحقيقة أو جنى المكاسب من وراء توليد هذه الازمات أو تغطية فشل المديرين الاداري والمالي، فضلاً عن تحقيق السيطرة على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق حاجات ورغبات طرف ما.²²

²⁰ -Peter.F. Drucker, **Managing for result**, Harper Business, Reissue Edition, USA, 2006, p : 78.

²¹ عمر وصفي عقيل، ، فلسفة الإدارة، دار وائل للنشر، الاردن، 1981، ص295.

²² السكارنة، بلال خلف،، ادارة الازمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص103.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة بالأهداف

أضحت الإدارة بالأهداف اليوم منهجا واسع الانتشار ووسيلة من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها الإداريون إلى زيادة فاعلية المنظمات الإدارية بجميع أنواعها، فهي تعتمد على أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع الأهداف العامة. وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم مختلف المفاهيم العامة والتعاريف الخاصة بالأهداف ثم الإدارة بالأهداف.

المطلب الأول: الإطار العام للأهداف في المؤسسة

لم يحظ موضوع تحديد الأهداف الأهمية المطلوبة في الجانب النظري، كما أنه يوجد هناك من يخلط بين مفهوم الهدف وبعض المصطلحات كالرسالة والغاية، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الهدف ومحاولة إعطاء نقاط الاختلاف بينه وبين المصطلحات المشابهة.

1/ مفهوم الأهداف

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة في الدراسات والممارسات الإدارية، والواقع إنه لا يمكن الامتناع بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها إلا بعد التعرف على مفهوم الأهداف باعتبارها الغاية المراد الوصول إليها والتي تعد السبب في توجيه كل جهود المنظمة والعاملين بها.

1-1/ تعريف الأهداف

تختلف الأهداف من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى، ويمكن تعريف الأهداف بأنها "الأساس الذي تبنى عليه السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والبرامج وغيرها من الخطط"²³ ويعرف الهدف بأنه "النقطة التي تعمل المنظمة على الوصول إليها تحت قيد الإمكانيات والظروف المتاحة والمتوقعة"²⁴. كما " أنه صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها"²⁵. كما عرف اتزيوني ETZIONI الأهداف بأنها: "صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها"²⁶

²³ الصبري مجد، الإدارة بالالتزام، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008، ص53.

²⁴ قحف أبو عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، 2014، ص29.

²⁵ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العمولة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص183.

²⁶ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص51.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

أما أنسوف ANSOFF فيعتبر أن الهدف هو "مقياس لمدودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد، وبالتالي فإن الأهداف هي النتائج النهائية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال زمن معين لأنه لا معنى لهدف دون ارتباطه بزمن تحقيقه، وقد اعتبر بيتر دراكر، أنه توجد ثمان محاور يتمحور حولها نشاط المؤسسة هي:²⁷

- موقف المنظمة في السوق: تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع؛

- الابتكار: درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات او خدمات جديدة؛

- الانتاجية: الطريقة التي سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة؛

- الموارد المادية والمالية: كفاءة الحصول على الموارد والمدخلات اللازمة واستخدامها؛

- الربحية: لتحديد مستوى الربحية سواء في صورة معدل العائد على الاستثمار، أو في صورة

هامش محدد الربح؛

- مستوى أداء وتنمية الادارة: وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى إدارة المنظمة،

ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لمساعدة الادارة في تطوير خريطة ادارتها؛

- مستوى أداء العاملين: تحديد المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين والجهود

التي تؤخذ في عين الاعتبار لكي تحافظ على الاتجاه الايجابي للعاملين نحو وظائفهم، ونحو المنظمة ككل؛

- المسؤولية الاجتماعية: دور المنظمة في اشباع حاجات المجتمع.

ولقد حاول بيتر دراكر بتحديد مجالات الأهداف الثمانية، الربط بين المديين الطويل والقصير،

واعتبر أن أي منهما سيعود بنتائج وخيمة على المؤسسة، كما أنه مهما يكن هدف المؤسسة فإنه

سيدخل ضمن هذه المجالات.

من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الأهداف على أنها نقطة أو حالة يراد الوصول إليها أو

نتيجة نهائية توجه كل الجهود لتحقيقها مع الاخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والظروف المتاحة.

²⁷ Jacques Orsohi, Pierre Helfer, **Management Stratégiques**, 2eme Ed, Vuibert, Paris, France, 1994, p 110.

1-2/ خصائص الأهداف

لكي تكون الأهداف المحددة فعالة لابد من تمييزها بجملة الخصائص التالية:

1-2-1/ الارتباط بالرسالة والرؤيا المستقبلية: لابد عند صياغة الأهداف أن تتوافق مع رؤية

ورسالة المؤسسة.²⁸

1-2-2/ التحديد: بمعنى تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة، كما أنها تولد

استراتيجيات وإجراءات محددة، فضلا عن كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتعطي اتجاهات واضحة للآخرين.²⁹

1-2-3/ الوضوح والبساطة: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة خاصة من واضعيها

ومنفذيها ويجذب الكثيرون أن تكون مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها.³⁰

1-2-4/ الموضوعية والواقعية: يجب أن تكون موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف

الأطراف بصورة عادلة ولا تميل الى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة.

1-2-5/ الارتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد

زمنية محددة لها؛

1-2-6/ مشاركة العاملين في وضعها: يجب اشراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها إذا

أمكن ذلك مما ييسر أداء المهام والوظائف بوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع؛

1-2-7/ الانسجام والترابط بين الأهداف: يعني أن لا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما

بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية فيجب أن تمثل سلسلة منسجمة تقود المؤسسة بمختلف جهودها

لتحقيقها بما يؤدي لتحقيق رسالتها؛

²⁸ محمد وائل صبحي، طاهر حسين محسن، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان الأردن، 2009، ص: 84.

²⁹ نفس المرجع السابق، ص: 84.

³⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل المغربية، مصر، ص: 98.

1-2-8/ الدفع المتبادل للأهداف: يعني ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره الى

تحقيق أهداف الأفراد التي من أجلها تم الالتحاق بالمؤسسة والعكس صحيح³¹.

1-2-9/ استبدال الأهداف: بحيث أن تغيير الأهداف بأهداف منظورة تمثل نهايات توجه

المنظمة وهي بمثابة الإنجازات المرغوبة أكثر بالنسبة للمؤسسة ثم أهداف قابلة للتحقيق وهي التي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها الى أهداف مباشرة، كما تتدرج الأهداف من أهداف استراتيجية طويلة الأمد الى أهداف تشغيلية متوسطة الأجل ثم أهداف تنفيذية قصيرة الاجل. وهذا التدرج يختلف من مؤسسة لأخرى لاختلاف أنشطتها واحجامها وكذلك تعدد المستويات الإدارية بها. كما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها حسب درجة أولويتها بالمؤسسة والمدة اللازمة للوصول اليها.

مما سبق ذكره فإن لضمان فعالية الأهداف يجب أن تكون هذه الأخيرة مفهومة وواضحة، محددة بدقة، أن تكون متسلسلة ومتناسقة ومتكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق الهدف الأساسي، وتكون مرتبطة بزمن تحقيقها، وأن تكون مرنة مع التغييرات الطارئة، بالإضافة إلى مشاركة المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع لهم والمحفز لهم.

2/ أهمية الأهداف

إن أهمية الأهداف تنبع من كونها من أساسيات الأعمال التي يجب تحديدها وتثبيتها وفهمها قبل الشروع في أي منهج عمل، فالمؤسسة لا يمكن لها توجيه جهودها وتنسيق واستغلال مواردها وقياس الكفاءة والفعالية، ما لم يكن أمامها هدف أو أهداف تسعى لتحقيقها، لذلك تتضح أهمية الأهداف من الغايات التي تحقّقها، ويمكن تلخيص بعض جوانب أهمية وضع الأهداف فيما يلي:³²

- __ تصف الأهداف المستقبل المرغوب للمؤسسة وتعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة؛
- __ تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تتناسب المواقف المتباينة التي تواجه المؤسسة؛

³¹ سويسبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد القياس باستخدام لوح القيادة، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص174.

³² شريف مجّد، درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2018، ص60.

__ تعتبر الأساس لأي نظام إداري خاصة أنها تمثل عنصر في العملية التخطيطية وتساعد المسير بالمنظمة في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات؛

__ تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث أن وضع الأهداف خاص بالمستويات الإدارية العليا يسهل الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الأدنى وصولاً إلى الأهداف على مستوى الافراد؛

__ تساعد قادة المنظمة في توصيل توقعات واحتياجات المؤسسة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين، العملاء والموردين والمستثمرين وغيرهم؛

__ يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية، حيث أنها تساهم في تحديد الأدوار للإدارات والاقسام والمجموعات والافراد كما أنها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة المهام المختلفة

__ تلعب الأهداف دوراً في عملية التحفيز لذلك فإن وضعها على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور احباط كون الأهداف تفوق الطاقات والإمكانات أو كونها أهداف متواضعة لا تدعو إلى الحماس وشحن الهمم؛

لذا يمكن القول أن تحديد الأهداف في المؤسسة ضرورة حتمية لتحقيق نتائج إيجابية، بحيث يسمح تحديد الأهداف بتوضيح أسباب وجود المؤسسة، وبتيح الفرصة أمام تكاثف الجهود نحو وضع أهداف مشتركة لتحقيقها، والتنسيق بين مختلف القرارات داخل المؤسسة.

2/ صياغة الأهداف وأساليب تحديدها بالمؤسسة

تختلف إجراءات وضع الأهداف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب طبيعة المؤسسة والظروف المحيطة، لذلك تؤثر في عملية وضع الأهداف مجموعة من العوامل نستعرض بعضها فيما سيأتي.

2-1/ العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف

من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الأهداف والتي تؤثر عليها نجد³³:

2-1-1/ مؤشرات البيئة الخارجية

³³ الصيرفي، مرجع سابق، ص:63.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

تسمح للمسؤول بحصوله على المعلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية؛

2-1-2/ الموارد المتاحة للمؤسسة

تتمثل في الأموال، المعلومات، الخبرة والموارد المادية... الخ. حيث يستطيع أصحاب الموارد النادرة التأثير على سلوك الآخرين وقراراتهم، فكلما كان المورد نادر كلما زادت اعتمادية المؤسسة على أصحاب المورد وبالتالي زادت قدرة هؤلاء على التأثير في قرارات المؤسسة؛

2-1-3/ العلاقات المتبادلة

يقصد بها العلاقات بين أصحاب النفوذ وحائزي السلطة والعاملين داخل المؤسسة ذاتها، فهي تؤثر إلى حد كبير في تحديد الأهداف فكلما كانت هناك روح تعاون واتفق كلما اتفق الأداء على الأهداف المرغوب تحقيقها؛

2-1-4/ مجموعة القيم والاتجاهات

تتمثل هذه القيم في مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو رديء وبين ما هو مرغوب وما هو غير مناسب؛

2-2/ أساليب تحديد الأهداف

يمثل الأسلوب الطريقة التي تحدد بها المؤسسة أهدافها التي تأخذها كأساس للقيام بأنشطتها، لذلك وجب على المنظمة أن تختار أفضل الأساليب لتحديد أهدافها، وهناك أسلوبين متميزين لتحديد الأهداف هما:

2-2-1/ الأسلوب التقليدي: يعتمد على أن الرئيس أو الإدارة هي المكلفة بتحديد الأهداف

للمرؤوسين وما على هؤلاء إلا التنفيذ للأهداف التي وضعت لهم، وعندما لا يسمح للمساعد المشاركة الفعلية في وضع الأهداف نكون بصدد المركزية في تصميم الأهداف أي من الأعلى إلى الأسفل؛

2-2-2/ أسلوب الإدارة بالأهداف: تقوم الفلسفة الإدارة بالأهداف على المشاركة في وضع

الأهداف (اللامركزية في التحديد) أي مشاركة الرئيس والمرؤوسين في صياغة الأهداف مشاركة فعلية

وليست شكلية لكن التفويض ليس مطلق في وضع الأهداف ذلك باعتبار الموافقة النهائية على الأهداف الموضوعية تظل من مهام الرئيس، ولكن المشاركة في حد ذاتها تسمح بتعبئة المرؤوسين وتحفيزهم على انجاز الاعمال الموكلة إليهم وتزيد من تعلمهم والتزامهم بتحقيق الأهداف، كما تسمح بإحداث الترابط والاندماج بين الأنشطة الإدارية وبين المدخلات والمخرجات.

3/ أسباب عدم تحقق الأهداف ومسببات تغيير الأهداف

3-1/ أسباب عدم تحقق الأهداف

رغم محاولة المؤسسة إعداد وصياغة الأهداف بشكل متكامل فيما بينهما حسب المصالح والزمن إلا أنها تبقى كمؤشرات صعب الوصول إلى تحقيقها، وبالتالي فبمجرد العمل على تحقيق القدر الكافي منها فيعتبر هذا مقبولاً، ويرجع عدم إمكانية تحقيق الأهداف بنسبة كاملة إلى عدة أسباب ومنها على الخصوص³⁴:

- السعي إلى وضع أهداف أقرب إلى المثالية في حين أنها تبقى مثل السراب عند محاولة الوصول إليها؛
- عدم معرفة المؤسسة لكل مواردها وطاقاتها لأنها في الواقع تتحدد وتتفاعل فيما بينها باستمرار، وقد تتناقض أو تتزايد في وقت قصير متأثرة بالظروف المحيطة ونتائج المحصلة وبقدر متفاوت بما لم يكن في الحسبان عند تحقيق الأهداف؛
- لا تستطيع المؤسسة أن تحصر بشكل جيد كل طاقتها وتوزيعها توزيعاً أمثلاً كما يمكن أن تضعه بسهولة على الأوراق في خططها؛
- من بين العوامل الهامة المساعدة في تحديد الأهداف نجد المعلومات المختلفة التي يجب أن تتوفر بالقدر الكافي وبالنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

3-2/ مسببات تغيير الأهداف

³⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 52.

قد يتم تغيير الأهداف المحددة من قبل المؤسسة نتيجة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أو بسبب تغير نشاطها كما أنه هناك أسباب تفرض على المؤسسة أن تغير الأهداف التي تم وضعها ومنها:³⁵

- تغيير تركيبة أطراف التعامل مع المنظمة حيث أنها لا تبقى على حالها على المدى الطويل؛
- تغير توقعات ومستويات الطموح أو نزع تعلية الأهداف المأمول تحقيقها في المستقبل عن المستوى الذي تحقق بالفعل منها في الماضي؛
- التغير في الفرص البديلة للأطراف المشاركة (أطراف التعامل مع المنظمة) كحصول عميل على فرص سداد وأسعار مرضية من مؤسسات أخرى يجعلها تعيد توجيهاتها وأهدافها بما يتناسب مع الوضع الجديد.

4/ متطلبات تحديد الأهداف

باعتبار أن عملية وضع الأهداف ذات أهمية كبيرة في عمل المؤسسة، لابد عند وضعها الأخذ بجملة الاعتبارات التالية:³⁶

- تتم صياغة الأهداف بوضوح وفي صورة مكتوبة بحيث توضح الكم والوقت والتكلفة والعائد الخاص بكل هدف منها؛
- محاولة ربط الأهداف مع الإمكانيات والموارد والصلاحيات اللازمة لتحقيقها؛
- من الأفضل أن يشترك في وضع الأهداف الذين سوف يقومون بتنفيذها؛
- توضع الأهداف وفقا لأولويات أهمية تنفيذها؛
- محاولة الربط بين عملية وضع الأهداف أو اعتمادها فقط على الأنشطة الروتينية؛
- من المهم أن يتحقق التناسق والتلاؤم بين أهداف طويلة الأجل وأخرى متوسطة الأجل وقصيرة الأجل؛
- التأكد من أن الأهداف تتصف بالموضوعية وإمكانية التحقيق والتنفيذ، فلا يمكن وضع أهداف نعلم من عدم إمكانية تحقيقها؛

³⁵ قحف أبو السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، 2014، ص:35.

³⁶ - زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص12.

- توضع الأهداف في ضوء خصائص الأنشطة والوظائف أي في الأنشطة التي تمتاز بقصر الأجل لا يمكن تحديد لها أهداف إلا في الأجل القصير؛
 - القيام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تنفيذ الأهداف في نطاقها لمعرفة نقاط القوة والضعف، كذلك الفرص والتهديدات.
- مما سبق يمكن القول أن الأهداف عند تحقيقها يجب أن تكون مفهومة مكتوبة، وربطها مع الإمكانيات المادية والمعنوية، مرتبة حسب الأولوية والتنسيق بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف.

المطلب الثاني: مدخل للإدارة بالأهداف

تمثل الإدارة بالأهداف اتجاهًا حديثًا في الإدارة يتميز عن الأسلوب التقليدي في الإدارة في أنه يضع كل اهتماماته حول مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعية والتي غالبًا ما تحد من حريات ومبادرات العاملين وتحكم على المؤسسة بالجمود والتخلف.

1/ نشأة ومراحل تطور الإدارة بالأهداف

1-1/ نشأة الإدارة بالأهداف

يرجع الفضل في إيجاد أسلوب الإدارة بالأهداف إلى بيتر دراكر Peter Drucker عام 1954 في كتابه "الأداء الإداري"، الذي أكد فيه على أهمية تكامل الجهود المشتركة بالعمل الجماعي والالتزام بالأهداف المشتركة وتحقيق الرقابة الذاتية.

في عام 1975 وضع دوجلاس ماكريجور DOUGLAS McGregor بالاعتماد على طرح دراكر مدخلًا جديدًا لتقييم المرؤوسين وأدائهم، من خلال مراجعة المرؤوسين والرؤساء، للأهداف المقترحة إلى أن يتم الاتفاق على صورة للأهداف التي تكون بمثابة معيار يتم على أساسه الأداء والسلوك، بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء، والتقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافزًا لتحقيق الأهداف المطلوبة.

مع نهاية الستينات وبداية السبعينات، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية، وبذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها الإدارة

بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأولويات، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف.

لقد تعددت التسميات لاعتبارات عديدة، فهناك من يسميها الإدارة بالأهداف والنتائج فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف والنتائج. أما من يسميها الإدارة بالأهداف والأولويات فذلك لأن أساس وضع سلم الأهداف هو سلم الأولويات وتدرجها. وأما الإدارة بالالتزام فذلك وضع الأهداف من الأساس يكون بشكل التزام لا بد من الوفاء به والشيء نفسه بالنسبة للمصطلحين الإدارة بالعقود والإدارة الإنتاجية وفيما يخص الإدارة بالرقابة الذاتية، فذلك لأن هذا النمط من الرقابة الذاتية لدى الأفراد يركز عليها أساساً، في حين أن تسمية الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف، فذلك لأن تحديد الأهداف يتم بالاتفاق بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، كما أن تحقيقها يتم من خلال التضافر بين الجهود الجماعية والفردية.³⁷

1-2/ مراحل تطور الإدارة بالأهداف:

لقد تطورت الإدارة بالأهداف عبر ثلاثة مراحل وهي:

1-2-1/ مرحلة تقييم الأداء:

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

* الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة،

* الأداء هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والسيرورات (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، بينما الآخر فهو يتعلق بالفعل الذي يقود إلى تحقيق

النتيجة.³⁸

³⁷ وفاء رايس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازودي، الأردن، 2016، ص90.

³⁸ بوشعور راضية، "تحليل الأداء في الخدمات"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تلمسان، 2003، ص:45.

وحسب Agbodan و Amoussouga فإن الأداء هو عبارة عن التجديد وتغيير نسق المنتجات بزيادة وحدات الإنتاج والخدمات من أجل الانفتاح والوفاء للزبائن.³⁹ وبشكل عام يمكن تعريف "الأداء" بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. أما تقييم الأداء فيمكن النظر إليه على أنه: "قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء".⁴⁰ وتعد الإدارة بالأهداف أحد الوسائل التي تساعد على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد، وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء وترتكز على النتائج المتوقعة من الأفراد.

1-2-2/ نظم التخطيط والرقابة: في هذه المرحلة كانت علمية الإدارة بالأهداف يقوم بها كلا

من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية وتحديد طرق تحقيقها ومعايير قياس النتائج؛
1-2-3/ المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف: في هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير لهذا اعتبرت نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.⁴¹

2/ الإطار التعريفي للإدارة بالأهداف وخصائصها

1-2/ تعريف الإدارة بالأهداف

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الادارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الادارية بمشاركة المرؤوسين في المنظمة وأول من نادى به هو بيتر دراكر ،

ولقد عرف دراكر الإدارة بالأهداف على أنها: نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، كما أنها تعد في الوقت نفسه أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف، والالتزام بالعمل،

³⁹ Mavor Michel Agbodan, Fulbert Gero Amoussouga , " **Les facteurs de performance de l'entreprise** ", John libbey Eurotext, paris, 1995, p 14.

⁴⁰ زهير ثابت، "مرجع السابق، ص15.

⁴¹ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، ص45.

◆ بيتر دراكر: وهو أستاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال بجامعة نيويورك عام 1954.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

وهي العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم، فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة⁴².

وبدون أهداف لا يمكن ان توجد إدارة، حيث لا يمكن لأي فرد أو مجموعة أفراد توقع انجاز نتائج بصورة فعالة من دون تحديد واضح للأهداف، واصبح مفهوم الادارة بالأهداف اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية.

كما تعرف الادارة بالأهداف بأنها نتائج تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الوقت والموارد البشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل.

وهي أيضا فلسفة تقوم على تحديد الأهداف، ومشاركة أعضاء التنظيم في وضعها، وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المحصل عليها، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة.

وتعرف بأنها "عملية يقوم فيها الموظفون بالمشاركة مع الإدارة في وضع الأهداف أو الغايات فالسمة الأساسية لهذا الأسلوب هي أنه يتضمن العمل الجماعي بين الرئيس والموظفين من أجل وضع أهداف ملموسة وموضوعية لأداء الموظف"⁴³.

كما تعرف على أنها أخذ الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتساعدها في عملية الوضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات، والأقسام، يقوم المسؤول ومروؤوسه معا بوضع الأهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها، ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المرؤوس تجاه الهدف المتفق عليه.⁴⁴

كما عرفها البعض أنها عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه نحو عمل، وأنها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين ايضا، وتشمل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين مما يحسن شبكة الاتصالات.

⁴² - PETER Drucker, **The practice of management**, Hoboken, United state of America, 2012, P :53.

⁴³ Felix Francis, **Management by Objectives (MBO) as an Instrument for Organizational Performance of Deposit Money Banks in Nigeria**, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.26,2018, p 119.

⁴⁴ Ofojebe Wenceslaus N. Olibie Eyiuche Ifeoma, **Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World**, Journal of International Education and Leadership, Volume4 Issue2,2014, p03.

كما يرى البعض أن الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، وبشكل مشترك، بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، وتهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا، وتركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، وتسعى أيضا إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة.

كما يشير البعض إلى أن الإدارة بالأهداف منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار قياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة.

وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها وضع أهداف التنظيم أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكثر، لتهيئة دوافع وحوافز المديرين فضلا عن تشخيص العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف من أجل التغلب عليها، ومراجعة النتائج بشكل دوري، ووضع أهداف جديدة إن كان ذلك ضروريا.⁴⁵

وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها: "تقبل الرؤساء فكرة توزيع السلطات والمسؤوليات على العاملين لكي يتمتعوا بقدر مناسب من الاستقلالية في إطار العمل الجماعي، أي أن كل فرد يمكن أن يجد نفسه في موقع مسؤولية لتحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها"⁴⁶.

ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف كذلك: بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحقّقها"⁴⁷.

هذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية.

⁴⁵ Thomas M Thomson, **The Pfeiffer Library**, Volume20, 2nd Edition, 1988, p : 3.

⁴⁶ فائق حسني أبو حليمة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، عمان، ص203.

⁴⁷ رضا هاشم حمدي، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص79.

وتتميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها. عرفها بالوك بكونها: وجود نظام متكامل لأهداف محددة متفاعلة وقابلة للقياس وموكله للمديرين، ومحاولة تحقيقها بواسطة فريق الإدارة يضمن سير المنظمة في الاتجاه المطلوب نحو إنجاز مهمته. كما يمكن تعريفها بأنها "خطة مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين لوضع أهداف قابلة في للقياس في لمؤسسة المعنية الواجب تحقيقها في الإدارة التي يعملون فيها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب إنجازها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج⁴⁸ . ويظهر بأن هناك تعريفات متعددة للإدارة بالأهداف إلا أنها تصب في مفهوم واحد وهي عملية الاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوسين على مجموعة من الأعمال التي تصاغ على شكل أهداف بالتراضي بينهم، ويتم صياغة هذه الأهداف ضمن الإمكانيات البشرية المتوفرة في تلك المؤسسة، ويكون كل من الرئيس والمرؤوسين ملتزمين بتطبيقها، كل حسب عمله ومهامه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

و نستنتج أن الإدارة بالأهداف هي نهج مستقل للإدارة يعمل على تحسين أداء المنظمة من خلال تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، بناءً على الشراكة بين إدارة المنظمة والموظفين وتطلعات الموظفين من خلالها. الفعالية وتطورها.

2-2/ خصائص الادارة بالأهداف

من خلال مختلف تعريف الإدارة بالأهداف يتضح أن هاته الأخيرة تعد أسلوباً من بين أهم الأساليب الحديثة في العمل الإداري ويختلف عن الأسلوب التقليدي للإدارة (أي الإدارة بالنشاط)، كما أن هذا الأسلوب يركز اهتمامه على عنصر تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة التي تحد من مبادرات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف.

⁴⁸ - حمور ابو عنان، الإدارة بالأهداف وأثرها على الابداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة نظر مدير إدارة الوسطى، جامعة اليرموك، الأردن، 2011، ص15.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

وبعد أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب بسيط يقوم على بديهية الإدارة بالمشاركة، أي إشراك جميع العاملين قدر المستطاع فيوضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل سوية ومن ثم تحقيق تلك الأهداف، كما أن الإدارة بالأهداف أو كما يطلق عليها "الإدارة بالمشاركة" هي تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة.

ويمكن اعتبار أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه نظام تحدد الإدارة به طريقها غاياتها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها ويفترض أسلوب الإدارة بالأهداف الإحاطة والإلمام بالعنصرين الآتيين:

أ/ توحيد أهداف الإدارة المعينة وتطابقها مع الأهداف المتعلقة بالإدارات والأجهزة الفرعية التابعة لها من ناحية، ومع أهداف العاملين فيها من ناحية ثانية، ومع أهداف الأفراد أو الأهداف الوطنية من ناحية ثالثة.

ب/ اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل مقياسا أو معيارا أساسيا للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك.

لقد ظهرت الإدارة بالأهداف على أساس حاجة النظام الإداري إلى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ثم استخدام هذه الأهداف نفسها لتقييم الأداء، ويمكن أن تنبع فلسفة الإدارة بالأهداف من خلال إدراك ما يلي:

- أن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع اذا ما اتجهت هذه القيود نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها؛
- أنه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول إليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول الى النتائج؛
- أنه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطه العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ، ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج؛
- أن القياس الحقيقي للتقدم لا يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة.

تستند فلسفة الادارة بالأهداف الى مجموعة الى مجموعة من المبادئ والمسلمات وهي: أن الموظفين في المؤسسات يميلون الى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم بها ، وأنهم يرغبون في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في مصلحتهم ومستقبلهم ، وأنهم يرغبون في الوقوف على ادائهم في المؤسسات ، وتدل هذه المسلمات على اهمية العنصر الانساني في اسلوب الادارة بالأهداف ، فهو عنصر الحيوي في ادارى الاعمال وهو الذي يحركها ويضخ خططها وينفذها ، وتثق الادارة بالأهداف في الانسان القادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي ، وتؤكد أن هذه الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج تدريبية منظمة متخصصة ، وتؤدي الى تنمية قدرات الفرد على التجديد والابتكار وتجعله أهلا للتطوير والتقدم.

3/ عناصر الإدارة بالأهداف

تشتمل الإدارة بالأهداف على مجموعة من العناصر هي⁴⁹:

3-1/ الأهداف: وهي عبارة عن النتائج أو الإنجازات المخطط الوصول إليها خلال الفترة

الزمنية المحددة وتتضح أهمية الأهداف فيما يلي:

- أن الهدف هو الذي يحرك الانسان للعمل وينمي لديه الشعور بالمسؤولية؛
- يتضمن الهدف تنسيق الجهود وتكاملها وتوجيهها نحو الغاية المرجوة؛
- يعد الهدف مقياسا لنجاح العمل؛
- يسهل مهمة الرئيس ويوجه المرؤوسين نحو تحقيق المطلوب منهم؛

3-2/ استراتيجية الوقت: يقصد بها إعداد برنامج زمني بموجبه يتم تنسيق الأنشطة المختلفة

لجميع العمليات التي تقوم بأدائها أعضاء المؤسسة؛

3-3/ الجهود الكلية للإدارة: تعني جميع الجهود المبذولة من قبل المديرين والافراد

بالمؤسسة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم ويتطلب من أعضاء المؤسسة اتقان بعض المهارات.

⁴⁹ محمد منال الوكيل، أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بنك مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 2018، ص248.

3-4/ الحوافز: تشمل الحوافز المادية مثل المكافآت والعلاوات والحوافز المعنوية كالتشجيع والتقدير والاحترام والاثراء الوظيفي؛

3-5/ المشاركة: تعني إسهام الموظفين في التصميم والإشراف ورسم وتنفيذ سياسة المؤسسة التي يتتمون اليها، بمعنى أن القرارات لا تكون حكرا على شخص واحد، ولكن يجب أن تسع دائرة صنع القرار بحيث تشمل أكبر عدد من الموظفين داخل المؤسسة؛

3-6/ التفويض: يقصد به عدم تركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة، وإنما تحويل المرؤوسين للقيام بوظائف ومهام محددة وتمتعهم ببعض الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك، على أن يتم ذلك في ظل السلطة الرئاسية للرئيس الإداري بمعنى احتفاظه بحق الرقابة وحق استرداد السلطة متى شاء، أي تفويض لا يعني التحويل النهائي للسلطة الإدارية؛

3-8/ نظام الرقابة: وهنا يتم تغيير المفهوم السائد للرقابة والذي يعني تصيد الأخطاء بعد حدوثها، وتوقيع العقوبة على المخطئ، إلى اعتبارها أداة للضبط والسيطرة والهدف منها تجنب وقوع الأخطاء وتصحيح الانحرافات قلب استفحالها؛

4/ ركائز فلسفة الإدارة بالأهداف ومبادئها

4-1/ ركائز فلسفة الإدارة بالأهداف

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الركائز من بينها:⁵⁰

● الانطلاق من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الافعال، حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد، وتعزز حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الانجاز، وأن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة اذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بها وفي تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول اليها، انطلاقا من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة؛

⁵⁰ موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 12.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

● أنه لا يوجد طريقة مثلى للأداء، وإنما يتوصل المديرون والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الامكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقدون على تنفيذها وأن العنصر الاساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، ولا يعني اغفال العائد للعمل (المكافآت) وإنما تركز الإدارة بالأهداف على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لميوله مع قدراته واشباعها لطموحاته، فإذا تلائم العمل معه، اقبل على المساهمة برغبة قوية تساعد على نجاحه؛

● أن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الادارة بالأهداف، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافها ويتفقدان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها، وكلما ازدادت الثقة بالإنسان وتوفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار، زادت درجات التعاون بين الأفراد، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم، مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الافراد نحو تحقيق الاهداف المنشودة؛

● أن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها، فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم، وتأثير وتأثر، وتوجيه واقتراحات، فالقائد لا يعمل وحده ولا ينجح دون تعاون بين العاملين معه وتحت قيادته من أجل تحقيق هدف مشترك.

4-2/ مبادئ الإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة: وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم أهم مبادئ هذا الأسلوب:

● تركز الإدارة بالأهداف على الاشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين؛

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

- تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها؛
- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.⁵¹

⁵¹ Anastasios St. Ntanos and Konstantina Boulouta, **The management by objectives in modern organisations and enterprises**, International Journal of Strategic, Vol. 4, No. 1, Change Management, Inderscience Enterprises Ltd January 2012, p68.

- تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:⁵²
 - يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها؛
 - يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة؛
 - يتناقش الرئيس والمرؤوسين حول هذه الأهداف بصيغتها النهائية؛
 - يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة، وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس؛
 - يقوم الرئيس بمتابعة الخطة، وتصحيح مسار التنفيذ.
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أن الرئيس والمرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها، ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف؛
- يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادرة، وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته، وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته، وتحقيقه من خلال وضعه لأهداف منظمته؛
- يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها، وأن تكون محددة بوضوح، وقابلة للقياس والتغير مع تغير الظروف؛
- الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد، وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة، وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد؛
- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف، كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز؛
- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها، وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط، وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

⁵² رضا هاشم حمدي، الإدارة بالأهداف، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص80.

نلاحظ أن الخطوة الأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف وتعتمد هذه العملية على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديدها مع مراعاة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة المساعدة للوصول الى تحقيق النتائج المرغوبة، وفي الأخير تأتي عملية التقييم لمعالجة السلبيات التي تظهر.

المطلب الثالث: السمات الأساسية للإدارة بالأهداف، أهميتها ومبررات اللجوء إليها

1/ السمات الأساسية للإدارة بالأهداف وصفاتها

الإدارة بالأهداف أو كما يطلق عليها الإدارة بالنتائج، هي إدارة تقوم على أخذ أهداف المناصب الإدارية، حيث توضع الأهداف بالمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء، وتترابط بعضها ببعض رأسياً وأفقياً وتكون أساساً لأية تحسينات في الهيكل التنظيمي، والسلطات والعلاقات ونظم تدفق المعلومات.

وبناء على ذلك فإن السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف هي:⁵³

- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية؛
 - اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف المناصب الإدارية؛
 - ترابط الأهداف ببعضها البعض رأسياً وأفقياً؛
 - أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات، هذه الأخيرة تلمس عدة جوانب منها:
 - الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات؛
 - نظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية؛
 - نظم المكافآت والترقيات؛
 - برامج التدريب والتطوير الذاتي الفردي والجماعي؛
 - نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
- ومما تقدم نستطيع القول أن الإدارة بالأهداف تقوم على أساسين هما:
- أ/ الإيمان بالإدارة بالأهداف منهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون؛
- ب/ الالتزام بمنهج إداري يقوم على التخطيط والترشيد ووضوح الأهداف.

⁵³ ماجد محمد الفراء، أشرف عدنان الهندي، تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها على تأهيل قيادة بديلة، دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، عمان، 2018، ص26.

2/ أهمية، مزايا ودواعي استخدام الإدارة بالأهداف

2-1/ أهمية الإدارة بالأهداف

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف ضرورة حتمية وليس ترفاً، ذلك أنه يؤدي إلى رفع أداء الإدارة حاضراً، وخاصة إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالمية وكذا الإدارات التي تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف، ومن بين أهم فوائد تبني أسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي:

- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الهادف والخلاق لدى المدراء والذي يجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا مجرد متلقين لها.⁵⁴
- رسم خارطة طريق الإدارة من أجل تحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل؛
- تمكين الإدارة من استخدام الموارد بأنواعها استخداماً فعالاً؛
- منح الإدارة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، كما يسهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية؛
- أن أسلوب الإدارة بالأهداف يحرص على الوقاية قبل حرصه على العلاج.⁵⁵

2-2/ مزايا استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف

لأسلوب الإدارة بالأهداف عديد المزايا تتمثل أهمها فيما يلي:⁵⁶

2-2-1/ تحسين الاداء: يتحسن الاداء عندما يعرف المرؤوسين ما هو متوقع منهم انجازه،

ويكون لديهم شعور متزايد بالالتزام، عندما يشاركون في وضع الهدف؛

2-2-2/ تحسين التخطيط: يؤدي الاتفاق المسبق على كيفية تحقيق النتائج إلى تحسين

التخطيط والاندفاع نحو تحديد وضبط العمل الذي يجب تأديته بدقة؛

⁵⁴ Sheron Dumbu, **MANAGEMENT BY OBJECTIVES**, The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition. Copyright, Jossey-Bass, 1998, p03.

⁵⁵ ناديا العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص20.

⁵⁶ إيمان محمود عبد النعيم، الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان، مجلة كلية التربية عين شمس، العدد44، الجزء 4، 2020، ص50

2-2-3/ تحسين التنسيق: يمكن التكامل بين أنشطة المؤسسة لتحقيق النتائج المتوقعة عندما

يتوفر هدف مشترك وإحساس بالتوجيه؛

2-2-4/ تحسين الرقابة: يمكن بسهولة من خلال الخطط الموضوعية والمسؤوليات المفصلة مراقبة

مناطق الرقابة الحساسة في الانجاز، فعندما نعلم بالمشاكل في حينها نستطيع التعامل معها؛

2-2-5/ تحسين المرونة: حيث تستطيع مع وجود وتحديد الاولويات أن نتوقع مجالات

المشاكل المحتملة، ومن ثم توضع خطط طارئة للتعامل مع المشاكل التي تحدث؛

2-2-6/ تحسين العلاقات الوظيفية: حينها يصبح المرؤوسين أكثر استقلالية ولديهم حرية

أكثر في اتخاذ القرارات، ينظرون الى رئيسهم كمؤيد لمجهوداتهم؛

2-2-7/ التطور الذاتي: تنتقل مسؤولية التطوير إلى أسفل أي إلى مستوى العامل، لذا على

كل عامل أن يخطط وينظم ويراقب عمله.

2-3/ دواعي استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف

تواجه إدارات الأعمال اليوم تحديات كثيرة، مما تزيد من أهمية تبنيتها لأسلوب الإدارة بالأهداف،

وتتلخص هذه التحديات فيما يلي⁵⁷:

2-3-1/ تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال

إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كما ونوعا تساهم بشكل كبير في خلق

حالة عدم التأكد البيئي، وهنا تبرز أهمية أسلوب إدارة بالأهداف كمنهج فكري يتميز بالحدثة

والريادة، ويساعد الإدارة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وتوجيه أهدافها، وكذا صياغة وتنفيذ

الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

2-3-2/ تزايد حدة المنافسة:

إن ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية

ممثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، مختلف الإبداعات المتلاحقة ،

⁵⁷ خالد بن أحمد معيوف الشمري، درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف وسبل تحسينها، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، الكويت، 2015، ص389.

وتسارع الإدارات في البحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع منظمات أعمال عالمية أخرى، كل هاته الأمور تفر على الموظفين وكذا مدراء الإدارات، ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات وأساليب هدفها التغلب على المنافسة الشديدة، وهنا تظهر أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف، باعتباره منظومة متكاملة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام الإدارة.

المبحث الثالث: جوانب تطبيق الإدارة بالأهداف

لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتعين اتباع مجموعة من الخطوات والتقيد بمجموعة من الشروط، وهنا تبرز ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية مدخل الإدارة بالأهداف، وكذلك تقديم الدعم المطلوب، فكما نعلم بأن أي شيء يعتمد ويطبق يجب أن يصدر من الإدارة العليا، لذلك يجب على الإدارة القيام بالمطلوب وقيادة التغيير، ومحاولة التخلص من المعوقات التي تحول دون الأداء المناسب.

وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى الإجراءات العملية لتطبيق الإدارة بالأهداف، من خلال إبراز أهم أهداف تطبيق الأسلوب وخطوات التطبيق وكذا متطلباته.

المطلب الأول: أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف والخطوات اللازم إتباعها عند تطبيقها.

1/ أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف

مما لا شك فيه أن كل عمل لابد أن يكون له غرض وهدف معين، وتطبيق الإدارة بالأهداف لها أهداف معينة لعل من أهمها:⁵⁸

— تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى، والأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل؛

— ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة؛

— تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية؛

— تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس من خلال إشراك الرئيس مرؤوسيه بتحديد أهداف المؤسسة مما يجعل الأخير أكثر ادراكاً لأهداف المنظمة؛

⁵⁸ الغويرين عصام، نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تحقيقه، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 24، العدد 4، 2010، ص 110.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

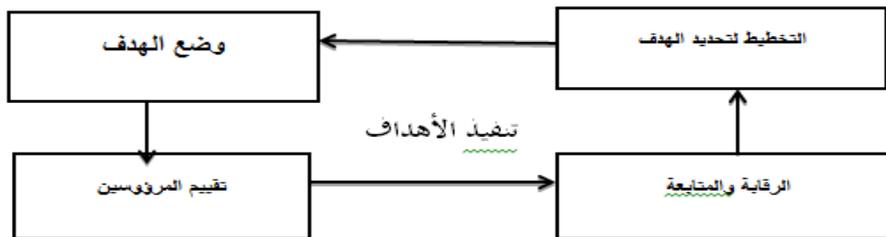
— رفع الكفاءة الانتاجية وتعزيز محاسبة الافراد لأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية والالتزام، كما أنه وسيلة لتفويض السلطات، بحيث يساعد على فهم المرؤوسين لطبيعة عملهم ولنتائج التي يترتب عليها السعي نحوها.

2/ الخطوات اللزوم تطبيقها عند تطبيق الادارة بالأهداف

عند اتباع المؤسسة مبادئ الإدارة بالأهداف كأساس للعملية الإدارية يجب إتباع الخطوات التالية⁵⁹:

- تحديد الأهداف العملية للمنظمة تحديدا واضحا واعتبار كل ما يلي ذلك من خطوات أهدافا جانبية تخدم الأهداف العلمية؛
 - وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث يتعرف كل منهم على ذلك الجزء من الهدف الكلي الذي يخصه كشريك في العمل، ويكون مسؤولا عن تحقيقه، مسؤولية كاملة ومباشرة.
 - يتم الاتفاق على مقاسمة المسؤولية في اجتماعات مشتركة، ويستحسن أن يدون مسؤوليات لكل شخص لضمان عدم التداخل والتضارب بين الاختصاصات أثناء التنفيذ.
- والشكل الموالي يوضح الخطوات الرئيسية لتطبيق الإدارة بالأهداف:

شكل 01- 1 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف



المصدر: راييس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية، 2016، ص96

⁵⁹ هشام فريجة، ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة التكنولوجية، مجلة الاقتصاد الخليجي، المجلد 32، العدد 28، 2016، ص87.

2-1/ تحديد الأهداف المشتركة

تقوم الإدارة العليا بالاتفاق مع المستويات التنظيمية الأدنى بوضع الأهداف العامة للمؤسسة كزيادة المردودية، زيادة حصتها من السوق، تحسين جودة المنتجات التي تقدمها أو استغلال الموارد البشرية، المادية، المالية، كما يتم تحديد الفترة الزمنية لإنجاز هذه الأهداف.⁶⁰

2-2/ تحديد أهداف الأقسام

يتم تجزئة الهدف العام للمؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي يتولى كل مدير مناقشتها مع رؤوسيه، حيث يتفق الرؤساء والمرؤوسين على مستوى كل وحدة تنظيمية على وضع برامج زمنية معينة تقل عن تلك التي حددتها الإدارة العليا لإنجاز الأهداف الجزئية، وعلى الافراد أن يستثمروا وقتهم وجهدهم وطاقتهم لبلوغها، كما يحدد لكل مرؤوس الأدوار التي يمكنه أن يتولى رعاها لبلوغ الهدف المسند اليه.

2-3/ مراجعة هيكل الأهداف الجزئية

يشرف كل رئيس على عرض أهداف القسم ومناقشتها مع رؤوسيه، وكذا تطوير الخطط اللازمة لإنجازها وأساليب تحقيقها ووضع معايير الأداء المناسبة بما يمكن من تحقيق نتائج العمل.

2-4/ انجاز الأهداف

يتم بتضافر الجهود المشتركة للعاملين لتحقيق الأهداف المتفق عليها، أثناء عملية التنفيذ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل مرة لمراجعة النتائج التي تم التوصل إليها وإعداد تقارير للإدارة العليا حولها لتتولى بدورها تقييم هذه النتائج ومقارنتها مع ما تم التخطيط له.

2-5/ تقييم الأداء

تهتم الإدارة العليا بمراجعة وتقييم النتائج المتوصل إليها في ظل المعطيات التي ترفعها إليها المستويات التنظيمية الأدنى منها، وذلك في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الهدف العام، كما تقوم أيضا بدراسة مدى واقعية الأهداف وصحتها وتعيد النظر في رسمها وتحديدتها وتوزيعها على مختلف الوحدات التنظيمية.

⁶⁰ الشريف علي، الإدارة المعاصرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2007، ص153.

مما سبق يمكن القول أن أول خطوة هي وضع الاهداف العامة لمؤسسة، ثم تجزئتها الى اهداف جزئية على مستوى الأقسام بحيث يشرف كل رئيس على عرض أهداف القسم ومناقشتها مع مرؤوسيه، ثم تأتي عملية انجاز الأهداف والتي تتم بتضافر جهود العاملين وفي الأخير تتم عملية التقييم من قبل الإدارة العليا بناء على تقارير المستويات التنفيذية الأدنى.

3/ مجالات استخدام نظام الادارة بالأهداف

يعتقد بيتر دراكر، مكتشف مفهوم الادارة بالأهداف، بأن الإدارة بالأهداف تطورت تاريخيا في المنظمات الحكومية (العامة) إلا أنه يجزم بأن مفهوم الادارة بالأهداف والرقابة الذاتية قد تأهلت جميعها في القطاع الخاص، وذلك بحد انتهاء الحرب العالمية الاولى.

ففي منتصف القرن العشرين استخدم Qlfred Slaon من شركة GENERAL MOTORS التعبير التالي: الادارة بالأهداف والرقابة الذاتية فجاء ذلك بشكل منظم واكثر وضوحا، وبالرغم من ذلك الا أن الادارة بالأهداف كانت أكثر شيوعا في منظمات الخدمات العامة الحكومية عنها في منظمات القطاع الخاص، حيث يرى بيتر دراكر أن انتشار هذا النظام يعود إلى الأسباب التالية:

- تعدد الاهداف في تلك المنظمات الحديثة وتناقصها في معظم الاحيان؛
- موارد منظمات الخدمة العامة غالبا ما تكون افرادا؛
- ان المنظمات المدنية العامة هي بحاجة إلى وجود أهداف واضحة وإلى التركيز على الأهداف

والنتائج.⁶¹

⁶¹ عبد الله هزاع، علاقة الادارة بالأهداف للهيئات للاتحادات الرياضية غير الاولمبية في العراق، مجلة الثقافة الرياضية، المجلد 8، العدد 17، ص:57.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف وأهم نماذجها.

1/ متطلبات تطبيق الادارة بالأهداف

ويمكن تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف على النحو التالي⁶²:

1-1/ تحديد الأهداف

إن عملية تحديد الأهداف تستلزم توفر مجموعة من الشروط حتى تحقق الفائدة المرجوة منها وتمثل الشروط فيما يلي:

- أن تكون الأهداف على النتيجة وليس النشاط؛
- أن تكون الأهداف قابلة للقياس؛
- أن تكون الأهداف سهلة التحقيق؛
- أن تكون الأهداف مرتبطة بفترة زمنية؛
- أن تصاغ الأهداف في عملية محددة؛

1-2/ تحديد دور المدير

المدير المتفوق يمارس عددا من المهام الأساسية التي ينطلق فيها من تحديده الأهداف وذلك على

النحو التالي:

- يوفر التوجيه للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف؛
- يقدم الدعم والمساندة للعاملين لتمكينهم من الأداء بالمستوى المناسب للأهداف المحددة لهم؛
- ينسق جهود الافراد والجماعات والإدارات المختلفة في المؤسسة؛
- يستطيع العمل بكفاءة مع الاخرين للارتقاء بهم؛
- يطور الموارد المبتكرة والمتاحة داخل المؤسسة؛
- يقيم النتائج ويعدل المسار لتحسين فرص الوصول الى الأهداف المطلوبة؛
- يحفز ويكافئ المتميزين في الأداء كما يحاسب ويسائل المقصرين رغبة في تأكيد فرص تحقيق

الأهداف؛

⁶² محمد الحسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، الأردن، دار المسيرة، 2015، ص:334.

1-3/ إعداد الموارد البشرية المناسبة لنظام الإدارة بالأهداف

المورد البشري هو أساس ومصدر العطاء والانجاز وهو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والمشاركات الإيجابية قبل ان يكون مجموعة من المهارات والقدرات الجسمانية وغذا أحسن اختيار الانسان وتدريبه وتوجيهه فانه يكون أعلى كفاءة وأكثر إنتاجية وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الافراد في فرق عمل متكاملة يساعد على تحقيق الأهداف.

1-4/ تهيئة المناخ المناسب لنجاح الإدارة بالأهداف

هناك مجموعة من العناصر التي تحقق ذلك:

- الاتصالات القوية بين الادرة والعاملين؛
- الروح المعنوية العالية التي يتمتع بها الموظفين؛
- اتباع الأسلوب العلمي في اصدار القرارات؛
- حرص المسؤولين على تلمس حاجات الافراد وتأمينها؛
- سهولة وضع معايير الأداء التي يمكن استخدامها في التقييم والتصحيح؛

1-5/ التدريب الجيد والفعال في الإدارة بالأهداف

ويتضمن هذا التدريب العناصر التالية:

- تنمية قدرات العاملين؛
- وضع الخطط لتطوير وتنمية إمكانات العاملين؛
- أن يركز التدريب على الخبرات السابقة لدى العاملين؛
- أن يساعد التدريب على توضيح أدوار ومهام ومسؤوليات العاملين في ظل الإدارة بالأهداف؛

1-6/ تغيير وتطوير التنظيم

والعوامل التالية ينبغي توفرها من أجل إجراء تطوير دائم في التنظيم للحفاظ عليه:

- تحدي السلطات التي تمنح لكل عامل والتي تكفي لإنجاز المهام التي أوكلت إليه؛
- توفير الكفاءة لدى الأفراد العاملين نحو العمل واعطائهم الحرية الكاملة في التصرف؛
- اعتماد التقويم الذاتي والمحاسبة الشخصية؛

- أن يكون الفرد مسؤولاً عن تحقيق الأهداف المحددة له؛

2/ أهم نماذج الإدارة بالأهداف

توجد عدة نماذج للإدارة بالأهداف منها ما هو أجنبي ومنها ما هو عربي، يمكن التطرق للبعض منها فيما يلي

1-2/ النماذج الأجنبية للإدارة بالأهداف: طور علماء الإدارة الأجانب العديد من نماذج

الإدارة بالأهداف نذكر منها:

1-1-2/ نموذج أوديون G.Odiorne: أكد الباحث سنة 1970 أن الإدارة

بالأهداف تعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسية، تتمثل في:

- _ أن الإدارة بالأهداف نظام للإدارة، وليست إضافة إلى أعمال وظائف المدير،
- _ أما المبدأ الثاني يتمثل في اعتماد المدير على الإدارة لنظام الإدارة، ويجب أن يخطط لتفادي وتجاوز الممارسات المضیعة للوقت داخل التنظيم،
- _ أما المبدأ الثالث فيقتضي في أن الإدارة تستلزم تغيير سلوكيات المدير والعاملين في نفس الوقت،

ويعتبر نموذج الباحث "أوديون" من أهم وأبسط نماذج الإدارة بالأهداف، حيث يصورها كدورة متكاملة داخل المنظمة، أساسها العلاقة المشتركة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها في نفس الوقت، ويمر النموذج بسبعة مراحل أساسية نوجزها فيما يلي:⁶³

- تحديد الأهداف العامة للتنظيم، مع تحديد مقاييس الأداء التنظيمي لهذه الأهداف؛
- إجراء التعديلات اللازمة للهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع تطبيقات النموذج الإداري الجديد؛
- يقترح كل من المدير والمرؤوسين على عملية التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين، ويتم ذلك من خلال تغذية المعلومات فيما بين أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين، وذلك عن طريق التغذية العكسية،

⁶³ Odiorne G, **Management by Objectives**, 1st Edition, Pitma Pubshingo, London, UK, 1970, p :472.

- تغذية المعلومات حول نتائج المرؤوسين، وذلك بالقياس إلى المدخلات المؤثرة الجديدة، والتخلي عن الأهداف غير الملائمة؛
- العمل على إعادة النظر في التنظيم ككل، وكذلك بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة والمرؤوسين في نفس الوقت.

2-1-2/ نموذج ماكونكي McConkey:

اقترح الباحث سنة 1981 تقسيم فترة نظام الإدارة بالأهداف إلى مرحلتين كل منهما لمدة ستة أشهر وهي: ⁶⁴

- المرحلة الأولى: يتم من خلال هاته المرحلة اعتماد الادارة بالأهداف باعتبارها نظاما، ثم البدء في وضع الأهداف، وبعد ثلاثة أشهر من التدريب يبدأ المدراء في كتابة أهداف بسيطة مع ملاحظة الارتباط بين الأهداف وإطار التنظيم بشكل عام؛
 - المرحلة الثانية: يقوم المدراء بإشعار العاملين أن عملهم من خلال الأهداف عملية تجريبية، وبأنهم غير مسؤولين عن عدم تحقيق النتائج، فهم لا يزالون في مرحلة التدريب، ويتم الاعتماد هنا على أسلوب تبادل المعلومات حول الأداء المرتبط بالأهداف لتقييم مدى التقدم نحو تحقيقها، ومراجعة مدى صلاحية تلك الأهداف حتى نهاية الفترة؛
 - في نهاية السنة الأولى تتم مراجعة شبه نهائية للأهداف البرامج والأداء، بعدها ينتقل التطبيق إلى مستوى آخر تبدأ فيه عملية التدريب من جديد، حيث ينبغي وضع تقارير دورية ويطلب من المدراء اطلاع مرؤوسيهم على مختلف مراحل عملية التنفيذ؛
- وقد حدد مكونكي McConkey ثلاث مراحل أساسية للتنفيذ وهي:
- مرحلة الاعداد: ويتم فيها توضيح وظيفة المدير وواجباته، ومسؤولياته ومستويات السلطة لديه؛

⁶⁴ McConkey, ML, **Classifying and Reviewing the Empirical Work on Management By Objectives: Some Implications, Group and Organisationnel Studies.**N°4, Usa, December1981, p 472.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

- مرحلة وضع الأهداف: يطلب من المدير وضع خطة تتضمن تحديد أهداف واضحة للأداء يمكن قياسها وبرمجتها، حيث تتضمن الخطة أهدافا للعمل وأهدافا لتطوير الافراد ويمكن تحديد مواعيد انجازها؛

- مرحلة التقييم: يقوم المدير خلال هذه المرحلة بتقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج بالأهداف التي تم الاتفاق عليها، ثم يناقش المدير تقييمه الذاتي مع رئيسه، ثم يتم الاتفاق على تقييم أداء المدير خلال الفترة السابقة.

2-1-3/ نموذج كارول وتوسي Tosi Henry & Stephen Carroll: يرى الباحثان أن

الإدارة بالأهداف تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:⁶⁵

- وضع الأهداف ويتم من خلال ثلاث مراحل هي:
 - تحديد مراكز المسؤولية في أداء الأنشطة التي تعد جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل؛
 - تحديد أساليب قياس مستوى التنفيذ؛
 - تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس لمستويات الانجاز.
- تطوير خطة عملية: وذلك بتحديد مختلف السياسات والاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيقها؛

• القيام بالمراجعة الدورية: وذلك بإنشاء نظام للرقابة للتأكد من أن المنظمة تسير على الخطة الموضوعية، وأن أداء الأنشطة سوف يؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها،

- تقييم مستوى الانجاز السنوي: ويكون بتقييم ما تم انجازه، والاعداد للعام المقبل، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فان على الفرد المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب وتحديدتها، ومعرفة الانحرافات وأسبابها وتصحيحها، والعمل على تفاديها في المرات القادمة.

2-1-4/ نموذج سيزلاقي ووالاس: حدد الباحثان سنة 1992 نموذج إدارة بالأهداف في ثمانية

خطوات هي:

⁶⁵ سيزلاقي اندرودي، والاس مارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص:43.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

- التشخيص: وتشمل هذه الخطوة الأنشطة الأولية الموجهة لمعرفة حاجات الفرد وأداء الوظائف والمهام في المنظمة؛
- التخطيط: تتضمن المسائل المتعلقة بتحديد الأهداف الاستراتيجية، والحصول على التزام الإدارة بنظام الإدارة بالأهداف، وتدريب الأفراد حول كيفية استخدام هذا الأسلوب؛
- وصف الوظيفة: تعد هذه الخطوة من بين المراحل الأكثر تعقيداً، حيث يطلب من الموظف وصف وظيفته، ومحتواها وواجباتها ومسؤولياتها، حيث ينبغي أن يكون الفرد المسؤول ملماً بالعمل المراد قبل وضع الأهداف،
- وضع الأهداف: يتم التفاعل بين الرئيس والمرؤوس باستحداث مجموعة من الأهداف خلال الفترة القادمة، ويرتكز الاهتمام على نوع الهدف والمواعيد المقررة لتحقيقها، وكذا طرق القياس؛
- مراجعة الرئيس للأهداف: يقوم الرئيس بمراجعة الأهداف الأولية، ويقدم مقترحات حول تطويرها وتحسينها؛
- الاتفاق المشترك: يتم تكرار الخطوتين السابقتين حتى يتم التوصل إلى اتفاق بين المرؤوس ورئيسه حول الأهداف المقررة للفترة المقبلة؛
- التقييم المبدئي: يجتمع الرئيس والمرؤوس أثناء تلك الفترة لتقييم سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف، والغرض من هذا الاجتماع ليس الوقوف على مستوى الانجاز فحسب، بل تعديل الأهداف إذا ما استحدثت متغيرات جديدة في بيئة المنظمة؛
- التقييم النهائي: يقوم الرئيس والمرؤوس بتقييم النتائج خلال نهاية الفترة نهاية الفترة، ويكون التركيز هنا على التحليل والتغذية العكسية والمدخلات للفترة القادمة، وتكرر لفترة أخرى بعد نهاية هذه الخطوة.

1-2 نماذج عربية للإدارة بالأهداف: هناك بعض النماذج للإدارة بالأهداف جاء بها باحثين

عرب نذكر منها:⁶⁶

⁶⁶ منتدى هبة للمعرفة، الإدارة بالأهداف الخطوات ال7 الأساسية لتطبيقها" على الخط:

<https://www.hibaknowledge7.com>، إضافة يوم 2021/03/14 على الساعة 23:00.

2-1-1 / نموذج الشبول Chaboul (1995): وضع الشبول نموذجاً للإدارة بالأهداف

يتكون من الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف، حيث يجب أن تغطي الأهداف النواحي المختلفة للوظيفة وتوسع لتلبية حاجات العاملين كما تحدد الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل؛

الخطوة الثانية: وضع خطة عملية حيث يتشارك المديرون والعاملون في وضع خطة عمل واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ فيتم توزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصاته وإمكانياته، وإعداد الميزانية وتنظيم السجلات وإعداد نظام الحوافز ووضع معايير أداء العاملين في المنظمة؛

الخطوة الثالثة: تقييم الانجاز السنوي، ويتم في هذه الخطة مناقشة ما تم عمله وقياس مستوى أداء العاملين ومتابعة انتظامهم في الدوام والعمل ومسألة الغياب وتنمية روح العمل في فريق، ومقارنة النتائج المتحصل عليها بما تم الاتفاق علي في خطة العمل وملاحظة مدى تأثير الجو الديمقراطي والتشاركي والعلاقات الإنسانية على العمل، ومكافآت العاملين، ثم وضع خطة عمل للعام المقبل.

2-1-2 / نموذج الباطين (2003): اقترح الباطين نموذجاً للأهداف وفق الخطوات التالية:⁶⁷

الخطوة الأولى: التعريف بأسلوب الإدارة بالأهداف لجميع مديري المدارس والمعلمين؛

الخطوة الثانية: تحديد مجالات النتائج الرئيسية: ويقصد بمجالات النتائج المسؤوليات الوظيفية التي يقوم بها الموظف؛

الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف العامة للمدرسة؛

الخطوة الرابعة: تحديد الأهداف الإجرائية للمدرسة، وهي جزئيات الأهداف الخاصة في مجال العمل المراد تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف عليه؛

الخطوة الخامسة: تحديد الاتفاق المشترك على الأهداف الإجرائية لدى مديري المدارس الثانوية ومعلميها؛

⁶⁷ موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص30.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

الخطوة السادسة: التغذية العكسية حول نتائج المديرين والمعلمين في ضوء بعض المدخلات الجديدة، واستبعاد الأهداف غير المناسبة؛

الخطوة السابعة: المراجعة الدورية لنتائج المديرين والمعلمين داخل المدرسة، وذلك بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية سابقاً؛

الخطوة الثامنة: التقويم: وهي مناقشة الإنجازات التي تمت من قبل المعلمين، وقياس مستوى أدائهم، ثم وضع خطة عمل للعام المقبل.

2-1-3/ نموذج عبدالوهاب (1999): حدد عبدالوهاب خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي:⁶⁸

أ/ تحديد الأدوار والمهام : وضع إطار تفصيلي وبشكل محدد للأدوار والمهام التي تقوم بها المنظمة، أو الإدارة أو القسم الذي يرأسه المدير؛

ب/ تحديد مجالات النتائج الرئيسية: يقصد بمجالات النتائج المسؤوليات الأساسية للوظيفة التي يؤديها الفرد؛

ج/ وضع مؤشرات الأداء: فيفضل أن يكون لكل مجال من مجالات النتائج الرئيسية عدد من المؤشرات، وأن يوضع المؤشر في صورة معدل أو نسبة بدلاً من القيم المجردة لتسهيل عملية التقويم.

وعند تقويم الأداء يجب مراعاة العناصر التالية:

__ البعد الكمي، والوضعي، الزمن؛.

__ مدى ملاءمة الزمن المخصص لكل هدف،

__ نوع ودرجة صعوبة الأهداف،

__ الأهداف الجديدة المضافة أو المقترحة.

ويتضح من خلال عرض مختلف النماذج الأجنبية والعربية لأسلوب الإدارة بالأهداف، أن جميع النماذج تصف الأسلوب بأنه نموذج يتكون من خطوات يمكن تطبيقها لتسهيل العملية الإدارية، ويشترك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف المنشودة للمنظمة، ويسعون جميعاً لتحقيقها، من

⁶⁸ موسى بن سليمان سعد الحربي ، مرجع سابق، ص29.

خلال الحرص على التعاون فيما بينهم، وتنمية الروح المعنوية لهم، بالإضافة إلى الحرص على إنجاز الأعمال في الوقت وبالجودة المطلوبة، لزيادة الإنتاجية في المنظمة.

المطلب الثالث: تقييم نظام الإدارة بالأهداف ومقوماته

سيتم من خلال هذا المطلب عرض أهم الجوانب الإيجابية والسلبية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، ثم أهم مقومات اعتماد الأسلوب ومعوقاته

1/ تقييم نظام الإدارة بالأهداف ودور الإدارة العليا

يمكن تقييم نظام الإدارة بالأهداف من خلال الوقوف على أهم الجوانب الإيجابية والسلبية له، ثم إبراز دور الإدارة العليا في تطبيق الأسلوب، وهو ما سيتم التطرق له من خلال هذا المطلب

1-1/ الجوانب الإيجابية والسلبية: هناك العديد من الإيجابيات والسلبيات لنظام الإدارة بالأهداف

نوجز أهمها فيما يلي:⁶⁹

1-1-1/ الجوانب الإيجابية: لعل من أهم إيجابيات الأسلوب:

— زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة أهداف واختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة؛

— تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها؛

— تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين أفراد كل المؤسسة/بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات؛

— تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب على حلها؛

— رفع الروح المعنوية للعاملين؛

— زيادة إنتاجية المؤسسة؛

1-1-2/ الجوانب السلبية: على الرغم من تعدد إيجابية الإدارة بالأهداف، إلا أن هذه التقنية

تتخللها بعض السلبيات أهمها:

⁶⁹ رضا هاشم حمدي، مرجع سابق، ص 133.

- __ تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير؛
- __ صعوبة التوصل إلى ضبط المقاييس اللازمة لقياس بعض الأهداف؛
- __ زيادة الوقت والجهد والتكلفة وإلى ضبط التكلفة بسبب كثرة الاجتماعات وتبادل الآراء والمشاورات في بعض الأحيان؛
- __ صعوبة صياغة أهداف موضوعية، بسبب تدخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي على الأهداف طويلة الأجل.

2/ مقومات نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف

يتطلب نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف توفير مجموعة من المقومات نوجزها على النحو التالي:⁷⁰

1-2/ من الناحية الإدارية والتنظيمية: لنجاح الأسلوب يتعين:

- التزام الإدارة العليا وتأييدها ودعمها الإيجابي النشيط للإدارة بالأهداف؛
- وضوح رسالة المنظمة وسياستها وإعلانها لكافة المعنيين؛
- التحديد الواضح للأهداف الكلية للمنظمة والفرعية والاقسام؛
- التنسيق بين أنشطة الإدارات؛
- تفويض السلطات والصلاحيات الملائمة للمديرين؛
- المراجعة الدورية المستمرة؛
- توفير نظام جيد ومتكامل للمعلومات، يوفر للأطراف المعنية كافة المعلومات اللازمة.

2-2/ من الناحية السلوكية: يتعين:

- الاختيار الكفء للقيادات وتدريبهم على المهارات القيادية والسلوكية الى جانب الفنية والإدارية؛
- الاختيار الكفء للأفراد وتدريبهم ليس فقط من الناحية الفنية، بل أيضا في التفكير الابتكاري والعمل في فرق العمل؛
- تجسيد المشاركة الحقيقية بين الرؤساء والمرؤوسين ونشر روح التعاون وتنمية فرق العمل؛

⁷⁰ عبد المحسن نعساني، نظريات الإدارة: مدخل لنظرية المنظمة، منشورات كلية الاقتصاد جامعة حلب، سوريا، 2008، ص 277.

- إشباع دوافع العاملين عن طريق نظام موضوعي للحوافز؛
- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة بشكل عام.

2-3/ من الناحية الفنية

- تخصيص الموارد الكافية لتحقيق الأهداف
 - رفع كفاءة استغلال الموارد والإمكانات المتاحة
 - الدقة والحرص في تحديد النتائج ومعايير الأداء
 - التحديد الواضح للأهداف الكلية والجزئية، وخطة العمل الملائمة لبلوغها
 - الحصول على الاستشارة اللازمة من ذوي الاختصاص من داخل المنظمة أو خارجها
- وفي الأخير يمكن القول أن مقومات نجاح الإدارة بالأهداف منها ما هو إداري وتنظيمي مثل تفويض السلطة، والتحديد الواضح للأهداف، ومنها ما هو سلوكي مثل تدريب العاملين وتحفيزهم وتحسين العلاقة بينهم داخل المؤسسة، ومنها ما هو فني مثل تخصيص الموارد الأولية واستشارة ذوي الخبرة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

3/ معوقات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف

- بالرغم من اتسام أسلوب الإدارة بالأهداف بعدد المزايا والفوائد، فإن تطبيقه تعترضه عديد المعوقات نذكر منها:⁷¹
- صعوبة توفير أنظمة مساندة يتطلبها استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كوجود نظام معلومات متطور ونظام رقابة فعال ومعايير دقيقة لقياس مدى تحقيق الأهداف؛
 - المقاومة الشديدة التي سيتعرض لها إدخال أسلوب الإدارة بالأهداف وتطبيقه في بداية المطاف، إذ أن استخدام هذا الأسلوب يعتبر محاولة لإحداث تغيير في الأساليب الإدارية القديمة؛
 - صعوبة تحديد أهداف بعض الإدارات وبعض الوظائف بوضوح وبشكل كمي وصعوبة تحديد معايير دقيقة لقياسها وتقييم مدى إنجازها؛

⁷¹ علي الشريف، مرجع سابق، ص 157.

- قد يترتب عن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بعض التعديل في أهداف وغايات الأجهزة الإدارية، وعليه فالإدارة التي تستصعب تحديد بعض الأهداف الرئيسية قد تركز على أهداف أخرى يمكن قياسها. ونتيجة لذلك فقد يتم إغفال بعض الأهداف النوعية التي يصعب تحديدها بشكل كمي قابل للقياس؛

- عند المبالغة في التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة، فإن ذلك يؤدي إلى إهمال الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف مما ينعكس بصورة سلبية على فعالية التنظيم في المدى الطويل.

4/ دور الادارة العليا في ظل الادارة بالأهداف

يلعب المدراء دوراً أساسياً في جميع مراحل العملية الإدارية، وتمثل الإدارة العليا محور نجاح عملية الإدارة بالأهداف في جميع جوانبها وابعادها، حيث يتطلب من الإدارة العليا أن تقوم بمجموعة من الخطوات في ظل نظام الإدارة بالأهداف تتمثل هذه الخطوات في:⁷²

- العمل على التنسيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف الإدارة العليا وأهداف المنظمة ككل؛
- أن تكون كافة الأهداف محددة ودقيقة وقابلة للقياس؛
- متابعة ومراجعة الأهداف بشكل دوري وإجراء التعديلات الملائمة، مع الاطلاع المستمر على المرؤوسين حول الانجازات المحققة؛

- التزام الموضوعية والشفافية في تقييم المرؤوسين؛
- تقديم الحوافز والمكافآت كالترقية والزيادة في الاجور.

5/ أسباب فشل ونجاح المؤسسة في أهدافها:

هناك عديد العوامل المسببة لفشل نظام الإدارة بالأهداف كما أن هناك عوامل أساسية يتعين للقائمين على المؤسسة تبنيها لنجاح النظام يمكن استعراضها فيما يلي:⁷³

⁷² هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار الراية، الاردن، 2014، ص132.

⁷³ مصطفى بلعور، الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد24، الجزائر، 2017، ص241.

5-1/ أسباب فشل المؤسسة في أهدافها: يرجع سبب فشل المؤسسات في أهدافها إلى بعض الصعوبات والعراقيل والعوامل التي تحول دون نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها مادامت بها أنماط وسلوكيات تقليدية في التسيير وعراقيل نذكر منها:

- تعدد وجهات ومستويات الإشراف والرقابة، ومن ثم هناك خضوع لرقابة مركزية شديدة، وميول بعض المسؤولين لإرضاء الرؤساء بدلا من إرضاء الضمير المهني، بالإضافة إلى الخلط بين المصلحة العامة والمصالح الشخصية في العمل وعدم الالتزام بالأهداف المسطرة للمنظمة بشكل رسمي؛
- عدم وجود استراتيجية متكاملة وتقليد جهات معينة وتجاهل الأسلوب الذي يتلاءم والظروف المحلية، بالإضافة إلى الخوف من التغيير وعواقب احلال أساليب جديدة محل الأساليب القديمة التقليدية، نظرا لتعود على أسلوب معين في العمل وصعوبة التخلص منه: كما نه نجاح الادارة بالأهداف يتطلب تهيئة الظروف المناسبة، والتمهيد لعملية التغيير حتى يتم تقبل طرق العمل الجديدة؛
- عدم تقبل النقد، وقلة الرغبة في الاستفادة من ملاحظات الآخرين- ففي بعض الأحيان تتخذ القرارات-حسبا لحالة المزاجية والنفسية للإنسان، وقد تتخذ تحت تأثير وضغط من عناصر خارجية، أضف إلى ذلك الأمور الروتينية الشكلية عند تشكيل لجان مثلا للبت في قضايا استعجالية وإطالة النقاش حولها دون جدوى؛

- نقص الاطارات الكفؤة والحاصلة على مهارات فنية وخبرات عملية وصعوبة الحصول على الامكانيات المادية الكافية لتمويل المشاريع الطموحة، أو حتى محاولة الاستثمار في الميدان الاقتصادي؛
- فرض قيود مالية وقانونية على أجهزة العمل المستوردة وتكليف بعض المسؤولين بإنجاز مشاريع ضخمة بميزانيات تقدر بملايين الدنانير، ولكن حركاتهم مقيدة، وكلماتهم غير مسموعة.

5-2/ عوامل نجاح المؤسسة في أهدافها

من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات نذكر ما يلي:

- لا بد من تهيئة الظروف الملائمة للإدارة بالأهداف باعتبارها تحوي على درجات متفاوتة من التغيير، وتكون هذه الهيئة عن طريق إيجاد احساس عند الأشخاص العاملين بالمنظمة واقناعهم بفاعلية هذا الأسلوب لدفع المنظمة إلى الأمام، وفي هذا المجال لا بد من توفير مجموعة من العناصر التالية:

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة بالأهداف وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية

- وحدة العمل والرؤيا بالنسبة للعمل، والتنظيم الملائم وتحمل المسؤولية جماعيا؛
 - علاقة جيدة واحترام متبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتشاورهم المستمر بينهم؛
 - وجود التزام مهني ورقابة ذاتية من طرف كل عامل؛
 - تدريب العاملين على وضع الأهداف وتطبيق خططهم بأنفسهم؛
 - تصميم الأهداف بطريقة عملية وقابلة للتحقيق، مع المراجعة الدورية لكل الأعمال.
- اعتماد الادارة بالأهداف كأسلوب للتطوير التنظيمي، يقوم على مناهج للتغيير من اجل بعث روح الفريق، وخلق تقاليد الديمقراطية والمشاركة في الادارة، والتفويض الحقيقي للسلطات.
- لا بد من الاهتمام بالجانب الانساني ذلك أن اهم واعظم عنصر في أي تغيير هو الانسان يشمل الجانب الانساني عدة عناصر منها: القيم الشخصية، العلاقات غير الرسمية، الطموح الشخصي والقدرات الفكرية، والعاطفية للإنسان؛
- في نفس السياق يؤكد المفكر بيتر دراكر على ضرورة إخضاع النظام التعليمي إلى الجانب الإنساني حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، حيث قال دراكر في كتابه عام 1959 "معالم المستقبل":
- النظام التعليمي الذي نحتاج اليه لا يمكن ان يكون نظاميا فنيا، ومع انه ستكون نطاقات فنية عديدة بل يجب ان يكون انسانا حقا، مبنيا على ادميين متحدين في نظرة عامة و عاملين للوصول الى هدف عام، وان كانوا ينفذون اعمالهم فرديا، ويجب أن تركز المعلومات، المعارف، الأحكام، القيم والتوقعات على القرار والعمل والانجاز والنتائج...وبالتالي فان النظام التعليمي للإدارة يجب ان يجد تغذية من جميع الميادين المعرفية المعالجة للتجربة البشرية؛
- ضرورة التركيز على النتائج باعتبارها المدلول الأساسي للإدارة بالأهداف، حيث أن العديد من المفكرين يربطون بين الأهداف والنتائج.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى إبراز أهم الجوانب المتعلقة بنظام الإدارة بالأهداف من خلال التطرق في البداية لمفاهيم الإدارة بشكل عام ثم إدخال البعد الاستراتيجي في الإدارة من خلال التطرق لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومختلف أنماط الإدارة الحديثة ل يتم بعد استعراض مختلف الجوانب النظرية لنظام الإدارة بالأهداف.

وقد تبين من خلال الفصل أن أسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على إشراك العمال في تسيير المؤسسة، وصنع قراراتها في اتجاه يصب إلى زرع الثقة في نفس العامل، وإشعاره بأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي.

كما يعتبر العاملون كشركاء ذوي قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الانطلاق من الأهداف الواقعية القابلة للقياس وذات الطابع المميز والمتسم بالتحدي والقدرة على تسخير المصادر لتحقيق النتائج النهائية المحددة وتوجيه مواهب الآخرين لبلوغها.

وقد ظهر استخدام الأهداف كأسلوب أكثر ديناميكية لتقييم الأداء خاصة أنه يعتمد على مقارنة الإنجازات المحققة مع الأهداف المحددة مسبقاً، وهو كما يتضح من خلال التعاريف التي أوردتها مختلف الباحثين يمثل الأسلوب الأكثر استخداماً، باعتباره يسمح للمسيرين بتحديد ما يطمحون في الوصول إليه.

الفصل الثاني

الاطار النظري للمناولة الصناعية

تمهيد

اتصفت الأوضاع في منتصف السبعينات بالتطور المتزايد، حيث أصبح من الواضح اليوم أن مناولة النشاط في المؤسسات ليست ظاهرة عابرة بل توجهها استراتيجيا أساسيا بعيد المدى، حيث بدأ يأخذ في السنوات الأخيرة أبعاد جديدة و ينتشر بسرعة إلى كل القطاعات الاقتصادية في معظم بلدان العالم، و الأكثر من ذلك أصبحت المناولة موضوع الساعة في الكثير من المؤسسات لأنها لم تعد تتوقف عند النشاطات الجانبية التقليدية كالصيانة، الحراسة، الإطعام، أو بعض الوظائف الداعمة كالمحاسبة ودفع الأجور و معالجة البيانات، بل امتدت لتشمل كل العمليات و النشاطات الاستراتيجية التي لا تتمتع فيها الشركة بميزة تنافسية. وعليه فقد حظي موضوع المناولة في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في أ غلب الدراسات والبحوث على المستوى العالمي باعتبارها أحسن آلية من الخيارات الاستراتيجية المتاحة للتعاون ولتكثيف وترقية نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأكثر النشاطات جلبا للاستثمار، ومن أجل توضيح ذلك قسمنا هذا الفصل الى التالي:

المبحث الأول: المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة

المبحث الثاني: سيرورة تقييم قرار تبني استراتيجية المناولة

المبحث الثالث: أثر المناولة على تنافسية المؤسسات

المبحث الأول: المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة

تعد المناولة أحد أهم استراتيجيات التحالف التي تمثل دورا مهما في تحقيق التكامل الصناعي، ولقد برهنت المناولة على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد في بعض النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية وعمليات تحويلها إلى منتجات وسيطة وأجور القوى العاملة والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية، لذا تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى أهم المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة بشيء من التفصيل .

المطلب الأول: التطور التاريخي لظاهرة المناولة وتعريفها

أولا: التطور التاريخي للمناولة

إن تطور المناولة مرتبط أساسا بتاريخ الصناعة، ونأخذ مثال على ذلك صناعة السيارات والتي ال تشمل كل الصناعة، ولكنها تعطينا فكرة واضحة عن المناولة الصناعية من حيث خاصيتها وتداولها على المستوى العالمي.

1. مرحلة الصناعة التقليدية: عند ابتكار السيارة كانت في أولى مراحل تطورها تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تنجز عن طريق اليد أو بواسطة آلات بدائية وقطع الغيار لا تستبدل بل هي ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجودا بل الحيلة وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو الذي كان ينجح على المناخ في تلك الحقبة من الزمن، وهذه الخاصية لم تكن تتمتع بها صناعة السيارات فقط بل كانت تشمل جميع الصناعات¹.

2. مرحلة الصناعة المكثفة: تحت ضغط قانون اقتصاد السوق والمتطلبات الاقتصادية العالية، عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان ينبغي عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشأة القاعدية (السكة الحديدية، الجسور، السكن....) وبعد ذلك الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914-1918) ففي سنة 1914 قام الصناعيين بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجز أول سلسلة لتكيب السيارات والتي عرفت فيها بالتيلورية، وتم من خلالها إنجاز

¹ -عبد الرحمان بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعروض المصاحب له، الجزائر، يومي 12 و 15 سبتمبر 2006، ص15.

كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة. لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة، هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعا بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك الموارد الأولية بمفردها والتي تحتاج لمورد آخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.¹

3. مرحلة ظهور الصناعة والمناولة الصناعية: في هذه المرحلة الصناعيون الكبار أبدعوا في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منتجاتهم، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة اتجه الصناعيون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء. ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة الصناعية لسد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل والهياكل القاعدية وغيرها، وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين متخصصين، و تمثلت الصناعات آنذاك في: التصليح، الصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة القطع المنفصلة للتركيب الأولي، صناعة قطع معدة للتجميع، صناعة المنتجات النهائية. وشيئا فشيئا وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم على البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة الصناعية الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب القدرة والمهارة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة .

أما في سنوات الستينات فقد قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص الإنتاج المعتمدة في بعض الدول المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف وطوروا طريقة جديدة لإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الإنتاج في الوقت المحدد² .

¹ - محمد الهادي بو ركاب، دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، يومي 12 و15 سبتمبر 2006، ص: 04.

² - عبد الرحمان بن جدو، مرجع سابق، ص: 16.

هذه الطريقة سمحت لهم بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم بداية الثمانينات، وهذا بدوره سوف يجرنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة الصناعية من حيث القدرة، التخصص والصيانة، فالصناعيون يلجؤون إلى المناولين الصناعيين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة بالإنتاجية، فالمؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المرجحة. ومنذ التسعينات بدأ اعتماد المنهج اليابانية من خلال التدبير الصناعي وإعادة تنظيم العالقات الصناعية، وظهرت مستويات عديدة للمناولة وزادت قناعات المؤسسات بنموذج المناولة كخيار استراتيجي للوفاء بمتطلبات السوق العالمية وزيادة رفاهية المستهلك، وأصبحت المناولة المتخصصة هي القاعدة والنموذج المرغوب فيه من طرف كل المتعاملين، واعتبرت الشراكة هي العالقة الوحيدة بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المنفذة، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بوظائف غير الوظائف التقليدية، من بين هذه الوظائف:¹

- البحث والتنمية؛

- ضمان الجودة؛

- الاستثمار والتكوين؛

- تقليص قائمة المزودين والمناولين؛

- إدخال التبادل الإعلامي للمعطيات؛

- ضرورة الاستمرارية والثقة في العالقات مع المناولين.

ثانيا: تعريف المناولة

إن مصطلح المناولة الصناعية هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال إفريقيا، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو "التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن" وتسمى بالإنجليزية outsourcing أما بالفرنسية-La sous traitance ولقد تعددت التعريفات ولم يتوصلوا إلى إجماع حول تعريف موحد لعبارة "المناولة".

¹ - محمد الهادي بوركاب، مرجع سابق، ص: 05.

التعريف اللغوي: المناولة في اللغة تعني العطاء، فهي من المصدر ناول يناول مناولة، فهو مناول (بكسر الواو) ، والمفعول مناول فـ " ناوله الشيء" أي أعطاه إياه، ومنه ناوله الدواء أي أعطاه إياه بيده .

ويمكن تقديم التعريف اللغوي للمقاولة نظرا لاقتراحها بالمناولة واعتبارها في كثير من الحالات كمقاولة أو مقاول من الباطن. فأصل كلمة مناولة مأخوذة من فعل قاول، مقاولة في الأمر، أي باحثه وجادله، ومن هذا المعنى اللغوي اصطلح على عقد المقاولة بهذه التسمية، لما يكون من جدال ومباحثة عند إبرام هذا العقد¹ .

التعريف الاصطلاحي: حسب قاموس التسيير: "نسمي إطار العالقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي هذه الأوامر وفق توجيهات خاصة ومحددة بالمناولة، فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ والإنجاز"².

وتعرف المناولة بأنها: "عقد عن طريقه تقوم المؤسسة المسماة الأمرة Donneur D'ordre ، بالتعهد لمؤسسة أخرى بمنتجات نصف مصنعة من أجل أن تقوم ببعض العمليات قبل أن تقوم بردها"³.

فالمناول إذن ينفذ خدمات تحت قيود وأوامر تحددها المؤسسة الأصلية كما تحرص على تنفيذها طبقا لمقاييس وشروط محددة من طرفها .وقد يلجأ المناول أو المقاول الأصلي المتعاقد مع المؤسسة الأمرة (رب العمل) إلى الاتفاق مع مناول آخر يدعى المقاول الفرعي أو المقاول من الباطن للقيام إما بكل العمل الذي التزم بإنجازه أو بجزء منه، ويحدث ذلك على وجه الخصوص إذا كانت هناك جوانب فنية في العمل محل التعاقد تحتاج إلى خبرات عديدة وجهود كبيرة لا يستطيع المقاول الأصلي القيام بها لوحده .

¹ -منجد اللغة والإعلام، الطبعة السادسة والعشرون، دار المشرق، بيروت، لبنان، ص580.

² - Henry Mahe, «Dictionnaire de Gestion», Edition économique, paris, 1998, p :416.

³ - Alain C.Martinet, Ahmed Silem, "Lexique de gestion", Dolloz, paris, 5 ém Edi, 2000, p:152

وبهذا المنظور يمكن تعريف عقد المناولة-المقاوله من الباطن- بأنه " اقتناء مقاول رئيسي بالالتزام يتعهد من خلال مقاول آخر من الباطن بتقديم عناصر أو إنجاز خدمة معينة مع التزام المقاول الرئيسي بتوفير كافة العناصر المتعاقد عليها¹.

تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: المناولة هي "جميع العالقات التعاونية والتكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة الاعمال بتكليف منشأة أو أكثر تسمى: منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة (متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين

تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: ONUDI المناولة هي اتفاق يقوم من خلال رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية، أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكتملة التي تعد ضرورية إتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة، وهذا يقود المناولين الصناعيين للقيام بالأنشطة المبنية بموجب شروط المؤسسة الأمرة بما يسمح لهم(المناولين)بعد ذلك بالوصول إلى مستويات تخصيص أعلى في مجالات وقطاعات محددة.²

تعريف المنظمة الفرنسية: AFNOR المناولة هي عملية أو عدة عمليات لخلق، إعداد، إنتاج، القيام بخدمات أو صيانة مفتوحة لصالح مؤسسة يقال لها منفذة للعمل وهي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الأمرة بالعمل.³

تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي: تتحدد المناولة "كعملية بواسطتها تكلف مؤسسة "أمرة" مؤسسة أخرى "مناولة" بالتنفيذ لصالحها حسب دفتر شروط متفق عليه مسبقا ومضبوط.

¹- Morton I.KAMIEN، lode L1, "Sub-contracting, coordination, Flexibility, and production smoothing in aggregate planning", Management science vol.16.No.II, November IWO, printed in U.S.A.,p1352

² -عبد الرحمان بو علي، مبررات الانتقال من نظام النتاج المدمج إلى شبكة الإنتاج المتخصص، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير "ساديكس" بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الجزائر 2005/09/15.

³ -حمد الطاهر النيفر، مراكز المناولة والشراكة الصناعية ودورها في تنظيم النشاط الإنتاجي وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقت الصناعية وتطوير عالقات التكامل بين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-15-2006/09.

تعريف المقاول من الباطن حسب لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (اليونيسترال Uncitral) يعرف مصطلح المقاول من الباطن في الدليل القانوني للجنة اليونيسترال بشأن صياغة العقود الدولية لإنشاء الأعمال الصناعية لسنة 1988 بأنه "استخدام المقاول لطرف من أطراف العقد لتنفيذ بعض التزامات المقاول، بموجب عقد الأشغال نيابة عن المقاول¹".

وما يلاحظ من خلال هذه التعريفات أنه رغم اختلاف مصادرها ومفرداتها إلا أنها تجمع على ضرورة وجود:

- أساس علاقتي وقانوني ممثل في عقد يربط مؤسستين إحداها آمرة بالأعمال والأخرى مناولة أو منفذة؛
- خصائص تقنية وفنية في التنفيذ يحددها دفتر الشروط المعد مسبقا من طرف المؤسسة الآمرة والذي يحملها المسؤولية النهائية؛
- موضوع التعاقد صناعة منتج وسيط تكمله مرحلة إنتاج، تنفيذ، تصميم أو تقديم خدمة.

المطلب الثاني: معايير تصنيف المناولة

لقد تعددت استعمالات المناولة من طرف المؤسسة وهذا حسب المجال المباح أمامها أو حسب الهدف الذي ترغب في الوصول إليه، وبالتالي من أجل تفادي أية تناقضات فإن هناك معايير محددة من أجل تحديد أنواع المناولة وهي كالتالي:

أولا- المناولة حسب الطبيعة لان المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معياري القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، فإن هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان:

1. مناولة على أساس القدرة على الإنتاج (طاقة الإنتاج): في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب

¹ - - Uncitral, "Légal guide on drawing up international contracts for the construction of industrial Works", Austria UN publications, A/CN.9/ser. B/2.

أو لم تستطيع رفع طاقتها الإنتاجية، فإنها تلجأ للمقاولة من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار¹.

2. مناولة على أساس التخصص: في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ للمقاولة من الباطن التي تتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظرا لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، وللإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية².

ثانيا: المناولة حسب المدة

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى:³

1. مناولة ظرفية (سببية): المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

2. مناولة هيكلية (دائمة): هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناولة طويلة المدى و أحيانا دائمة.

ثالثا: المناولة حسب تفويض العمل: إن تفويض عمل أو مهمة المناولة يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة

¹ - Henry Bakis, La sous-traitance dans l'industrie, Ed: Ellipses France, 1975, P: 297.

² - فاطمة الزهراء علوي، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2009 - 2010، ص:10.

³ - سامية غربي، المقاولة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعناد التكديس والحمولة بقسنطينة) مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2003-2004، ص9.

المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كل لإنتاج منتج معقد.¹

رابعا: **المناولة حسب محل التطبيق:** وهذا مرتبط بالمكان الذي تتم فيه عملية المناولة بحيث نجد هناك:²

1. المناولة الجهوية: وتكون عندما تتواجد كل من المؤسسة المنفذة والمؤسسة التي تعطي الأوامر في منطقة واحدة.

2. المناولة الوطنية: تكون عندما تتواجد المؤسستين الأمرة والمنفذة في دولة واحدة .

3. المناولة الدولية: المؤسستان تنتميان إلى دولتين مختلفتين، والمناول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم وهي التي تعطي له الأوامر.

خامسا: المناولة حسب درجة تعقد العلاقات

1. مناولة بسيطة: هناك عالقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة .

2. مناولة متدرجة: في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين، ويكون ذلك حسب أهميتهم، مثال في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول، وتكون مؤسسات متوسطة بدورها، تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل .

سادسا: المناولة حسب الموضوع

1. مناولة صناعية: تكون لها علاقة بالسلع المادية مثال: مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية

2. مناولة الخدمات: وهي تتعلق بالأشياء الغير مادية كالصيانة.³

¹ - فاطمة الزهراء علوي، مرجع سبق ذكره، ص19.

² - فاطمة الزهراء عراب، فتحة علالي، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 17 و18 افريل 2018، ص، 08.

³ - محمد الطاهر النيفر، مراكز المناولة والشراكة مفهومها وسائلها ودورها في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقة الصناعية وتطور عالقات التكامل ما بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة حسب التجربة التونسية، الملتقى الدولي حول المناولة والشراكة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبو ظبي، مارس 1998، ص34.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لظاهرة المناولة

تتطلب العولمة اليوم إعادة تحديد شروط المناولة، فالوضعية السابقة لمثل هذه العالقة كانت تقتصر على علاقة ثنائية بسيطة تتأسس على مختلف تكاليف عوامل الإنتاج والمرتبطة بسلسلة كبيرة ومحددة للعمليات الإنتاجية. اليوم مع امتداد مجال المنافسة وسرعة التغيرات الحاصلة على مستوى الأسواق، أصبحت المنافسة خارج التكاليف توفر مزايا تفاضلية مختلفة، هذه التغيرات تسمح بفهم سرعة ظهور النماذج الجديدة، المرونة في الاستجابة للطلب، جودة المنتجات، جودة خدمات ما بعد البيع، فضلا عن الثقة الكلية للمستهلكين في عملية الإنتاج، إذ أن الإنتاج لم يعد يقتصر على تجميع المكونات الأساسية المستوردة من المناطق التي تتميز بانخفاض تكلفة العمالة، بل أن كل مكون أصبح منتج ذو تكنو لوجيا عالية ومنفصل عن المنتج النهائي، وهو نتيجة لعلاقة مركبة تنطوي على التعاون بين آخذ الأمر ومعطي الأمر، هذا التعقيد والتطور الذي نلمسه يأخذ في الاعتبار عدة نظريات مختلفة مفسرة له .

أولاً: نماذج السلوك الاستراتيجي لقد تمثلت الخطوة الأولى في وضع هدف استراتيجي، لأن الفاعلين في الميدان اختاروا بديل الاستعانة بمصادر خارجية على أساس التكامل الذي يحدث ما بين الشركاء، الأهداف بطبيعة الحال ستكون مختلفة بين آخذ الأمر ومعطي الأمر، فمن أجل الطرف الأول فإن مضمون الطلبية أو نقل التكنولوجيا ستكون من الأهداف المهيمنة، أما من أجل الطرف الثاني فإن قيود التكاليف، المدة الزمنية (الجدول الزمني لإنجاز) ، الجودة، هي عادة ما تكون الأهداف الرئيسية. لذلك فإن نماذج السلوك الاستراتيجي الخاصة بChandler 1962 وPorter 1990 هي حقا مفيدة بشكل خاص لتفسير هذه العالقة، حيث يتم تعريف الاستراتيجية من خلال دمج الفرص والقيود التي تفرضها البيئة مع القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة. إن هذا الإطار النظري يستند إلى فكرة أن المؤسسة قد تضطر لتطوير علاقاتها مع المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق الاستقرار في بيئتها. ولذلك

فإن المدخل النظري للسلوك الاستراتيجي يدعو إلى أن اختيار الشركاء يمكن من تعزيز الوضع التنافسي للطرفين من خلال استراتيجية التواطؤ أو التآمر، أو عن طريق حرمان المنافسين من حلفاء مهمين.¹

ثانيا: نظرية تكاليف الصفقات (مدخل الانتهازية) ونظرية الوكالة إن الخطوة الثانية بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية تتعلق بالبحث عن الشريك المناسب والتفاوض، وتعد خطوة ضرورية الاستمرار العلاقة، فهي تتطلب تحديد جيد للشركاء لضمان حسن الاختيار وكذا مفاوضات جيدة والتي عادة ما تكون حول تكاليف المعاملات السابقة، وبالتالي خفض الانتهازية ومنه تكاليف المعاملات اللاحقة.²

فنظرية تكاليف الصفقات تدعم وجهة النظر القائلة بأن الشكل التنظيمي المختار لتنظيم الصفقات في السوق ينبغي أن يسمح بتخفيض مجموع تكاليف الإنتاج والصفقات، هذه النظرية تقوم على مجموعة من الفرضيات: العقلانية المحدودة، الانتهازية، وعدم تماثل المعلومات. هذه النظرية تكتسي أهمية بالغة لأنها تمكن من تحديد الشكل التنظيمي المناسب من خلال الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر أو سمات أساسية هي: خصوصية الأصول، عدم التأكد، وتعدد الصفقات، إذ ما تم الربط بين نظرية تكاليف الصفقات وقرار المناولة نجد أن هذا الأخير يمكن اعتباره كمر من هيكل حوكمة للتكامل الرأسي إلى هيكل آخر لحوكمة أكثر عقلانية.³

إذن الاختيار بين الشكل الهجين والسوق يحدد من خلال وجود أو عدم وجود كل عنصر من العناصر الثلاثة المذكورة أعلاه ومن وجهة النظر هذه يمكن أن نؤكد على أن عالقة المناولة هي شكل من أشكال الحوكمة الهجينة. وأن الشركاء الذين يتم اختيارهم هم على استعداد للدخول في العالقة بطريقة جديدة بالثقة، فهم شركاء العمل الذين تنطبق عليهم عبارة المعاملة بالمثل، مما يساعد على ضمان استقرار العلاقة.

¹ - Boutaina Fakh et Bernard Bellon, les effets des mutation de la sous-traitance sur les couts de transaction d'apprentissage et la croissance de l'entreprise, revue région et développement N°20, 2004, p191.

² - Idem, p192.

³ - Quélin.B, externalisation stratégique et partenariat: de la firme part monial, de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, revue française de gestion vo12 ,n143, 2003, p19 .

1. المناولة وقضية الانتهازية: إن أحد فرضية تكاليف الصفقات هي الانتهازية، التي تعد مدخل من المداخل النظرية المفسرة لعملية المناولة، يركز هذا المدخل على مخاطر السلوكيات الانتهازية التي من الممكن توقعها وملاحظتها في بعض علاقات المناولة .

2. نظرية الوكالة: إن عدم تماثل المعلومات يؤدي لمشكلة المخاطر المعنوية وهو الاقتراض الذي تقوم عليه نظرية الوكالة، حيث تقدم هي الأخرى تفسيرات في هذا المجال، فهي تركز على فرضية وجود معلومات غير متماثلة، هذه الوضعية قد تقلص من دور الحوافز التي تأخذ شكل الميكانيزمات النقدية وغير النقدية، والتي تمكن في النهاية من خفض تكاليف المعاملات، والتلاؤم بين الأهداف على وجه التحديد خطر الانتهازية ينتج عن وجود تضارب في المصالح بين الشركاء.¹

ثالثا: نظرية التطوير ومدخل الموارد والكفاءات

1. بالنسبة لنظرية التطوير: تتعلق هذه النظرية بإدارة عالقة المناولة، فهي عموما تعمل على توليد النمو، حيث يعمل الشركاء معا في هذه الخطوة بهدف خلق مخرجات مناسبة وجيدة خاصة بالتعاون، ومن هنا نلاحظ أهمية تحليل الآليات المسؤولة عن خلق القيمة التي تأتي الاستكمال الجوانب التعاقدية وتحفيز الديناميكية الداخلية للاتفاقات.

إن سيادة العقد تعطي مكانة لرؤية سلسلة من الكفاءات التي تطرحها نظرية التطوير، فعالقة المناولة تكون ناجحة إذا تمكن الشركاء من خلق قيمة مضافة مميزة خاصة بالتعاون، هذا الإنجاز يعتمد على شرطين يعملان في اتجاهين متعاكسين :

الملكية المشتركة للمعارف الضمنية الخاصة بالشركاء والتي نسميها الخصوصية الخارجية؛

خلق خصوصية داخلية (ذاتية) خاصة بعالقة الشركاء، هذه الأخيرة تعزز تراكم المعلومات المشتركة، كما يمكن أن تعتمد الملكية المشتركة للمعارف الضمنية للشركاء، هذه المعارف يمكن اعتبارها

¹ - Bernard Boudry contrat, autorité et confiance, La relation de sous-Traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi, Ed ; Persée, revue économique, vol 43, N°5, 1992, p873.

كالكفاءات المحورية لأنها تسمح بالتنفيذ، الابتكار، معرفة كيفية التصرف. وإنما يكون تطورها على مر الزمن من خلال كما أن هذه الخصوصية الداخلية لا يمكن أن تكون مفروضة عملية التعلم والتكيف .

2. بالنسبة لمدخل الموارد والكفاءات: إن نظرية الكفاءات تدخل في الحسبان أهمية النموذج الأول من الخصوصية في تطوير ميزة تنافسية للمؤسسة. في الواقع هذه النظريات من المحتمل أن تكون قادرة على أن تأخذ في الاعتبار تنوع الموارد الخاصة للمؤسسة. وكذلك من أجل تحديد مفهوم المنافسة والقدرة التنافسية فيما يخص درجة قدرة المؤسسات على إعادة إنتاج موارد خاصة من المؤسسات الرائدة . و بالنسبة لنظرية النشوء والارتقاء فهي تقدم مفهوم واضح يتعلق بالتعلم وهو ما يسمح بالحصول على الخصوصية الداخلية (الذاتية).

هذه النظرية قادرة على تقديم تطور أكثر عمومية حول ديناميكية المؤسسات من خلال التعلم، المؤسسات المنافسة تستخدم كل قدرتها لتتمكن من التكيف والبقاء في محيط ضبابي يتغير باستمرار. هذه النظرية أدخلت مفاهيم الخبرة، الاختيار، الكفاءات.

يمكن القول إن هذا المدخل يبدأ من منطق أن المؤسسة ليس لها بالضرورة جميع الموارد والكفاءات التي تحتاجها لضمان استمراريتها، ولذلك تقدم لها ثالث احتمالات :

- تطوير مواردها وكفاءتها الداخلية؛

- الاندماج وشراء الشركة التي لديها هذه الموارد والكفاءات (النمو الخارجي)؛

- التعاون مع مؤسسات أخرى (النمو التعاقدية) كالمناولة¹.

4. النظرية الطرفية (مدخل المرونة) ونظرية التبعية للموارد

إن هذه النظرية تدعم فكرة بقاء العالقة بالاعتماد على بيئة الاتفاق وذلك بالانطلاق من بيئة كل مؤسسة، إن مراقبة تكاليف الصفقات والتعلم هي شروط ضرورية ولكن غير كافية لضمان بقاء هذه العالقة، يمكن تحقيق النمو المستهدف عندما تكون بيئة الاتفاق (البيئة الداخلية) وبيئة كل مؤسسة

¹Idem, p : 874 ,875.

(البيئة الخارجة) ملائمة، فتؤدي بذلك إلى زيادة النمو والرفع من الديناميكية الداخلية للتعاون. ولذلك فإن الجدوى الاقتصادية للشركاء ال تتوقف فقط على المردودية الاقتصادية الخاصة بهم، ولكن أيضا على استراتيجيتهم ولذلك ينبغي أن نأخذ بعين الاعتبار التطور الفردي للشركاء وآثارها على استمرارية الاتفاق. هذه البيئة الخارجية للتعاون يمكن أن تغير في مسار العالقة ألنها تؤثر على سلوك المؤسسات وبالتالي على بيئتها التنظيمية، إنها إذا نظرية الطوارئ التي من الضروري دراستها لتفسير العالقة بين نوع البيئة ونوع الهيكل التنظيمي، عوامل الطوارئ متمثلة في: (التكنو لوجيا، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية) كلها متغيرات خاصة بكل مؤسسة والتي تشير الى أنماط مختلفة من المؤسسات¹.

المبحث الثاني: سيورة تقييم قرار تبني استراتيجية المناولة.

من التعريف السابقة للمناولة يتضح أنها عالقة مبنية على أساس الثقة المتبادلة، الالتزام، التفتح، تقاسم الأرباح والمخاطر وهذا بهدف الحصول على أفضل أداء الأعمال. لذلك يعتبر قرار الدخول في عملية المناولة من أهم القرارات العملية و/أو الاستراتيجية أحيانا بالنسبة للمؤسسة، لذلك فهي تسعى إلى وضع هذا الأخير ضمن سيورة واضحة تمكنها فيما بعد من قياس نتائج العالقة ومقارنتها بالأهداف التقديرية. لقد اقترح كل من bigeras Yvon Roy jacques أربعة مراحل أساسية تشكل مضمون سيورة العالقة بين المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المنفذة.

المطلب الأول: نظرة المؤسسة الأمرة بالأعمال لقرار المناولة.

أولا: التوجه العام للمؤسسات الأمرة بالأعمال.

تقوم المؤسسات الكبرى اليوم بمجموعة من السياسات والإجراءات من خلال إعادة النظر في أسلوب عملها، الذي يعتمد على استراتيجية تركيز نشاطها على قلب المهنة واعتماد مبادئ تقسيم العمل والتخصص، وقد انتقلت هذه المؤسسات من مرحلة التعامل مع عدد كبير من الموردين إلى إقامة عالقة ثابتة ومركزة مع عدد قليل من المناوبين المتخصصين لتوفير مستلزماتها من الإنتاج بأسعار منافسة،

¹ - Barthélemy J. ET Donada. c, "décision de gestion de l'externalisation, une approche intégrée" revue française de gestion, N711, 08/2007, p144.

جودة عالية وتقنيات متطورة، بما يحقق التخصص ورفع القدرة التنافسية. إن أي مؤسسة تريد أن تقيم مثل هذه العلاقة مع مؤسسة مناولة، عليها أن تعقد اعتقادا راسخا بأن هذا التغيير هو أمر ضروري، فالمنطلق الأساسي لهذه الرؤية يتمنى في أن كلا الطرفين ينتظر نتائج إيجابية من هذه العلاقة¹.

ثانيا: دوافع اتخاذ قرار المناولة.

مهما كان البعد الذي تركز عليه المؤسسة لاتخاذ القرار فهي حتما ستعتمد على دوافع توجهها كي يكون اختيارها مناسب، من بين هذه الدوافع ما يلي:

1. الدافع الاقتصادي: إن المؤسسة التي تعطي الأوامر تتبنى استراتيجية المناولة في الحالات

التالية:

إذا كانت تلك الاستثمارات تمثل جزء قليل من المردودية إن لم تكن لها موارد مالية لتحقيق استثمارات، ومقارنة بأهميته وبالتالي فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تزيد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة؛

من أجل تفادي بعض المخاطر المتعلقة بالجودة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تملئ عدة شروط في إطار عقد بينها وبين المؤسسة المقاول من الباطن، أكثر من فردها كل تلك الشروط في وحداتها الداخلية، لان هذا يكلفها مبالغ أكثر.

2. الدافع التكنو لوجي: لقد أصبح الأمر واقعا أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية المناولة

نجحت ولو في هذا الجانب، لان الاتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائها (المتعاملين معها) يسمح

ب:

- انفتاح أكثر على المحيط الخارجي؛

- إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية ارتباط مع واقع المحيط المتجدد باستمرار وبالتالي يفرض

عليها التماشي مع الأفكار الجديدة .

¹ - Jean-Marie Pitron, op, cit, pp 13-14.

1. الدافع الاستراتيجي: بتطبيق المناولة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر تتمكن من مواجهة التقنية للمنافس، وبدخول مصطلح المنافسة يدخل مصطلح الاستراتيجية. فال يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرض لتغطية حالة طارئة، فالمحور الأساسي للاستراتيجية قد يكون النمو أو اختراق السوق والتوزيع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد اللازمة، وذلك في ظل مستقبل غير معروف، وهنا يجب أن يكون القرار استراتيجيا، فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرص للاستثمار والتي يمكن ان تحققها لوحدها، فتغيرات السوق والتطورات التقنية وكذلك طرق التسيير تفتح آفاقا وفرصا جديدة للاستثمار.

المطلب الثاني: مراحل عملية المناولة

أولا-مرحلة البحث عن الشريك

المبادئ العامة للاختيار الشريك تتمثل في :

-تحديد معايير معقولة لتحديد الشريك المحتمل؛

- البحث عن الشريك الذي تتوفر لديه تقنيات أو مهارات أو موارد متكاملة مع المؤسسة الأمرة؛

-البحث عن الشريك الذي تتوافق ثقافته التنظيمية مع ثقافة المؤسسة الأمرة التنظيمية، كما

يلعب التوافق في القيم السلوكية في كل المؤسستين دورا مهما في نجاح العالقة؛

-البحث عن الشريك الذي يمكن أن يقدم شيئا محمدا؛

من المفضل أن تقوم الوحدة أو القسم الذي سيكون له عالقة مباشرة بعملية المناولة بالبحث عن

الشريك وليس من المفضل أن تقوم به الإدارة المركزية.

ثانيا: معايير اختيار الشريك.

من المهم تقييم الشريك المحتمل من حيث :

- جودة المنتجات والالتزام بمواعيد التسليم؛

-اجراء تحليل مالي للمؤسسة قدرته المالية والطبيعية، بما في ذلك فحص قدرته الائتمانية

والإنتاجية وخاصة إذا كانت عالقة مقاولة طويلة الأجل؛

- قدرة هذه المؤسسة على حماية القدرات الذهنية وحقوق الملكية وبراءات الاختراع، خاصة إذا تمت العملية في إطار نقل المعارف، التكنو لوجيا والموظفين؛

- وضع برنامج للزيارات لمراكزها الرئيسية ومصانعه لتقييم ثقافته التنظيمية وقدرته وكفاءة موارده؛

- اختيار الشريك الذي تكون أهدافه متكاملة مع أهداف المؤسسة الأمرة وغير منافسة لها؛

- امتلاك هذه المؤسسات المقاولو لتكنو لوجيا متطورة ومرنة تتوافق مع التغيرات السريعة في

السوق؛

- وجود مواصفات قياسية دولية تتميز بها هذه المؤسسات المناولة؛

- التمتع بسمعة طيبة أي لم يعرف بها من قبل.

ثالثا: وضع المناقصة

يضعها قسم المشتريات، وهي الوثيقة الأساسية التي تهدف إلى السماح للمناولين بتوفير أفضل

العروض التي تلبى الاحتياجات التي أعربت عنها المؤسسة الأمرة بالأعمال، الفصول الأساسية لهذه الوثيقة تتعلق بما يلي:

1.الهدف: تكون فيه الإشارة إلى التوريدات أو الخدمة التي تم التشاور عليها بالإضافة إلى

التفاصيل الموجودة على مستوى دفتر المواصفات الذي سيكون وثيقة مرفقة في كل المراحل .

2.الآجال: يتم تحديد تاريخ نهائي في حالة المناولة المحدودة، أما بالنسبة للمناولة المتكررة فإن

المدة تكون بحسب صالحة العقد والكمية المقدر تسليمها خلال (يوم، أسبوع، سنة)

3.السعر: يأخذ قسم المشتريات كل الاعتبارات التي تمكن المقاولين من تعليم عروض تنكيف

مع:

- في حالة مناولة تخص عملية إنجاز جزء أو كل المنتج فإن قسم المشتريات يحدد ما هو متوقع من

المؤسسات التي شملتها الدراسة في مجال الأسعار مع محتوى الأسعار المقدمة على مستوى العروض،

إضافة إلى ذلك العملة التي يجب أن تعتمد عند التسعير؛

- في حالة مناولة لتوفير الخدمات، يحرص قسم المشتريات على ذكر طريقة الدفع من أجل توفير هذه الخدمة: السعر/الساعة، السعر/القطعة، سعر متغير، سعر ثابت بشكل عام .

4. الدفع: يشمل هذا البند طرق الدفع الرئيسية المطبقة من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال، حيث عادة ما تقدم لقسم المشتريات من طرف قسم الخدمات المالية الخاص بالمؤسسة، هذه الطرق يمكن أن تكون كالآتي:

-طريق الدفع المختار: وتشمل الدفع النقدي، الشيك، وصل لأمر؛

- مدة الدفع: 90 يوم، 20 يوم، 10 يوم، والإشارة إلى نقطة البداية لهذه المدة: تاريخ التسليم، تاريخ بداية الأعمال.

5. النوعية :

-يجب أن تتفق كل من المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة على تبني مقاربة مشتركة لتحقيق أفضل نوعية وان أمكن الجودة الشاملة في كل المستويات؛
-تحديد البنود الخاصة بالنوعية التي تحتاجها المؤسسة آمرة لضمان نوعية المنتج/ الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة المناولة .

6. السرية وحقوق الملكية الصناعية: المعروف أنه في عقد المناولة عادة ما يتم تبادل المعلومات والمهارات مع الالتزام بالسرية كشرط ضروري ومهم، لان صناعة المنتجات وأداء الخدمات يقتضي استعمال براءات اختراع، الرسومات، المخططات، البرمجيات والعلامات التجارية، وهو الأمر الذي يستدعي الحذر خاصة من جانب المؤسسة الأمرة بالأعمال، ولذلك تعمل هذه الأخيرة على وضع وتحديد حقوق الاستعمال وحقوق حماية هذه المهارة وكذلك سريتها .

7. شروط التعاون الإداري بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المقاول: إن الهدف من العمليات الامدادية هو ضمان التدفق المادي المستمر بين المؤسسة الأمرة والمناولة طوال سلسلة الانتاج/البيع، تقديم الخدمات.

8. وسائل الانتاج الخاصة: في هذا البند يتم تحديد وبدقة جميع الوسائل الخاصة بالإنتاج (معدات، وسائل مراقبة الجودة... الخ)، والتي تكون موجهة لإنتاج الطلبات وكذا شروط استعمال

وصيانة هذه الوسائل، إذن فالمؤسسة الآمرة يجب أن تنكر ذلك من خلال بنود تضمن حقوق كل طرف.

رابعا: مرحلة التفاوض والاتفاق

1. إجراءات التفاوض: مرحلة التفاوض هي مرحلة جد مهمة لإقامة علاقة المناولة بين المؤسسات الآمرة والمنفذة، حيث يفترض أن يتم إبرام العقد في جو من الثقة؛ المسؤولية والالتزام، فأول ما يمكن فعله وتوقعه هو مجريات هذه المفاوضات، وما إذا كانت هناك أمور ستعكر صفو هذه المفاوضات قبلها واثنائها، حيث يجب الإصغاء جيدا إلى طبيعة وجهات النظر المتبادلة بين الطرفين .

2. اجراء تنفيذ عقد المناولة: بعد اتخاذ القرار واختيار المؤسسة المناولة، حينها تأخذ العالقة طابعا الاتفاق ورسميا من خلال إبرام عقد بين المؤسسة الآمرة والمنفذة. يتضمن هذا العقد كل الإجراءات الخاصة بعملية شراء مناولة وعادة ما يستهل العقد بإنشاء دفتر الشروط الذي يحدد المبادئ الأساسية والإطار التقني الذي يستهل بالتسجيلات الخاصة لمختلف التوريدات والخدمات التي ستستند مهمة إنجازها إلى أطراف خارجية، وينتهي بحاسبة وتسديد الفواتير الخاصة بالمناولة.¹

المطلب الثالث: إدارة علاقة المناولة

بعد عقد اتفاق التعاون لم يبق إلا البحث عن كيفية تسيير العالقة الناتجة عن إبرام هذا الاتفاق، فكال الطرفين مجبران على القيام بمجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان السير الحسن لهذا التعاون، وبالرغم من أن الأنشطة الممارسة تختلف عن بعضها البعض إلا أنها تشترك في الجوانب التالية: التخطيط، التشغيل، الاتصال، الاستثمار، تقاسم الأرباح والمخاطر .

أولا: ضرورة وجود العوامل الأساسية لنجاح العلاقة (الثقة، الرضا، الالتزام)

تتسم العديد من العلاقات التعاونية بدرجة عالية من عدم التأكد فيما يتعلق بطول فترة الارتباط بين شريكي عملية التبادل، وقد وصفت جودة العالقة في حالة عقود المناولة بقدره هذه الأخيرة على التخفيض من حجم عدم التأكد، حيث أكدت العديد من الدراسات أن هذا الأخير يختزل نتيجة لوجود تاريخ متواصل من التعاملات الإيجابية.

¹ - - Idem, p 20.

لقد تعرضت العديد من الدراسات لجودة العالقة ومتغيراتها بالرغم من أنه ليس هناك اتفاق حول هذه المتغيرات، إلا أنه استنادا إلى العديد منها يجمع الباحثين على أن جودة العالقة التعاونية بين الأطراف المتعاقدة يتم التعبير عنها من خلال عناصر مستقلة ولكنها مرتبطة ببعضها، هذه العناصر هي: الثقة، الالتزام بالعلاقة والرضا.

ثانيا: الإجراءات الخاصة بمتابعة العقد

كل عقد خاص بتنفيذ عملية المناولة يطلب تحديد المكان الخاص بتنفيذ المنتج أو الخدمة المطلوبة ولذلك نصادف حالتين:

- إما يكون التنفيذ على مستوى موقع المناولة من الباطن مع تسليم المنتج أو الخدمة خلال مدة زمنية متفق عليها) ولو حدث تأخر هناك إجراءات تتخذ من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال؛
- إما يكون التنفيذ على مستوى موقع المؤسسة الأمرة بالأعمال.

ثالثا: وضع الإجراءات اللازمة لحل النزاعات إن وجدت

- في هذه المرحلة من إدارة عالقة المناولة يتم وضع بعض التصورات عن حالات النزاع التي من الممكن أن تحدث بين الأطراف المتعاقدة وطرق تفاديها:
- نزاعات حول المنتجات والخدمات المقدمة؛
 - نزاعات حول الفوترة؛
 - الرقابة من النزاعات

على المؤسسات المتعاقدين أن تأخذ بعين الاعتبار قبل التعاقد، كل الاحتياطات الأولية اللازمة من أجل تفادي الحد الأقصى من الصعوبات التي من الممكن أن تحدث خلال فترة تنفيذ العقد¹.

المبحث الثالث: أثر المناولة على تنافسية المؤسسات

¹ - أمجد بن الدين، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية) دراسة تطبيقية عن عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر (أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائد، 2012-2013، ص:202.

لقد ازداد اهتمام الباحثين وأصحاب المؤسسات على حد سواء بموضوع المناولة كآلية فعالة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات وكاستراتيجية قد تؤدي في المدى البعيد إلى شراكة تكاملية بين الأطراف المتعاقدة.

المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمناولة

أولاً: الخيارات الاستراتيجية للمتعاون الوفي

يمكن تلخيصها في ثلاثة خيارات استراتيجية هي كالتالي¹:

1. استراتيجية التحالف التكنولوجي: حيث يستمر المتعاون الوفي بشكل مستمر في التكنو لوجيا بالتنسيق مع الزبون (المؤسسة الأمرة) وبالتوازن معه في بعض الأحيان بطريقة تسمح له بالمشاركة عموديا نحو الأعلى في تطوير المنتج ويتحمل مسؤولية معظم الوظائف، ويتوقف فقط على الزبون جمع هذه الوظائف. ومن أجل إتمام هذه العملية يتحتم على المتعامل الوفي أن ينظم نفسه حتى يتمكن من المشاركة الفعلية في المشاريع التي وضعتها المؤسسة الأمرة في بداية المراحل الأولى؛

1. استراتيجية الشفافية: تضمن هذه الاستراتيجية للمؤسسة الأمرة بالأعمال وفاء المتعاون ويكتسب المتعاون الوفي من جهته ثقة المؤسسة الأمرة من خلال جعل هيكل تكاليفه أكثر شفافية، كما يعبر الزبون من جهته على ثقته من خلال ضمان استمرار هذه العلاقة أو يتنازل لمعاونه في جزء من الإنتاجية الموفرة سابقا وبالفعل فإن المتعاون الوفي يحرص على إنجاز وفيات في إطار أسلوب الجودة الشاملة؛

2. استراتيجية المرونة: تسمح هذه الاستراتيجية للمتعاون الوفي الاستجابة بأكثر سرعة ممكنة للاحتياجات المؤسسة الأمرة ومن بين المؤشرات الأولى للمرونة هي الاقتراب الجغرافي، حيث يخضع المقاول الوفي تجهيزاته بالقرب من وحدات التجميع للمؤسسة الأمرة.

ثانياً: الخيارات الأساسية للشريك الأساسي

¹ -مداحي عرابي الحاج، المناولة كمدخل لبناء الشركة بين المورد والزبون في سوق صناعة السيارات، ملتقى دولي حول المناولة كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الواقع التحديات والأفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 6-7 فيفري 2007، ص:14.

بصفة عامة لا يمكن للشريك الأساسي أن يقضي على مقومات المتعاون الوفي ولكنه يجب أن ينفذ أربعة خيارات استراتيجية خاصة¹ :

1. استراتيجية الإبداع والتطور: من خلالها يحدد المناول الاتجاهات التكنولوجية، كما تضمن

هذه الخيارات جزء من النتائج التجارية باعتبار أنها تسمح له بالتواجد في أسواق جديدة ومع منتجات جديدة ووظائف جديدة، وبصفة عامة يجب على الشريك الأساسي أن يتحكم في التكنو لوجيا بشكل أكبر من منافسيه وزبائن، وأن يحرص على أن يكون هذا التفوق التكنولوجي مستمر.

2. استراتيجية التعلم التنظيمي: تسمح هذه الاستراتيجية للمناول من الحصول على الموارد والكفاءات الجديدة، لان تحويل المعرفة والمهارات مهمة خاصة في مجال عالقات الشراكة. فعلى الشريك الأساسي الاعتماد على كفاءاته في التعلم للاستفادة من هذا الانتقال، وعليه أن يطور فلسفة حقيقية في مجال التكوين اثناء الكفاءات، وهو ما جعل المؤسسة الموردة(المقاولة) تتعلم كيفية قيادة المشاريع بتبني أنماط تسيير ومشاريع المؤسسات الأمرة بالأعمال .

3. استراتيجية النمو: تتضمن بقاء المؤسسة باعتبار أن معظم المشاريع التي تقترحها المؤسسات الصناعية الأمرة بالأعمال لا يمكن إنجازها الا من طرف المؤسسات الكبيرة، ودائما يبحث المقاول أو المورد الأساسي على الحجم المطلوب .

4. استراتيجية القدرة على أخذ المبادرة: التي تفرض على المقاول أن يصبح كمنفذ فقط، بل عليه أن يكون كرائد في مجاله مع مسايرة الذين لا يتحملون الإفراط في سلطته وسيطرته، لذا فعلى الشريك الأساسي أن اقامة علاقات الثقة مع الزبائن يضع مخططات التطور باستمرار.

المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية للمناولة في تنمية المؤسسات

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم أبرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية في جميع الدول المتقدمة، ويمكن استخلاص أهمية المناولة من خلال النقاط التالية:

¹ - المرجع نفسه، ص 15.

- مواكبة المؤسسة التغيير السريع والذي يتميز بلجوء أغلب المؤسسات إلى التخصص في نشاط معين (المهنة الأصلية) ومناولة باقي الأنشطة الثانوية؛
- قد يكون اللجوء إلى التعاون الخارجي اقتصاديا أفضل من القيام بإنجاز النشاط من قبل المؤسسة خاصة عندما لا تتوفر على التجهيزات والأفراد المؤهلين والتكنولوجيا لصناعة خاضعة لمنافسة قوية جدا، فعلاقات المناولة هي المنهج الحديث والفعال من أجل التنظيم الصناعي، وذلك نظرا لزيادة الاحتياجات يوما بعد يوم مما فرض إنشاء عائلات دائمة مع شركاء صناعيين؛
- تعتبر المناولة الشكل أو النموذج الأولي للشراكة بمعناها الواسع والتي أضحت توجهها هاماً، ودعامة نجاح كبرى للمؤسسات الاقتصادية، حيث تقوم المؤسسات الآمرة بالأعمال والمؤسسات المناولة بالدعم المتبادل في إطار تعاون عميق ومتشعب، وفي المناولة أو الشراكة يبحث كل من الطرفين عن إفادة الطرف الآخر بأكثر قدر ممكن لمساعدته على التطور التكنولوجي والاقتصادي؛
- أخذت المناولة البعد العالمي مع تطور ظاهرة العولمة وفتح الأسواق فأصبحت من الاستراتيجيات الناجحة التي ترد بها المؤسسة على تغيرات المحيط العالمي، فهي تستعمل من قبل مؤسسات البلدان المتقدمة من أجل رفع مردوديتها بالاستثمار في البلدان النامية أو البلدان المصنعة الجديدة ذات الأجور المنخفضة مثل: الهند، الصين والبرازيل؛
- لا تتميز بعض المنتجات كالسيارات والمنتجات الإلكترونية فقط بتركيب معقد والطرز، إنما بتغيرات متكررة في إن تسيير عدد كبير من القطع أو المكونات الأصلية المختلفة للصناعة أصبح نشاطا مستقال بحد ذاته، وعليه يجب على هذه المؤسسات أن تتكيف مع الخصائص والتغيرات في الوقت المحدد وبالكمية الوفيرة وبسعر تنافسي بتمزيج بعض الأنشطة عن طريق المناولة.

المطلب الثالث: المزايا التنافسية والعيوب الناتجة عن استراتيجية المناولة

أولاً: المزايا

1. المزايا التنافسية التي توفرها المناولة بالنسبة للمؤسسات الآمرة بالأعمال

1.1. خفض التكاليف: هناك دواعي عدة للشركات للدخول في المناولة، حيث تستعين هذه الشركات بمصادر خارجية للاستفادة من الفوارق الوطنية أو الإقليمية أو الدولية في تكاليف عوامل الإنتاج، بما في ذلك انخفاض الأجور والمواد الخام. فبالنسبة للبلدان الصناعية فإن الإنتاج أو الشراء في الخارج أرخص من الإنتاج المحلي أو الشراء المحلي، وهو ما يجعل الشركات في هذه البلدان تنتج بتكلفة أرخص وبالتالي تقديم أسعار تنافسية للمنتج النهائي. لقد أرجع الباحثون ميزة خفض التكاليف نتيجة اللجوء إلى المناولة إلى أسباب عديدة أهمها :

- المناولين هم على درجة عالية من التخصص وأكثر فعالية في عملياتهم الإنتاجية؛
- المناولين هم أكثر مرونة لأن الإدارة يمكن أن تأخذ قرارات بسرعة أكبر، كما أن برامج الإنتاج يمكن تغييرها أو تعديلها بسهولة أكبر وفقا للمتطلبات الجديدة؛
- المناولين أقل التزاما بنشاطات البحث والتطوير والتسويق، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج؛

- المصاريف العامة والتكاليف الإدارية منخفضة عموما؛
- المقاولين من الباطن عموما يستعملون معدات وآلات أقل فضلا عن ورشات عمل أبسط من المؤسسات الكبيرة¹؛

2.1. تحقيق أفضل جودة: إن البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية والموثوقة العالية في بيئة متغيرة ومتطورة يدفع الشركات إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث لا يمكن للمتخصصين الداخليين تلبية المعايير المطلوبة، وبالتالي يتم اللجوء إلى المستوى العالي من المهارات والخبرات المتخصصة والمتوفرة لدى المناولين الخارجيين، فاللجوء إلى تدريب وتحسين مؤهلات ومهارات القوى العاملة داخليا أو الحصول على الآلات والمعدات المناسبة قد يتطلب وقتا وموارد مالية كبيرة، وفي

¹ - أمجد بن الدين، مرجع سبق ذكره، ص 137.

هذا الإطار يكون البديل هو الاستعانة بالمصادر الخارجية الاستكمال الأنشطة الأساسية للشركة وتوفير قطع الغيار والمكونات ذات الجودة العالية؛¹

3.1. المناولة آلية فعالة لمسايرة تقلبات السوق: بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك سبب آخر يجعل الشركات تستعين بالخارج وهو توافر المنتجات أو المواد الخام لتلبية الطلب على المنتجات، وبعبارة أخرى فإن استخدام المقاولين من الباطن الخارجيين (الدوليين) هو بمثابة وسيلة للتحوط ضد تقلبات الطلب في السوق، وعندما يواجه المقاولين الرئيسيين زيادة مؤقتة في الطلب في السوق أو وجود تغيرات موسمية فإنهم يواجهون ذلك إما من خلال زيادة الاستثمارات المالية في المعدات والآلات والمصانع ويلجؤون إلى التعاقد من الباطن في الأنشطة المعنية، فالخيار الأول ينطوي على خطر الاستخدام غير الكامل لهذا الاستثمار في المستقبل، وفي كثير من الأحيان تلجأ الشركات الكبيرة إلى استخدام ورشاتها ومعداتها إلى ما هو أبعد من مستوى طاقتها لتجنب العيوب الناجمة عن ثقل تكاليف إعادة الاستثمار، ومع ذلك يكون اللجوء إلى المقاول من الباطن لتوفير الأجزاء والمكونات هو الأكثر كفاءة من وجهة نظر مالية من أجل مواجهة التقلبات في السوق وتجنب الفائض في الطاقة كذلك؛²

4.1. المناولة تعد وسيلة للوصول إلى المناطق ذات فرص النمو المحتملة: تتيح المناولة كذلك لرجال الأعمال فرصا للدخول إلى الأسواق التي ترتفع فيها القدرة الشرائية مع زيادة فرص النمو بها، كما هو الحال بالنسبة للسيارات والإلكترونيات في الهند والصين، وعلاوة على ذلك يمكن أن تكون المناولة وسيلة لخفض الحواجز الجمركية على المنتجات الخاصة بالشركات الخاصة في البلدان ذات الحواجز التجارية المرتفعة، وبالتالي التقليل من التكلفة ورفع الأرباح وتخفيض سعر بيع هذه المنتجات في الأسواق الجديدة؛³

¹-Verrag,J., "Sourcing nijenrod. Research paper series", Centre for supply chain management, 1999, p : 13.

² - أمجد بن الدين، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ - فاطمة الزهراء علوي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

5.1. تقنية عتبة المردودية: من المنظور المحاسب الجبائي يرى (GAILAVIELLE) أن المناولة

تسعى إلى تدنية عتبة المردودية نحو الصفر ذلك من خلال :

تدنية الكتلة الأجرية الثابتة؛

- تدنية وتحويل التكاليف الثابتة غير الأجرية إلى تكاليف متغيرة؛

- تحويل تكاليف الأجور إلى تكاليف تنتج رسوما قابلة للاسترجاع؛

- الاستفادة القصوى من أفضلية الليونة المرتبطة بالمناولة .

6.1. زيادة الإنتاجية والمردودية: يحدث ذلك عندما يتم التركيز على النشاطات الأساسية

والاستراتيجية داخل المؤسسة المرتبطة بالمراحل النهائية بالعملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة ليست

مضطرة في حالة توجهها إلى مناولة بعض الأنشطة إلى تحول تكاليف متغيرة فهي لا تستثمر من

جديد في وسائل جديدة وال توظف عمالة إضافية، وبالتالي يؤدي التركيز على النشاطات الأساسية

وتخفيض التكاليف إلى زيادة الإنتاجية وكذا المردودية¹ .

2. المزايا بالنسبة للمؤسسات المناولة: إن مزايا المناولة بالنسبة للمناول عديدة ومتنوعة، يمكن

تلخيصها في العناصر التالية :

-زيادة الإنتاجية والفعالية؛

- استغلال الطاقة المتوفرة؛

-اقتصاديات السلم؛

- انتقال التكنو لوجيا؛

- التقليل من المخاطر

خلاصة الفصل

قد تبين من خلال عرض مختلف التعاريف والمقاربات النظرية الخاصة بمفهوم المناولة، أن هذه

الأخيرة تعمل على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وتسليم

الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين، كما أن هذا المفهوم الجديد في حقل إدارة

¹- J.P. Gala vielle: les déterminants fiscaux de la sous-traitance, p :05.

الأعمال يعد مفهوماً إحدى أ أهم أنواع الشراكة الاستراتيجية للمؤسسات .فالمناولة قائمة على مبدأ العمل الجماعي، عكس المبدأ الذي يقول " إن أردت ان تتم الأمور بطريقة جيدة قم بها بنفسك"، وينتج عن هذه العملية التزامات بين المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة أو المقاوله، حيث تعمل المؤسسة الأمرة بالأعمال على تمكين المؤسسة المناولة من إنجاز العمل الموكل إليها بسهولة ودفع مستحقات هذه الأخيرة، وبعد تسليم العمل الموكل إليها وتسليمه بعد إنجازه في الآجال المحددة وفق الشروط المتفق عليها، وتكون مسؤولة عن جودته وعن العيوب الخفية التي قد تظهر فها .وعليه فالمناولة تعد من أ أهم الخيارات الاستراتيجية السليمة التي تبنتها المؤسسات الاقتصادية الكبرى الواضحة من حيث الهدف والتنظيم وتحقيق مزايا للمؤسسات المناولة.

الفصل الثالث

مخاطر المناولة الصناعية وادارتها في المؤسسات الصناعية

تمهيد

يتوقف نجاح التعاقد في إطار المناولة وتنفيذ بنوده بالشكل المطلوب بالدرجة الأولى على إدراك الشركاء بأهمية هذا التعاقد وإدراكهم للأهداف المرجوة منه والتي يتم تحقيقها في ضوء الإمكانيات والموارد المادية منها وكذا البشرية التي يتطلبها الوصول إلى تحقيق هاته الأهداف.

هاته العملية تتوقف بطبيعة الحال على الاتفاق على نوعية المساهمة الخاصة بكل شريك والحصص المقدمة، ثم كيفية تطبيق المراحل الضرورية لهذا العقد، وهو ما من شأنه توفير الضمانات الكافية لتجاوز ما قد يحدث من نزاعات وممارسات قد تنعكس بالسلب على استراتيجية عقد المناولة وتحدد استقراره وتضر بمصالح أطرافه.

وفي هذا الإطار تظهر الإدارة بالأهداف كوسيلة إدارية تنبؤية وتخطيطية تعمل على توفير أكبر قدر من الثقة المتبادلة، الاتصال، الشفافية والوضوح والالتزام المبدئي بتوفير شروط النجاح في المسائل الجوهرية التي يجب توفرها وتنميتها بين أطراف العقد وتفادي أغلب المخاطر المحتملة التي يمكن أن تنشأ بين أطراف عقد المناولة.

لذا فإن هذا الفصل سيتم من خلاله التطرق بنوع من التفصيل إلى مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية لعقود المناولة الصناعية في المؤسسة، وكذا جوانب تأثير الإدارة بالأهداف على مخاطر المناولة الصناعية، وعلى ضوء ذلك سيتم إبراز بعض النماذج والتجارب العالمية للمناولة الصناعية وكيفية إدارة مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: الإطار العام لعقد المناولة

العقد هو تعبير عن رغبات الأطراف الحقيقية، ولجعل هذا التعبير ترجمة لرغبات الأطراف، يجب أن تكون شروط العقد وكلماته وشروطه دقيقة حيث يترتب عن تخلف شرط منها فتح باب المنازعات المحتملة مما يحد من نجاح العلاقة التعاقدية بين الأطراف المتعاقدة .

يتم تنظيم العلاقة بين الأطراف المتعاقدة من خلال اتفاقية بينهما، حيث تحدد هذه الاتفاقية الحقوق والالتزامات التي لا يمكن انتهاكها ويجب أن تمتثل لشروط العقد ، كما يتعين التقيد بدفتر الشروط الذي تم التعاقد في إطاره، وضمن هذا الإطار يعد عقد المناولة من أهم الأدوات التي يقدمها القانون للمؤسسات لكي تستغلها للحصول على الأعمال والخدمات التي تحتاجها للقيام بعملياتها الإنتاجية، من خلال إبرامها لعقود مناولة مع مؤسسات أخرى، ما يستوجب تنظيم هذه العلاقة لإنجاحها والوصول إلى الأهداف المرغوبة من التعاقد.

سيناقش هذا المبحث مختلف الخطوات المتخذة لإبرام عقد من الباطن ، وحقوق والتزامات أطراف العقد ، والعلاقات المختلفة التي تنشأ في إطار هذا العقد.

المطلب الأول: مراحل وخطوات إبرام عقد المناولة

تمر معالجة العقد بسلسلة من المراحل بعد توقيعه، ويتم اتخاذ بعض الخطوات العملية لتوقيع العقد، والتي تم تسليط الضوء عليها أدناه

1/ مراحل تكوين عقد المناولة

قدم العديد من الكتاب والباحثين تفسيرات متقاربة للمراحل التي تهدف إلى تكوين عقود الشراكة والتحالفات بين المؤسسات

جدول 03- 1مراحل تكوين التحالف

المرحلة	الوصف
إدراك الحاجة إلى التعاقد	تدرك الشركة حاجتها للتعاقد، والعائد المتوقع منه، ويتم إدراك ذلك في أي مستوى إداري أو في أي موقع على سلسلة القيم بالشركة
البحث عن شريك(مزود)	حيث تبدأ الشركة بفحص المناولين المرتقبين، أي من يمكن أن تتعاقد معهم، وقد يتضمن ذلك مدى التناسب التقني والتسويقي، والتخطيط المبكر لتوزيع المواد.
مرحلة بناء العلاقات ووضع الخطط	وهنا تناقش الشركة مع مزودها أهداف التعاقد وتضع بمعيتهم خطة لتنفيذ مشروعاتها
التنفيذ	وهنا تناقش الشركة مع مزودها أهداف التعاقد وتضع بمعيتهم خطة لتنفيذ مشروعاتها
إدارة التعاقد	تم هنا تنفيذ المشاريع أو الإنجازات التي تم التعاقد بشأنها أو خطة التعاقد

المصدر: إعداد الطالبة بناء على معطيات رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، "

الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، المرجع السابق، ص 251.

أما آير، فقد أشار إلى أن هناك أربع مراحل في تكوين وتوحيد الشراكات بين المؤسسات، والتي تنطبق على المؤسسات الصناعية أو العقود من الباطن بين المؤسسة الامرة و المؤسسة المناولة أو المنفذة، وتتجلى هذه المراحل في ما يلي فيما يلي:

1-1/ المرحلة الأولى: المرحلة التي يتم فيها تحقيق التعاون (قرار العقد)، تدرك المؤسسة، سواء

كانت تأمر أو تنفذ، أن الدخول في تعاون مفيد ويساعد على اكتساب ميزة تنافسية. تنفق المؤسسات الكثير من الطاقة في جمع المعلومات حول المؤسسات التي يمكنها الاندماج معها ومساعدتها على بناء القدرات التي تسمح لها بالاستفادة من الفرص المتاحة.

2-1/ المرحلة الثانية: مرحلة اكتشاف الشريك بعد الانتهاء من عملية اتخاذ القرار للتعاون أو

التعاقد، قائمة بالمؤسسات التي يمكن أن تساعد في التعاون، من المهم تحديد مهارات وقدرات

المؤسسات المشاركة والمساهمات، لأن الاختيار وتحديد نجاح الشريك هو أساس المرحلة التالية. في هذه المرحلة، يبدأ أطراف العقد في التجارة مع بعضهم البعض، ووضع الأساس الأولي للعقد. ويعد عامل الثقة عامل مهم في إنجاح التعاقد واختيار المناول بشكل جيد فقد يقوم هذا الأخير بالاحتفاظ بالمعلومات أو إعطاء صورة غير حقيقية عن نشاطه المهني، وللتخفيف من مخاطر هذا المشكل وجب تكثيف الاتصالات والوقوف الميداني من خلال الزيارات للمخابر والمصانع بالشكل الذي يسمح بالتعرف الجيد لما يمكن المساهمة به وفي هذا الصدد يمكن اللجوء إلى إمضاء بنود خاصة متعلقة بسرية المعلومات¹.

1-3/ المرحلة الثالثة والرابعة: مرحلتا الاتساع وتوطيد الصلة ويظهر في تلك المدة عددا من المواصفات المشتركة وفيهما يزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة كما تتكاثر الثقة بينه ما وتتركز نشاطات الأطراف على إرجاع تركيز التعاون على الإنماء المتبادلة ومحاوله الاستحواذ على مهارات إضافية.

2/ الخطوات العملية للتعاقد في إطار المناولة

عملية المناولة هي أساسا عملية تعاقدية عادلة وسليمة تحدث بين طرفين هما: المؤسسة الواجبة للأعمال والمنشأة تجارية (أو المؤسسات) المنفذة للأعمال وبصورة عامة تدخل عقود المناولة ضمن المفهوم العام لعقود العقارات التجارية والصناعية بشروطها والتزاماتها على خلفية عادلة وسليمة. وتختلف الإجراءات والتشريعات المنظمة لعقود المناولة من بلد لآخر إلا أنه في الحقيقة لا يوجد لحد الآن تشريع خاص في معظم البلدان النامية منظم لنشاط المناولة على غرار ما هو قائم في البلدان المتقدمة، فالتشريعات أو اللوائح المنظمة لعلاقات التبادل والتعاون بين المؤسسات الأمرة بالأعمال والمنشآت المنفذة معقدة، وتتطلب قبل كل شيء معرفة دقيقة لأسلوب وخصائص المناولة الصناعية، وقد تكون عقود المناولة محددة بفترة معينة وقد لا تكون مرتبطة بمدة محددة وتتضمن كل الشروط الفنية المتفق عليها.

¹ Koenig C, Van G, " **Alliances interentreprises** " le rôle de la confiance, in noel a, édition perspectives en management stratégique, economica, paris, 1992, pp 305-327

وبشكل عام هنالك مبدأين تقوم على أساسهما عقود المناولة بالأخذ في الاعتبار الاستجابة للشروط المعطاة أو بواسطة الاتصالات المباشرة التي تحدث بين المعنيين وبناء على نتائج محادثات التي تم التوصل إليها في ذلك المسألة وهذا كما يلي¹

في إطار المبدأ الأول يقتصر التعاقد بين المنشأة الآمرة بالأعمال والشركة المناولة على صناعة المنتج المطلوب دون مهام فنية أخرى،

وطبقاً للمبدأ الثاني تشمل عملية التعاقد المبرمة بين المؤسسة الآمرة بالأعمال والمنشأة المنفذة، دراسة وتصميم وصناعة المنتج المطلوب، وفي كلتا الحالتين ينبغي أن تمر عقود المناولة بعدد من المراحل من بينها:

في نطاق المبدأ الأول يقتصر التعاقد بين المنشأة الآمرة بالأعمال والشركة المناولة على صناعة المنتج المبتغى دون مهام فنية أخرى،

وطبقاً للمبدأ الثاني تشتمل على عملية التعاقد المبرمة بين المؤسسة الآمرة بالأعمال و المؤسسة المنفذة، دراسة وتصميم وتصنيع المنتج المرغوب، وفي كلتا الحالتين يلزم أن تتخطى عقود المناولة بعدد من المراحل من ضمنها:

-مرحلة التفاوض(المساومة)

- تحرير الصفقات

- كتابة العقود: وتعد كتابة العقود ضرورة حتمية وواقع ملزم لتجسيد الاتفاق النهائي خاصة إذا تعلق الأمر بتعاقدات دولية، حيث أن المحاكم وهيئات التحكيم الدولي قد عملت على استخلاص بعض الأعراف والمبادئ المترتبة عن الالتزامات التي تقع على عاتق الأطراف المتعاقدة نذكر منها:²

- واجب التعاون في إقامة الدليل والإثبات،

- واجب المحافظة على سرية ومضمون العمليات التعاقدية،

- واجب العمل على عدم مضاعفة الخسارة التي يمكن أن يتلقاها الطرف الآخر،

¹ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "الدليل العربي للمناولة الصناعية"، الطبعة الأولى 2000، متوفر على: <http://www.arifonet.org.ma/Data/Subcontracting/Dalil.ht>، 2009، ص:10.

² - محمودي مسعود، " أساليب وتقنيات إبرام العقود الدولية"، المرجع السابق، ص100-104.

- واجب التعاون للحصول على التسهيلات والرخص الإدارية المطلوبة لإبرام العقد وتنفيذه،
- واجب تقديم النصح في حالة بيع معدات تكنولوجية متطورة أو معقدة،
- واجب التعاون لتسهيل إتمام إجراءات الصلح أو التحكيم في حالة نشوب اختلاف أو تنازع بين أطراف العقد.

- صياغة دفتر الشروط التقنية: يعتبر دفتر الشروط حسب القانون الخاص الوثيقة التي تحدد المواصفات والاحتياجات التي يطلبها مقاول أو مؤسسة آمرة من عارضي الخدمات، أما في القانون العام فإن مفهومه أوسع ويشمل ليس فقط الوصف التقني للاحتياجات، ولكن أيضا جميع الالتزامات القانونية للشركات المنفذة تجاه المؤسسة طالبة الخدمة، فهو بذلك يعد الأداة التي تعبر عن إرادة المنشأة الآمرة بالعمل، حول موضوع العقد،¹

المطلب الثاني: حقوق وواجبات طرفي التعاقد.

ينظم العلاقة بين طرفي العقد، الإتفاق المبرم بينهما، إذ يحدد هذا الاتفاق حقوق والتزامات يتعين عدم الإخلال بها، كما يتعين التقيد بدفتر الشروط الذي تم التعاقد في إطاره، فمن الناحية المبدئية تقوم عقود المناولة على مجموعة من العناصر الأساسية من بينها²:

1/ الأسعار:

هناك اتجاهين يتم الأخذ بها ما عند تحديد الأسعار:

الأول: تأخذ به المنشأة المنفذة للأعمال التي تنظر إلى السعر باعتباره عامل متحرك وتابع لعناصر الكلفة وعوامل السوق،

الثاني: يعتمد على التقدير المسبق للسعر من طرف المؤسسة الآمرة بالعمل.

ويتم تحديد عناصر الأسعار في العقود إما على أساس مبدأ التراضي أو بمقارنة العروض،

¹ Daniel Véret, Cabinet Bensoussan, "L'externalisation de la Maintenance" 100 question pour comprendre et agir, AFNOR, Saint Denis, France, 2003, P41.

² -الدليل العربي في المناولة الصناعية، المرجع سابق، ص34.

2/ جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.

وتتوقف هذه الجودة على مدى دقة دفتر الالتزامات الفنية المعتمد من طرف الشركة الأمرة بالأعمال وصرامة التنفيذ من جانب الشركة المناولة.

3 /مدة العقد.

يطرح موضوع المدة المتعلقة بالعقد المبرم في إطار المناولة، عددا من الأسئلة المتعلقة بالشركة المناولة: حول مدة العقد؟ ومن له صلاحية إلغائه؟ وما يترتب عنه من حق تعويض الضرر؟ وما هو موقف طرفي العقد في مواصلة التعاون بعد نهاية فترة العقد المحددة بينهما؟
يختلف من بلد إلى آخر التعامل مع هذه الحالات، حسب طبيعة القوانين المعمول بها في البلدان المختلفة.

4/ شروط التسليم

يقتضي في الاتفاق المكتوب تحديد محددات وقواعد التسليم، مثل ميعاد التسليم، مقره، النقل وخطر والجهة التي تتحملها، إضافة إلى ذلك المشكلات المرتبطة بالتحميل و التخزين وموضوع المراقبة وغيرها.

المطلب الثالث: العلاقات الناشئة في حالة التعاقد من الباطن

ذكرنا أعلاه أن العقود المناولة بين المؤسسات الأمرة و المؤسسات المنفذة قد تنشأ من عقود من الباطن أخرى يتم إبرامها بتكليف مؤسسات أخرى بإنجاز بعض المهام الموكلة إلى هذه المؤسسات المناولة وبذلك يتضمن عقد المناولة وجود ثلاثة أطراف وهي المتعاقد الأصلي (المؤسسة طالبة العمل)، المتعاقد المشترك(المؤسسة المزودة للمؤسسة الأمرة)، المتعاقد من الباطن(المؤسسة المزودة من الباطن للمؤسسة المشتركة).

وينشأ عن هذا التعاقد من الباطن علاقات قانونية متشعبة ومتشابكة، فوجود العقد من الباطن ينشأ عنه تشابك في العلاقات القانونية بين افراد المجموعة العقدية. فتوجد علاقة بين المتعاقد الأصلي (رب العمل) والمتعاقد المشترك(المزود الأول)، وعلاقة أخرى بين طرفي العقد من الباطن، أي المتعاقد المشترك والمتعاقد من الباطن، وأخيرا علاقة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن.

وفي ضوء ما سبق يمكن التطرق من ثلاثة جوانب إلى هذه العلاقات وذلك كما يلي:

1/ العلاقة بين المتعاقد الأصلي (رب العمل) والمتعاقد المشترك.

يكشف الاتفاق المبرم بين طرفي العقد الأصلي أسس الاتصال بينهما، إذ يكشف هذا الاتفاق حقوق والتزامات المتعاقد الأصلي والمتعاقد المشترك ويحكم هذه العلاقة القائمة بين الطرفين، مبدآن وذلك على النحو التالي:

أولاً: لا يمكن إعفاء المؤسسة المنفذة المشتركة من التزاماتها تجاه المؤسسة الأمرة (المتعاقد الأصلي)، إذا لجأت المؤسسة المشتركة إلى التعاقد من الباطن لتنفيذ الإلتزاماتها تجاه المؤسسة الأصلية¹.
ثانياً: عدم جواز تعديل أو تغيير التزامات المتعاقد الأصلي تجاه المتعاقد المشترك: فلا تتنازل مؤسسة مقدمة للعمل في إطار عقد أصلي بلجوئها للتعاقد من الباطن عن مركزها التعاقدية، ولا عن الحقوق التي تنشأ لها بمقتضى العقد الأصلي ومن ثم فلها أن تلجأ إلى المؤسسة الأمرة (المتعاقد الأصلي)، طالبة منها تنفيذ الإلتزامات الملقاة على عاتقها بمقتضى العقد المبرم بينهما².

2/ العلاقة بين المتعاقد المشترك والمتعاقد من الباطن.

يتميز عقد المقاولة³ من الباطن باستقلال ذاتي عن عقد المقاولة الأصلي، هذا الاستقلال يجعله جديراً بأن يحكم العلاقة بين طرفيه المقاول المشترك والمقاول من الباطن، ولا شأن للمتعاقد الأصلي (رب العمل) هذه العلاقة فهو يعد أجنبي عنها. لذلك فإن علاقة المتعاقد المشترك بالمتعاقد من الباطن هي علاقة رب العمل بالمتعاقد المشترك، ويترتب عن ذلك أن المتعاقد المشترك يلتزم بكل ما يلتزم به رب العمل في المقاولة الأصلية، وفي المقابل يلتزم المقاول من الباطن بكل ما يلتزم به المقاول المشترك في عقد المقاولة الأصلية. وقد تختلف أحكام عقد المقاولة من الباطن عن أحكام عقد المقاولة الأصلي كون استقلالية عقد الباطن تجعله متميزاً من حيث المقابل أو بعض شروط العقد بخلاف ما هو منصوص

¹ Tranchant L, " **La cotraitance** ", préface par Bergel (J.L), presses universitaires d'Aix-Marseille- Puam, 2004, p60.

² - أسامة محمد طه إبراهيم، " النظرية العامة لعقود الباطن"، مرجع سبق ذكره، ص 174.

³ - غازي خالد أبو عرابي، "المقاولة من الباطن في ضوء أحكام القضاء والتشريع"، دراسة مقارنة مع الفقه الإسلامي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 67 - 68.

عليه في العقد الأصلي، ومع ذلك فإن أحكام عقد الباطن هي التي تسري لا أحكام عقد المقاولة الأصلي . كما أنه لا غرابة أن يستمد عقد الباطن أحكامه من العقد الأصلي ويظهر ذلك جليا من خلال الالتزامات التي تقع على عاتق المقاول من الباطن فهو يلتزم تجاه المتعاقد المشترك وفق ما يلتزم به الأخير تجاه رب العمل في عقد المقاولة الأصلي وإذا كان هناك تشابه بين عقد المقاولة الأصلي وعقد الباطن فإن هذا التشابه لا يصل إلى حد التشابه التام على الأقل لسببين : الأول كون رب العمل الحقيقي هو المتلقي النهائي وليس المقاول المشترك، أما السبب الثاني فيتمثل في كون ضمان الشيء المنجز بعد تسليمه للمقاول المشترك من قبل المتعاقد من الباطن يخضع لأحكام القواعد العامة لعقد المقاولة، أي لضمان العيوب الخفية وليس للضمان العشري الذي يخضع له المتعاقد المشترك في علاقته مع رب العمل.

3/ العلاقة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن

في الأصل أنه لا توجد علاقة مباشرة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن، إذ لا يربطهما أي عقد وبالتالي يعتبر كلا منهما غير ملزما لمواجهة الآخر ، فالقاعدة تقتضي بأن أثر التصرف القانوني لا تنصرف إلا إلى المتعاقدين، هذه هي القاعدة في تحديد آثار العقد¹.

المبحث الثاني: مخاطر المناولة الصناعية وآثارها على تنافسية المؤسسة.

رغم الأهمية التي تكتسيها المناولة الصناعية والمزايا العديدة التي توفرها سواء للمؤسسة الأمرة أو المنفذة، فإن هناك العديد من المخاطر التي ينطوي عليها التعاقد في إطارها، والتي قد يكون لها تأثير كبير على الأرباح المحتملة والفورات نتيجة تنازل المؤسسة عن نشاط أو مجموعة من الأنشطة، وترتبط هذه المخاطر عادة بنوعية الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة المنفذة، التقليل من كمية الموارد المخصصة لإنجاز العمل أو عدم الوفاء بمواصفات الجودة، التكاليف المخصصة للتكوين والتدريب، توجيه الخدمة، وكذا الخطر المرتبط بالمركز المالي لمقدم الخدمة، بالإضافة إلى العديد من المخاطر الأخرى.

¹ Amor Zahi, "Le droit de la responsabilité en matière de construction" , Revue Algérienne des sciences juridiques économiques et politiques, faculté de droit de Ben Aknoun, université d'Alger, volume 25, édition l'office national des travaux éducatifs, Alger,1987, p593.

وقبل التعريف بمختلف المخاطر المترتبة عن المناولة الصناعية يجدر إعطاء مختلف المفاهيم المتعلقة بالخطر بشكله العام وكذا أنواعه وذلك فيما سيأتي:

المطلب الأول: التعريف الإصطلاحي للخطر وأنواعه وأساليب تحديد وتحليل المخاطر

ضمن عملية صناعة القرار في أي منظمة، خاصة في عالم المنافسة المتزايدة يجب أن تؤخذ المخاطر بالاعتبار وبصورة أكثر جدية وهذا يتطلب وعياً في إدارة المخاطر التي تمثل جزءاً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية، لذا أصبح القادة يخصصون وقتاً وجهداً أكثر من ذي قبل لإدارتها.

1/ مفهوم المخاطرة:

1-1/ مفهوم الخطر: يعرف بأنه مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه (ISO/IEC

1)(Guide

وهناك مفاهيم عديدة للخطر نذكر منها:

أ/ الخطر هو: التباين بين العوائد الفعلية والمتوقعة؛

ب/ هو التشتت بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة؛

ث/ هو احتمال اختلاف النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة أو المأمولة.

مما سبق نلاحظ أن الخطر حقيقة عامة كما أنه ظاهرة ناتجة عن نقص المعرفة الإنسانية.

ومن الجدير المقارنة بين المخاطرة وعدم التأكد:²

فعدم التأكد هو نقص في معرفة المستقبل فيتضمن حدوث الجيد والسيء، مثلاً: إن تقبل

المستهلك لبعض السلع قد يفوق كثيراً كل التوقعات المتفائلة وقد يكون العكس.

وفي المقابل فإن المخاطرة تشير دائماً إلى ما هو سيء وهي احتمال شيء في المستقبل. إن الخطأ

الجيد أو القرار الجيد هو القرار الذي يكون فعالاً في تجنب المخاطر.

¹ معيار إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر (ERMA)، (معيار إدارة الخطر هو نتاج عمل فريق يتضمن هيئات إدارة الخطر الرئيسية في المملكة المتحدة: معهد إدارة الخطر (IRM)، جمعية التامين ومديري الخطر (AIRMIC)، المنتدى الوطني لإدارة الخطر في القطر العام (alarm).

² -رسلي قدو، احمد شعلان، تمهيد حول إدارة المخاطر من منظور اقتصادي -حالة توضيحية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 2007، ص2.

1-2/ مفهوم المخاطرة: يمكن أن تعرف على أنها ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس، وبشكل أكثر تحديداً، يقصد بالمخاطرة "خالة يكون فيها إمكانية أن يحدث إنحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة"¹

2/ تصنيفات المخاطر

- تتمثل أهم المخاطر التي تتعرض لها شركات الأعمال في ما يلي:²
- المخاطر التي تمس منتجات الشركة والمتعاملين معها في هذا المجال؛
 - المخاطر التي تهدد سمعة الشركة ومصداقيتها وتنال من ثقة المتعاملين معها؛
 - المخاطر التي تحدث في الشركة على المستويين الداخلي والخارجي.
- كما بالإمكان تقسيمها حسب عدة معايير:

1-2/ حسب توقعها من الشركة: تنقسم إلى

- أ/ مخاطر مفاجئة: تحدث بشكل غير متوقع أي دون سابق إنذار وتشكل أزمة؛
- ب/ مخاطر كامنة: مصاحبة للنشاط ويمكن توقعها.

2-2/ مخاطر مالية ومخاطر غير مالية: ويرتبط هذا التصنيف بالمخاطر التي تتعرض المؤسسة عند

حدوث ظروف معاكسة، فقد يترتب عليها خسارة مالية وفي أحيان أخرى لا تتضمن خسارة مالية، وينطوي كل جانب في الجهد البشري عنصراً ما من عناصر المخاطرة، ولا يكون للكثير من هذه المخاطر عواقب أو آثار مالية؛

تتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد أو منظمة أو أصل أو توقع دخل قد يفقد أو يتلف، وبذلك تتضمن المخاطرة المالية ثلاث عناصر:³

- الفرد أو المؤسسة المعرضة للخسارة،
- الأصل أو الدخل الذي يسبب دماره أو زوال ملكيته خسارة مالية،
- خطر يمكن أن يسبب الخسارة.

¹ مُجّد فتحي البدوي، إدارة مخاطر الاستثمار، الأكاديمية الحديثة بالمعادي، مصر، 2006، ص: 18.

² علي الزعبي وبلال السكارنة، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي، عمان، 2007، ص: 11.

³ - مُجّد فتحي البدوي، مرجع سابق، ص: 27.

2-3/ المخاطر الإستراتيجية والمخاطر الديناميكية: يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك المخاطر

الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد، وتنشأ من مجموعتين من العوامل:

عوامل في البيئة الخارجية: الإقتصاد، الصناعة، المتنافسون، والمستهلكون والتغيرات التي تصيب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها، ولكنها جميعا قادرة على إحداث خسارة مالية للمؤسسة،

أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطرة المضاربة فهي قرارات إدارية داخل المنشأة، فالإدارة في كل منظمة تتخذ قرارات ينتج عنها إنتاج سلع وخدمات قد تحقق أرباح للمؤسسة أو خسارة؛

وتكون المخاطر إستراتيجية، إذا كانت الخسائر ستحدث حتى ولو لم يحدث تغييرات في الإقتصاد، فإذا أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين، والنتاج والدخل والمستوى التكنولوجي، فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من الخسارة المالية، وتنشأ هذه الخسائر من أسباب بخلاف التغيرات في الإقتصاد مثل إخطار الطبيعة وعدم نزاهة الأفراد الآخرين، وعلى خلاف المخاطر الديناميكية لا تكون المخاطر الإستراتيجية مصدرا للكسب بالنسبة للمجتمع وتتضمن خسائرها أما تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته وتميل الخسائر إلى الإستراتيجية إلى كونها قابلة للتنبؤ بوجه عام.¹

¹ - Olinvier FHassid, **le management des risques et des crises**, 3edition, edition Dunod - 1, paris, p 38.

3/ أساليب وتقنيات تحديد وتحليل المخاطر:

يمكن توضيح أساليب تحليل الخطر من خلال الجدول التالي:

جدول 03- 2 أساليب تحليل الخطر.

الحالة	أساليب وتقنيات تحليل الخطر
الفرص المخاطرة ذات الاتجاه التصاعدي	1/دراسات السوق، 2/التوقعات، 3/اختبار السوق، 4/البحث والتطوير، 5/تحليل التأثير على النشاط.
التهديدات المخاطرة ذات الاتجاه التنازلي	1-تحليل التهديدات 2-تحليل شجرة الخطأ 3-FEMEA (تحليل أسباب الفشل والتأثير)
الفرص والتهديدات معا	1-تصميم نموذج الاعتمادية 2-التحليل الرباعي الاستراتيجي (القوة والضعف والفرص والتهديدات) 3-تحليل شجرة الأحداث 4-تخطيط استمرارية الاعمال 5-BPEST تحليل البيئة الخارجية (الأعمال والعوامل السياسية، الإقتصادية، والإجتماعية والتكنولوجية) 6-تصميم نموذج الاختيار الحقيقي 7-إتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد 8-الاستدلال الإحصائي 9-مقاييس النزعة المركزية والتشتت 10-تحليل العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والفنية والقانونية والبيئية

المصدر: إعداد الطالبة بناء على سيد جاد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات

التنظيمية.

المطلب الثاني: مخاطر المناولة الصناعية

ترتبط مسألة المخاطر المرتبطة بالمناولة إرتباطا وثيقا بمنطق تشغيل التعاقد بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة، هذه المخاطر تكون لها علاقة عادة بنوعية الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة المنفذة، التقليل من الموارد المخصصة لإنجاز العمل، التكاليف المخصصة للتكوين والتدريب، توجيه الخدمة، وكذا الخطر المرتبط بالمركز المالي لمقدم الخدمة، بالإضافة إلى عديد المخاطر الأخرى.

وسيتيم من خلال هذا المطلب عرض أهم المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسات عند التعاقد في إطار المناولة.

1/ تصنيف المخاطر حسب williams

قدم ويليامس williams (1975) تصنيفا للمناولة يميز فيه مصدر المخطر بدلا من التقدم المحرز في المشروع، حيث قسم فيه المخاطر الى فئتين¹: المخاطر المتكبدة خلال مرحلة تطوير مشروع المناولة والمخاطر المتكبدة في مرحلة التنفيذ، ويرى أن التصنيفات تستند الى مجموعة متنوعة من المعايير: كالطبيعة أو الأصل والتأثير، والجدول الموالي يبين هذين النوعين من المخاطر.

جدول 03- 3 تصنيف المخاطر حسب williams

تصنيف المخاطر حسب williams	
<ul style="list-style-type: none"> ● مخاطر التعبير السيء عن الإحتياجات؛ ● مخاطر التقادم التجاري؛ ● مخاطر عدم كفاءة المؤسسة في مواجهة الطلب؛ ● مخاطر سوء تقدير التكاليف والآجال؛ ● مخاطر النزاعات داخل فريق المشروع؛ ● مخاطر التواصل بين السلطة المتعاقدة والسلطة المراقبة للمشروع. 	<p>المخاطر المتكبدة خلال مرحلة تطوير مشروع المناولة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● مخاطر قيادة المشروع؛ ● مخاطر الاكتشاف المتأخر للمشاكل؛ ● مخاطر التشخيص الخاطيء أو الجزئي؛ ● مخاطر الاستجابات غير المناسبة. 	<p>المخاطر المتكبدة خلال مرحلة تنفيذ مشروع المناولة:</p>

Source : Power M., Bonifazi C., Dsouza K.. "The ten outsourcing traps to avoid ". The journal of business strategy, Vol. 25, No. 2,2004,;p 39.

¹ زريقي عمار، مسعى للتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التمهيد، المرجع السابق، ص57.

2/ تصنيف المخاطر حسب Courtot

طور كورتو Courtot (1998) تصنيفا للمخاطر ناتج عن العناصر المتعلقة بخصائص المخاطر،

والتي لخصها في الجدول الموالي¹:

جدول 03- 4 تصنيف مخاطر المناولة حسب Courtot

تصنيف المخاطر حسب Courtot	
<ul style="list-style-type: none"> ● مخاطر تقنية ● مخاطر مالية ● مخاطر بشرية ● مخاطر تنظيمية ● مخاطر ادارية ● مخاطر قانونية ● مخاطر تجارية 	الطبيعة
<ul style="list-style-type: none"> ● بلد الخروج ● العملاء، ● المنتج والموردون ● المقاولون من الباطن (المناولون) ● السلطات العمومية ● الحالة القانونية ● المؤسسة 	الأصل
<ul style="list-style-type: none"> ● المخاطر التي تؤثر على أداء المشروع ● المخاطر التي تؤثر على وجود المشروع في حد ذاته. 	النتائج:
<ul style="list-style-type: none"> ● قابل للإكتشاف Détectables ● غير قابل للإكتشاف Indétectables 	القابلية للإكتشاف
<ul style="list-style-type: none"> ● قابل للمراقبة 	المراقبة

¹ - Deloitte.. "Calling a change in the outsourcing market". The realities for the world's largest organizations, [Place of publication not identified], Livre électronique,2005 , p:45.

● غير قابل للمراقبة	
● مخاطر ضئيلة أو مقبولة ● مخاطر كارثية أو غير مقبولة	الخطورة
● غير محتمل الحدوث أو نادر ● محتمل الحدوث أو متكرر.	إحتمالية الحدوث

Source : Deloitte. "Calling a change in the outsourcing market". The realities for the world's largest organizations, [Place of publication not identified], Livre électronique, 2005, p45

3/ تصنيف المخاطر حسب المنظمة الفرنسية للتقييس Afnor

وفي سياق أوسع، ولتحليل مخاطر المناولة، تقترح المنظمة توصيفا آخر للمخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية المناولة، حيث يشير إلى أنه على الرغم من أن التعاون يوفر فرصا، إلا أن الشركاء يحتاجون إلى معرفة كيفية استغلال هاته الفرص، كما يجب أن يكونوا على دراية بالمخاطر المحتملة ذات الصلة، والتي يمكن أن تكون:¹

3-1/ مخاطر حبس التكنولوجيا: (technologique in-lock) وهو المخاطر الذي يتصرف

من خلاله الشريك كلص متجول fraudeur ، يحشد لحسابه الخاص المعرفة من خلال جهود جميع الشركاء؛

3-2/ مخاطر الاصطدام: وهو المخاطر المتمثل في قدرة أحد الشركاء على استيعاب مهارات

الآخرين ثم يقون بإعادة إدخال المهارة من جديد ثم إعادة بيعها؛

3-3/ مخاطر الانتهازية: في المقام الأول، هناك مخاطر استخدام مورد مشترك، وهذا ما يشمل

تشجيع سلوك استغلال المخاطر من جانب أحد الشركاء. أما في المقام الثاني هناك مخاطر أن التعاون قد ينتج عنه معلومات ذات صبغة إستراتيجية، وبما أن الشركاء متنافسون، فقد يتم إغراؤهم في الإستغلال المفرط لهذه المعلومات من أجل الحصول على ميزة تنافسية على حساب الآخرين. كما تقترح قائمة

¹ Muhammad Faisal Sultan ,Analyzing the Effect of Outsourcing by SMEs on Company's Performance Moderating Role of Risks Associated with Decision of Outsourcing: Evidence from SMEs operating in Karachi, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.19,2018, p :4

مراجعة من المخاطر، حيث يحدد هذا التوصيف نوعين من المخاطر: المخاطر خارج المشروع والمخاطر داخل المشروع نفسه.

جدول 03- 5 تصنيف المخاطر حسب Afnor

المجال	الوضعية
<ul style="list-style-type: none"> ● المخاطر السياسية والاستراتيجية ● المخاطر القانونية والتنظيمية ● المخاطر الأمنية ● المخاطر المالية ● مخاطر وسائل الاعلام ● مخاطر التقنيات الخارجية مخاطر التطور التكنولوجي 	<p>المخاطر الخارجية: حوادث خارج المشروع</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● المخاطر الإدارية (التسييرية) ● المخاطر الإجتماعية والتنظيمية ● مخاطر تقنيات التصميم (الجدوى)، ● التعريف والإنجاز ● المخاطر التعاقدية ● مخاطر التشغيلية ومخاطر الصيانة. 	<p>المخاطر الداخلية: حوادث داخل المشروع</p>

Source: Muhammad Faisal Sultan (Analyzing the Effect of Outsourcing by SMEs on Company's Performance Moderating Role of Risks Associated with Decision of Outsourcing: Evidence from SMEs operating in Karachi, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.19,2018,p :4

أما في السنوات الأخيرة ، اقترح معهد إدارة المشاريع PMI أربع فئات من المخاطر:¹

- المخاطر التقنية: وهي المتعلقة بالتكنولوجيا والأدوات المستعملة في التطوير؛

¹ زرقى عمار، مسعى للتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التمهيد، المرجع السابق، ص61.

- المخاطر الخارجية: وهي المخاطر الناتجة عن بيئة الأعمال (بالمعنى القطاعي) التي يعمل في حدودها المشروع (وضع السوق، العلاقات مع العملاء والموردين)؛
- المخاطر التنظيمية: وتتعلق بتنظيم المشروع، مثل: الموارد المتاحة، الأولوية المخصصة للمشروع والإعتماد المتبادل مع المشاريع الأخرى؛
- المخاطر المتعلقة بإدارة المشروع: وهي المخاطر المرتبطة بأنشطة التخطيط، القيادة والتطوير.

4/ محاولة إقترح تصنيف للمخاطر المرتبطة بمشروع المناولة

يمكن اقتراح تصنيف للمخاطر يضم قائمة من المخاطر التي لها تأثير مباشر على المؤسسات المخرجة للنشاط وتنظيمها الهيكلي، وفي نفس الوقت لا تؤثر بأي شكل من الأشكال على نشاط المناول الخارجي، حيث تم إنجاز هاته القائمة على مرحلتين:

4-1/مرحلة التعريف بالمخاطر: من خلال تحليل المقابلات التي أجريت في هذا المجال لتحليل

المعلومات، وكذا من خلال دراسة الأدبيات المتخصصة المتاحة، بحثنا في إكتشاف المخاطر التي عبرت عنها مختلف الجهات الفاعلة والتي لها تأثير مباشر على المؤسسات المخرجة للنشاط، ثم تم تحويل هذه المشكلات في مرحلة لاحقة إلى تعبيرات تتوافق مع مفهوم المخاطرة، مما مكن من تسليط الضوء على قائمة طويلة من المخاطر والتي طورت في مرحلة لاحقة الى مجموعات، لكل مجموعة إسم ومن أجل تجميع هاته المخاطر في مجموعات تم الإعتماد إلى حد كبير على التجانس القائم بين المخاطر حسب محتواها وتعريفها ومعناها، حيث تم تصنيفها إلى ستة 6 أنواع كبرى من المخاطر،

4-2/ مرحلة بناء التصنيف: أتاحت لنا المرحلة الأولى مع الأنماط المعروضة من الأدبيات أن

نستمد من هذه الأعمال السابقة لنكون قادرين على إعطاء أسماء لهذه الفئات الست من المخاطر المقترحة ، والتصنيف الناتج تم تنظيمه وفقا لمستويين

المستوى الأول: يتكون من ستة مجالات (محظر العلاقات /الإنسانية، المخاطر المالية، المخاطر

التقنية، المخاطر الاجتماعية/ التنظيمية، المخاطر القانونية والمخاطر الإستراتيجية)؛

المستوى الثاني: هو قائمة شاملة للمخاطر التي تمثل أحداث ذات تأثير سلبي على مشروع المناولة (أي تهديدات تحاول المؤسسة تجنبها وإلا التكيف معها في حالة عدم القدرة على التجنب والأحداث السلبية يمكن حصرها في العناصر التالية التي تمثل القائمة المفصلة للمخاطر ممكنة الحدوث.

أ. عدم التوافق الثقافي: في إطار علاقة المناولة يكون هناك تضارب مصالح بين مقدمي الأوامر (المؤسسة المخرجة للنشاط) والموردين (المناولين)، وبالتالي هناك مخطر يتمحور حول تعظيم المردودية لكل منهم فأى وضعية يمكن أن تكون مصدر لتضارب المصالح، من جهة أخرى يجب الأخذ في الحسبان ثقافة الطرفين، حيث أثبتت الدراسات أن اختلاف الثقافات يعتبر عنصر جد مهم في فشل عمليات المناولة؛

ب. مخطر التبعية للمناول الخارجي: الأدبيات الاقتصادية غنية بالنماذج النظرية والدراسات القياسية التي تعالج قرار المناولة، وكذا محدداته وعناصر فشله ونجاحه كما عاينا أن الدراسات التي عالجت المناولة والتي تبنت المقاربة المعتمدة على تسيير المخاطر تبقى نسبيا نادرة؛ فحسب Dale Lons اقترح ثلاث شروط حتى نقول أن المؤسسة المخرجة للنشاط تربطها علاقة تبعية تجاه المناول الخارجي.

➤ **الشرط الأول:** المناولة ضمن سوق جد مركز، فالتبعية غالبا ما تزداد عن طريق وجود تركيز قوي في سوق المناولين ، فإذا كان عدد المناولين قليل وعدد المؤسسات المخرجة للنشاط كبير يكون هناك احتمال كبير لوجود تبعية للمنول .

➤ **الشرط الثاني:** فيتمثل في التنسيق الداخلي السيء، حيث تلجأ المؤسسات ذات العدد الكبير من الأنشطة واليد العاملة غير الكفؤة إلى المناولة، وهذه المؤسسات عادة ما يكون تنسيقها الداخلي سيء.

➤ **الشرط الثالث:** فينصب حول المتطلبات التعاقدية المرتبطة بالأصول وعدم التأكد، فالرشادة المحدودة للمسيرين تؤدي إلى عدم تأكد قوي بالمحيط الخارجي، وبالتالي إبرام عقود غير مكتملة، وهذا النقصان في إبرام العقود يعطي هامش كبير لإعادة النظر فيها كلما إقتضت الضرورة.

ت. **مخطر فقدان المهارات والكفاءات:** يعتبر فقدان المعرفة والكفاءات مخطر جد مهم مرتبط بظاهرة المناولة، فالنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات أثبتت أن 3,49% من المؤسسات تأكدت أن هذا المخطر جد مهم ويعتبر من أكبر المعوقات التي تقف في وجه المناولة. إن فقدان المعرفة والكفاءات ناتج عن انتقال الكفاءات والتجهيزات نحو المتعهد الخارجي، وبالتالي فاللجوء إلى المناولة الخارجية يترافق غالبا مع انتقال أو التنازل عن الموارد. إلا أن هناك دراسات ترجع فقدان المعرفة والكفاءات ناتج عن غياب تكرار إنجاز عمليات المناولة (قلة الخبرة)، وهذا الغياب يؤدي بدوره إلى فقدان المتزايد للكفاءات المفتاحية.

ث. **مخطر سوء الأداء:** مخطر الأداء غير الجيد (أو عدم وجود الأداء) متعلق بوضع المناول الذي يقدم الخدمات غير المتطابقة مع متطلبات وشروط العقد، فتعقد هذا المخطر يكمن في صعوبة التقدير قبل إبرام العقد. ومع ذلك فالأداء غير الجيد ليس دائما ناتجا عن عدم كفاءة المتعهد في الإستجابة إلى متطلبات مقدمي الأوامر، بل يمكن أن يكون مرتبط باختيار تعهيد الوظيفة أو النشاط؛

ج. **مخطر خلق منافس جديد:** من المؤكد أن خلق منافسين جدد يعتبر من المخاطر غير المقدره للمناولة ، وهذا المخطر غالبا ما يكون ناتج عن إنتقال المعرفة ولكفاءات نحو المناول الخارجي كما قدم Barthelemy مثال عن Electric General من خلال دراسة قام بها أن: المؤسسة المخرجة للنشاط تفقد بصورة متزايدة مجموعة من الكفاءات في إنتاج الموجات الصغيرة لصالح Samsung المورد الرسمي لها الذي أصبح فيما بعد أكبر منتج لهذه الموجات بعد دخول Electric General إلى سوق المناولة،

ح. **المخطر الاجتماعي:** باعتبار أن المؤسسة هيكل بشري، فهي ليست فاقدة للحس تجاه التغييرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر بها المناولة على العنصر البشري، كما أن عملية المناولة يمكن أن ينجر عنها تسريح للعمال، وهذا ما يخلف أثر سلبي لديهم، مما يؤدي إلى مقاومة شديدة من طرف العمال فحسب Barthelemy تأخذ هذه المقاومة شكلين:

- **المعارضة المفتوحة:** فغالبا ما تكون من طرف النقابات ولجان المؤسسة، وتأخذ هذه المعارضة

شكل الإضرابات والاحتجاجات، ففي سنة 2009 على سبيل المثال دخل عمال Lucent- Alcatel

في إضراب إحتجاجا على القرار المتخذ من طرف الإدارة حول المناولة بجزء كبير من الأنشطة المعلوماتية إلى Hewlett Packard.-

- **المعارضة مغلقة:** عندما يكون العامل معني بعملية المناولة وينتقل إلى المناول الخارجي ويفقد منصب عمله الأصلي مما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية، وهذا النوع من معارضة أشد على المؤسسة من النوع الأول.

خ/ المخاطر التعاقدية: يعكس المخاطر التعاقدية الأداء غير الجيد للمناول الخارجي، وتحدث هنا عن سوء الأداء لأن المناول عادة ما لا يصل إلى أهداف الأداء المحددة في العقد. كما أن مخاطر الأداء غير الجيد في الغالب لها ثلاث مصادر:

- الأعطال أو المشاكل التقنية التي تعرقل إستمرارية الخدمة؛

- عدم التأكد من كفاءة المناول ؛

- عدم التأكد من قدرة المناول من الإختيار الجيد للتكنولوجيات التي تجعل تكاليف الخدمة في الوضع الأمثل.

د/ مخاطر عدم التراجع عن المناولة: فقدان الكفاءات والقدرات التدريبية يعتبرون أن قرار المناولة قرار غير قابل للتراجع عنه، فبمجرد أن تقرر المؤسسة أن تعهد بأحد أو أكثر من أنشطتها إلى المناول خارجي يصبح من الصعوبة التراجع إلى الخلف. فاحتمال عدم التراجع عن قرار المناولة يعتبر في حد ذاته محظر هام، فحسب، أن العودة إلى إنجاز النشاط بوسائل المؤسسة صعب ومكلف في نفس الوقت، وبالتالي عند حساب تكاليف إجراءات المناولة يجب إضافة- في هاته الحالة - التكاليف المرتبطة بالعودة عن هاته الإجراءات.

ذ/ محظر التكاليف الخفية: أظهرت الدراسات أن المناولة لا يعمل دوما على التخفيض من التكاليف المتوقعة، ولكن في بعض الأحيان يؤدي إلى الرفع من التكاليف حيث في الغالب يحدث أن لا تؤخذ في الحسبان التكاليف الخفية للمناولة. يوجد أربعة أنواع من التكاليف الخفية: تكاليف البحث والتعاقد، تكاليف الصفقة الأولية صفقة الانطلاق، التكاليف المتعلقة بتسيير علاقة المناولة وتكاليف الخروج بالإضافة إلى إجمالي هذه التكاليف مجتمعة في حالة تغيير المناول.

تكاليف البحث هي تكاليف متعلقة بالبحث عن المورد، أما تكاليف التعاقد فتتعلق بالمفاوضات وتحرير عقد المناولة، بالإضافة إلى ذلك هناك التكاليف الناجمة عن تسيير العلاقة مع المورد، هذه التكاليف تأخذ ثلاثة أشكال مختلفة:

- متابعة تنفيذ العقد من أجل التحقق من أن المورد يحترم بشكل جيد الالتزامات التعاقدية؛
- المفاوضات مع المناول والعقوبات في حالة عدم إحترام الالتزامات؛
- المفاوضات حول تعديل العقد في حالة ظهور مستجدات.

ه/ فقدان الرقابة على الأنشطة المخرجة: ضمن عمليات المناولة لا يعمل المورد تحت الإشراف المباشر للمؤسسة المخرجة للنشاط، وإنما يعمل بصفة عامة على أساس العقد المبرم بين الطرفين، وبالتالي في الغالب مقدم الأوامر ليس له إمكانية المراقبة إلا بعد تنفيذ النشاط، أي لا يمكن تجنب سوء الأداء وتخفيف المسؤوليات: لا يخفى على المؤسسات الزبونة (المخرجة للنشاط) التصادم مع مختلف المتدخلين الاقتصاديين (أصحاب المصلحة)، فالمخطر يكمن أساسا في تحديد المسؤوليات ذات الصلة وتقسيم الأدوار بين السلطة المتعاقدة و المناول الخارجي والمقاولين من الباطن،

ل/ مخطر انتهازية المناول الخارجي: يعتبر السلوك الإنتهازي من أهم مخاطر المناولة ، بصفة عامة، الضغوط القوية الممارسة على المورد من طرف المؤسسة المخرجة للنشاط تتسبب في السلوك الانتهازي من جهته، هذا السلوك يمكن أن يظهر على شكل ضعف في جودة الخدمات، أو عدم تطبيق التكنولوجيات الحديثة أو التأخرات في التنفيذ أو الإرتفاع في الأسعار بشكل غير مخطط له، وبالتالي النتائج السلبية. وتجدر الإشارة الى أنه يمكن تجنب المشاكل المذكورة سابقا؛ من خلال بند يسمح للمؤسسة بالخروج من العقد وإلغائه من جانب واحد بإعداد عقد تعاوي.

م/ تسرب المعلومة وفقدان السرية: لإتمام إبرام العقد مع المناول الخارجي، تكون المؤسسة أمام مخطر تسرب المعلومات السرية خارج المؤسسة، ويمكن أن يتحصل عليها المنافسون، خاصة لما يكون

المناول الخارجي يعمل مع عدة مؤسسات في نفس الوقت وبالتالي تفقد المؤسسة جميع مزاياها التنافسية،¹ يمكن تصنيفها وفق مجموعة من الاحتمالات حسب الجدول الموالي:

جدول 03-6 تصنيف المخاطر المقترح

المخاطر	مجالات المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> ● التبعية المناول الخارجي ● انتهازية المناول الخارجي ● الانتقاء غير الجيد لمقدمي الخدمات 	العلاقات / البشري
<ul style="list-style-type: none"> ● التكاليف الخفية ● مخطر اقتصادي اجمال 	المالي
<ul style="list-style-type: none"> ● فقدان المهارات ● فقدان الرقابة على الأنشطة المخرجة ● فقدان الخبرة والمعرفة 	التقني
<ul style="list-style-type: none"> ● تخفيف المسؤولية ● عدم التوافق الاجتماعي ● المخطر الاجتماعي ● عدم توافق الكفاءات 	اجتماعي / تنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ● المخطر الجنائي ● المخطر التعاقدية ● التعديل في الهيكل القانوني للمؤسسة 	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> ● تدهور صورة العلامة التجارية للمؤسسة ● مخطر عدم القدرة على التراجع في العقد 	الإستراتيجي

المصدر: إعداد الطالبة

¹-Power M., Bonifazi C., Dsouza K.. "The ten outsourcing traps to avoid ". The journal of business strategy, Vol. 25, No. 2.; 2004, p:46.

5/ مخاطر المناولة من وجهة نظر المؤسسة الآمرة

يمكننا التطرق إلى أهم هذه المخاطر من وجهة نظر المؤسسة الآمرة وذلك وفق ما سيأتي:

5-1/ خطر السوق (قلة المزودين بالخدمة):

فالعديد من المؤسسات تعلن إرادتها في إبرام عقود مناولة مع متعاملين ذوي سمعة أو نشاط على المستوى العالمي، وهذا ما يؤدي إلى تركز الأنشطة في يد عدد قليل من المتعاملين الخارجيين، خاصة في بعض الميادين كميدان الإتصالات مثلا، حيث لا يوجد إلا عدد قليل من المتعاملين ذوي الشهرة العالمية والذين بإمكانهم مرافقة الزبائن في مجال المعلوماتية. ففي الولايات المتحدة الأمريكية توجد 6 أو 7 مؤسسات تتقاسم ما يقارب 60% من سوق الإدارة الخارجية في الإعلام الآلي.

هذا التركز أو الصغر في حجم المؤسسات المناولة يبرره عاملان أساسيان، فمن جهة يعد مفهوم المناولة أو التعاقد الباطني حديث نسبيا، ومن جهة أخرى فإن تقديم خدمات المناولة، يتطلب من المؤسسة المقدمة للخدمة إمتلاك أصول عادة ما تكون مكلفة.

وبالتالي كلما كان عدد المناولين قليل كلما كانت المؤسسات التي تلجأ إلى تخريج بعض أنشطتها في وضعية صعبة، حيث تكون في وضعية المجبر على التعامل المؤسسات التي تلجأ إلى تخريج بعض أنشطتها في وضعية صعبة، حيث تكون في وضعية على التعامل مع المتعامل الذي يعرض الخدمة، وإن كان غير كفؤ، مما قد ينجم عنه تلقي المؤسسة لخدمات لا تحقق المستوى المرغوب للجودة، كما أن فشل هذا المتعامل خطر يهدد المؤسسة الآمرة ومصالحها لا سيما التكنولوجيا المقدمة من طرفها.

ويقل عدد المتعاملين الخارجيين كلما زادت درجة التخصص في الخدمة المقدمة من طرفهم، وهذا ما يخالف الفرضية الأساسية للاقتصاد النمطي التي تقوم عليها أفكار المنافسة التامة من حيث تواجد عدد كبير من المنافسين في السوق، وهذه الخاصية غالبا ما تكون غائبة في مجال إبرام العقود والصفقات.

5-2/ خطر علاقة التبعية في اتجاه واحد:

فبخلاف بعض المفاهيم الأخرى التي يترتب عن توقفها استقلالية في أداء المؤسسة الأصلية لنشاطها عن مؤسسات أخرى كانت على علاقة معها، كمفهوم تقليص الحجم "

"DOWNSIZING"، فإن مفهوم المناولة يختلف تماما عن مفهوم "تقليص الحجم"، حيث أن هذا الأخير يتمثل في التنازل فقط عن نشاط المؤسسة أخرى والعلاقة مع المشتري تنتهي بإبرام عقد البيع، بينما عندما تعتمد المؤسسة على الإستعانة بالمصادر الخارجية فإن حاجتها إلى النشاط أو الأنشطة المخرجة، لا تنتهي وتكون إذن تابعة إلى المتعامل الخارجي فيما يتعلق بالخدمة أو المنتج التي إختارت التوقف عن توفيره داخليا.

3-5/ فقدان السيطرة (الرقابة) والتحكم في النشاط:

فمن خلال إسناد إدارة بعض الأنشطة لمقاولين خارجيين فإن المؤسسة الآمرة تكون معرضة لخطر فقدان الرقابة على النشاط، خاصة فيما يتعلق بمتابعة أداء الخدمة ونوعيتها وسعرها. لذلك فالمؤسسة الزبونة، للتقليل من مخاطر الإدارة الخارجية مطالبة بتطوير كفاءات خاصة للتحكم في الرقابة على الوظائف التي تسير خارجيا، وهذا يفترض الإطلاع على المعارف في مجال النشاط الذي يدار خارجيا وإستخدام أدوات التسيير الملائمة (تحديد الأدوار، تقييم الخدمة المقدمة، نظام العقوبات، لوحات القيادة والرقابة وتدقيق الوظيفة وغيره).

4-5/ خطر إنخفاض الأداء أو عدم الأداء:

يتطابق هذا الأمر مع الحالة التي يتولى فيها المناول، تقديم خدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة الآمرة تتحمل الخسارة المترتبة عن التقليل من هذا الخطر، الذي قد يعرضها لفقدان الإمتياز التنافسي خاصة إذا كان يقوم على معارف فنية عملية أو على تنظيم محدد، فرقم أعمالها يكون معرض للخطر، لذلك فإن عليها في مرحلة إختيار المتعامل، إعتناء معايير التجربة السابقة والسمعة التي يتميز بها المناول، وبعدها يجب إعتناء أنظمة المتابعة وأدوات الرقابة لإكتشاف الإنحرافات أو التحفيز لتحسين الأداء، أو فرض عقوبات على عدم الأداء.... الخ.

5-5/ المخاطر المتعلقة بالتحكم في الربحية:

فعلى الرغم من أن المناولة، تولد إنخفاضا كبيرا في التكاليف، فإنها قد تتسبب أيضا في زيادة بعض "التكاليف الخفية" التي يتم التقليل من شأنها في كثير من الأحيان من قبل الشركات. والتي يتعين على المؤسسة للتخفيف منها القيام برصد ومراقبة جميع الأنشطة التي يتم مناولتها من خلال القيام بالتنسيق

بين الفرق، والتحديث الدوري للعقود، وتحديد المواصفات من خلال دفتر الشروط، ومتابعة الأنشطة المناولة، وعلاوة على ذلك، فإنه ليس من السهل دائما بالنسبة للآمر بالعمل التحكم في عناصر المشروع، وهو ما من شأنه الحد من المكاسب المتوقعة.

5-6 / خطر عجز المناول (الجهة المنفذة للعمل):

ويتضمن هذا النوع ثلاثة أنواع من الخطر وهي:

-الخطر الفني،

-الخطر الاقتصادي والمالي،

-الخطر التكنولوجي،

فالخطر الفني يرتبط بالمشاكل الفنية والإختلالات التي يمكن أن تحدث، والتي ينتج عنها عدم ضمان إستمرارية تقديم الخدمة وهو خطر قابل للتوقع ويسير في العقد، أما الخطر الإقتصادي والمالي فيتعلقان بمسألة الإستمرارية الإقتصادية للمتعامل، حيث أن دخول بعض المتعاملين إلى السوق لتقديم الخدمة يكون تحت تأثير الإغراءات التي تتضمنها السوق، دون إمتلاكهم للتراكم المعرفي الناتج عن الخبرة والأقدمية ، وهذا ما يتطلب إعداد دراسة معمقة للقدرة المالية للمتعامل ومدى إتصاف تجهيزاته بالإستقرار والمناخ الاجتماعي السائد لديه، ويرتبط الخطر التكنولوجي بعدم التأكد فيما يتعلق بقدرة المتعامل على القيام بالإختيارات الملائمة للتكنولوجيا لتقديم الخدمة الملائمة بالتكلفة المناسبة، ويكون هذا الخطر أشد تأثيرا في بيئة الأعمال ذات الإعتماد الكبير على التكنولوجيا مثل الإعلام الآلي والإتصالات وخدمات الإمداد وغيرها.

5-7 / الخطر الاجتماعي:

قد ينجم عن بعض عمليات المناولة تحويل الأفراد أو تسريحهم مما يتسبب في حدوث إضطرابات إجتماعية كالإضرابات، وذلك ما يحدث في العديد من المؤسسات التي تعتمد هذا الخيار الإستراتيجي، مثل مؤسسة سوناطراك الجزائرية التي تعد من أكبر الشركات لإنتاج النفط في العالم وما تعرفه أعمال المناولة لديها بالجنوب الجزائري، نتيجة عدم إلتزام بعض الشركات الأخرى المناولة لها بينود توفير المعلومات الحقيقية بشأن ظروف التشغيل بالمناطق النائية وعرضه للسلطات المحلية ومكاتب التشغيل،

والإبلاغ عن المخالفات لدى مفتشيات العمل، مع جعل ظروف العامل المهنية بعيدة كل البعد عن أعين الرقابة خصوصا ما تعلق بساعات العمل والعطل الأسبوعية والسنوية إضافة إلى عدم توفير معدات الأمن والسلامة الصناعية للعمال في كثير من الشركات.

ونتيجة لهذه الظروف قد يلجأ الموظفون إلى أشكال معينة لمقاومة التغيير كأن يلجأ الأجراء سواء الذين تم تحويلهم إلى المتعامل الخارجي أو أولئك الباقون في المؤسسة الطالبة للخدمة إلى محاولة إفشال نشاط المناولة، من خلال تقييد الإنتاج وإنخفاض الدافع إلى العمل. وعليه فنجاح المناولة يتوقف في جزء كبير منه على التسيير الجيد للبعد التعاقدى للموارد البشرية، وعلى وجود برنامج إتصالات. فمن الضروري إذن تسيير الخطر الاجتماعي بالتعاون مع المتعامل الخارجي، حيث أن للزبون والمتعامل مصلحة واضحة في ضرورة الاعتماد تسيير دقيق للكفاءات الفردية.

5-8 / الخطر المترتب عن الإدارة الخارجية:

تنطوي المناولة على تحويل الموارد من المؤسسة الأمرة باتجاه المتعامل الخارجي، وفي حال سوء العلاقة مع هذا الأخير، يمكن حدوث الانفصال بين الطرفين وتعويض المتعامل بمتعامل آخر، وهنا فإن عدد هؤلاء المتعاملين في السوق يعتبر مهم. ولكن عندما تكون الموارد المحولة إلى المتعامل تتميز بخصائص معينة خاصة إذا كانت مدة العقد طويلة، فإن المناولة هنا تكتسي طابعا استراتيجيا، فالمؤسسة قد تتعرض إلى مخاطر ناجمة عن علاقة التبعية، ويصبح من الضروري للمؤسسة الأصل أن تحمي نفسها من الانتهازية، حيث أن المناول الخارجي يسعى للبحث عن مصلحته الشخصية بعدم تقديمه للبيانات الصادقة، أي يقدم بيانات غير واقعية عن قدراته واختياراته واهتماماته، الأمر الذي ينتج عنه عدم تماثل البيانات بين الطرفين المتعاقدين؛ المؤسسة والمناول، الملتزم بتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المطلوبة ومستوى الجودة المطلوب، وقد يمتد الأمر إلى عدم الوفاء بالالتزامات وهذا ما يؤدي إلى إرتفاع مستوى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الزبونة نتيجة إرتفاع تكاليف العقد. لذلك فإن العنصرين الأساسيين الواجب الاهتمام بما لنجاح عملية المناولة، هما العقد ووضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ، ففيما يتعلق بالعقد يجب أن يتصف بالدقة قدر الإمكان لضمان حماية المؤسسة الأصلية حيث أن القاعدة

التعاقدية أساسية فبموجبها يتم تحديد بدقة: مؤشرات الأداء، العقوبات المحتملة وقواعد تخلي أي طرف عن الطرف الآخر... الخ

فالإدارة الخارجية تنطوي على إنعكاسات تنظيمية خاصة وهامة، حيث أن المؤسسة الأصلية تلتزم على المدى الطويل بتقديم موارد إلى المتعامل الخارجي، ولكون المؤسسة تصبح في موقع التابع فإن العقد يصبح الأداة الأساسية للرقابة والضغط، ويتحقق الهدف المنشود، كلما كان العقد متكاملًا ودقيقًا. فالعقد إذن استثمار له تكلفته وهذا الاستثمار لا يمكن تقييمه إلا بعد حدوث اختلاف في وجهات النظر بين المؤسسة والمتعامل.

هذا الخطر الناجم الذي ينطوي عليه التسيير الخارجي راجع إلى كون العقد بطبيعته غير متكامل، والذي يرجع بدوره إلى مفهوم العقلانية المحدودة كما وردت لدى " هربر سايمون " SIMON.H " عكس مفهوم العقلانية اللامحدودة الذي تقوم عليها أفكار الاقتصاد النمطي .

فالنتيجة الأساسية إذن للعقلانية المحدودة تكمن في عدم القدرة على تفادي عدم إكمال العقود، حيث أن الأفراد في الواقع يتصفون بمحدودية القدرات والمعارف الشخصية لإجراء الاتصالات ومعالجة البيانات والاستفادة منها كما أنه ليس بمقدورهم أن يتوقعوا مسبقًا مجمل الاحتمالات التي من شأنها التأثير على عقودهم، فالعقد لا يمكن أن يحدد مسبقًا التزامات الطرفين في كل الحالات الممكنة وعليه فإن الشروط السابقة لإبرام العقد يجب أن تولى بالأهمية.

وبذلك فإن عدم تماثل البيانات بين طرفي العقد، ونوعية المعلومات المجمعة خلال المرحلة التحضيرية لها أثرها الواضح على علاقة المؤسسة مع المتعاملين الخارجيين، لذا يجب القيام بالبحوث الضرورية خلال هذه المرحلة بهدف الحصول على البيانات الصادقة قدر الإمكان للتقليل من تكلفة العقد والتقليل قدر الإمكان من الخطر المترتب عن التسيير الخارجي له.

6- المخاطر بالنسبة للمؤسسة المناولة:

يمكن ذكر المخاطر التالية:¹

- يكون المناول في وضعية تبعية تقنية وتجارية بالنسبة للمؤسسة الآمرة؛
- وقوع المؤسسة في حالة منافسة مع باقي المناولين وربما مع المؤسسة الآمرة بحد ذاتها، والتي تستطيع في كل الأحوال أخذ انتاج المناول، ونجد في هذه الحالة في مناولة قدرة الإنتاج؛
- على المؤسسة المناولة أن تتكيف دائما مع التقنيات المفروضة من طرف المؤسسة الآمرة؛
- آجال الاستلام غير معقولة المفروضة من طرف المؤسسة الآمرة؛
- حصول المؤسسة المناولة على عقد غير مربح وذلك نتيجة العرض الجذ منخفض المقدم من قبل المؤسسات الآمرة؛
- محدودية العملاء.

¹ بن منصور ليليا وسعيدى وفاء، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017، ص:365.

المبحث الثالث: إدارة مخاطر المناولة الصناعية

سيتم في هذا المبحث اقتراح جملة من الخطوات العملية لإدارة مخاطر المناولة الصناعية باعتبارها الوسيلة الأنجع للتحكم والحد من مخاطر المناولة الصناعية، لذلك سيتم في هذا المبحث تقديم مفهوم إدارة المخاطر بشكل عام ثم إدارة مخاطر المناولة الصناعية من حيث التعريف بها وبمختلف أنواعها وأساليب وتقنيات تحديدها وتحليلها وكيفية ادارتها وانتهاء بالتوجهات الحديثة في إدارة المخاطر مع إبراز بعض أوجه العلاقة بين الادارة بالأهداف وإدارة مخاطر المناولة الصناعية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر ومهامها

1/ مفهوم إدارة المخاطر:

بالإمكان استعراض المفاهيم التي تم تناولها الباحثون في إدارة المخاطر من خلال الجدول التالي:

جدول 03- 6 تعريفات إدارة المخاطر

المصدر	التعريف
¹ Cooper and Other, 2005	جزء من ثقافة المؤسسة فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من اجل كواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عليها
² Williams and Heinz	تقليل الآثار السلبية للمخاطرة الى الحد الأدنى بأقل تكلفة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها.
³ Coso,2004	تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي يتهدد الأصول القدرة الإيرادية للمشروع.

المصدر: أعداد الطالبة بناء على المراجع الموثقة

¹ Date Cooper and Other, **Project Risk management guidance**, London, Acid-free paper,2005, p :5.

² طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، مصارف) ،الدار الجامعية،الإسكندرية،ط،1،2007،ص:146.

³ خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة ،عمان الاردن،2011،ص:10.

تجدر الإشارة هنا أنه تم تطوير مصطلح إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) في منتصف التسعينات من القرن الماضي، ويعد مفهوماً منهجياً منظماً ومدخلاً متكاملًا لإدارة كافة المخاطر التي تواجه المنظمة، ويوضح الجدول التالي الفرق بين إدارة مخاطر المؤسسات والادارة التقليدية للمخاطر:¹

جدول 03-7 الفرق بين الإدارة التقليدية للمخاطر وإدارة مخاطر المؤسسات

الإدارة التقليدية للمخاطر	إدارة مخاطر المؤسسات
1-المخاطرة تعتبر أخطار فردية	1-المخاطرة تظهر في استراتيجية الأعمال
2-القيام بتحديد وتقدير درجة المخاطرة	2-القيام بتطوير محفظة المخاطر
3-التركيز مع الحذر مع المخاطر	3-التركيز على المخاطر الحرجة
4-التخفيف من حدة المخاطرة	4-تحسين المخاطرة
5-النظر الى حدود المخاطرة	5-استراتيجية المخاطرة
6-المخاطر مع غير المالكين	6-تحديد المسؤوليات المخاطرة
7-تقدير كمي متوقع للمخاطرة	7-متابعة وقياس المخاطرة
8-المخاطرة ليست مسؤوليتي (مفهوم شائع بين العاملين)	8-المخاطرة مسؤولية كل شخص بالمنظمة

المصدر: سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، ص.29

2/ مهام إدارة المخاطر.

يمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي:²

-وضع إستراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل المخاطر لوحدة العمل؛

-التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛

-بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما

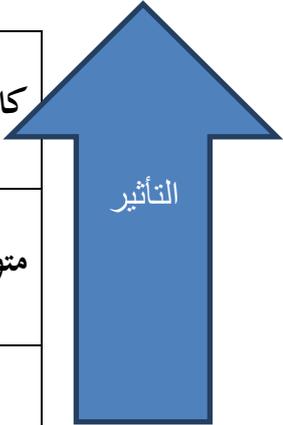
يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهتها؛

¹ سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، ص:29.

² -The Institute Of Internal Auditors, IIA Position Paper: **The Rôle Of Internal Auditing In Enterprise Wide Risk Management**. USA,2009 ,p :13.

- إعدادا التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
 - إكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط؛
 - تحليل كل خطر من الاخطار التي تم إكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛
 - قياس درجة الخطورة وإحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة؛
 - إختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد او المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.
 - ويمكن عرض مخطط عام لإدارة المخاطر حسب وقت حدوث المخاطر وأثر المتوقع منها:
- شكل 03- 1 مخطط عام لإدارة المخاطر حسب وقت حدوث المخاطر والأثر المتوقع منها

كارثي	إيقاف الخطة الحالية وتطوير خطة جديدة	الاستمرار في الخطة دون الافراط في الاستثمار	التخطيط لاستراتيجيات الخروج
متوسط	تحول ملموس في الموارد	خطة مسبقة كرد فعل مناسب	البحث عن بدائل استراتيجية
محوط	تغيرات بسيطة في تخصيص الموارد	التخطيط للتحويل المحتمل في الموارد	تطوير مقاييس الرقابة



Source : D. Robinson, A primer on the management of Risk and uncertainly, Berkeley, 2006, p : 4.

حيث يوضح الشكل القرار المناسب لكل حالة من الحالات التسعة المختلفة حسب وقت حدوث المخاطر وشدة تأثيرها.

وبعد الإطلاع على مختلف الطروحات لمراحل إدارة المخاطر وبالإسناد عليها أنه بالإمكان صياغتها ضمن ثلاث مراحل كآلي:

2-1/ المرحلة الأولى: تشخيص وتقييم المخاطر

وتشمل هذه المرحلة محاولة التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووصفها مع توضيح آثارها للاستعداد لها وذلك عبر تقارير توضح ذلك.

2-2/ المرحلة الثانية: مواجهة المخاطر

حيث يتم هنا اتخاذ أحد هذه القرارات:

2-2-1/ تحمل المخاطر: يعتمد القرار على قدرات المنظمة على التحمل، فمنها من تساعد

إمكاناتها وأخرى ليس لها القدرة وتزيد احتمالية هذا القرار مع زيادة العائد المتوقع.

2-2-2/ تنوع المخاطر: وذلك باستخدام المحافظ المختلفة إستثماريا أو في المنتجات أو

جغرافيا..

2-2-3/ تجنب المخاطر وتقليل آثارها: حيث يتم تجنب النشاط الذي تصاحبه المخاطرة أو

تقليله

2-2-4/ تحويل المخاطر: والتحويل له عدة أشكال:

- إلى مؤسسة أخرى (شركات التأمين)
- صفقات وقائية (العقود المستقبلية...)
- المشاركة التجارية (الإندماجات...)

2-3/ المرحلة الثالثة: تقييم ومراجعة المخاطر

وتشمل هذه المرحلة التحقق مما يلي:

- الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها؛

- الإجراءات المتبعة والمعلومات التي جمعها بغرض فحص الإخطار كانت ملائمة

- التحقق من التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة

لفحص وإدارة الأخطار مستقبلا.

المطلب الثاني: التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر ونماذج عالمية

1/ التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر

يمكن الإشارة إلى توجهين اثنين لإدارة المخاطر وهما إدارة المخاطر المعلوماتية والتنافسية:

1-1 / إدارة المخاطر المعلوماتية:

لقد طالب العالم بوضع إستراتيجية لمواجهة خطر المعلوماتية، ومنها الولايات المتحدة التي دعت القطاع الخاص إلى التعاون مع الحكومة الأمريكية وأيضاً التعاون في التنسيق لحماية أمن الأمة من خلال وضع استراتيجية وطنية لحماية فضاء المعلومات تعتمد على:¹

- تعزيز القوانين لمنع ومحاكمة المعتدين على المعلومات ومجالاتها؛
- وضع خطة لفهم النتائج الكامنة للتهديدات ونقاط الضعف الممكنة؛
- تحسين إجراءات شبكة المعلومات وفروعها؛
- تعزيز إستخدامات أنظمة السيطرة الرقمية الموثوقة؛
- تقليص وتقوية برامج الكمبيوتر ضد الهجمات والفيروسات؛
- تحسين أمن أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال،
- تقديم أهمية بحوث أمن المعلومات الفيدرالي وبرامجه التنموية؛
- تقييم وتأمين الأنظمة المعلوماتية الناشئة.

إن طلب الولايات المتحدة لتطبيق إدارة المخاطر في مجال المعلومات هو بلا شك توجه جديد لخطر قائم يهم الجميع.

2-1 / إدارة المخاطر التنافسية:

تهدف إلى تخفيض التكاليف المترتبة على مواجهة المخاطر أو تقليص المدة الزمنية لتجاوزها. تساعد إدارة المخاطر التنافسية على تعظيم قيمة المنظمة من خلال:

- إستخدام فريق عمل ذو تخصصات معرفية لتحديد المخاطر المربحة وتقديم الحلول المناسبة؛
- توفير المعلومات إحصائية دقيقة لإيجاد حلول تنبؤيه حول المخاطر المربحة؛

¹ علي الزعبي وبلال السكارنة، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي، عمان، 2007، ص: 11.

- إيجاد فرص الربح للمنظمة؛

وهناك عدة طرق لتطبيق إدارة المخاطر التنافسية:

- دعم إدارة المخاطر للعمليات في المنظمة في تحديد المخاطر وكيفية ادارتها والتعامل معها؛

- وضع رسالة للمنظمة وتبني استراتيجية ضمن رؤية شاملة ومتكاملة؛

- تعزيز الاتصال بين الإدارة العليا وإدارة المخاطر والإدارة الأخرى لفهم مهمة إدارة المخاطر

واتخاذ القرارات والاهداف؛

- تكوين فرق عمل لمعالجة المخاطر من مختلف مجالات المعرفة والعلم من الداخل والخارج للمنظمة

لمواجهة تلك المخاطر؛

- تدريب وتطوير فرق العمل للمخاطرة في كيفية التعامل مع تلك المخاطر؛

- وضع معايير دقيقة لقياس وتعميم إستخدامها من قبل المعنيين بالأمر؛

- المشاركة الفعالة في عملية التعلم من الدروس السابقة في إدارة المخاطر.

2/ مساهمة الإدارة بالأهداف في إدارة مخاطر المناولة الصناعية

تساعد الإدارة بالأهداف في إدارة مخاطر المناولة عن طريق المراقبة المستمرة للمراحل الدورية التي

تمر بها عملية التقييم المستمر من خلال تطرقه لأربع مراحل تمر بها إدارة المخاطر التالية:¹

2-1/ المرحلة الأولى التخطيط والإستعداد

تتضمن المرحلة الأولى ثلاثة وظائف رئيسية وهي: التحضير، التخطيط، التنبؤ وذلك بتحضير

مخطط للعمل يعطي نظرة على بدء التنفيذ من خلال رصد كل المخاطر والتهديدات البيئية وهذا لا يتم

إلا بالتخطيط الجيد والسليم وبناء على التنبؤ بالطرق والوسائل اللازمة لمواجهة الخطر.

2-2/ المرحلة الثانية: وضع المخطط حيز التنفيذ

وهذا من خلال تبني هذا المخطط على ارض الواقع من خلال الشروع بالعمل به داخل المؤسسة،

وهذا بالتعامل مع المخاطر وفق ما هو موجود في المخطط.

¹ بوشنافة أحمد، جمول طارق، إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ورقة قدمت للملتقى الدولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2018، ص2.

2-3/ المرحلة الثالثة: المراقبة المؤسسية،

وهذا بالتعامل مع المخاطر وفق ما هو موجود في المخطط. وهي محاولة ملاحظة وفهم النتائج التي خلص إليها المخطط العلمي والحكم على كيفية معالجته سير الطرق والوسائل المتبناة لمواجهة الخطر، أي وضع المخطط في ميزان الأداء والمتوقع.

2-4/ المرحلة الرابعة: تصحيح الانحرافات (التعديل): هي عملية اكتشاف الانحرافات التي

حدثت أثناء معالجة الخطر وهذا بناء على الأهداف التي وضعت في المخطط، ومحاولة تصحيحها للقضاء على الفجوة بين ما تم التخطيط له وما تم التوصل إليه.

المطلب الثالث: نماذج عن المناولة الصناعية لبعض الدول المتقدمة

الحاجة للتعرف على بعض تجارب العالم المشهود لها بالنجاح في مجال المناولة الصناعية تقودنا بصورة خاصة إلى التركيز على بعض التجارب الرائدة كتجربة اليابان التي تميزت في هذا المجال عن غيرها من البلدان الصناعية، بالإضافة إلى تجارب أخرى كتجربة الولايات المتحدة، وأوروبا. وقد تؤدي هذه الخطوة إلى فتح آفاق مستقبلية بناءً بالنسبة للجهات العربية من أجل نقل وتطوير وتوظيف الجوانب الملائمة من هذه التجارب لتعميق وتفعيل علاقات التعاون والتكامل المثمرة بين المنشآت الصناعية.

1/ التجربة اليابانية في مجال المناولة

يعتبر الاقتصاد الياباني ثاني أكبر الاقتصادات في العالم من ناحية حجم الناتج المحلي الإجمالي بعد الولايات المتحدة الأمريكية، كما يعتبر نصيب الفرد الياباني من الناتج المحلي الإجمالي الأعلى في العالم. وكما هو معلوم فإن اليابان قد بنت نهضتها الصناعية معتمدة بالدرجة الأولى على المشروعات الصغيرة، حيث أن المشروعات الكبيرة ما هي إلا تجميع لإنتاج الصناعات الصغيرة التي تتكامل أفقياً ورأسياً وأمامياً وخلفياً مكونه فيما بينها تلك المشروعات الصناعية العملاقة، وكان لاعتماد اليابان على المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل حوالي 7.99% من عدد المشروعات وتشغل حوالي 70%

من اليد العاملة، أن انخفضت نسبة البطالة وزاد الإنتاج وتحققت مساهمة الأفراد والأقاليم المختلفة في الناتج المحلي الإجمالي وبمعدلات وتراكم لرأس المال يتناسب مع التنمية التي تشهدها اليابان¹

1-1-دعائم قيام تجربة المناولة الصناعية في اليابان:

تأخذ اليابان دائما كمثل رائد للعامل في توظيف أسباب الإنتاج (مثل المناولة) في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيها. وسنكتفي في هذا الموضوع بعرض سريع للتجربة اليابانية في مجال المناولة الصناعية والتي تعتبر واحدة من أهم مكونات النظام الاقتصادي الياباني ومصدرا هاما للكفاءة والقدرة التنافسية للصناعة في العالم، أهمها صناعة المنسوجات والماكينات والآلات الكهربائية، وصناعة السيارات ولها أهمية بالغة في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب وزارة الصناعة والتجارة الدولية اليابانية فإن المناولة الصناعية تمثل اتفاق تعاقدى بني مؤسسة ومؤسسة أخرى تدعى "لأم"، بهذا يتم تكليف المؤسسة المناولة "المنفذة" لإنتاج منتجات وقطع الغيار والملحقات، والمواد أو المكونات المستخدمة كمدخلات في إنتاج المؤسسة الأم، أو لإنتاج أو إصلاح المرافق والمعدات والأدوات وغيرها، والتي تستخدمها المؤسسة الأم في الإنتاج، ودائما وفق متطلبات مخصصة التي تفرضها المؤسسة الأم.

1-2-الجذور التاريخية للمناولة الصناعية في اليابان:

إن وجود أنظمة المناولة الصناعية على نطاق واسع هو أحد خصائص التنظيم الصناعي الياباني، ويعود تاريخ هذا النشاط في اليابان لثلاثينات القرن الماضي، وبالضبط في صناعة الذخائر، ومن التطورات الهامة التي حدثت بعد ذلك إدخال شركة تويوتا "TOYOTA" للمناولة وكان ذلك في أربعينات القرن الماضي، هذا الحدث الذي أدى إلى إرساء الأساس لنظام المناولة متعدد المجالات، كما ساعدت التدابير والسياسات المناسبة، وكذا توجيه وتشجيع المقاولين لاستخدام المناولين (التعاقد من الباطن) قدر الإمكان للترويج للمناولة الصناعية في اليابان، والملاحظ من تاريخ نشاط المناولة في اليابان أنه خضع لتغييرات من وقت لآخر، فبعد هذه الفترة حصلت المناولة على حياة متجددة بسبب الحرب الكورية عام 1950، فبعد الحرب العالمية الثانية ويف هذه الفترة كانت المعايير التقنية للمتعاقدين

¹ بن الدين الخمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، المرجع السابق، ص235.

متخلفة جدا . وفي التسعينيات والسبعينيات من القرن العشرين توسع التصنيع بسرعة بسبب الإنتاج الضخم، واعتمدت المؤسسات الكبيرة ممارسات تصنيع مرنة للبقاء والمنافسة، أصبح الاعتماد على المناولة أمرا لا غنى عنه، وبحلول الثمانينيات برزت المناولة في اليابان كهيكل هرمي متعدد الطبقات، حيث كانت للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة عالقة تعاونية ومستمرة فيما بينها، ولكن لا يوجد اتصال مباشر بين رئيس الهرم والمؤسسات الصغيرة الموجودة في المستويات الدنيا، مع ذلك فإن انفجار "الاقتصاد الفقاعي" في أوائل التسعينات ومع الاتجاه المتزايد للعملة أضيف بعدا جديدا للمناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان، وعرفت هذه الفترة ركودا وحولت العديد من الصناعات الموجهة نحو التصدير قواعدها إلى بلدان آسيوية أخرى، ونتيجة لذلك تقلص قطاع الصناعات التحويلية وانخفضت النسبة المئوية للمؤسسات ص و م المناولة، إلا أن اليابان واجهت هذه التحديات والمشاكل من خلال إعادة هيكلة هذا القطاع وتبين استراتيجيات وسياسات جعلت من هذا القطاع أساسا لبناء نخصتها الصناعية

1-3-1- إجراءات تنمية روح المناولة في اليابان

عملت الحكومة اليابانية على تشجيع وتنمية روح المناولة من خلال اتخاذ مجموعة إجراءات منها القانونية والإدارية وأخرى عملية، والتي نورد أهمها كما يلي:

1-3-1-1- إجراءات قانونية وإدارية: حيث عملت الدولة من خلال وزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية بإنشاء قسم للمناولة ضمن هيكل وكالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنيطت به المهام التالية :

- متابعة تطبيق قانون 1956 الخاص بضمان تسديد مستحقات مقدمي الأعمال (المناولين)؛
- متابعة تنفيذ قانون 1966 الهادف إلى توحيد معاملة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة للأعمال مع غيرها من المؤسسات الكبيرة والمتوسطة؛
- متابعة تطبيق قانون 1970 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديث وتطوير وسائلها وإصدار ونشر " دليل المناولين الصغار" بالتعاون مع الأمرين بالأعمال.

1-3-2- إجراءات عملية: أهمها قيام الدولة بتكوين "جمعية تنمية المناولة" إلى جانب قسم المناولة، تضم الجمعية في صفوفها أكثر من 100 ألف منتسب، وتقوم بواسطة مكاتبها المحلية بأدوار كثيرة مكتملة تتمحور حول :

- فك النزاعات بين المقاولين من الباطن فيما بينهم وكذلك بينهم وبين المقاولين الأصليين؛
- دعم وتشجيع إقامة مراكز للمناولة والشراكة للربط بين المقاولين من الباطن والمؤسسات المقدمة للأعمال؛
- توفير أدلة وإعداد مخططات قطاعية لمساعدة المؤسسات المنفذة للأعمال في الاستفادة من المزايا المالية والضريبية التي تقدمها الأجهزة المختصة¹.

2- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية وكندا:

ان اسلوب مناولة عملية الانتاج عرف انتشارا كبيرا في الولايات المتحدة الامريكية وكندا خصوصا في مجال السيارات، التي تعتمد على الية التنازل عن جميع الانشطة الثانوية لمؤسسات متخصصة واحتفاظها بالوظائف الاساسية، فحسب شركة (Ford –Motors) نجدها مركزه استثماراتها على مرحلتي التجميع والتسويق وتمنح المؤسسات المناولة المتعاقدة معها امتيازات عالمية بفضل الجودة التي تقدمها والتكلفة التي تساعدها واحترامها لمواعيد التسليم المتفق عليها، اضافة الى مجموعة مؤسسات تدعى بشركات بلا مصانع مثل شركة Nike التي تتعاقد مع مؤسسات متخصصة من اجل ان تنفذ لها كامل العملية الانتاجية بينما هي تحتفظ لنفسها بمرحلة التسويق لمنتجاتها الرياضية، كذلك نجد شركة Nortel الكندية التي تخلت عن سبع مصانع في سنة 2000 لشركة Selectron التي تنشط في مجال المناولة الصناعية².

3- تجربة فرنسا في المناولة الصناعية

¹ -ليلى بن منصور، وفاء سعدي، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، ص: 388.

² Said Madje, Regaiguia Fatima Zahra, Outsourcing contribution in the competitive advantage of enterprises, Faculty of economics university of Mohamed cherif, Souk ahras, Algeria, 2017, p :336.

الجدول التالي يبين نمو رقم الاعمال بين المؤسسات المناولة مقارنة بمعدل نمو الانتاج

جدول 03- 8 يمثل معدل تطور رقم الاعمال مقارنة بمعدل تطور الانتاج بالمناولة الصناعية

للمؤسسات في فرنسا للسنوات 2013-2017

المؤسسات ذات 20 عامل فاكثر	2013	2014	2015	2016	2017
نمو الانتاج %	-4.06	+0.78	+3.81	+2.39	+3.55
نمو رقم الاعمال %	-5.98	-0.03	+3.01	+2.31	+4.73

المصدر : سخاف ياسين، بودن اسلام، المناولة الصناعية كألية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-تجربة فرنسا، الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 05، السنة 2020، ص:146.

يبين الجدول رقم 02 معدلات نمو الانتاج ورقم الاعمال المحققة عن طريق المناولة الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا للسنوات بين 2013 الى 2017، التي تظهر العلاقة الطردية بين الانتاج ورقم الاعمال على مدي السنوات الخمس الاخير، حيث سجل تباطؤ في النمو في سنة 2013 وهذا راجع الى تداعيات تباطؤ نمو الاقتصاد العالمي في هذه الفترة التي شهدت هبوطا حادا في اسعار النفط لنفس الاسباب، الا انه سرعان مايتحول الانتاج ورقم الاعمال الى النمو بوتيرة اسرع وهذا ما يؤكد ما قيل سابقا عن تباطؤ نمو الاقتصادي العالمي وهي المؤشرات الدالة على الاهمية المناولة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغت ذروتها في 2017 والمقدرة ب: +3.55 و+4.73 بالنسبة للإنتاج ورقم الاعمال على الترتيب.¹

4- التجربة الكورية الجنوبية في المناولة.

¹ - سخاف ياسين، بودن اسلام، المناولة الصناعية كألية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-تجربة فرنسا، الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 05، السنة 2020، ص:146.

اصبحت كوريا الجنوبية الشاهد الحديث على قدرة الدولة على تسخير إمكاناتها لتحقيق انجازات غر مسبوقة، فهي الان تمثل قوة اقتصادية ،ومع امتداد فكرة تطوير البنية التعاقدية في تجربة اليابان ،وانتهاج اسلوب الشركات متعددة الجنسيات في انشاء شركات فرعية من اجل تقسيم عملية الانتاج وفقا لمعايير محددة بالاعتماد على قوى عاملة كبيرة ومواد خام متوفرة وتكامل في الانتاج في النهاية تسمح بتحقيق منافسة دولية .ومثال ذلك المؤسسات الكورية الناشطة في مجال المناولة الصناعية نجد مؤسسة Sumsung التي تعمل في ميدان الصناعات الالكترونية، حيث تصنع اجزاء الكترونية لعدة شركات اجنبية هامة مثل زجاج الانابيب التلفزيونية لمؤسسة كورنيج الامريكية، حيث توفّر على اعتبارها صناعات مناولة اجزاء عالية التخصص تحتاج لمهارات عالية ،لكن خارج اطار مؤسسة Sumsung.¹

6-2-2- واقع المناولة الصناعية في منطقة المغرب العربي

الانتشار في الدول العربية وتتركز خاصة في منطقة المغرب العربي وتحديدًا في كل من الجزائر والمغرب وتونس حسب التوزيع التالي :

-المغرب :مركز واحد للمناولة والشراكة في مدينة الدار البيضاء

-تونس :مركز واحد للمناولة والشراكة ضمن هيكل وكالة النهوض بالصناعة في تونس العاصمة.

6-2-1- المناولة في تونس :تعتبر تونس سباقة في استخدام أسلوب المناولة ولو أن هذه

التجربة لازالت بحاجة الى رعاية أكبر واهتمام المسؤولين والصناعيين على حد سواء.

➤ نشأة المناولة الصناعية:

مرت المناولة الصناعية في تونس بالمرحلتين الاساسية التالية :

الفترة أ(1959-1969)

- تركيز وحدات صناعية كبرى ذات بعد اقتصادي واجتماعي

- ارتباط كبير مع مزودي المعدات وقطع الغيار

الفترة ب (1970-1986)

¹ -بوقرة رابح، خرحاش سامية، مدى تحقيق تطبيق المناولة الصناعية في الدول النامية وتجربة الجزائر، مقال في ملتقى المناولة الصناعية كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تحديات وافاق، 2007، ص:22.

-دراسة الاجراءات المرتبطة بالصناعة وخاصة بعد نقل التكنولوجيا (في الانتاج والتصرف الصناعي)

-تطوير الاستثمار المحلي والأجنبي

-تركيز المناطق الصناعية والمراكز الفنية

الفترة ت (1987-1995)

-الجدوى الاقتصادية: التكلفة - الإنتاجية - المناولة والشراكة
-التصدير

-التكوين المهني و العالي

-المواصفات الجودة

-المواصفات الجودة

الفترة ث (1996-2005)

-تطوير وتعصير طرق العمل في المصانع (المعدات الاتوماتيكية)

-التأهيل الصناعي

-تحديث الصناعة

-تكوين ورسكلة الموارد البشرية

-المناولة والشراكة

تأسست بورصة المناولة والشراكة سنة 1986 بدعم من منظمة UNIDO واسندت لها المهام

التالية :

-احصاء قدرات المؤسسات التونسية في مجال المناولة

- تطوير وترويج المناولة على المستوى الوطني

-دعم التقارب بين المؤسسات التونسية ومثيلاتها في الخارج

-التنظيم والمشاركة في تظاهرات عالمية قطاعية في المناولة والشراكة بين المؤسسات التونسية

ومثيلاتها في الخارج .

6-2-2- المناولة في المغرب :

التجارب المغربية لا تقل شأنها عن نظيرتها التونسية إذ بادرت السلطات منذ مطلع التسعينات في ارساء قواعد بهذا الاسلوب الحديث من خلال انشاء هياكله الضرورية واعداد التشريعات اللازمة لتفعيله.

➤ **نشأة المناولة الصناعية:** منذ تأسيسها سنة 1992، اخذت البورصة للمناولة والشراكة على عاتقها مهمة الترويج لثقافة المناولة والشراكة الصناعية، وتطويرها كأسلوب تبادل وتنسيق، ذلك لتأهيل القطاع ودعم قدراته، لمواجهة تحدي المنافسة المفروضة، عليه من واقع المتغيرات السياسية والاقتصادية والتجارية الدولية، بما فيها من تكتلات اقليمية وجهوية كبرى، خاصة بعد قيام منظمة التجارة العالمية، وما تحمله من اثار سلبية وايجابية معها.

➤ **المركز المغربي للمناولة والمشاركة:**

اهداف المركز، تتحدد عمليا في تركيز مجهوده على التوظيف الامثل للطاقات الصناعية، وتوسيع قاعدة النسيج الصناعي الوطني، وخدمة الانتاج والتكامل الصناعي والمركز المغربي للمناولة والشراكة، يقوم من اجل تحقيق هدفها الغاية بالعمل على عدة اصعدة، من خلال المسح الميداني للنسيج الصناعي ومتابعة مستجداته وتطوراته، عبر زيارات ميدانية للمنشآت الصناعية وجرد طاقاتها الانتاجية ويضطلع كذلك بالكشف على فرص المناولة والشراكة المحلية كانت ام اجنبية، كذلك عبر زيارات مباشرة لدى مصالح التزويد للمؤسسات الكبرى ويقوم بالاستشارات الموجهة الى المركز، وتنظيم زيارات جماعية لفائدة المناولين لدى المؤسسات الكبرى، والمشاركة في المعارض الجهوية والدولية.

ويعمل المركز في هذا النطاق الى، على الربط ما بين العرض والطلب في مجالات المناولة والشراكة، من خلال معرفة النسيج الصناعي وقدراته الانتاجية ومهارته الفنية، استنادا الى خبرة مهندسي المركز، بغية تعزيز بنك المعلومات ومن جانب اخر، يضطلع بالمساهمة في تنشيط النسيج الصناعي الوطني،

والتعريف بطاقاته ومهاراته، اعتمادا على قناة تنظيم المشاركة الجماعية في المعارض الدولية وإقامة تظاهرات ولقاءات مهنية.¹

¹ -حسين يحيى، تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي: واقع وفاق، جامعة تيارت، ص57.

خلاصة الفصل

من خلال عرضنا في المبحث الأول تم التطرق الاطار العام لعقد المناولة اما المبحث الثاني فتم التطرق الى ماهية المخاطر وانواعها وكيفية ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وابرار مخاطر المناولة الصناعية بالنسبة للطرفي التعاقد، اما في المبحث الثالث حاولنا من الصناعية الى تجارب دولية للمناولة الصناعية من خلال ابراز تجربة الولايات المتحدة الامريكية وكندا وفرنسا واليابان ودول المغاربية.

الفصل الرابع

تحليل وتقييم واقع المناولة الصناعية في الجزائر

وآفاقها المستقبلية

تمهيد

استعرضت الفصول السابقة بعض الجوانب المهمة المتعلقة بالإدارة بالأهداف كما تم استعراض الجوانب المتعلقة بالمناولة الصناعية باعتبارها استراتيجية تشاركية تساهم من خلال المزايا التي توفرها في تحقيق الادارة بالأهداف. هذه الأخيرة - وكما سبق الإشارة إليه - تقوم على مجموعة من الأسس تعد أبعادا للحكم على المؤسسة وامتلاكها لأهداف ولعل أهم هذه الأبعاد تتمثل في: مشاركة الموظفين في تحديد أهداف المؤسسة التي ينتمون لها، مرونة الأهداف، التغذية العكسية.

وتبرز أهمية المناولة الصناعية كاستراتيجية لإحداث التكامل، وتبادل الإمكانيات والتخفيف من حدة الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصناعية، فالمتبع لمختلف الاستراتيجيات التي تبناها هاته المؤسسات يلاحظ ضعف استخدام المناولة الصناعية، وإن كان الاهتمام بها وبمختلف الآليات الداعمة لها من قبل الدولة، بدأ يتزايد في الآونة الأخيرة، لذلك فإن الحكم على الأثر المتعلق باستخدامها في المؤسسات الصناعية الجزائرية، على مزاياها التنافسية سابق لأوانه، لذلك فإن هذا الفصل سيخصص للوقوف على واقع المناولة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وذلك من خلال إعطاء تشخيص موجز لوضعية القطاع الصناعي في الجزائر، وكذا واقع اعتماد المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

المبحث الأول: تشخيص وضعية المناولة الصناعية وتحدياتها في الجزائر

على غرار العديد من دول العالم الثالث تأخرت الجزائر كثيرا في الاهتمام بالمناولة الصناعية كونها محرك للإنتاج الوطني ولم يتم أخذها بمحمل الجد إلا بداية من سنة 2013، حيث اعتبرت وزارة الصناعة أن هذه السنة الأخيرة هي سنة ميلاد المناولة الصناعية في الجزائر، ومن أجل ذلك تبنت استراتيجية لإعادة بعث المناولة من خلال إنشاء قسم خاص داخل الوزارة وإدارة فرعية مهتمة خصيصا باستراتيجية المناولة.

المطلب الأول: ظهور المناولة في الجزائر

لكسب مكانة لها في الساحة الاقتصادية والاجتماعية، مرت المناولة الصناعية بالمرحل التالية في الجزائر:

1/ المرحلة الأولى (1963-1977)

لم تحظ المناولة في الجزائر في هذه الفترة بالتحديد باهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة النظام السياسي والاقتصادي آنذاك، والذي لم يسمح ب بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة، وهذا على الرغم من إشارة التقرير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974، 1977) إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية.

كما تناول القانون المدني الصادر في 1975/09/26 موضوع المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة في العمل، حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناول الأصلي على دفع مستحقات الأعمال المنجزة، إذا كان العقد يسمح باستغلال مقاولين فرعيين.

كما تبين في هذه المرحلة أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة وللمؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فيلاحظ وجود بعض النصوص القانونية التي تتناول دراسة المناولة من كل جوانبها وتميزت هذه المرحلة بوجود نوعين من المؤسسات الآمرة:

_ المؤسسات الوطنية الصناعية الكبرى المختصة في الصناعات الميكانيكية، الكهربائية، الالكترونية، الأجهزة المنزلية؛

_ الشركات أو المؤسسات الكبرى لإنتاج وتحويل المنتجات الطبيعية: المواد النفطية، الاسمنت والبناء، المحاجر والمناجم، الطاقة الكهربائية، الحديد والصلب؛

وكانت كل هذه المؤسسات الكبرى وطنية وتعتمد كلها على التكامل الصناعي فيما بينها أي تقوم بإنتاج أجزاء المنتج بنفسها بنسبة تتراوح ما بيني 81 % و 80 % أما نسبة 21% إلى 11% المتبقية كانت تلبى احتياجاتها من السوق الدولية من خلال الاستيراد من الخارج وذلك بمنح تراخيص أو من خلال شركات فرعية تابعة لها¹.

2/ المرحلة الثانية (1983- 1988)

لم تحظ المناولة بالجزائر في هذه الفترة بالاهتمام الكبير من السلطات العمومية وهذا بسبب النظام السائد في تلك الحقبة، وقد شهدت هذه الفترة بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3/المرحلة الثالثة: (ما بعد 1988-1990)

خلال الفترة قامت الدولة الجزائرية بإصلاحات اقتصادية بدأتها بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية وخصوصة المؤسسات العمومية، إضافة الى تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي، وهذا من خلال صدور القانون رقم 55/88 المؤرخ في 19-07-1988 المتعلق بالاستثمار، ليتعزز مع بداية التسعينيات بصدور قانون الصفقات العمومية في 09/11/1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 301-03 الصادر في 11/08/2003، والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لأنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها مؤسسات المناولة، والسماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة.

¹ برايس خليفة، أثر المناولة من الباطن في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد13، العدد(01) 2022، ص61.

4/ المرحلة الرابعة (1990-2002):

تمت في هذه المرحلة مجموعة من التعديلات أهمها إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة وذلك بتاريخ 11-12-1991 حيث تعد كل من برامج إعادة الهيكلة، وبرامج الأمم المتحدة للتنمية الأسباب الرئيسية التي حفزت الجزائر لإنشاء البورصة الجزائرية للمناولة. وقد تم الاتفاق على إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) في إطار مشروعين هما :

* مشروع ALG/PNUD-DP/90/001 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية،

* مشروع ALG/PNUD/95/004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق ومقرها بقسنطينة وبورصة المناولة والشراكة للغرب ومقرها وهران. كما تم إنشاء بورصة المناولة والشراكة للجنوب بغرداية بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أدمجت في مشروع ALG/PNUD/95/004. وتم بالفعل إنشاء هذه البورصات والتي ينتظر منها أن تعطي دفعا قويا في مجال إقامة علاقات في إطار المناولة.

وفي الواقع ورغم هذه المساعي، لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الاستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر، وقد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001، وانطلاقا من هذا القانون وضعت استراتيجية وطنية لتنظيم وترقية المناولة، والتي تجسدت في انشاء المجلس الوطني للمناولة وكذلك انشاء شبكة بورصات المناولة.¹

¹ ليليا بن منصور، " سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر عمل ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، عدد 12(03)، جوان 2017، ص:133.

5/ المرحلة الخامسة (ما بعد 2003):

شهدت الفترة تأسيس المجلس الوطني للمناولة والذي جاء من أجل تكوين وتنظيم عملية المناولة من خلال المهام التالية:

- اقتراح التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني وتشجيع المؤسسات للالتحاق بالتيار العلمي للمناولة وترقية عمليات الشراكة مع كبار ارباب العمل سواء كانوا محليين او أجانب؛
- تنسيق نشاطات البورصة المناولة والشراكة الجزائرية ف يما بينها.¹

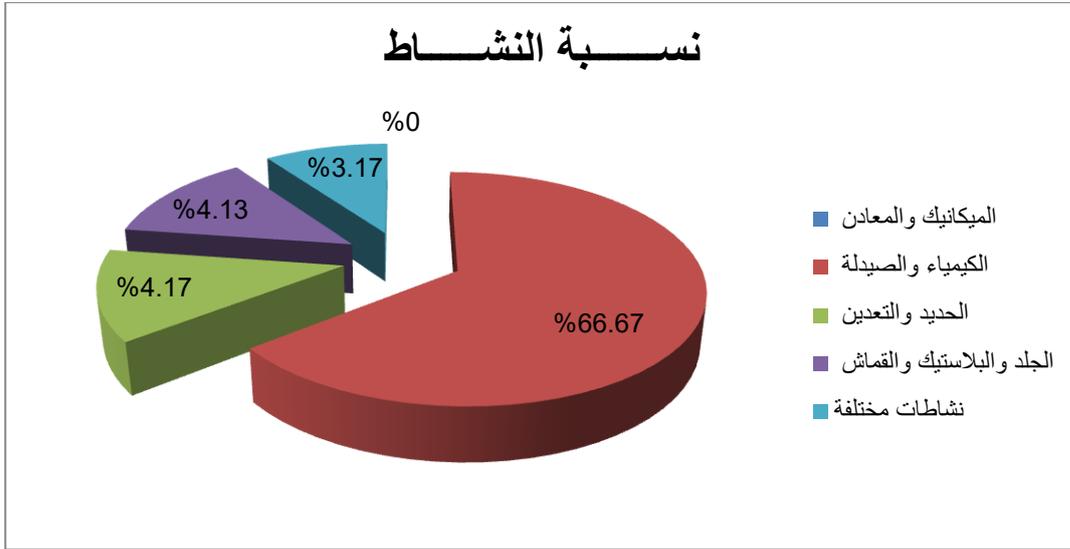
المطلب الثاني: وزن المناولة الصناعية في الاقتصاد الجزائري

1/ وضعية النشاط الفعلي للمناولة في الجزائر:

على خلفية ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تشير الاحصائيات الى أن أهم المؤسسات المناولة على المستوى الوطني في غالبيتها هي مؤسسات تزاوّل نشاطها في مجال (الميكانيك والمعادن) وتقدر نسبتها بحوالي 66,67 % ونسبة 20.83% تنتمي لقطاع الكيمياء والصيدلة، نسبة 4.14% خاصة بقطاع الحديد والتعدين، ونسبة معادلة كذلك 4.17% تجمع بين نشاطات الجلد والبلاستيك والقماش والباقي أي 3.17% في نشاطات مختلفة، وسنحاول ترجمة هذه المعطيات من خلال الشكل التالي:

¹ زريقي عمار، مسعى للتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعميد، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، 2020، ص51.

شكل 04-1 تصنيف مؤسسات المناولة في الجزائر حسب النشاط



المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى احصائيات المنظمة العربية للصناعة و التعدين

أما عن تصنيف هذه المؤسسات حسب الحجم وبالتحديد على أساس عدد العمال فإن أغلب المؤسسات المناولة في الجزائر فأغليبتها مؤسسات مصغرة (Micro-entreprise) فتشكل حوالي 45,83% وتشغل ما بين 01 إلى 19 عامل، ونسبة 41,61% من المؤسسات المقاوله من الباطن تشغل ما بين 20 إلى 99 عامل و 12,50% من المؤسسات تشغل ما بين 100 إلى 499 عامل (مؤسسات متوسطة).¹

2/ أهمية المناولة الصناعية في الجزائر

كغيرها من الدول النامية اتبعت الجزائر استراتيجية المناولة باعتبارها من أرقى أنواع التعاون ومن أحسن الخيارات لتكثيف نسيج المؤسسات الصناعية لا سيما الصغيرة والمتوسطة وبالتالي المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية فالمناولة الصناعية تعتبر أحد العناصر الأساسية لأي تنمية صناعية وتعد مقياسا للتطور الاقتصادي من خلال دورها في تحسين وزيادة الإنتاجية وإسناد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق برامجها، سواء فيما بينها، أو مع المؤسسات الكبرى باعتبارها وحدات إنتاجية للمناولة الصناعية أو كمورد مختص.

مقابلة مع السيد مدير بورصة الجزائر السيد اقسوس كمال يوم 2022/09/04¹

إن تمكين وتشجيع المؤسسات المناولة في الميكانيك يمكن أن يؤدي إلى خفض فاتورة استيراد قطاع الغيار بنسبة 50 بالمائة، علما أنها تناهز حاليا الـ 8 ملايين دولار. كما أن التحكم في نسبة الإدماج الوطني لشركات المناولة الجزائرية سيساهم في إعادة بعث النشاط الصناعي الجزائري، ويحافظ على السيادة الوطنية، ويغنيها عن التبعية للخارج لاسيما في مجال قطع الغيار، حيث أن خلق نسيج من شركات المناولة الجزائرية في هذا المجال يمكن أن يخفض فاتورة الاستيراد إلى النصف علما أنها تناهز حاليا الـ 8 ملايين دولار، ونشير إلى أن شركات المناولة قادرة على اقتحام الصناعات الميكانيكية والتحويلية إضافة إلى الصناعات الغذائية فضلا عن إنتاج الطاقة وتسيير المياه بالجزائر؛

ومن بين حوالي 900 شركة مناولة تنشط بالجزائر، تعتبر 10 بالمائة منها مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهي نسبة تعتبر ضعيفة جدا مقارنة ببعض دول الجوار التي وصلت نسبة شركات المناولة الصغيرة والمتوسطة فيها إلى 28 بالمائة.

ومن بين التدابير التي تم اقتراحها من طرف العاملين بالمجال لتشجيع خلق شركات المناولة وتوسيع نشاطها، خفض نسبة الضرائب التي تقارب حاليا الـ 65 بالمائة وهو ما يدفع الجزائريين إلى العزوف عن إنشاء هكذا مؤسسات أو حتى يمنع استيعاب النشاطات على مستوى السوق الموازية¹.

المطلب الثالث: تشخيص وزن المؤسسات النشطة في مجال المناولة الصناعية في الجزائر

1/ وزن مؤسسات المناولة ضمن نسيج المؤسسات في الجزائر

تحصي الجزائر وفقا لرئيس بورصات المناولة والشراكة حوالي 1000 مؤسسة تنشط في مجال المناولة الصناعية أي ما يمثل 10% من النسيج الصناعي، بينما تقدر تلك النسبة بـ 20% في تونس و 28% في المغرب². ويشير تقرير حول آفاق تطوير المناولة في الجزائر إلى أن غالبية شركات المناولة هي شركات صغيرة الحجم إذ يتراوح متوسط العمال فيها بين 1 و 10 أشخاص، ويتركز 51% من المناولين في المنطقة الشمالية تليها منطقة الهضاب العليا بـ 31% ثم منطقة الجنوب بـ 18%، وهناك نوعين من

¹ حوار في الاذاعة الجزائرية مع المدير العام لمؤسسة "سومني" ورئيس نكتل مؤسسات الميكانيك الدقيقة عادل بن ساسي، 2017/11/05.

² بوالحيلة عبد الحكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر: تحديات وآفاق، مجلة الجزائر للاقتصاد والتسيير، المجلد 14، العدد رقم 2، 2020، ص: 617.

المؤسسات المناولة: مؤسسات من الدرجة الأولى وتتكون غالبا من مؤسسات معنوية (EURL, SPA,) ومؤسسات ذات الشخص الطبيعي وغالبا ما تكون مؤسسات مناولة من الدرجة الثانية (SARL) والثالثة،

2/ الأسباب الرئيسة لضعف حجم مؤسسات المناولة في الجزائر

ويعود ضعف المناولة الصناعية في الجزائر في جزء منه إلى الإستراتيجية الصناعية المعتمدة منذ الاستقلال إلى غاية أواخر الثمانينيات من القرض الماضي، حيث منحت الأولوية للصناعات الكبرى، مما أدى إلى غياب قطاع صناعي صغير ومتوسط قادر على إحداث التكامل مع قطاع المؤسسات الكبرى التي توجهت إلى استيراد جل مدخلاتها من الخارج. ومع انتقال الجزائر مطلع التسعينيات من اقتصاد موجه نحو اقتصاد السوق زادت معاناة القطاع الصناعي، وتراجعت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من حدود 20% إلى 6% خلال السنوات الأخيرة، وهذا نتيجة تحول البلد من اقتصاد منتج إلى اقتصاد توزيع واستيراد، الأمر الذي أضعف النسيج الصناعي وأدى تباعا إلى انخفاض مستوى نشاط المناولة الصناعي.

وقد أدركت الجزائر مؤخرا أهمية ودور هذا القطاع تزامنا مع إطلاق العديد من المشاريع الكبرى، خاصة تركيب السيارات وصناعة الاسمنت والصلب وغيرها... لكن رغم ذلك لم يصل نشاط المناولة بعد إلى الحركة المنشودة بسبب انعدام رؤية واضحة خاصة التنمية الصناعية، إذ يرى بعض المختصين أن الخلل يكمن في أن وزارة الصناعة لم تحضر الشركات المناولة قبل أن تقرر إطلاق مشاريع الصناعة الميكانيكية.

وتعترض المناولة الصناعية في سبيل انتشارها واستخدامها في الجزائر كغيرها من الدول النامية عديد المعوقات لعل أهمها:¹

- ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها،
- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار،
- عدم وجود قوانين واضحة منظمة للمناولة الصناعية ،

¹ بن الدين المجد " المرجع السابق "، ص274.

- عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي الجزائري،
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية،
- نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة.

المبحث الثاني: ترقية المناولة الصناعية في الجزائر

وضعت الجزائر استراتيجية وطنية لتنظيم وترقية المناولة، والتي تجسدت في إنشاء مجموعة من الأجهزة يناط بها ترقية نشاط المناولة في المؤسسات الصناعية، حيث تبين أن نجاح المناولة الصناعية والاستفادة منها بشكل فعال يظل مرهونا بتوفر السياسات والتشريعات اللازمة واستحداث الهياكل التنظيمية المتخصصة كمراكز المناولة والشراكة والجمعيات المهنية والوحدات الإدارية.

كما عملت الجزائر على إحداث بعض القوانين التوجيهية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار أن هذه الأخيرة تعد شريان دفع النشاط وتزويد المؤسسات الكبيرة، كما تلعب المناولة الصناعية بدورها دورا مهما في تمكين الصناعات الصغيرة والمتوسطة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، وتنمية النشاط الإنتاجي وتنظيمه في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية ما يجعل نشاطها يتماشى مع نشاط المناولة الصناعية.

وسيتم التعرف في هذا المبحث على المقصود بمراكز المناولة وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومضمون نشاط المناولة الصناعية الذي يتوافق وهذا النوع من المؤسسات.

المطلب الأول: مراكز المناولة في الجزائر وأهميتها في بعث المناولة الصناعية

لقد استحدثت السلطات العمومية الجزائرية العديد من الهياكل والأجهزة وذلك لإدراكها بضرورة تطوير سوق المناولة، والتي وجب تنظيمها حيث قامت بتأسيس العديد من المؤسسات التي تساعد في دعم المناولة في المؤسسات منها:

1/ المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة:

1-1/ التأسيس: تم تأسيسه وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أفريل 2003، الذي قدم بيان توطين وتنظيم وسير هذا المجلس، وكان الهدف الأساسي للمجلس هو دعم مواكبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتيار العالمي للمناولة

2-1/ مهامه: تتمثل المهام الأساسية للمجلس فيما يلي:

- الوصول الى أفضل اندماج للاقتصاد الوطني من خلال توفير كل التدابير؛
 - مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواكبة التيار العالمي للمناولة الصناعية؛
 - تحقيق عمليات الشراكة مع كبار المسؤولين سواءا كانت وطنية أو دولية؛
 - تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان المناولة الصناعية.
- هذا ويتشكل من ممثلي مجموعة من الوزارات المحلية بهدف دعم ودمج المناولة في مختلف القطاعات الوطنية.¹

2/ بورصات المناولة والشراكة:

أصبح من الضروري تنمية المناولة في إطار قانوني منظم خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ما زالت تعاني من العديد من المشاكل، حيث أصبح التفكير في بيت ينصف فيه حق الجميع، هكذا بدأت هذه الفكرة سنة 1957 حسب العديد من الدراسات حيث تاريخيا كان أول ظهور لها بفرنسا وبالتحديد في منطقة بوردو وحققت هذه الفكرة نجاحا باهرا بالرغم من كونها في البداية كانت لا تضم سوى عشر مؤسسات وكانت مهمتها الرئيسية تتمثل في تلبية وتنظيم العرض والطلب أكثر ما بين الموردين والمؤسسات، قبل أن تتحول إلى أداة مساعدة للوصول إلى شراكة بين المؤسسات في جميع أنحاء أوروبا.

¹ بختة حداد، يزيد فول، المناولة الصناعية كأسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الوطني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة2، الجزائر، 2018، ص15.

وبفضل المساعدات التي قدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ظهرت في مطلع التسعينات العديد من بورصات المناولة والشراكة في كثير من الدول النامية منها: الفلبين، الهند، ماليزيا، السعودية، تركيا، الأردن، الجزائر، المغرب، وتونس..... الخ.

وتمثل بورصة المناولة نقطة التقاء وأداة ضبط بين العرض والطلب بين مختلف النشاطات وفي نفس الوقت تقديم المساعدة التقنية ومختلف الإرشادات لجميع المؤسسات المنخرطة سواء كانت تلك المؤسسات آمرة أو مناولة وفي نفس السياق تقوم بتزويد المؤسسات الوافدة أو المستثمرة حديثا في تلك المنطقة معلومات تقنية لإيجاد شريكه الأمثل حسب الاختصاص والقدرات الإنتاجية أو الخدماتية بهدف ربط العلاقات وتسهيل التقارب بين الأطراف؛¹

1-2/ التعريف بالبورصة الجزائرية للمناولة والشراكة (B.A.S.T.P): هي جمعية ذات

غرض غير مريح، تم انشائها في عام 1991، وتتكون من مؤسسات عمومية وخاصة إضافة إلى دعم السلطات العامة ومساهمة الهيئات المتخصصة بأشكالها المختلفة ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الجمعية في تطوير المناولة والشراكة في الجزائر لذلك فان لها دور نشيط في التنمية الاقتصادية الوطنية، فهي تقوم أساسا بإحداث تشابك بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين عموميين كانوا أو خواص، والذين يشتغلون في قطاع الصناعة أو في مجال الخدمات.²

2-2/ مهام البورصة: تقوم البورصة بعدة مهام منها:

- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات المناولة الجزائرية؛
- اجراء العلاقات بين عروض وطلبات المناولة والاشتراك على المستوى الوطني والدولي؛
- تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا أو التي سيتم انشائها؛

¹ إسماعيل مراد ومصطفى رديف، استراتيجية تطوير المناولة من الباطن والإطار القانوني لها بالجزائر، الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري، أدرار، 2019، ص: 35

² - بن الدين المجد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة الى بورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، مجلة الحقيقة، المجلد 11، العدد 02، جامعة أدرار، 2012، ص 180.

- اعلام، توجيه، وتزويد المؤسسات بالوثائق المناسبة؛
- مساعدة المؤسسات عن طريق تقديم النصائح والمعلومات اللازمة؛
- تنظيم وتنشيط اللقاءات والحوارات والمؤتمرات حول المناولة؛
- اعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والصالونات.

2-3/ نشاط البورصة:

تعد البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة مركزا لتقديم المعلومات التقنية والصناعية وبنك معلومات محدثة، كما أنها تعد زيادة على كونها وسيلة لتنظيم عروض وطلبات المناولة كوسيلة لتقديم المساعدة فيما بين الشركاء.

ورغم وجود البورصة كمركز هام لتطوير المناولة في الجزائر منذ أكثر من عشرين سنة، فإن نشاط البورصة لم يصل بعد على مستوى طموحات والتطلعات، حيث أرجع مسؤولو البورصة الى عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية بشكل جيد في الأوساط الصناعية في الجزائر، بالإضافة الى ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية ودورها.

ولكن رغم الوضعية التي يعرفها نشاط البورصة، وفي ظل عدم توفر المعلومات دقيقة عن المؤسسات المدرجة سواء الآمرة او المنفذة فإن ما يمكن الإشارة إليه هو أن البورصة استطاعت أن تغطي في إطار نشاطها مجموعة من القطاعات لعل أهمها صناعة الحديد واستخراج المعادن، الميكانيك والكهرباء والإلكترونيك، صناعة البلاستيك والمطاط، بالإضافة إلى صناعة النسيج والجلود والخدمات.

وفيما بعد تم إنشاء ثلاث بورصات أخرى موزعة بالشرق والغرب والجنوب وفقا للتسلسل

الزمني التالي:

- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة BSTPA بتاريخ 1991/09/11 وتم اعتمادها رسميا

في 1992/04/12 وتضم الآن ما يقارب 110 مؤسسات آمرة ومناولة،

- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للشرق BSTPE بتاريخ 18/05/1993 مقرها قسنطينة وتم اعتمادها في 08/01/1994؛ وتضم حوالي 22 مؤسسة ما بين مؤسسة عمومية وخاصة في العديد من الأنشطة .

_ البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للغرب BSTPO تم إنشائها بتاريخ 09/01/1997 مقرها وهران وتم اعتمادها 03/10/1999؛ وتضم أكثر من 400 مؤسسة من الخواص وفي العديد من الأنشطة أهمها:

- الصناعات الغذائية؛

- قطع غيار السيارات والشاحنات؛

- الصيانة الصناعية والاتصالات السلكية واللاسلكية؛

- البناء والأشغال العمومية؛

- الكهرباء وإلكترونيك وصناعة البلاستيك والمطاط؛ بالإضافة إلى العديد من الأنشطة في

قطاع الخدمات الأخرى كالنقل غيرها.

-البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للجنوب BSTPS تم إنشائها بالموازاة مع بورصة الغرب

وتم اعتمادها بنفس التاريخ، يقع مقرها بغرداية كانت تضم مؤسسات صغيرة ومتوسطة (قبل

التقسيم الإداري الأخير) في ولايات: غرداية، ورقلة، تمنراست، الوادي، أدرار، الأغواط والجلفة تضم

مؤسسات موزعة على قطاعين:

قطاع الخدمات: النقل، تأجير المعدات، الإطعام، الخدمات البترولية... الخ

القطاع الصناعي: الميكانيك، البلاستيك، الكهرباء، إلكترونيك، النسيج، الصناعات

الغذائية، العطور و مواد التجميل..... الخ

للبورصات الجزائرية للمناولة والشراكة مجموعة من الأهداف والمهام أهمها:

- رصد عقود المناولة الممكنة على المستوى الجهوي والوطني والدولي؛

- إحصاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي بإمكانها القيام بشركات أو إبرام عقود مناولة؛

- ترقية المنتج الوطني بغية تحقيق الاكتفاء الذاتي والتقليل من الاستيراد؛-

- تقديم الاستشارات للمؤسسات في المجال التقني والقانوني والتجاري وإعداد العروض للقيام

بالمناولة؛

- إعلام المؤسسات وتزويدها بجميع ومختلف الوثائق والمراجع في مجال المناولة؛

- ترقية العلاقات على المستوى الدولي للمؤسسات المتخرطة

- المساهمة في تنظيم ومشاركة المؤسسات في التظاهرات الدولية والقانونية المختصة.

3/ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

3-1/ التعريف بالوكالة:

أنشأ المشرع الجزائري وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار بموجب المادة 17 من القانون 02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كهيئة عمومية تعتمد عليها الدولة في مجال تنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال خدمات الدعم التي تقدمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك قصد بعث ديناميكية جديدة قائمة على وسائل دعم كفيلة بإضفاء بعد جديد للنمو يتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دورها كاملا كمحرك للنمو في الاقتصاد الوطني؛

3-2/ مهام الوكالة في إطار تطوير المناولة

استفادا لنص المادة 31 من القانون 02/17 والمادة 5 من المرسوم التنفيذي 18/170

تكلف الوكالة بتنفيذ سياسة الدولة في مجال تطوير المناولة من خلال:

__ تسهيل الوساطة بئن الأمرين والمتلقين للأوامر،

__ جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة،

- تثمين إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة من خلال برامج خاصة،

تهدف إلى تحسين أدائها،

__ منح دعم تقني ومادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لمطابقة منتجاتها؛

__ ترقية نشاطات المناولة والشراكة من خلال دعم بورصات المناولة،

__ ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار نظام إعلامي موحد لبورصات المناولة،

— إعداد عقود نموذجية حسب مقارنة الشعب تتعلق بحقوق والتزامات الآمرين والمتلقين للأوامر؛
-إعداد وتحيين دليل قانوني للمناولة.¹

المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونشاط المناولة

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قضية هامة تشغل الدوائر الاقتصادية، وتبرز بين الحين والآخر على الساحة الاقتصادية لتثير الجدل والنقاش حول سبل النهوض بها والبحث عن أفضل الطرق لتطويرها وترقيتها، الأمر الذي أصبح الشغل الشاغل للكثير من الحكومات والدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك نظرا لما يمكن أن تقدمه للاقتصاد من إضافات باعتبارها آلية لدعم النمو الاقتصادي ويتجلى ذلك بوضوح لمساهمتها الفاعلة في الناتج الداخلي الخام وخلق القيمة المضافة بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يمكن أن تؤديه في ترقية التجارة الخارجية، فالشواهد التاريخية تؤكد على قدرة هذه المؤسسات على دعم النمو الاقتصادي، إذا هبئ لها المناخ الملائم والدعم اللازم وحظيت بالعناية الكافية من أطر قانونية وشرعية ومنحت الفرصة لإثبات وجودها.

ويعد خيار المناولة من الخيارات الاستراتيجية الهامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يساعدها في تحقيق التكامل والاندماج سعيا لتجاوز مختلف هذه العوائق والتحديات الناجمة عن المنافسة وضغط المحيط عوائق محدودية مواردها، صغر حصصها السوقية، عجزها عن الحملات التسويقية المكلفة أو مشاريع البحث والتنمية، العجز الكبير في استعمال التكنولوجيات الحديثة والابتكار في جميع مجالات نشاطاتها، وهو ما يضمن لها تدعيم مهاراتها الأساسية وتعزيز قدراتها التنافسية.

وقبل التطرق إلى الدور الذي تلعبه المناولة في ترقية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا أهميتها، لذلك سيتم في هذا الجانب إظهار المقصود بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومضمون نشاط المناولة الصناعية الذي يتوافق وهذا النوع من المؤسسات.

¹ سعيد محمد طاهر، المركز القانوني لوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المركز الجامعي سي الحواس - بركة - الجزائر، المجلد 03، العدد 01، ص 358.

1/ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أهميتها

1-1/ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أظهرت الدراسات أن هناك أكثر من خمسين تعريفا لها يختلف من دولة أخرى، فمعظم الدول لا تملك تعريفا رسميا لهذا النوع من المؤسسات، فالتعريف يكون إما معتمدا بنص قانوني مثل الجزائر، أو تعريفا إداريا مثل ألمانيا الغربية، ومن التعاريف ما هو متفق عليه من طرف منظمات دولية¹، كما تختلف التعاريف باختلاف معايير التصنيف فهناك من يأخذ بمعيار الحجم أو بمعيار عدد العمال أو بمعيار رأس المال، فما يبدو مؤسسة صغيرة أو متوسطة في بلد متطور قد يكون مصنف كمؤسسة كبيرة في بلد نام والعكس

صحيح

ويمكن تقديم بعض تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

1-1-1/ تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه، وقد اعتمد على معياري المبيعات وعدد العاملين لتحديد تعريف أكثر تفصيلا فقد حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي:²

- مؤسسات الخدمات و التجارة بالتجزئة من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية؛

- مؤسسات التجارة بالجملة من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛

_ المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل أو أقل.

1-1-2/ تعريف المملكة المتحدة (بريطانيا) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير والمتوسط بأنه ذلك

الشروع لذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:

¹ غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص115.

² أحمد رحوني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص20.

- أ - حجم التداول السنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي؛
 ب - حجم رأسمال مستثمر لا يزيد عن 5,65 مليون دولار أمريكي
 ج - عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 موظف¹.

1-1-3/ تعريف كندا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها مستثمرات تجارية هدفها الربح و هي تضم أقل من 500 عامل، ولها حصة سنوية أقل من 50 مليون دولار، و هذه المؤسسات تمثل 96 % من المؤسسات في كندا، أي ما يقدر ب 4.1 مليون مؤسسة حسب إحصائيات سنة 2004، كما يستثنى هذا التعريف المنظمات غير الربحية، والهيئات العامة، والمؤسسات التعليمية، والمستشفيات، والشركات التابعة، والتعاونيات².

1-1-4/ تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تصنف اليابان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع نشاطها ورأس المال والعمالة كما يلي:

- الصناعة والنقل: تشغل أقل من 300 عامل، ورأس مالها لا يفوق 300 مليون ين
- التجارة بالجملة: تشغل أقل من 100 عامل، ورأس مالها لا يفوق 100 مليون ين
- الخدمات: تشغل أقل من 100 عامل، ورأس مالها لا يفوق 50 مليون ين
- التجارة بالتجزئة: تشغل أقل من 50 عامل، ورأس مالها لا يفوق 50 مليون ين.

1-1-5/ تعريف الاتحاد الأوروبي

لقد سعى الاتحاد الأوروبي إلى تحديد تعريف موجه ودقيق لأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وهذا لغرض الاستفادة من برامج الإعانة والتعاون والدعم الموجه، إذ يستخدم التعريف عدد العاملين والإيراد السنوي أو إجمالي الأصول، كمتيار نوعي للاستقلالية ، حيث عرفها كما

¹ - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص25

² Allan Riding, Barbara Orser, **les petites et moyennes entreprises du Québec** , Programme de recherche sur le financement des PME , CANADA , Août 2007 , P01

يلي: "المؤسسة المتوسطة هي تلك المؤسسات التي تضم من 50 إلى 250 عامل، وتمتلك رقم أعمال من 200 إلى 2 مليار دج، والمؤسسة الصغيرة هي تلك المؤسسات التي تضم من 10 إلى 49 عامل و لا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون دج، كما عرف المؤسسات المصغرة على أنها جميع المؤسسات التي تشغل من 1-9 عمال، مع رقم أعمال لا يتجاوز 20 مليون دج¹."

1-1-6/ تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعرف البنك الدولي المشروعات الصغيرة و المتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معيارا مبدئيا، وتعتبر المنشأة صغيرة إذا كانت توظف أقل من 50 عاملا، وهناك العديد من دول العالم التي تستخدم هذا المعيار لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة.²

1-1-7/ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند

كانت الهند تعتمد في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار رأس المال المستثمر وعدد العمال، بحيث وضعت حد أقصى لا يتجاوز 50 عاملا، مما أدى إلى عدم المساعدة في التخفيف من حدة البطالة، ومن ثم قامت الحكومة سنة 1967 بقصر التعريف على رأس المال وحده وبالتالي أصبحت المؤسسات تعتبر صغيرة أو متوسطة في الهند إذا لم يتجاوز رأس مالها 750 ألف روبية (ما يعادل 1.000.000 دولار أمريكي) وبدون وضع حد أقصى لعدد العمال الذين توظفهم المؤسسة.³

1-1-8/ التعريف المعتمد في تونس

يلاحظ في تونس أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تعريفها بأحد المسارين التاليين:
 _ عدد المستخدمين أقل من 50 شخص بلغ استثمار أقل من 1 مليون دينار تونسي ولكن في تونس لا يوجد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو معايير للفرقة بين المؤسسات الصغيرة

⁴ Nadine Levratto، **La PME objet frontière: analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le march**, Communication au colloque Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne 20 et 21 janvier 2006, p 04

² - ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، دار و مكتبة الحامد للنشر 1 التوزيع، الأردن، 2012، ص 15

³ - أحمد رحوني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

والمتوسطة من جهة، والمؤسسات المصغرة وكل التعاريف التي استخدمت اعتمدت على مخططات التمويل لهذه المؤسسات¹.

- الأمر 94-814: المتعلق بتمويلات الصندوق الوطني لترقية الحرف والمهن الصغيرة (FONAPRAM: Fonds National de Promotion de l'Artisanat e des Petits Métiers) يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بأنها تلك المؤسسات التي لا تتجاوز تكاليف استثماراتها 50000 دينار تونسي "

-الأمر 99-484: المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من خلال صندوق الترقية و اللامركزية (FOPRODI: Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle) الصناعية يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع الصناعي: " بأنها تلك المؤسسات التي مجموع استثماراتها أقل من ثلاثة ملايين

1-1-9/ تعريف مصرر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعرف قانون الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر المؤسسة الصغيرة بأنها: " كل نشاط لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم، و يكون للمشروع صفة الاستقلالية في الملكية والإدارة، ويقل عدد العمال فيه عن مائة 1عامل و يقل رأس مال المشروع عن مليون جنيه، وتقل قيمة الأصول الثابتة به بدون الأراضي و المباني² ".

1-1-10/ تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

حسب القانون الجديد 17-02 تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة : مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات و تشغل من واحد 1 إلى مائتين

¹ Khalil ASSALA, **PME en Algérie : de la création a la mondialisation**, 8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), p03

² حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص40

وخمسة (250) شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري و/ أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري، وتستوفي معيار الاستقلالية.¹

نظرا لإدراك الحكومة الجزائرية للدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دفع عجلة التنمية وضعت وزارة المؤسسات الصغيرة تعريفا مفصلا من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر في 12 ديسمبر 2001، حيث أعطى المشرع تعريفا يضع حدا للفراغ القانوني الحاصل والجدل القائم حول هذا الموضوع، وهنا ينبغي التذكير بان الجزائر قد تبنت ميثاق "بولوني" في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ميثاق يكرس التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء،

ولقد عرف القانون التوجيهي في الجزائر، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بصرف النظر عن شكلها القانوني، بأنها مؤسسات لإنتاج السلع والخدمات:

- تشغل من 01 إلى 250 عامل؛
- تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 02 مليار دينار جزائري؛
- أو تحقق مجموع ميزانيات لا يتجاوز 500 مليون دينار جزائري؛
- استثناء معايير الاستقلالية المالية؛
- المؤسسة المتوسطة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مئة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار؛
- المؤسسة الصغيرة هي كل مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مئتي (200) مليون دينار، أولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مئة (100) مليون دينار .

¹ - قانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- المؤسسة المصغرة هي كل مؤسسة تشغل من عامل إلى تسعة (09) عمال وتحقق رقم أعمال اقل من 20 مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار، حيث يمكننا أن نلخص ذلك فيما يلي:

جدول 04-1 توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني في الجزائر

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	200 مليون - 02 مليار دج	من 100 إلى 500 مليون
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	اقل من 200 مليون دينار	اقل من 100 مليون دج
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دينار	اقل من 10 مليون دينار

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مواد القانون التوجيهي السابق الذكر.

1-2/ أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعادة إدماج العمال المسرحين لأسباب اقتصادية، الأمر الذي يسمح باستغلال الخبرات والكفاءات والتجارب، وتجسيد الأفكار في الواقع، وهو ما يساهم في امتصاص البطالة، حيث أن هذا النوع من المؤسسات يتمتع بالقدرة على خلق مناصب العمل في شتى الميادين.

كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت ضرورة ملحة تسعى إليها أغلب الدول وذلك لمساهمتها في التنمية الاقتصادية والحد من الآفات الاجتماعية. إلا أننا نلتمس قلة الاهتمام لهذا النوع من المؤسسات في الدول العربية، حيث أن قطاع التحويلات والذي يتكون أساسا من الصناعات الصغيرة والمتوسطة لا تساهم في الناتج المحلي الإجمالي 10% في حين أنه في البلدان المتطورة يزيد عن 35% في العديد من الدول. أما عبر العالم، فإن هذا النوع من المؤسسات عرف دعما ومساندة في القطاعين العام والخاص، حيث أنها تمثل 90% تقريبا من مؤسسات العالم وتشغل ما بين 50% و 60% من اليد العاملة في العالم¹.

¹ سلوس عبد الكريم، جهود الجزائر في اطار ترقية المناولة الصناعية للرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري، أدرار، 2019، ص:69.

1-3/ تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

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

جدول 04- 2 تعدادا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة (2012-2019)

السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نسبة التطور
2012	700.000	7.97%
2013	747.934	9.27%
2014	821.738	9.54%
2015	934.569	9.69%
2016	1.022.621	8.61%
2017	1.074.503	4.82%
2018	141.863	6.3%
2019	1.193.339	-

المصدر: نشرية المعلومات الاحصائية وزارة الصناعة والمناجم، رقم: 26-35.

نلاحظ من الجدول أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضاعف من سنة 2012 إلى 2019 وهذا راجع إلى سياسة الدولة التي رافقت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي اعطت لها دفعا كبيرا، بمجموعة من الامتيازات والتسهيلات بمنحها فرصة للنمو والتطور، ففي سنة 2012 قدرت عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ 700.000 مؤسسة، لتضاعف في السنوات الاخيرة إلى الضعف، لتسجل حوالي 1.022.621 مؤسسة خلال سنة 2016، وعرفت تراجعا منذ سنة 2014 وهذا راجع الى الازمة المالية جراء تهاوي سعر النفط، وقدر تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2019 بأكثر من 1.193.339 مؤسسة.

ويبين الجدول الموالي توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النوع خلال سنة 2019.

جدول 04- 3 تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2019

نوع المؤسسة	عدد المؤسسات	النسب 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

نلاحظ من الجدول هيمنة المؤسسات المصغرة بنسبة فاقت 97% والتي تشغل من 1 الى 9 عمال، تليها المؤسسات الصغيرة التي تشغل ما بين 10 الى 49 عامل، بنسبة لا تتجاوز 2.6% من مجموع المؤسسات، تحتل المؤسسات المتوسطة التي تشغل من 50 إلى 250 عامل المرتبة الثالثة بنسبة ضئيلة جدا 0.4%.

ويرجع ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى بروز مشاريع الدعم التي أقرتها الدولة لصالح

الشباب (ANSEJ, ANDI, CNAC)

2/ خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

1-2/ الملكية المحلية: عادة ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مملوكة من طرف أشخاص

يقيمون في المجتمع المحلي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، ومنه إلى خلق وظائف أكثر للمقيمين داخل هذه المناطق؛

2-2/ سهولة التأسيس والاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل: تستمد المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة عنصر سهولة إنشائها من احتياجاتها إلى رؤوس أموال صغيرة نسبيا، لذا نجد أن أصحاب هذا النوع من المؤسسات يعتمدون على مدخراتهم الشخصية أو اللجوء إلى تمويل خارجي، كالتمويل البنكي أو اللجوء إلى الهيئات الداعمة للاستثمار كوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في إطار شكل معين من التمويل بالإضافة إلى الامتيازات الجبائية؛

2-3/ تلبية طلبات المستهلكين: تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية طلبات المستهلكين خاصة ذوي الدخل المحدود، وذلك بتوفير السلع والخدمات البسيطة المنخفضة التكاليف، في حين نجد أن المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من اجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا مقارنة مع ذوي الدخل المحدود؛

2-4/ القابلية للإبداع والابتكار: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الأحيان على الابتكار والإبداع في منتجاتها، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بحجم كبير، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات وتحسينات في المنتج للرفع من جودته والبحث عن الجديد والمبتكر وتشجيع العمال على الاقتراح وإبداء الرأي مما يخلق مناخا يساعد على الابتكار؛

2-5/ الكفاءة والفعالية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكونها مسيرا فعالا للموارد البشرية والمادية، نظرا لتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة والفعالية بدرجات أعلى مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وتحقق هذه الكفاءة والفعالية من خلال القدرة على الأداء والانجاز في وقت قصير نسبيا وسهولة الاتصال بالعملاء والموردين، إضافة إلى تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة.

2-6/ المناولة: وهي عبارة عن وسيلة تستعملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم المؤسسات الكبيرة، وتمثل نوع من التكامل الأمامي والخلفي لمؤسسة رئيسية تكون في اغلب الأحيان مؤسسات كبيرة.

2-7/ التكامل المناسب للإنتاج: يوجد العديد من المناطق في العالم تكون على شكل مدن صغيرة ومناطق ريفية ، حيث أن المنتجات تصل أسواقها بصفة محدودة وغير كافية لتغطية الطلب، لكي يتم تغطية هذا النقص، تنشأ مؤسسات صغيرة ومتوسطة في هذه المناطق متخصصة في إنتاج المنتجات الكثيرة الطلب وهكذا تقوم بتغطية الطلب؛

2-8/ مرونة الإدارة: يستطيع هذا النوع من المؤسسات التكيف مع ظروف العمل المختلفة، ويرجع ذلك إلى الطابع غير الرسمي في التعامل مع العملاء والعاملين وبساطة الهيكل التنظيمي، كما يلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تكثر فيها مراكز اتخاذ القرار ورسمية العلاقات وتدرجها.

2-9/ انخفاض مستوى التكنولوجيا: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها لا تستعمل مستوى عال من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية المؤهلة لذلك، وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لهذا النوع من المؤسسات لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا يد عاملة ذات اختصاص عال¹.

3/ الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية ومناخها في

الجزائر

لقد شهد القطاع اخلاص خلال السنوات الأخيرة تحقيق نتائج ومعدلات من مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة ومقارنة بينه وبني القطاع العام أيضا، خاصة فيما يتعلق بقطاع الصناعة الذي بقية حكرا على مؤسسات الدولة لمدة طويلة من الزمن، وكما أشرنا سابقا أن القطاع اخلاص حقق تحسنا ملحوظا في تعدادة خلال السنوات القليلة الماضية، ومما ال شك فيه أن نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان وراء النجاحات اليت حققها القطاع اخلاص ومن أبرز المساهمات التي حققها نذكر :

3-1/ دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات

تمثل المحروقات أهم صادرات الجزائر نحو الخارج، حيث مثلت خلال السداسي الأول من سنة 2012، ما نسبته 95.92% من القيمة الإجمالية للصادرات محققة بذلك انخفاضاً، قدر ب3,2% مقارنة بنفس الفترة لسنة 2011 أما بالنسبة للصادرات خارج قطاع المحروقات فتبقى نسبته ضئيلة وذلك بنسبة 4.08% من القيمة الإجمالية للصادرات وهو ما يعادل 1.37 مليار دولار أمريكي محققة بذلك نموا مقدرا ب18,18% مقارنة من نفس الفترة لسنة 2011، أما فيما يخص أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات لسنة 2012 فهي تتكون أساسا من منتجات نصف مصنعة واليت تمثل ما نسبة 3.34% من القيمة الإجمالية للصادرات أي ما يعادل قيمة 1.12 مليار دولار مثل السلع الغذائية ب0.53% أي بقيمة 179 مليون دولار ثم تليها المنتجات الخام بنسبة تعادل 0.17% والتي تمثل 56 مليون دولار ثم ويف الأخرى جند سلع التجهيزات الصناعية والسلع الاستهلاكية الغري غذائية بنسبة 0.02% لكل واحد منهما².

¹ سلوس عبد الكريم ، المرجع السابق، ص:70.

²² - محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص:24.

3-2/ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في الجزائر

تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رياديا في إيجاد فرص العمل واستيعاب نسب كبيرة من القوى العاملة بمستوياتها المختلفة، ومن ثم مساهمتها في التخفيف من حدة البطالة، وضمان استدامة عملية التنمية الاقتصادية، فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وعلى هذا الأساس، تجلّى الاهتمام بها من قبل الحكومات و الأفراد في الوقت الراهن، نظرا للأدوار التي تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيقها، حيث تعتبر مصدر كبير منتج وخالق لفرص العمل، لأنها تعتمد على تكثيف العمالة عكس المؤسسات الكبرى التي تتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة متخصصة ومتطورة لا تتوفر معظمها في البلدان النامية. ولقد برز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عندما عدلت الحكومة عن سياسة التعيين الإجباري للخريجين في القطاع العمومي، الذي كان يترتب على إثره بطالة مقنعة، بالإضافة إلى عوامل أخرى عملت على تدني كفاءة الأداء في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، مع تسريح الأعداد الهائلة من العمالة كحل ارتجالي. لقد عانى الاقتصاد الجزائري من معدلات كبيرة للبطالة أضنت كاهله، حيث وصل معدل البطالة في سنة 2000 إلى 8.29%، إلا أنه بفضل سياسات التشغيل المنتهجة من طرف الحكومة انخفضت نسبة البطالة إلى 7.9% سنة 2012، حيث ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الانخفاض من خلال امتصاصها لليد العاملة العاطلة، إلا أن هذه المساهمة لا تعكس الواقع، لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص يسودها في كثير من الأحيان التشغيل غير الرسمي، حيث أن تكثيف نشاطات الرقابة من طرف مفتشيات العمل لدى 5129 هيئة خلال سنة 2003، كشفت على أنه ما يزيد عن 6314 عاملا أي ما يعادل نسبة 35% من تعداد العمال الذين شملهم التحقيق غير مصرح بهم. وهذا ما يعكس أهمية القطاع الخاص في امتصاص البطالة، فحسب الديوان الوطني للإحصائيات فإن القطاع الخاص الذي حقق رقما قدر بـ 4 ملايين دينار امتص ما نسبته 2.61% من المشتغلين سنة 2003 وعليه يعتبر أهم قطاع خلاق لمناصب الشغل¹.

¹ اياس عقال، تقييم الدور التكميلي للشركة الاوروجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه في علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص: 213.

4/ دوافع وأسباب تطبيق استراتيجية المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالإضافة إلى الأسباب التي تدفع المؤسسات في العادة لإخراج أو مناولة بعض أو جزء من أنشطتها، هناك أسباب أخرى إضافية، تنبع من خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجعل من استراتيجية مناولة الأنشطة الخيار الاستراتيجي الأنسب لهذا النوع من المؤسسات، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام كل ما تواجهه اليوم أصبحت مجبرة على تطبيق استراتيجية مناولة الأنشطة حتى تستطيع المنافسة، وفي ذات السياق فإن استراتيجية المناولة أو التعهيد هي استراتيجية فعالة للتنافس والنمو في ظل تغيرات شروط السوق، كما يرى بعض الباحثين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت أكثر إقبالا على تعهيد أنشطتها وذلك راجع إلى عدة أسباب نلخصها فيما يلي:

- محدودية موارد هذه المؤسسات ما يجعلها أكثر تأثرا بالمنافسة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛ ولهذا وجب عليها مواجهة هذه المنافسة من خلال تخفيض الأسعار وتحسين الجودة لتحقيق البقاء، إذ أن محدودية الموارد سواء كانت موارد مادية، مالية أو بشرية، وكذا تهديدات غيرها من المنافسين خاصة المؤسسات الكبيرة دفعها إلى البحث وبشكل ملح على تطوير علاقاتها مع مورديها؛

- تساهم المناولة بشكل كبير في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في حالة المناولة الدولية للأنشطة؛

- التركيز على قلب المهنة أو النشاط الأساس، مما يساعد على تخفيض التكاليف بنسبة تتراوح ما بين 25 إلى 50 % خاصة في حالة الإخراج الدولي للأنشطة، تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعهيد الأنشطة كوسيلة لتحقيق النمو، إذ يصعب على هذه المؤسسات تحقيق النمو بالاعتماد فقط على إمكانياتها الداخلية إذ لا يمكنها العيش في عزلة؛

- عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استقطاب اليد العاملة المؤهلة، وهذا راجع إلى محدودية الامتيازات التي تمنح للعاملين مما يجعلهم يفضلون المؤسسات الكبيرة، ولهذا يبقى أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خيارا واحدا للاستفادة من الكفاءات الخارجية وهو تعهيد بعض من وظائفها أو جزء منها إلى أطراف خارجية متخصصة؛

- الصعوبات التسويقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة فيما يتعلق بتصريف منتجاتها، لهذا فهي تحتاج إلى خبرة عالية متوفرة في المتعاملين الخارجيين. انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستراتيجية تعهيد الأنشطة يساعدها على التغلب على العديد من المشاكل الناتجة أساسا من حجمها المحدود،¹ والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 04- 4 دور تعهيد الأنشطة في حل مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المزايا التي تحققها المناولة	مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على تدفقات نقدية معتبرة من خلال التنازل عن بعض العتاد مقدم الخدمات - تقليص الاستثمارات وعدم الحاجة إلى تجديدها فيكل مرة خاصة عندما يتعلق الأمر بتكنولوجيا المعلومات، وبالتالي تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة - الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، من خلال تركيز هذه الموارد على قلب المهنة، وباقي الأنشطة توكل إلى مقدم خدمات خارجي متخصص. - مشاركة المخاطر مع مقدمي الخدمات. - تقليص التكاليف الخاصة بتوظيف العاملين، من خلال اللجوء إلى كفاءات خارجية دون الحاجة إلى توظيف العمال وتحمل تكاليفهم. 	<p>محدودية الموارد المالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من أفضل الكفاءات المتوفرة في السوق والتي تفضل غالبا العمل في مؤسسات كبيرة توفر أجور أعلى وتمنح مزايا أكثر، كما أن استراتيجية الإخراج تؤدي مع مرور الوقت إلى تطوير الكفاءات الداخلية للمؤسسة نتيجة التعامل المستمر مع مقدمي خدمات على درجة عالية من الكفاءة والخبر 	<p>نقص اليد العاملة المؤهلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ربط عالقات مع مقدمي خدمات أكثر كفاءة وخبرة فيما يتعلق بمتطلبات السوق - تمنحها المناولة فرصة الدخول إلى أسواق جديدة بفضل التعاقد مع العديد من الجهات 	<p>صعوبات تسويقية</p>

¹ حنان شايب، "استراتيجية التعهيد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية سكيكدة، مجلة دراسات اقتصادية 70 المجلد 7 العدد 1، جوان 2020، ص70.

- تعبر استراتيجية المناولة أهم وسيلة تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الدخول إلى الأسواق الدولية.

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على حنان شايب، استراتيجية التعميد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية سكيكدة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 7 العدد 1، جوان 2020، ص:70.

5/ أثر المناولة الصناعية في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المناولة الصناعية أحد العناصر الأساسية في أي تنمية صناعية وتعد مقياسا للتطور الاقتصادي من خلال دورها في تحسين وزيادة الإنتاجية وإسناد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق برامجها، سواء فيما بينها، أو مع المؤسسات الكبرى باعتبارها وحدات إنتاجية للمناولة الصناعية أو كمورد مختص.

ولقد مكن أسلوب المناولة المؤسسات من تنظيم نشاطها وتحقيق التخصص وتقسيم العمل والحد من النفقات، وزيادة الكفاءة، وتعظيم المكاسب، انطلاقا من تحقيق مجموعة من المزايا من شأنها تدعيم تنافسية المؤسسة. وتعمل الدول المتقدمة على انتشار نظام المناولة الصناعية، وخلق قاعدة عريضة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبرى، ويتجلى هذا الدور في عديد المزايا التي نذكر منها:

5-1/ زيادة التخصص والفعالية: حيث أن تنازل المؤسسة عن بعض الأعمال وإنتاج بعض

المنتجات الجزئية في مؤسسات أخرى أكثر كفاءة وتخصصا، سيجعل المؤسسة تركز جهودها على الأنشطة الأساسية التي تحوز فيها على خبرة وكفاءة عاليتين، التي تؤدي حتما إلى مستويات أعلى في إنتاجية رأس المال واليد العاملة¹. إن اتفاقات المناولة، تمكن المؤسسات ص م، من تخفيض تكاليف وسائل الإعلام وعمليات الإنتاج، عن طريق اكتسابها وتكاليف أقل للتكنولوجيات الجديدة، تصاميم المنتجات، طرق الإنتاج، طرق التسيير والتسويق، والوسائل الآتية من المؤسسات الكبيرة الحجم. كما يمكن المؤسسات المناولة من مباشرة عمليات البحث والتطوير من أجل الإبداع والتطوير في التكنولوجيا أو في مجال خاص رفع الإنتاجية وفعالية المؤسسة: فتكون المؤسسة المناولة متخصصة في صنع بعض الأجزاء أو القطع، أو بعض الخدمات، هذا النوع من التخصص يمنح المؤسسة المناولة مستوى عالي من الفعالية والمهارة وبالتالي مستوى عال من الإنتاجية رأس المال واليد العاملة؛

¹ فوزي آيت سعيد، دور الغرف المهنية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مقال، جامعة الجزائر، 2014، ص:72.

5-2/ اقتصاديات السلم: إن التركيز على نشاط واحد، أو التخصص في عمل معين يمنح المناولين فرصة الحصول على اقتصاديات السلم مع زيادة مزايا التكلفة التي تعرض على صانعي التجهيزات المصدرية، إضافة الحصول على مستوى مضمون من الطلبات؛

5-3/ انتقال التكنولوجيا: تعد عالقات المناولة ميكانيزمات ووسائل أكثر فعالية في تحسين التكنولوجيا في المؤسسات ص م، إن دخول الموردين والمناولين في عالقات تعاون مع الزبائن، يمكنهم من الاستفادة من جلب التكنولوجيا إليهم في المستقبل، يعني محتوى التكنولوجيا هنا كل الأشكال المادية، المعرفية، المهنية والطاقة البشرية التي تمكن من التنظيم الفعال للممتلكات والخدمات؛

5-4/ التقليل من المخاطر: إن التفكير الأكثر حداثة في الموضوع المناولة مرتبط أساسا بعملية تقليل المخاطر، وأن أحد أسباب اللجوء الى عالقات المناولة يمكن في ضرورة تقليل مخاطر الأعمال (غياب الجرد، عدم التأكد، نقص المخزونات)، بالإضافة إلى الزيادة المرتبطة بتطور الحجم مع زيادة معدل الربح الناتج عن الطلبات الخاصة وظروف الدفع المستحسنة .

5-5/ الدعم المالي: أخيرا يمكن للأمرين بالأعمال أن يقدموا الدعم المالي أو التحسين في طرق اقتناء القروض للمناولين، فمثال يمكن للعقود أن تقوم مقام الضمانات لعملية الاقتراض، ففي اليابان قد يأخذ الدعم المالي الذي تقدمه المؤسسات الأمرة شكل تسبيقات، أو شكل مساهمة مالية في رأسمال المناول/المورد.

هذا ويلاحظ في البلدان المتطورة والمصنعة ان الوزن الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهم جدا وبعتماد هاته المؤسسات بشكل كبير على نظام المناولة فإن ذلك سيساهم بشكل كبير في رفع معدلات النمو لهاته الدول .وبهذا تبقى المناولة الصناعية في المقام الأول للاقتصاديات الدول المتطورة، فمثال في دراسة قامت بها لجنة الاتحاد الأوروبي تبين أن 70 % من المؤسسات ص م مختصة في مجال المناولة مما يبين مدى مساهمة هذا الأسلوب في الناتج المحلي ومدى مساهمته في الرفع من معدلات النمو لهذه البلدان)

المطلب الثالث: تطور المناولة من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1/ المناولة الصناعية كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف التنافسية بأنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد "، فهي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق، من اجل التطور والبقاء لمدة أطول وكسب رضا وولاء الزبائن من خلال انتهاز عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات بأكثر فعالية وكفاءة مع احترام آجال التسليم، مما يوفر على الزبائن الجهد والمال والوقت. وعليه، تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تفرد بها عنهم، حيث "تنشأ الميزة التنافسية للمؤسسة بمجرد توصلها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"،

وتعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"، كما يمكن تعريفها بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق(على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون)".

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال نوعين رئيسيين هما:¹

1-1/ ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل

مقارنة مع منافسيها؛

1-2/ تمييز المنتج أو الخدمة: تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات

متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنها أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

¹ Jérôme BARTHELEMY, "Stratégies d'externalisation", Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, éd Dunod, Paris, 3e édition, 2007.

تبعاً لهذه المفاهيم نجد أن المناولة الصناعية، كما سبق وعرفناها أعلاه، تساهم بشكل كبير في تدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أحد أهم الوسائل في تحقيق التخصص و التميز في العمل انطلاقاً من تحقيق عدة مزايا أهمها:

أ/ **التخصص والتركيز:** حيث أن تنازل المؤسسة عن بعض الأعمال و إنتاج بعض المنتجات الجزئية في مؤسسات أخرى أكثر كفاءة وتخصصاً، سيجعل المؤسسة تركز جهودها على الأنشطة الأساسية التي تحوز فيها على خبرة وكفاءة عاليتين التخفيض في التكلفة، حيث أن تفويض المؤسسات الأمرة بعض المهام للمؤسسات المناولة ذات خبرة و كفاءة تفوق خبرتها في ذات المجال سيؤدي إلى تخفيض الأعباء الناتجة عن اتساع الأنشطة وتنوعها وبالتالي تخفيض أعباء المراقبة والتسيير وهو ما يؤدي إلى انخفاض التكلفة النهائية للمنتوج، الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة التي تتمتع بها المؤسسات المناولة القائمة بالأعمال، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرة الغير حيث يظهر أثر الخبرة في العمل على المنتج النهائي؛

ب/ **تحسين جودة الإنتاج والعمليات:** بالاعتماد على مؤسسة متخصصة وذات كفاءة في إنتاج عمل معين يزيد في جودة المنتج النهائي، زيادة المرونة الإنتاجية والتنظيمية فتركيز نشاط المؤسسة في الأعمال فقط يزيد من مرونتها وقدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات؛

ج/ **الاستغلال الأمثل للطاقات:** فمن خلال تفويض المهام إلى من هو أكثر خبرة واختصاص تقوم المؤسسات الأمرة بتسخير طاقاتها في مجالات تتفوق في إنجازها؛

د/ **زيادة سرعة الأداء:** إذ أن تنازل المؤسسة عن أداء بعض الأنشطة لصالح مؤسسات أكثر كفاءة يوفر لها سرعة الأداء والانجاز؛

هـ/ **تخفيض زمن دورة العميل:** فتركيز عمل المؤسسة يجعلها أكثر قدرة للاستجابة لطلبات العميل وتحقيق رغباته سواء كان ذلك في سرعة الاستجابة للتغير في رغباته وحاجياته أو في سرعة تسليم الطلبات، زيادة العلاقات الصناعية مع الغير غالباً ما يكون في إطار تعاقد طويل الأجل واستراتيجي مما يوسع دائرة العلاقات مع الأطراف الخارجية؛

وعليه فان المناولة الصناعية من خلال هذه المزايا تساهم بشكل أساسي في تحقيق وتدعيم مقومات التنافس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحقيق التفوق والتطور ورفع الجودة مما يعزز مكانتها في السوق، كما تظهر أهمية المناولة في تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال الترويج لمشروعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة للصناعات الكبرى، والعمل على تحسين مستوى الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسات.

المبحث الثالث: استراتيجية الجزائر في سبيل ترقية المناولة الصناعية ومتطلبات تفعيلها

وضعت الجزائر استراتيجية وطنية لتنظيم وترقية المناولة، بدأت تتضح معالمها بإنشاء بورصات المناولة والمجلس الوطني للمناولة والذي تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188، مع تعديل القوانين التوجيهية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتضمينها ببعض البنود المتعلقة بترقية المناولة، كما بادرت إلى إتباع مجموعة من الإجراءات يمكن إبراز البعض منها فيما سيأتي.

المطلب الأول: دوافع وجهود الجزائر في مجال ترقية المناولة

1/ دوافع الجزائر لتطوير المناولة الصناعية وطنيا

يمكن إبراز دوافع تطوير المناولة الصناعية بالنسبة للاقتصاد الجزائري على مستويين:

1-1/ على المستوى الكلي: يؤدي تطوير نشاط المناولة الصناعية الى:

1-1-1/ **تقليص حجم الواردات:** حيث تستورد الجزائر سنويا ما قيمته 8 مليار دولار من قطع المناولة الموجهة لإصلاح الآلات ومعدات الإنتاج الصناعي، بسبب نقص الاهتمام بهذا القطاع رغم أهميته كموجة للتنمية وأداة للحد من زيف العملة الصعبة التي تستخدم في جلب مواد يمكن انتاجها محليا؛

1-1-2/ **رفع نسبة الاندماج الوطني:** تزخر السوق الوطنية للمناولة بإمكانات هائلة تسمح

في حالة استغلالها بتحقيق اندماج قوي للصناعة الوطنية. كل المجمعات الصناعية التي تنتج الجرار والمحركات والمركبات، تستورد ما يقرب من 70% من مدخلاتها من القطع والمكونات الإلكترونية والبلاستيكية... في حين يمكن للنسيج الصناعي المحلي تبني هذا الطلب؛

1-1-3/ تنوع الصادرات: انتشار عمليات تخريج الأنشطة عبر العالم، يمكن أن يصبح عاملا لنمو صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عن طريق المناولة، شريطة ان تدعم الدولة الاستثمار في هذا القطاع وتستغل المزايا الأساسية التي تتوفر عليها البلد كالتقرب الجغرافي من أوروبا جودة الموارد البشرية وانخفاض تكلفتها، فضلا عن تفعيل اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي؛

1-1-4/ خلق فرص العمل: تطوير نشاط المناولة يمكن ان يسمح باستحداث الاف من مناصب الشغل، حيث يرى المختصون ان خلق منصب شغل في شعبة تركيب السيارات مثلا يرافقه خلق خمس مناصب في قطاع المناولة.

2-1/ على المستوى الجزئي: يؤدي تطوير المناولة على المستوى الجزئي إلى تقريب آلة التصنيع من المؤسسات الأمرة، هذا التقريب سيسمح لهذه الأخيرة بالحصول على مرونة أكثر وتخفيض في التكاليف وآجال الإنجاز واحترام أفضل لجداول الصيانة.¹

2/ جهود الجزائر لترقية المناولة الصناعية

وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم وترقية نظام المناولة الصناعية، وذلك من خلال:

1-2/ إنشاء المجلس الوطني للمناولة والذي تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188

المؤرخ في 22 أفريل 2003 يقع على عاتقه:

- * تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتجار العالمي للمناولة،
- * تقديم اقتراحات من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني،
- * ترقية الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب،
- * تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينهم.²

¹ مريم زايد، المناولة: تطوير التصنيع الميكانيكي، مجلة جزائر الصناعية، تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، رقم 01 الثلاثي الثاني 2018، ص 13 .

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03/ 188 المؤرخ في 22 أفريل سنة 2003 المتضمن إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، العدد 29، المؤرخ في 2003/04/23

2-2/ وضع برنامج عملي لتطوير وترقية المناولة وذلك من خلال:

أ- تنظيم ملتقيات متخصصة لتطوير وترقية المناولة مثل تنظيم أيام تقنية للمناولة الصناعية في مجال السيارات التي اقيمت سنة 2018، ضمت جميع المتعاملين الرئيسيين في مجال صناعة السيارات الهدف منها إنشاء بيئة تجمع المناولين والمصنعين في مختلف مهن صناعة السيارات، وكانت الوزارة الوصية تهدف من وراء هذه التظاهرة البحث في إطلاق صناعة حقيقية للسيارات وهو ما يمر بالضرورة بتصنيع المكونات في الشعب الميكانيكية والبلاستيكية والالكترونية والمطاط والعجلات وغيرها، وعلى هامش الملتقى تم عقد ثلاث ورشات عمل تخص كل من البلاستيك، المطاط والصفائح المعدنية والالكترونيك وكهرباء السيارات.

2-3/ وضع إطار قانوني يسعى إلى ترقية المناولة: وهدفه تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء صناعة جوارية، تجسد في البداية بإصدار القانون رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2003 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمكرس لنظام المناولة،

إلا أنه ورغم جميع الآليات التي أتى بها هذا القانون ومختلف المراسيم التنفيذية المتعلقة به، وأمام الوضع الراهن الذي كانت تمر به الدولة الجزائرية ورغبتها في تحقيق نمو اقتصادي بعيد عن التبعية النفطية، استوجب مراجعة هذا القانون وذلك من اجل إعادة إنحاض المؤسسات المتعثرة وخاصة أصحاب المشاريع الصغيرة الذين يجدون أنفسهم أمام حالة فشل وإفلاس نتيجة عدة عراقيل.

من أجل ذلك تم إصدار قانون جديد رقم 17-02 يتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والذي حدد الشروط اللازمة لاستفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تدابير الدعم والمرافقة والإئتماء، حسب ما نصت عليه مواده من 17 إلى 29 وعدد من بينها في المادة 27: تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا كانت تهدف إلى تحسين تنافسية شعب النشاط لاسيما تلك المتعلقة بالمناولة، من خلال مشاركة مختلف الفاعلين المتدخلين في نظام تصنيع منتج مادي أو غير مادي أو خدمة انطلاقا من البحث والتطوير إلى غاية الاستهلاك النهائي.

وبغرض تطوير وترقية المناولة، نص القانون 17-02 التوجيهي على تدابير جديدة لعل من أهمها إحداث وكالة بموجب المادة 17 يقع على عاتقها - حسب ما نصت عليه المادة 31:

- * ضمان الوساطة بين الأمرين (المستصنعين) والمتلقين للأوامر (الصانعين)،
- * جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة،
- * تتمين إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة من خلال برامج متخصصة تهدف إلى تحسين أدائها،
- * ترقية نشاطات المناولة والشراكة من خلال دعم بورصات المناولة،
- * ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار نظام إعلامي موحد لبورصات المناول،
- * إعداد عقود نموذجية حسب مقاربة الشعبة تتعلق بحقوق و التزامات الأمرين والمتلقين للأوامر،
- * إعداد وتحيين دليل قانوني للمناولة،
- * ضمان الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر في حل النزاعات،

4-2/ سعي الدولة لخفض فاتورة الواردات من خلال المناولة الصناعية: ويظهر دور الدولة من

- خلال تشجيع تقوية تكامل القدرات الوطنية للمناولة على النحو التالي:
- * استبدال الواردات من السلع والخدمات بالإنتاج الوطني،
 - * إدراج المصالح العمومية المتعاقدة لبند يلزم الشركاء المتعاقدين الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية، ضمن عقود توفير الخدمات والدراسات ومتابعة وإنشاء التجهيزات العمومية
 - * إدراج بند تفضيلي ضمن دفاتر شروط المناقصات والاستشارات المتعلقة بالصفقات العمومية الوطنية، لفائدة المستصنعين الذين يلجئون للمناولة المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - * كما تقدم الوكالة دعما تقنيا وماديا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لمطابقة منتوجها وذلك في إطار سياسة تطوير المناولة الوطنية.

¹ القانون 17-02 مؤرخ في 10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02، 11 يناير 2017

وتزخر السوق الوطنية بإمكانات هائلة بفضل المشاريع الكبرى التي يجري تنفيذها حالياً، سواء في قطاع الطاقة أو في الصناعة وحتى في قطاع النقل بالسكك الحديدية، وتعتبر الشركات التي تنشط في هذا القطاع من أكبر مستهلكي قطع الغيار، حيث تقدر احتياجاتها بـ 1.6 مليار دينار سنوياً. وإدراكاً منها لتأثير التبعية في استيراد هذه القطع على تكلفة الإنتاج وعلى مواردها المالية، فإن الجزائر التي شرعت في تنويع اقتصادها قد غيرت من استراتيجيتها في هذا المجال، وتتبنى الدولة حالياً سياسة تكثيف النسيج الصناعي للبلاد وترقية الإنتاج الوطني، وفي هذا الإطار تجدد المناولة.

في هذا السياق تجدد المناولة أهميتها لتصبح واحدة من أولويات الحكومة التي تعمل على تهيئة الظروف اللازمة وإنشاء بيئة ملائمة لبروز هذا المجال. لذلك عملت السلطات على توجيه المناولة نحو كبار الجهات الوطنية الأمرة عن طريق منح جزء من المشتريات العمومية إلى مناولين محليين. ويفرض في هذا الصدد التشريع الخاص بالصفقات العمومية هامشاً تفضيلاً بنسبة 25% لفائدة المنتجات والخدمات الجزائرية المنشأ.

2-5/ منح مزايا عديدة للمتعاملين في إطار المناولة: لتشجيع المناولة ركزت الدولة الجزائرية على نظام الحوافر لتشجيع الاستثمار، ويتعلق الأمر بالمزايا الممنوحة للمستثمرين في إطار قانون الاستثمار لفترة تتراوح بين 3 إلى 10 سنوات، بما في ذلك المزايا الضريبية والإعلانات الممنوحة للمؤسسات التي تنشط في مجال المناولة والتي تستفيد من نظام خاص من الإعفاء على الـ TVA وإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على النشاط المهني والرسم العقاري على الممتلكات، كما يتم منح تخفيض في معدلات الفائدة على القروض الممنوحة للمستثمرين في هذا المجال.¹

المطلب الثاني: تحديات المناولة الصناعية في الجزائر

لقد تعددت الازمات والعراقيل التي تعاني منها المناولة الصناعية في الجزائر من عقبات جبائية وإدارية، ثقافية وحتى قانونية تعرقل من مسار انتشارها نذكر أهمها كما يلي:

مريم زايد، "ترقية المناولة لتصبح شعبة خلاقة للثروة" مجلة الجزائر والمناولة" صدر عن وزارة الصناعة والمناجم، رقم 01، الثلاثي الثاني 2018، ص07¹

1/ هشاشة الهيكل الصناعي الجزائري: ويرجع ذلك إلى قلة ترابط فروع و وحداته خاصة فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق المتعلق بالقطع والخدمات الصناعية، هذا يترتب عنه صعوبة الإدراك الانشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبرى، التي تصب كل اهتمامها على أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية؛

2/ غياب ثقافة الاعلام والاتصال للمؤسسات المناولة: حيث نجد أن أغلب المؤسسات العاملة في مجال المناولة تظل منغلقة على نفسها، مما يؤدي الى عدم معرفة منتوجاتها، وهذا ما يجعل المتعاملين الاقتصاديين يتوجهون الى الاستيراد لتلبية حاجاتهم، معتقدين أن السلع والمنتوجات التي يحتاجونها غير متوفرة محليا؛

3/ افتقار الصناعات لمواصفات الجودة: حيث يتضح لدينا أن معظم الصناعات الصغيرة والمتوسطة تفتقر الى التنظيم الجيد المبني على مراعاة مواصفات الجودة المطلوبة، وفي نفس الوقت، تقابله شروط صارمة التي تضعها المؤسسات الآمرة خاصة منها الأجنبية والتي تفرضها عند التعامل مع هذه المؤسسات، اهمها نجد شهادة التصديق والمطابقة للمنتوج.¹

4/ ضعف تنافسية المنتجات الجزائرية: يرجع ذلك أساسا إلى الأسعار بسبب ضعف المدخلات الوطنية في هذه المنتوجات، مما يؤدي الى مضاعفة تكاليف الإنتاج، إضافة الى بروز ظاهرة المنتوجات المقلدة ذات جودة منخفضة، والتي تجعل المصنعين يبحثون عن اقل الأسعار عوض البحث على النوعية الجيدة؛

5/ عدم ثبات نشاط المناولة في الجزائر: وذلك من خلال عدم ثبات في الطلب عليه، فهو يتوقف بمجرد انتهاء حاجات المؤسسة الآمرة للخدمة المقدمة، مما يجعل المؤسسة في حالة بطالة تنتظر الحصول على أوامر لتنفيذ مشاريع أو طلبيات جديدة، مما يستوجب تدخل الدولة لسد هذا الخلل من خلال وضع مجموعة قوانين تعوض المؤسسات المناولة؛

¹ بوحيلة عبد الحكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر: تحديات وافاق، revue Algérienne d'économie، المجلد 14، العدد 02، 2020، ص: 623.

6/ تأخير المستحقات المالية: نجد ان تأخر حصول المؤسسات المناولة على أموالها المتحققة في الآجال المتفق عليها بينها وبين المؤسسة الأمرة، وبالأخص التي تنتمي للقطاع العمومي، مما تولد صعوبة لمواصلة النشاط المؤسسات المناولة لغياب السيولة لديها.¹

7/ ضعف التمويل الذاتي: نجد ان اغلبية المؤسسات المناولة في الجزائر لا تملك تمويلا كافيا يجعلها تعول عليه لتجسيد مفهوم المقاول في احداث وتعزيز التكامل والتشابك الصناعي بينها وبين المؤسسات الأمرة الكبرى.²

المطلب الثالث: متطلبات النهوض بالمناولة في الجزائر بالاستفادة من التجارب العالمية

1/ متطلبات النهوض بنشاط المناولة الصناعية

يشير الكثير من الخبراء والباحثين في شان المناولة الصناعية بالجزائر أن التحدي الأساسي للصناعة الوطنية يتمثل في تطوير نشاط المناولة وتحسين نسبة الإدماج، حيث يرى رئيس البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، أن عدد كبير من المؤسسات الوطنية الكبرى تستمر في اللجوء إلى الاستيراد من أجل التزود بالمواد والمدخلات الأساسية لنشاطاتها، أن قطاع الصناعة الوطنية يمثل اليوم نسبة 5 بالمائة فقط من الناتج المحلي، رغم أن هذا القطاع يعتبر المفتاح الأساس للتنافسية الصناعية في البلاد، لذلك يتعين على الجزائر إذا ما أردت النهوض بالقطاع تطوير نشاط المناولة وتحسين نسبة الإدماج ولا يكون ذلك إلا بـ:

1-1/ مسايرة التطورات التكنولوجية العالمية لاسيما في مجال رقمنة العمليات الصناعية:

حيث يتعين العمل على رقمنة القطاع الصناعي لا سيما قطاع المناولة الصناعية، حيث يلاحظ ضعف في توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسات المناولة ومجالات نشاطها، لذلك يكون من الضروري

¹ -قلوش عبد الله وسحنون سمير، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة أمرة، مجلة إضافات اقتصادية جامعة غرداية، المجلد رقم 2، العدد 3، ص:52.

² -نبو مجيد، بوعمره حسن، ترقية المناولة الصناعية كآلية لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، المجلد رقم 6، العدد 1، مارس 2018، ص:28.

توفير قاعدة بيانات إلكترونية للمتعاملين، كما أن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:¹

1-1-1/ تطوير التشريعات القائمة: بإعداد قانون ينظم المعاملات الإلكترونية بين المؤسسات بما يتلاءم مع مشروع الإدارة الإلكترونية،

1-1-2/ الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية: من خلال تحسين البنية المادية لا سيما مراكز المناولة وبورصات المناولة الشراكة عبر توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب وتوفير قواعد منطقية ميسرة للتوثيق، بالإضافة إلى تحسين البنية البشرية، عبر الإرتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها في هاته المراكز، إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال إلكترونية في مجال المناولة، ثم البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة لا سيما بين المؤسسات ومراكز المناولة.

2-1/ هيكلية كبريات الشركات الآمرة

وفي هذا الإطار، أوصى رئيس بورصة المناولة بإعادة تنظيم وهيكلية كبريات الشركات الآمرة من بين المجمعات الصناعية العمومية وذلك لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق أدائها المنشود، مؤكداً أن "نسبة توظيف الطاقات الصناعية للمجمعات الكبرى لا تفوق حالياً 50 بالمائة"، لذلك يرى انه على الجهات المعنية في الجزائر بذل المزيد من الجهود لبلوغ نسبة 80 بالمائة من الطاقات الصناعية الجزائرية خلال السنوات المقبلة قصد التقرب من المعايير الدولية؛

1-3/ تفعيل وتحديث برامج إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفي هذا الإطار يتعين على السلطات العمومية إعادة اطلاق برامج إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومباشرة تدابير مرافقة المؤسسات، لا سيما في مجال الجباية وشبه الجباية وتبسيط

¹ سويقات عبد الرزاق، "دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2019، ص26.

الاجراءات الجمركية ومنح " مزيدا من الاستقلالية والحرية" لمسيرى المؤسسات العمومية الكبرى في مجال التسيير والتنمية الصناعية.¹

1-4/ سبل أخرى لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر

من أجل ترقية وتنشيط المناولة الصناعية في الجزائر هناك مقاربات متميزة من التشريعات والآليات والسبل اعتمدها الدولة الرائدة في هذا المجال، على الجزائر الاستفادة منها والاقتداء بها نذكر منها:

- تبني آليات لتوفير المعلومات المتعلقة باحتياجات المؤسسة الآمرة لمؤسسات تعمل في مجال المناولة من أجل تزويدها ببعض الخدمات او الأجزاء؛
- إقامة دورات تكوينية سنوية في المناولة الصناعية، تكثيف عقد المؤتمرات والندوات والمعارض الهادفة للتوعية والتعريف أكثر بها النشاط وأهميته؛
- حث حاضنات الاعمال وآليات الدعم والمرافقة الأخرى لتقديم استشارات ومعلومات تتعلق بأنشطة المناولة من أجل تشجيع أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني هذه الاستراتيجية؛
- وضع امتيازات لعلاقات الشراكة او المناولة المحلية وهذا من اجل تشجيع الإنتاج المحلي، وتقليل فاتورة الاستيراد؛
- تشجيع المؤسسات المناولة على إقامة علاقات مع متعاملين أجنبى للاستفادة من الخبرات والتكنولوجيا غير المتوفرة محليا.²

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بـ 10 بالمائة في احتياجات المؤسسات الكبرى"، مقال مدرج على الرابط: <https://www.aps.dz/ar/economie/106643-10> ، يوم: الأربعاء، 19 ماي 2021، 09:07

² بختاوي امال، المناولة الصناعية بين الواقع والتحديات، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد رقم 05، العدد01، سعيده نجان 2020، ص:92.

خلاصة الفصل

تم التطرق في الجانب الأول من هذا الفصل إلى تشخيص وضعية المناولة الصناعية وتحدياتها في الجزائر، من خلال إبراز نشأة المناولة الصناعية في الجزائر ومدى مساهمتها في الاقتصاد الجزائري وكذا مجالات المناولة الصناعية ذات الأولوية في الجزائر،

كما تم إبراز الجهود التي قامت بها الدولة الجزائرية بخصوص ترقية المناولة الصناعية في الجزائر، من خلال انشاء المجلس الوطني للمناولة، بورصات المناولة والشراكة، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، بالإضافة إلى إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في تطوير نشاط المناولة الصناعية وتطويرها.

وقد تبين من خلال هذا التشخيص واستراتيجية الدولة الجزائرية في سبيل ترقية المناولة الصناعية أن الجهات المعنية مطالبة اليوم في سبيل ترقية المناولة وتعزيز مكاسبها بمسايرة التطورات التكنولوجية العالمية لاسيما في مجال رقمنة العمليات الصناعية، وتوفير قاعدة معلومات حقيقية، بالإضافة إلى هيكلة كبريات الشركات الأمرة الطالبة للمناولة، ثم تفعيل وتحديث برامج إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار هذه الأخيرة أهم مساهم في تزويد ومناولة المؤسسات الكبيرة، كما يتطلب الأمر المزيد من التحسيس بعقد اللقاءات والملتقيات وكذا المعارض الخاصة بالمناولة في سبيل النهوض بهاته الأخيرة في الجزائر بالاستفادة من التجارب العالمية.

الفصل الخامس

دراسة وتحليل أثر تطبيق الادارة بالأهداف في

الحد من مخاطر المناولة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية

تمهيد:

تم التعرض في الفصول السابقة إلى إعطاء مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالإدارة بالأهداف كأحد أساليب الإدارة الاستراتيجية، كما تم استعراض الجوانب المتعلقة بالمناولة الصناعية باعتبارها استراتيجية تشاركية تساهم من خلال المزايا التي توفرها في الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات سواء الأمرة أو المنفذة للعمل.

وفي ضوء تقديم مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية لعقد المناولة الصناعية تم التطرق إلى مختلف المخاطر المحتملة الحدوث عند إبرام عقود المناولة الصناعية وكذا مختلف الأسس الإدارية الواجب القيام بها للتحكم والسيطرة في هذه المخاطر لا سيما بالنسبة للمؤسسات الأمرة باعتبارها طالبة العمل والباحثة عن المزايا التنافسية من خلال الاستفادة من المزايا النسبية للمؤسسات المناولة مما يتيح لها التخفيض في التكاليف والرفع من الربحية مما ينعكس على ميزاتها التنافسية.

والملاحظ أنه عمليا ومن خلال تشخيص وضعية المناولة الصناعية في المؤسسات الجزائرية، أن هذه الأخيرة ما زالت غير قادرة على فرض منتوجاتها في الأسواق وهو ما يعني عدم امتلاكها لمزايا تنافسية، كما أن استيعاب مفهوم المناولة لدى العديد من المؤسسات لا زال، يواجه عديد الصعوبات، منها ما يتعلق بمفهوم الأسلوب وخصائصه وآلياته ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعااطي معه بشكل نظامي، ويظهر ذلك من خلال ضعف استخدامها في المؤسسات لا سيما الصناعية منها، نظرا لعديد المعوقات والتحديات التي وقفت في وجه انتشار المناولة وتبنيها من قبل المؤسسات لا سيما المخاطر المترتبة عنها، كما أن عدم توفر الأطر التنظيمية والتشريعية المنظمة للعلاقة التعاقدية بين الأمرين بالعمل والمناولين وانخفاض مستوى الثقة بينهم يجعل من الصعوبة بمكان على عديد المؤسسات الدخول في المناولة، الأمر الذي يجعل من الضروري على المؤسسات الراغبة في الاستفادة من المناولة تبني أساليب إدارية ناجعة لتفادي سلبيات التعاقد والتخفيض من درجة المخاطرة المرتبطة بها كتبني أسلوب الإدارة بالأهداف.

فالمؤسسات الصناعية وغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولتضمن بقاءها واستمراريتها وتحقق التفوق، مطالبة اليوم وأكثر من أي وقت مضى بتغيير الرؤية القديمة أو التقليدية للإدارة واستبدالها بأساليب إدارية حديثة قائمة على دراسة الجدوى من التعاقد في إطار المناولة، تجسدها في

رسم أهدافها وتنفيذها من خلال تبني استراتيجيات فعالة ومناسبة، تمكنها من الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية والتنظيمية التي يتيحها اللجوء للمناولة وتقلل ما أمكن من المخاطر المحتملة . لذلك يعد هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال تحليل آراء عينة مختارة من القائمين على بعض المؤسسات الصناعية المتواجدة بالجزائر ودراسة آرائهم حول مدى تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية لأسلوب الادارة بالأهداف كأسلوب تسييري حديث، ودوره في السيطرة على مخاطر المناولة الصناعية، بأخذ المراحل الأساسية لإدارة هاته المخاطر (تحديد مخاطر المناولة، المشاركة في تحليل وتقييم المخاطر، رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر ثم متابعة المخاطر).

لذلك سيتم تناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مجتمع الدراسة وأداتها

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم مجتمع الدراسة وأداتها

ارتأت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية الوقوف على مدى تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في الحد من مخاطر المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، من خلال عينة مختارة من المؤسسات النشطة والمتواجدة في الجزائر. ولقد تم الاعتماد على برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لمعالجة البيانات المستوحاة من الاستبيان الذي تم توزيعه على المؤسسات المعنية، لمعرفة آراء القائمين عليها بشأن تطبيق الادارة بالأهداف كمتغير مستقل وعلاقتها بالحد من مخاطر المناولة الصناعية كمتغير تابع. لذلك وقبل التطرق الى التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات، واختبار فرضيات الدراسة، سيتم لتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمجتمع الدراسة وأداتها وذلك فيما سيأتي.

المطلب الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم مجتمع الدراسة ودوافع اختياره، ثم عينة الدراسة.

1/ مجتمع الدراسة ودوافع اختياره:

1-1/ التعريف بمجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع الصناعي بالجزائر، وقد تم اختيار القطاع الصناعي نظرا للأهمية التي يكتسبها في دعم الاقتصادات الوطنية من جهة، كما يعتبر من جهة أخرى أكثر القطاعات تأثرا بما يشهده العالم من انفتاح وتطور في التكنولوجيا بالإضافة إلى التنافسية العالية. ولغرض إجراء الدراسة وتمثيل مجتمع المؤسسات الصناعية تم اختيار مجموعة من المؤسسات الصناعية التي تنشط بولايتي أدرار والجزائر العاصمة تمثلت هاته المؤسسات في:

1-1-1/ المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ♦ SNVI:

هي شركة جزائرية متخصصة في صناعة وتركيب العربات الصناعية من شاحنات وحافلات وغيرها، أنشئت الشركة بموجب المرسوم 81-342 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981 في ظل إعادة هيكلة شركة سوناكوم (SONACOME) التي كانت تضم احدى عشر مؤسسة عمومية تعمل جميعها

♦ SNVI: Société nationale des véhicules industriels

في الصناعة الميكانيكية، ومنذ ذلك الحين تقوم الشركة بتموين السوق الوطنية بالشاحنات والحافلات وآلات الأشغال العمومية بجميع أنواعها.

مقر الشركة بالجزائر العاصمة ويقدر رأسمالها بـ 2000000000 دج وعدد عمالها بـ 7400 موظف وعامل.

1-1-2/ مؤسسة تطوير صناعة السيارات بالجزائر (EDIV MDN) (فرع روية):

هي مؤسسة وطنية تابعة لوزارة الدفاع الجزائرية وبشراكة ألمانية إماراتية لصناعة شاحنات مرسيدس بنز التجارية. فهي مشروع مشترك بين الشركة الوطنية الجزائرية للسيارات الصناعية (SNVI) مع مجموعة "آبار" الإماراتية والشركتين الألمانيتين "مرسيدس بنز Mercedes-Benz" و"دايمر" Daimler بتكلفة قدرت بـ 720 مليون دولار، تأسست في عام 2012 ومقرها بالروبية في الجزائر العاصمة ولها فرعين آخرين بتيارت وقسنطينة.

1-1-3/ مؤسسة المركبات الصناعية النفعية بالروبية "VIUR MDN": وهي بدورها

مؤسسة وطنية تابعة لوزارة الدفاع أنشأت بشراكة إماراتية بمساهمة صندوق الاستثمار الإماراتي "آبار" بغرض صناعة المركبات النفعية حسب رخصة إنتاج العلامة "دايمر" الألمانية، ومقرها بالروبية في الجزائر العاصمة.¹

1-1-4/ مؤسسة Rouïba Resorts: هي مؤسسة صناعية خاصة متخصصة في

صناعة معدات واكسسوارات الآلات الفلاحية رأسمالها يقدر بـ 500000000 دج وعدد عمالها 164 ويتواجد مقرها بالروبية في الجزائر العاصمة.²

1-1-5/ مؤسسة Rouïba Eclairage: مؤسسة وطنية تابعة لشركة سونلغاز

متخصصة في صناعة المعدات والاكسسوارات الضوئية وتقديم جميع خدمات التجهيز رأسمالها 100000000 دج ومقرها بالجزائر العاصمة.¹

♦ EDIV: Entreprise de développement de l'industrie des véhicules /MDN: Ministre de la défense nationale

♦♦ VIUR MDN: Véhicules industriels utilitaires de Rouïba/ Ministre de la défense nationale

¹ إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من المؤسسة.

² إعداد الطالبة بناء على معطيات مقدمة من المؤسسة.

1-1-6 / مؤسسة ATP Mesrouk: هي شركة صناعية عائلية تأسست في عام 1981 متخصصة في صناعة معدات واكسسوارات الري وتقديم جميع خدمات التجهيز رأسمها 50.100.000 دج ومقرها الجزائر العاصمة.²

1-1-7 / مؤسسة إيباش للأشغال العامة والبناءات المعدنية Eurl Ibache: تعرف شركة إيباش للأشغال العامة على أنها شركة صناعية ذات مسؤولية محدودة تأسست في 1998/02/02 لمدة 99 سنة نشاطها الرئيسي مقاوله أشغال البناء أما نشاطها الثانوي هو الإنتاج الصناعي المتمثل في البناءات المعدنية.

تقع الشركة بالمنطقة الصناعية لولاية أدرار بشارع بيدا مُجد، بكتلة عمالة معتبرة تقدر بأكثر من 26 عامل وتزداد بحسب احتياجات الشركة وتحيط بها مؤسسات تجارية أهمها مؤسسة "بوبرنوس" للسيارات الصناعية طويوتا TOYOTA.

شركة إيباش هي مؤسسة صناعية تقوم بشراء المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج ثم تقوم بتحويلها لتحصل على منتج نهائي (أبواب حديدية، أعمدة كهربائية) وفي الوقت نفسه تعتبر شركة تجارية لكونها تقوم ببيع مختلف المنتجات المتمثلة في: (المنتجات المدرسية من طاولات وكراسي، أبواب معدنية، أعمدة الإنارة العمومية، أعمدة الشبكة الكهربائية)، ضف إلى ذلك بعض المنتجات المستوردة من الصين حسب طلبات الزبائن وخدمات أخرى.³

1-1-8 / مؤسسة رونو الجزائر Renault (فرع واد السمار): تم إنشاء مؤسسة رونو Renault الجزائر بشراكة جزائرية فرنسية بنسبة 51% و 49% على التوالي مختصة في صناعة السيارات وهي أول مصنع سيارات في الجزائر، كما تملك الشركة شبكة تجارية مكونة من 3 فروع و59 موزعاً معتمداً، وتشغل أكثر من 700 منصب شغل، ولقد قامت Renault بتسويق أكثر من 60000 سيارة في عام 2019.

¹ إعداد الطالبة بناء على مقابلات شخصية بمقر المؤسسة، جويلية 2022

² إعداد الطالبة بناء على مقابلات شخصية بمقر المؤسسة، جويلية 2022.

³ إعداد الطالبة بناء على وثائق رسمية من المؤسسة.

1-1-9 / مؤسسة Alcadworks:

هي شركة تم إنشاؤها سنة 1980 برأسمال قدره 47.550.000 دج. متخصصة في إنتاج قطع الغيار والمسننات والمعدات الميكانيكية كقطع غيار المعدات الزراعية المتخصصة في جني المحاصيل، المعدات الخاصة بالصناعة، أخاديد المفاتيح الداخلية، السلاسل الحلزونية، تصنيع الرفوف والعجلات، إصلاح وإعادة لف الآلات الدوارة والثابتة (المحركات، المضخات،... إلخ).

مقرها الجزائر العاصمة، وتوسعت الشركة مع بدء تشغيل وحدتها الجديدة الواقعة في المنطقة الصناعية في دار البيضاء بولاية الجزائر على مساحة 25000 متر مربع اعتبارًا من عام 2023 على تعزيز وجودها في هذا المجال من خلال زيادة طاقتها الإنتاجية¹.

1-1-10 / مؤسسة GUENNI:

شركة عائلية ذات مسؤولية محدودة تأسست عام 1984 برأس مال قدره: 21.490.000.00 دينار جزائري مقرها بـ برج البحري رقم 01 نسيم البحر بالجزائر العاصمة، لها 3 خطوط إنتاجية:

— خط تصنيع مشعات التدفئة المركزية (المنزلية) للشقق والبنائات الكبيرة وغيرها؛

— خط إنتاج خراطيم مياه (pipes d'eau) للسيارات؛

— خط إنتاج الدهون المضادة للأكسدة، تجعل الشركة قادرة على التعاقد في إطار المناولة مع محطات تجميع المركبات الخاصة والصناعية.²

2/ دوافع اختيار مجتمع المؤسسات الصناعية

لقد اعتمدت الطالبة في اختيارها للمؤسسات محل الدراسة على نوعية المنتجات التي تقوم بتصنيعها هذه الأخيرة، وإمكانية استعمال المناولة لتشكيل منتوجاتها النهائية، حيث كلما تميز منتوج المؤسسة بالبساطة وعدم التعقيد زاد استغناء المؤسسات عن اللجوء إلى المناولة وبالتالي فان عملية التقييم

¹ إعداد الطالبة بناء على وثائق مستلمة من المؤسسة.

² إعداد الطالبة بناء على وثائق مستلمة من المؤسسة.

الفعلي تقتضي اختيار المؤسسات التي يمكن لها اللجوء فيها إلى التعاقد في إطار المناولة في عملياتها الانتاجية.

3/ تقديم عينة الدراسة:

اختارت الباحثة عشرة 10 مؤسسات اقتصادية جزائرية وتم الوصول الى عينة تمثلت في 153 شخص يمثلون أعضاء الإدارة من رؤساء مصالح، محاسب، عون محاسب، مرافقين يشتغلون بالمؤسسات محل الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة البالغ عدد 153 استبانة يدويا على الأشخاص المعنيين، حيث تم استعادة 128 استبانة أي ما نسبته 83.66% من مجموع الاستبيانات الموزعة، ويمكن الاستعانة بالجدول التالي لتوضيح المؤسسات التي تم استقصاءها وكذا عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في كل منها:

جدول 05- 1 جدول المؤسسات المعنية محل الدراسة

الرقم	المؤسسات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستجابة
01	ENVI	28	26	92.85
02	VIUR	20	18	90
03	Rouïba Ressorts	8	6	75
04	Rouïba Eclairage	12	10	83.33
05	EDIV	23	20	86.95
06	ATP Messrouk	27	25	92.59
07	Alcadworks	8	5	62.5
08	Eurl IBACHE	6	5	83.33
09	Renault	18	11	73.33
10	Guenni	3	2	66.66
	المجموع	153	128	83.66

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

و بغرض التحليل الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسات، تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان وفق مقياس ليكارت ذو الخمس درجات في محاور الاستبيان المعتمد كما هو في الجدول الموالي:

جدول 05- 2درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني: تقديم أداة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بأداة الدراسة، مضمونها واختبار مصداقيتها للتحليل أولاً: وصف الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

لغرض إجراء الدراسة تم تصميم استبانة أخذنا بعين الاعتبار متغيرات الدراسة على ضوء ما تم التطرق إليه في الإطار النظري للدراسة وكذا ما تضمنته الدراسات السابقة، ليتم بعدها عرض الاستبيان في شكله الأولي على الأستاذ المشرف ليقوم بتصويبه قبل عرضه على مجموعة من الأساتذة بغرض تحكيمه وتنقيحه، وعلى ضوء آرائهم قامت الطالبة بالتعديلات المنصوح بها في ضوء توجيهات الأستاذ المشرف ليخرج في شكله النهائي متضمنا قسمين على النحو التالي:

1/ القسم الاول:

يتعلق بالخصائص الشخصية العامة لأفراد العينة من حيث المؤسسة العاملين بها، الجنس، السن، المستوى الدراسي والخدمة المهنية.

2/ القسم الثاني:

ويتعلق باستبيان الدراسة، حيث قسم الاستبيان بدوره الى محورين كبيرين،

1-2/ المحور الأول: تحديد الإدارة بالأهداف

تضمن هذا المحور 34 فقرة تقيس مدى تبني المؤسسات المستهدفة لأسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب تسييري استراتيجي، وقد احتوى المحور بدوره على أربعة أجزاء مرتبطة بأبعاد الإدارة بالأهداف

التي تم التطرق لها في الجانب النظري للدراسة، وهي تحديد الأهداف، المشاركة في وضع الأهداف، مرونة الأهداف، ثم التغذية العكسية وتقييم الاداء.

2-2/ المحور الأول: الإدارة بالأهداف

إذا كان المحور الأول للاستبيان خصص للمتغير المستقل في الدراسة، فان المحور الثاني خصص للمتغير التابع والمتمثل في مخاطر المناولة الصناعة، لذلك فقد احتوى المحور على 67 فقرة مقسمة بدورها وفق جزئين:

الجزء الأول: مدى تطبيق المناولة الصناعية ومواجهة مخاطرها في المؤسسة

يتضمن 29 فقرة موزعة بين جانبيين الأول يتعلق بمدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة للمناولة الصناعية، أما الجانب الثاني فيتعلق باستقصاء العينة حول أهم مخاطر المناولة الصناعية.

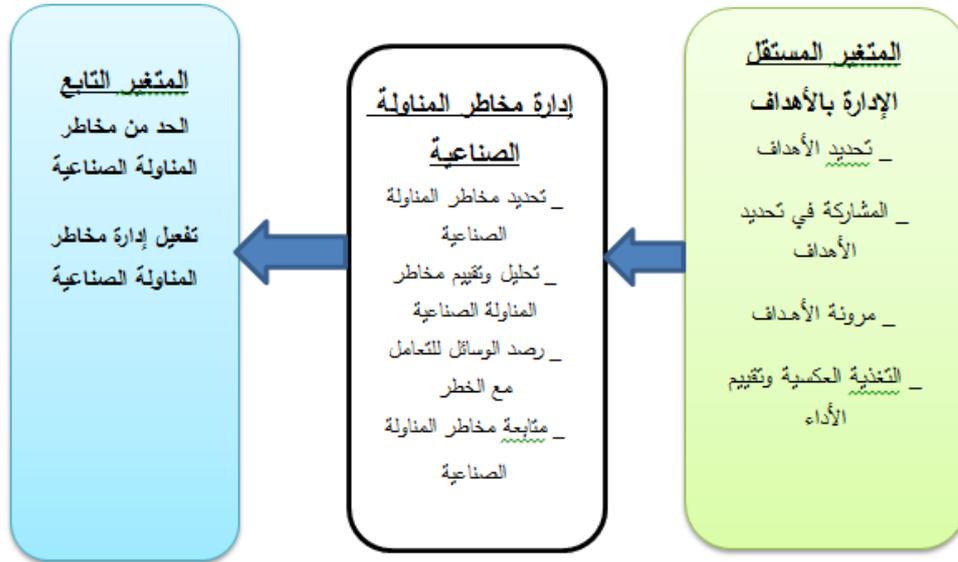
الجزء الثاني: إدارة مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسة

تضمن هذا الجزء 34 فقرة متعلقة بأبعاد إدارة مخاطر المناولة الصناعية، وهي على التوالي - حسب ترتيبها في الاستبيان - كما يلي:

- _ تحديد مخاطر المناولة الصناعية،
- _ تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية،
- _ رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر،
- _ متابعة مخاطر المناولة الصناعية.

والمخطط الموالي يوضح نموذج الدراسة وفقا للمحورين الذين تضمنهما الاستبيان:

شكل 05- 1 نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبيان).

بعد التعريف بالاستبيان كأداة للدراسة ومكوناته، وقبل إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محاوره وفقراته كان لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات للتأكد من مدى صلاحيته للدراسة والتحليل، لذلك سيتم من خلال هذا الجزء إجراء أهم الاختبارات الخاصة بالاستبيان.

1/ صدق الأداة:

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارات لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وسيتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اختبار الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة)، ثم الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

1-1/ الصدق الظاهري

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم إخضاع الاستبيان للتحكيم من قبل مجموعة قيمة من الأساتذة الأفاضل المتخصصين، للتأكد من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث لم يدخلوا على الطالبة بتقديم النصائح والارشادات والملاحظات

القيمة، وقد تم الأخذ بآرائهم في تعديل الاستبيان، بتصحيح بعض الفقرات وحذف البعض منها أو إعادة صياغتها من جديد، حتى تتلاءم مع موضوع دور الإدارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الاستراتيجية.

والجدول الموالي يوضح قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان

جدول 05- 3 الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	القسم	الجامعة
01	أ.د/ بن الدين امجد	أستاذ	علوم التسيير	جامعة أدرار
02	د/ شلوفي عمر	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة الأغواط
03	د/ مجمع عبد العالي	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة تيزي وزر
04	د/ روشام بن زيان	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة بشار
05	د/ غوتي محمد	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة سعيدة
06	أ.د/ بوشري عبد الغاني	أستاذ	علوم التسيير	جامعة أدرار
07	د/ بروكي عبد الرحمان	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة أدرار
08	د/ مسعودي محمد	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة أدرار
09	د/ طروبيا ندير	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة أدرار

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على آراء الاساتذة المحكمين.

1-2/ صدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات اداة الدراسة):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع

المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر.

لذلك تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور

التابع لها كما يلي:

1-2-1/ صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: "الادارة بالأهداف"

لاختبار الاتساق الداخلي لمحور الإدارة بالأهداف تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة

والدرجة الكلية للمحور كما يوضحه الجدول الموالي

جدول 05- 4 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الادارة بالأهداف والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة sig	الدلالة
	تحديد الأهداف	0.877	0.000	ارتباط معنوي دال
01	يتم تحديد الأهداف في مؤسستنا بصورة شاملة تغطي كل جوانب العمل	0.759	0.000	ارتباط معنوي دال
02	تعتمد مؤسستنا دوما على الأهداف لفترات قصيرة المدى	0.011	0.906	ارتباط غير دال
03	تعتمد مؤسستنا دوما على وضع أهداف استراتيجية	0.347	0.000	ارتباط معنوي دال
04	يرتبط تحديد الأهداف ارتباط وثيقا بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة	0.313	0.000	ارتباط معنوي دال
05	يتم مراعاة مدى ملائمة الإمكانيات المادية عند تحديد الأهداف	0.777	0.000	ارتباط معنوي دال
06	تتميز الأهداف الموضوعية من قبل مؤسستنا بقابليتها للقياس	0.424	0.000	ارتباط معنوي دال
07	تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على الأهداف الذكية (Smart)	0.706	0.000	ارتباط معنوي دال
08	تتصف الأهداف التي يتم تحديدها بالموضوعية	0.539	0.000	ارتباط معنوي دال
09	تقوم مؤسستنا بتوفير كافة المعلومات اللازمة قبل تحديد أهدافها	0.679	0.000	ارتباط معنوي دال
10	يعتمد واضعي الأهداف في مؤسستنا ترتيب هذه الأهداف حسب الأولوية	0.444	0.000	ارتباط معنوي دال

ارتباط معنوي دال	0.000	0.590	تضع مؤسستنا أهدافها المستقبلية بناء على النتائج المحققة لفترات سابقة	11
ارتباط معنوي دال	0.000	0.686	تعتمد مؤسستنا على مقارنة ذاتها مع مؤسسات أخرى شبيهة لها عند وضعها لأهدافها	12
ارتباط معنوي دال	0.000	0.485	المشاركة في وضع الأهداف	
ارتباط معنوي دال	0.000	0.329	يتم وضع الأهداف بالمشاركة بين الرئيس (أو المدير) وجميع المرؤوسين (الموظفين) كل حسب اختصاصه	13
ارتباط معنوي دال	0.001	0.288	يتمتع المرؤوسين بالحرية الكاملة لإبداء الاقتراحات والآراء عند تحديد الأهداف	14
ارتباط معنوي دال	0.004	0.252	يتم عقد اجتماعات ولقاءات تشاورية دوريا لبحث الأهداف الموضوعية	15
ارتباط غير دال	0.307	0.091	أشعر أن منحي فرصة المشاركة في تحديد الأهداف يزيد من شعوري بالانتماء والولاء لمؤسستي	16
ارتباط غير دال	0.522	-0.057	أشعر أن زيادة قدرتي على تحقيق أهداف المؤسسة ترتفع بزيادة شعوري بالانتماء أكثر لعملي	17
ارتباط غير دال	0.125	0.136	تساهم مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف في إثارة حماسهم	18
ارتباط معنوي دال	0.022	0.203	تنعكس مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف بشكل ايجابي على الأداء العام للمؤسسة	19
ارتباط معنوي دال	0.000	0.341	تلعب مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف دورا مهما في تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية لنتائج التنفيذ	20

ارتباط معنوي دال	0.000	0.776	مرونة الأهداف	
ارتباط معنوي دال	0.022	0.202	للمرونة المؤسسية أهمية بالغة في تحسين العمل وزيادة الإنتاجية	21
ارتباط معنوي دال	0.000	0.688	تراعي مؤسستنا حالة السوق عند وضع الأهداف	22
ارتباط معنوي دال	0.000	0.429	تتكيف الأهداف الموضوعية في مؤسستنا مع القوانين والسياسات العامة	23
ارتباط معنوي دال	0.000	0.718	تملك مؤسستنا آليات لتوقع ورصد الطوارئ في البيئة الداخلية والخارجية	24
ارتباط معنوي دال	0.000	0.438	تتميز الأهداف الموضوعية في مؤسستي بقابليتها للتكيف مع التغيرات ممكنة الحصول في البيئة الداخلية أو الخارجية	25
ارتباط معنوي دال	0.000	0.405	تساهم مرونة الأهداف بالمؤسسة في ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المؤسسي .	26
ارتباط معنوي دال	0.000	0.670	التغذية العكسية وتقييم الأداء	
ارتباط معنوي دال	0.000	0.540	تهدف عملية تقييم الأداء إلى التأكد من أن الأهداف تحققت كما كان مخططا لها	27
ارتباط معنوي دال	0.000	0.587	تعتمد مؤسستنا كثيرا على التغذية العكسية لتحسين مستوى أدائها	28
ارتباط معنوي دال	0.000	0.516	تعتبر الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة الأساس الذي تستند عليه في تقييم الأداء	29
ارتباط معنوي دال	0.000	0.382	تتصف التغذية العكسية للأهداف الموضوعية بالشمولية	30
ارتباط معنوي دال	0.000	0.607	يعتمد في قياس وتقييم الأداء على مؤشرات نوعية فقط	31
ارتباط معنوي دال	0.000	0.458	يعتمد في قياس وتقييم الأداء على مؤشرات	32

كمية فقط				
33	ارتباط معنوي دال	0.000	0.436	تلعب التغذية العكسية دورا مهما في إظهار نقاط القوة والضعف ومكانم الخلل في المؤسسة
34	ارتباط معنوي دال	0.000	0.351	تساهم التغذية العكسية في تطبيق محاسبة المسؤولية وتصويب الأداء في المؤسسة

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب فقرات المحور الأول "الإدارة بالأهداف" مرتبطة مع فرضية هذا الأخير: أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة I الجدولية، في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي، كما يوجد ارتباط معنوي ودال بين كل بعد من الأبعاد الأربعة والمحور ككل.

ويتبين من خلال الجدول أن جميع فقرات البعد الأول "تحديد الأهداف" لها ارتباط مع المحور الأول ما عدا الفقرة الثانية "تعتمد مؤسستنا دوما على الأهداف لفترات قصيرة المدى"، كما أن فقرات البعد الثاني "المشاركة في وضع الأهداف"، مرتبطة ودالة إحصائيا مع المحور الأول ما عدا الفقرات الثلاثة (16،17،18). وبدورها فقرات بعدي "مرونة الأهداف" و"التغذية العكسية وتقييم الأداء"، كانت كلها مرتبطة ودالة إحصائيا مع المحور الأول، ومن خلال ذلك يمكن القول أن فقرات المحور الأول، تعتبر صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

1-2-2/ صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: "مخاطر المناولة الصناعية"

لاختبار الاتساق الداخلي للمحور الثاني تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 05- 5 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة sig	الدلالة
<u>أولاً: مدى تطبيق المناولة الصناعية ومواجهة مخاطرها في المؤسسة</u>				
	1/ مدى تطبيق المناولة الصناعية	0.544	0.000	ارتباط معنوي دال
35	تدرك مؤسستنا أهمية إبرام عقود الشراكة في إطار المناولة الصناعية	0.414	0.000	ارتباط معنوي دال
36	تهدف مؤسستنا بإبرامها لعقود مناولة تحقيق نمو ملحوظ في الإنتاجية	0.447	0.000	ارتباط معنوي دال
37	الهدف من مناولة أنشطة المؤسسة هو تدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين	0.343	0.000	ارتباط معنوي دال
38	تبرم مؤسستنا عقود المناولة للتقليل من مخاطر الاستثمار	0.178	0.045	ارتباط معنوي دال
39	تعتمد مؤسستنا على المناولة الصناعية من أجل تخفيض التكاليف	0.585	0.000	ارتباط معنوي دال
40	الهدف من الدخول في مناولة هو الاستفادة من الخبرات والتعلم	0.158	0.075	ارتباط غير دال
41	هناك أهداف أخرى للدخول في شراكة بإبرام عقود المناولة	0.280	0.001	ارتباط معنوي دال
42	تتوافق الأهداف الموضوعية للمناولة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	0.447	0.000	ارتباط معنوي دال

ارتباط معنوي دال	0.000	0.466	تستعين مؤسستنا للتزود باحتياجاتها بمؤسسات كبيرة الحجم	43
ارتباط معنوي دال	0.046	0.176	تستعين مؤسستنا للتزود باحتياجاتها بمؤسسات صغيرة ومتوسطة	44
ارتباط غير دال	0.192	0.116	تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع منشآت جزائرية فقط	45
ارتباط معنوي دال	0.000	0.459	تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات من خارج الوطن فقط	46
ارتباط معنوي دال	0.001	0.292	تمتلك مؤسستنا آليات لاستقطاب مناولين يتوافقون مع أهدافها واستراتيجياتها	47
ارتباط معنوي دال	0.000	0.369	تتبع مؤسستنا إجراءات واضحة عند اختيار المناولين وإبرامها لعقود المناولة	48
ارتباط معنوي دال	0.000	0.489	تقوم مؤسستنا بوضع آلية واضحة لسير جميع نشاطات المناولة	49
ارتباط معنوي دال	0.021	0.204	تؤكد مؤسستنا على المساهمة بنشر أهدافها على قواعد بياناتها (لتوضيح أهدافها لشركائها)	50
ارتباط معنوي دال	0.038	0.184	تعمل مؤسستنا على اختيار مناولين يتوافقون مع أسلوب إدارتها وأهدافها	51
ارتباط معنوي دال	0.045	0.837	2/ مخاطر المناولة الصناعية	
ارتباط معنوي دال	0.009	0.231	يعتبر مشكل قلة المزودين (المناولين)	52

			من بين مخاطر المناولة في مؤسستنا	
ارتباط معنوي دال	0.000	0.389	يعد خطر علاقة التبعية للمناول من بين أخطار المناولة في مؤسستنا	53
ارتباط غير دال	0.106	0.143	يعد مشكل فقدان السيطرة (الرقابة) والتحكم في النشاط نتيجة إسناد إدارة بعض الأنشطة من قبل مؤسستنا لمناولين خارجيين من بين أهم مخاطر المناولة	54
ارتباط غير دال	0.131	0.134	يعد خطر انخفاض الأداء الناجم عن تقديم المزود لمنتوج أو خدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد، من بين مخاطر المناولة في مؤسستنا	55
ارتباط معنوي دال	0.049	0.175	يعتبر خطر عجز المناول(الجهة المنفذة للعمل) من بين المخاطر المعروفة على عمليات المناولة في مؤسستنا	56
ارتباط معنوي دال	0.005	0.246	ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب فنية	57
ارتباط معنوي دال	0.040	0.182	ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب اقتصادية (مالية)	58

ارتباط معنوي دال	0.002	0.276	ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب تكنولوجية	59
ارتباط معنوي دال	0.000	0.483	يعد الخطر الاجتماعي الناجم عن تحويل الأفراد أو تسريحهم بسبب الدخول في المناولة من بين المخاطر المحددة من قبل مؤسستنا	60
ارتباط غير دال	0.120	.1380	يعتبر مشكل الانتهازية، الناجم عن سعي المناول الخارجي تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة مؤسستنا من بين مخاطر المناولة	61
ارتباط غير دال	0.234	0.106-	يعد خطر ارتفاع التكاليف الناجم عن تحميل المناول لمؤسستنا تكاليف خفية غير مصرح بها في العقد من بين المخاطر المحددة من قبلها	62
ارتباط غير دال	0.304	0.092	يعد خطر تسريب المعلومات السرية من قبل المناول وضياع حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة من بين المخاطر المحددة من قبل مؤسستنا	63
ثانيا: إدارة مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسة				
ارتباط معنوي دال	0.000	0.694	1/ تحديد مخاطر المناولة الصناعية	
ارتباط معنوي دال	0.000	0.330	تأخذ مؤسستنا في الاعتبار أن أي حدث قد يمنع أو يعيق تحقيق	64

			الأهداف يعد خطرا	
ارتباط معنوي دال	0.000	0.380	تقوم مؤسستنا بتحديد قائمة المخاطر المحتملة وذات الصلة بالتعاقد في إطار المناولة وتحديد خصائص كل خطر	65
ارتباط معنوي دال	0.000	0.402	ترتبط المخاطر المحددة والمتعلقة بالمناولة بالمخاطر العامة المحتملة في المؤسسة	66
ارتباط معنوي دال	0.000	0.461	يتم إعداد قائمة المخاطر وفقا للموارد المخصصة للإدارة	67
ارتباط معنوي دال	0.000	0.610	يتم إعداد قائمة المخاطر وفقا لأهمية عقد المناولة	68
ارتباط معنوي دال	0.000	0.588	يتم تحديد المخاطر انطلاقا من التجارب والخبرات السابقة عن مخاطر المناولة المعروفة والأكثر احتمالا للوقوع	69
ارتباط معنوي دال	0.000	0.660	يتم تحديد المخاطر بالرجوع إلى قائمة المخاطر العامة الموضوعة والتي تغطي جميع جوانب المؤسسة	70
ارتباط معنوي دال	0.000	0.693	يتم تحديد المخاطر بناء على القيود أو المعوقات التي تهدد أنشطة مؤسستنا	71
ارتباط معنوي دال	0.000	0.362	يتم تزويد المؤسسات المناولة	72

			(المنفذة) بقائمة المخاطر المحظورة من قبل مؤسستنا	
ارتباط معنوي دال	0.000	0.762	2/ تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	
ارتباط معنوي دال	0.000	0.605	هناك وحدة تنظيمية أو أكثر في مؤسستنا تعمل بصورة مستمرة على تحليل وتقدير مخاطر المناولة الصناعية	73
ارتباط معنوي دال	0.000	0.590	تمتلك مؤسستنا معايير واضحة لتحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	74
ارتباط معنوي دال	0.000	0.577	الغرض من تحليل المخاطر هو تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها أولاً للتعامل مع الخطر	75
ارتباط معنوي دال	0.000	0.620	يعتمد التحليل على إجراء تقييم لتحديد ما إذا كانت المعلومات عن الخطر كافية لاتخاذ قرار فوري على العمل	76
ارتباط معنوي دال	0.000	0.585	يعتمد تقييم مخاطر المناولة الصناعية في مؤسستنا على النتائج التي تم تحقيقها والتهديدات التي تواجهها	77
ارتباط معنوي دال	0.004	0.252	يتم إشراك الموظفين في عملية تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	78
ارتباط معنوي دال	0.000	0.492	تمتلك مؤسستنا معايير واضحة	79

			لتقييم أداء المؤسسات المناولة	
ارتباط معنوي دال	0.000	0.525	يستخدم في تحليل مخاطر المناولة معايير ومؤشرات نوعية	80
ارتباط معنوي دال	0.000	0.751	يستخدم في تحليل مخاطر المناولة معايير ومؤشرات كمية	81
ارتباط معنوي دال	0.000	0.675	يؤخذ بمؤشر جودة الخدمة عند تقييم أداء المؤسسة المناولة	82
ارتباط معنوي دال	0.000	0.638	يؤخذ بمؤشر الرقابة والتحكم في النشاط عند تقييم أداء المؤسسة المناولة	83
ارتباط معنوي دال	0.000	0.711	يؤخذ بمؤشر الوقت عند تقييم أداء المؤسسة المناولة	84
ارتباط معنوي دال	0.000	0.691	3/ رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر	
ارتباط معنوي دال	0.000	0.686	يدرك القائمون على مؤسستنا أهمية رصد رؤوس أموال خاصة بإدارة المخاطر لتحسين أداء المؤسسة	85
ارتباط معنوي دال	0.000	0.470	تخصص مؤسستنا حصص مالية لإدارة مخاطر المناولة الصناعية	86
ارتباط معنوي دال	0.000	0.475	تأخذ مؤسستنا في الاعتبار وضع مخصصات لجميع المستويات في المؤسسة من أجل إثراء المعرفة حول مخاطر المناولة الصناعية ومتابعتها	87

ارتباط معنوي دال	0.000	0.641	تستعين مؤسستنا بشركات التأمين لتحمل بعضاً من المصاريف في حال وقوع خطر المناولة الصناعية	88
ارتباط معنوي دال	0.000	0.492	تضع مؤسستنا في الاعتبار مقدار الأموال المخصصة والإمكانية المادية المتاحة لإدارة المخاطر عند وضع الأهداف	89
ارتباط معنوي دال	0.000	0.519	تضع مؤسستنا إطارا قانونيا يوضح كيفية تعاملها مع الشريك المناول عند حدوث الخطر	90
ارتباط معنوي دال	0.000	0.429	4/ متابعة مخاطر المناولة الصناعية	
ارتباط معنوي دال	0.000	0.645	تعتمد مؤسستنا آليات واضحة لرصد التقدم المحرز في خطط العمل المعدة لإدارة خطر المناولة	91
ارتباط معنوي دال	0.000	0.674	يتم رصد تغيرات الأخطار المتعلقة بالمناولة بصفة دورية	92
ارتباط معنوي دال	0.000	0.695	تضع مؤسستنا سجلات خاصة بمتابعة الأخطار الخاصة بالمناولة وتدوينها	93
ارتباط معنوي دال	0.000	0.614	تعتمد مؤسستنا أسلوب التغذية العكسية لإخبار المزودين بالتغيرات في الأداء الناجمة عن عمليات المناولة الصناعية وتعديل سلوكياتهم	94

ارتباط معنوي دال	0.000	0.381	يتم مراعاة الشفافية في تقييم ومتابعة أداء مخاطر المناولة الصناعية	95
ارتباط معنوي دال	0.000	0.588	تنعكس نتائج تقييم ومتابعة خطر المناولة على تصحيح المناول لعمله	96
ارتباط معنوي دال	0.000	0.582	تنعكس نتائج تقييم ومتابعة خطر المناولة على تصويب الإدارة لأهدافها	97

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب فقرات المحور الثاني " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" مرتبطة مع فرضية هذا الأخير: أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة I الجدولية، في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي، كما يوجد ارتباط معنوي ودال بين أبعاد هذا المحور والدرجة الكلية له. ويتبين من خلال الجدول أن جميع أبعاد هذا المحور مرتبطة ودالة إحصائيا مع المحور ككل، وتزداد شدة الارتباط حول بعد "مخاطر المناولة الصناعية" حيث قدرت نسبة الارتباط بـ 83.7%، كما ارتفع الارتباط مع المحور الكلي نوعا ما حول أبعاد "إدارة مخاطر المناولة الصناعية" خاصة بعد "تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية" بنسبة 76.2%، يليها بعد "رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر" بنسبة 69.1%، في حين كان ارتباط بعد "متابعة مخاطر المناولة الصناعية" ضعيف نوعا ما وقدرت نسبته بـ 43% تقريبا.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن فقرات المحور الثاني "الحد من مخاطر المناولة الصناعية"، تعتبر صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ ثبات نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان،

وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وبذلك فهو يشير إلى عدم تعرض النتائج للتغير مع ظروف القياس.

ويتم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمتغيرات الدراسة ثم لجميع فقرات الاستبيان، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) Spss (للتأكد من مدى صحة الاستبيان. ويوضح الجدول الموالي نتائج حساب معامل الثبات لاستبيان الدراسة:

جدول 05- 6 نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
01	تحديد الاهداف	12	84.80%
02	المشاركة في وضع الاهداف	08	45.50%
03	مرونة الاهداف	06	72.60%
04	التغذية العكسية وتقييم الاداء	08	89.20%
05	مدي تطبيق المناولة الصناعية	17	88.20%
06	مخاطر المناولة الصناعية	12	83.70%
07	تحديد مخاطر المناولة الصناعية	09	87.50%
08	تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	12	94.90%
09	رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر	06	83.90%
10	متابعة مخاطر المناولة الصناعية	07	91.30%
	المجموع الكلي	97	96%

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تشير نتائج جدول ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة، أن معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة فاقت كلها 0.7 ما عدا بعد " المشاركة في وضع الأهداف " الذي انخفض عنده

الاتساق إلى 45.5% في حين بلغت قيمة المعامل الكلي بـ 96% وهي نسبة عالية جدا تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين 0 و 1، وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، والعكس كلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات. كما أن الحد الأدنى المقبول والمتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة المبحوثة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات.

سيتم في هذا الجزء من الدراسة تحليل البيانات المستوحاة من الاستبيانات المسترجعة، وذلك لغرض التحليل والتوصل الى نتائج علمية تحقق الهدف المنشود من الدراسة وتخدم البحث العلمي بشكل عام، ولقد اعتمدت الباحثة في هذا الاطار على برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) باستخدام مختلف الأساليب الاحصائية.

لذلك سيتم تحليل بيانات استبانة الدراسة وصفيًا وفق ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يتم التطرق من خلاله إلى التحليل الوصفي للبيانات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: يتضمن تحليل إجابات أفراد العينة المبحوثة حول المحور الأول من القسم الثاني للاستبانة والخاص بالمتغير المستقل "الإدارة بالأهداف".

الجزء الثالث: يتضمن تحليل إجابات أفراد العينة المبحوثة حول المحور الثاني من القسم الثاني للاستبانة والخاص بالمتغير التابع "مخاطر المناولة الصناعية".

وبغرض التحليل وقياس درجة التوافق والتجانس بين إجابات أفراد العينة المدروسة سيتم الاعتماد على مجموعة من المقاييس، كمقاييس النزعة المركزية وأهمها الوسط الحسابي، لمعرفة الدرجة المتوسطة لرأي أفراد العينة حول كل فقرة من الفقرات، بالإضافة الى بعض مقاييس التشتت: كالتباين والانحراف

المعياري وكذا معامل الاختلاف، لقياس مدى التجانس بين الدرجات الخاصة بالإجابات حول كل فقرة من الفقرات، ولغرض قياس التشتت بشكل أدق تم استخدام معامل الاختلاف (C.V) الذي يأخذ بعين الاعتبار الوسط الحسابي للفقرات والانحراف المعياري في آن واحد، ويعطي ترتيباً للفقرات في حال التقارب في القيم المتوسطة و قيم الانحراف المعياري.

هذا بالإضافة إلى استخدام الباحثة لأدوات أخرى كالتكرارات والنسب المئوية.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة

تضمن القسم الأول من الاستبيان مجموعة من البيانات العامة الخاصة بوصف عينة الدراسة، حيث تفيد هذه البيانات في تفسير اتجاه الآراء حول الفقرات كما قد تسبب في وجود فروقات حول متوسطات الفقرات حسب الفئات المشكلة لها، وتمثل البيانات العامة التي تضمنها الاستبيان في: الجنس، السن، المستوى العلمي، ثم الخبرة المهنية.

وسيتيم من خلال هذا المطلب تحليل بيانات العينة حول كل عنصر من عناصر المعلومات العامة.

1/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغير " الجنس "

الجدول الموالي يعطي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

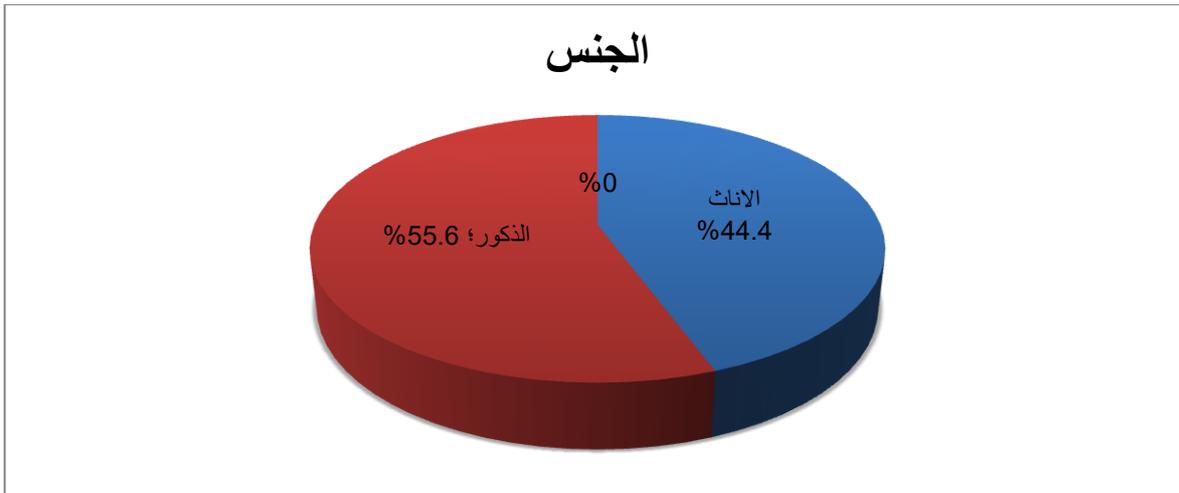
جدول 05- 7 توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	71	55.6%
انثى	57	44.4%
المجموع	128	100%

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للمستقيمين كانت من نصيب الذكور بنسبة قدرت ب 55.6%. ثم الاناث بالنسبة المتبقية المقدرة ب 44.4% ، وقد يعزى هذا إلى أن نسبة الذكور تحوز على حصة كبيرة من اليد العاملة في المؤسسات محل الدراسة مقارنة بنسبة الاناث، وللتوضيح أكثر فقد أرفق الجدول بالشكل البياني أدناه:

شكل 05- 2 يوضح توزيع الافراد حسب الجنس



المصدر: اعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول.

2/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغير "السن"

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

جدول 05- 8 توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	فئات السن
2.3%	3	أقل من 30 سنة
49.2%	63	30-40 سنة
43%	55	41-50 سنة
5.5%	7	أكثر من 50 سنة
100%	128	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من نسب مجموعات السن لأفراد العينة المدروسة كانت من نصيب الفئة التي يتراوح عمر أفرادها من 30-40 سنة بنسبة قدرت بـ 49.2% ، تليها نسبة الفئة من 41-50 سنة بنسبة مقدرة بـ 43% ، ثم تأتي النسبة المقدرة بـ 5.5% التي كانت من نصيب الفئة "أكثر من 50 سنة" وأخيرا نسبة الفئة "أقل من 30 سنة" بنسبة مقدرة بـ 2.3% فقط، مما يوضح الاقتحام الملحوظ لعنصر الشباب على الوظائف القيادية في المؤسسات مع توفر عنصر

الخبرة العملية الكافية في مجال عملهم حيث أن أكثر من 92% من العينة أعمارهم بين 30 و 50 سنة.

3/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغير "المستوى التعليمي"

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول 05- 9 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
22.7%	30	ثانوي
43%	55	جامعي (طورين 1 و 2)
33.6%	43	ما بعد التدرج
100%	128	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أعلى نسبة كانت من نصيب المتحصلين على شهادة جامعية (ليسانس، ماستر، مهندس دولة)، بنسبة مقدرة بـ 43%، وقد يعزى هذا الارتفاع إلى أن المؤسسات الصناعية أضحت تولي اهتماما للإطارات المكونة أكاديميا، كسياسة تسعى من خلالها إلى تدعيم ادارتها بكفاءة عالية المستوى في مختلف التخصصات. ويعزز التحليل السابق حصول الفئة "ما بعد التدرج" على الترتيب الثاني بنسبة 33.6% من افراد العينة المدروسة، و تم تليها أخيرا فئة المستوى " ثانوي " بنسبة 22.7%.

4/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغير "سنوات الخدمة"

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول 05- 10 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	فئات سنوات الخبرة
0%	0	أقل من 5 سنوات
45.3%	58	05-10 سنوات

32.0%	41	20-11 سنة
22.7%	29	أكثر من 20 سنة
100%	128	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير "سنوات الخدمة" أن أعلى نسبة كانت من نصيب الأفراد أصحاب الخدمة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 45.3%، تليها فئة من "20-11 سنة" بنسبة 32% ثم فئة "أكثر من 20 سنة" بنسبة 22.7% في حين لم تضم العينة أي فرد له خبرة أقل من 5 سنوات مما يدل على توفر عنصر سنوات الخدمة في الأفراد المبحوثين ويعطي أكثر مصداقية للدراسة من خلال الاعتماد على آراء ذوي الخدمة لكن ليس بأكثر من 20 سنة في الغالبية حيث يعطي انخفاض نسبة ذوي الخدمة لأكثر من 20 سنة الانطباع كذلك لاتجاه المؤسسات إلى تشييب موظفيها ومنحهم فرصة العمل بغرض الحصول على الخبرة اللازمة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة حول المحور الأول: الادارة بالأهداف

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل البيانات الوصفية لإجابات أفراد العينة المدروسة حول فقرات المحور الأول "الإدارة بالأهداف" من خلال استخراج المتوسطات الحسابية للفقرات بغرض مقارنتها مع المتوسط النظري "3.00" الخاص بمقياس الدراسة المستخدم، بالإضافة إلى الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس درجة تجانس آراء الأفراد حول فقرات هذا المحور.

الجدول الموالي يبين نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغير "الإدارة بالأهداف"

في المؤسسات محل الدراسة:

جدول 05- 11 نتائج التحليل الاحصائي للمحور الاول " الادارة بالأهداف"

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
////	0.17	.585440	3.4221	الإدارة بالأهداف	
4	0.27	.889450	3.2901	تحديد الأهداف	

1	0.17	.585440	3.3824	يتم تحديد الأهداف في مؤسستنا بصورة شاملة تغطي كل جوانب العمل	01
5	0.27	.889450	3.1934	تعتمد مؤسستنا دوما على الأهداف لفترات قصيرة المدى	02
3	0.22	.830310	3.7705	تعتمد مؤسستنا دوما على وضع أهداف استراتيجية	03
4	0.22	.738860	3.2539	يرتبط تحديد الأهداف ارتباط وثيقا بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة	04
2	0.21	.738510	3.3740	يتم مراعاة مدى ملائمة الإمكانيات المادية عند تحديد الأهداف	05
9	0.30	.910220	2.9219	تتميز الأهداف الموضوعة من قبل مؤسستنا بقابليتها للقياس	06
8	0.30	.968470	3.3047	تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على الأهداف الذكية (Smart)	07
7	0.29	0.99461	3.4297	تتصف الأهداف التي يتم تحديدها بالموضوعية	08
6	0.272	1.01126	3.7187	تقوم مؤسستنا بتوفير كافة المعلومات اللازمة قبل تحديد أهدافها	09

11	0.41	1.27321	3.0313	يعمد واضعي الأهداف في مؤسستنا ترتيب هذه الأهداف حسب الأولوية	10
12	0.54	1.95091	3.5703	تضع مؤسستنا أهدافها المستقبلية بناء على النتائج المحققة لفترات سابقة	11
10	0.38	.987620	2.5312	تعتمد مؤسستنا على مقارنة ذاتها مع مؤسسات أخرى شبيهة لها عند وضعها لأهدافها	12
2	0.22	.830310	3.6962	المشاركة في وضع الأهداف	
7	0.33	1.08304	3.2344	يتم وضع الأهداف بالمشاركة بين الرئيس (أو المدير) وجميع المرؤوسين (الموظفين) كل حسب اختصاصه	13
8	0.36	1.10811	3.0781	يتمتع المرؤوسين بالحرية الكاملة لإبداء الاقتراحات والآراء عند تحديد الأهداف	14
6	0.32	1.10748	3.4609	يتم عقد اجتماعات ولقاءات تشاورية دوريا لبحث الأهداف الموضوعية	15
1	0.18	.752290	4.0313	أشعر أن منحي فرصة المشاركة في تحديد الأهداف يزيد من شعوري بالانتماء والولاء	16

				لمؤسستي	
3	0.21	.855700	4.0078	أشعر أن زيادة قدرتي على تحقيق أهداف المؤسسة ترتفع بزيادة شعوري بالانتماء أكثر لعملي	17
2	0.18	.758120	4.0078	تساهم مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف في إثارة حماسهم	18
4	0.22	.906530	4.0703	تنعكس مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف بشكل ايجابي على الأداء العام للمؤسسة	19
5	0.28	1.06434	3.6797	تلعب مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف دورا مهما في تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية لنتائج التنفيذ	20
3	0.22	.738860	3.7916	مرونة الأهداف	
2	0.21	.855700	4.0078	للمرونة المؤسسية أهمية بالغة في تحسين العمل وزيادة الإنتاجية	21
1	0.18	.758120	4.0078	تراعي مؤسستنا حالة السوق عند وضع الأهداف	22
3	0.22	.906530	4.0703	تتكيف الأهداف الموضوعة في مؤسستنا مع القوانين والسياسات العامة	23
5	0.28	1.06434	3.6797	تملك مؤسستنا آليات لتوقع ورصد الطوارئ في البيئة الداخلية	24

				والخارجية	
4	0.28	1.06437	3.7188	تتميز الأهداف الموضوعة في مؤسستي بقابليتها للتكيف مع التغيرات ممكنة الحصول في البيئة الداخلية أو الخارجية	25
6	0.36	1.18045	3.2656	تساهم مرونة الأهداف بالمؤسسة في ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المؤسسي	26
1	0.21	.738510	3.3740	التغذية العكسية وتقييم الأداء	
7	0.33	1.09749	3.2344	تهدف عملية تقييم الأداء إلى التأكد من أن الأهداف تحققت كما كان مخططا لها	27
6	0.33	1.10071	3.3203	تعتمد مؤسستنا كثيرا على التغذية العكسية لتحسين مستوى أدائها	28
3	0.26	.877840	3.3203	تعتبر الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة الأساس الذي تستند عليه في تقييم الأداء	29
1	0.21	.757510	3.5938	تتصف التغذية العكسية للأهداف الموضوعة بالشمولية	30
8	0.33	1.06225	3.2109	يعتمد في قياس وتقييم الأداء على مؤشرات نوعية فقط	31

4	0.27	.934360	3.4062	يعتمد في قياس وتقييم الأداء على مؤشرات كمية فقط	32
2	0.26	.903260	3.4453	تلعب التغذية العكسية دورا مهما في إظهار نقاط القوة والضعف ومكامن الخلل في المؤسسة	33
5	0.30	1.0417	3.4610	تساهم التغذية العكسية في تطبيق محاسبة المسؤولية وتصويب الأداء في المؤسسة	34

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الوقوف على نتائج التحليل الخاصة بمتغير "الإدارة بالأهداف" فيتضح من خلال الجدول أن أغلب الفقرات فاق متوسطها المتوسط الحسابي النظري (3.00) لهذا المحور بأبعاده الأربعة، ويزداد الاتفاق أكثر عند بعد مرونة الأهداف.

1/ التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة حول بعد "تحديد الأهداف"

وبأخذ البعد الأول في هذا المحور "تحديد الأهداف" فإن أغلب الفقرات فاقت المتوسط النظري ما عدا الفقرتين 06 و 12 حيث لا تتفق المؤسسات على "تميز الأهداف الموضوعية من قبلها بقابليتها للقياس" كما لا يوجد اتفاق لدى القائمين عليها باعتمادها على مقارنة ذاتها مع مؤسسات أخرى شبيهة لها عند وضعها للأهداف. في حين ارتفع الاتفاق نوعا حول الفقرة 03 التي تنص على اعتماد المؤسسات دوما على وضع أهداف استراتيجية بمتوسط حسابي 3.77 ولقد ازداد تجانس درجات الاتفاق بين أفراد العينة حول الفقرة الأولى التي تنص على أنه: يتم تحديد الأهداف في المؤسسات محل الدراسة بصورة شاملة تغطي كل جوانب العمل، وذلك بمعامل اختلاف مقدرة بـ 17% فقط لتحتل بذلك هاته الفقرة المرتبة الأولى ضمن فقرات هذا البعد من تجانس آراء أفراد العينة.

2/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بعد " المشاركة في وضع الأهداف".

يبين الجدول السابق من خلال البعد الثاني " المشاركة في وضع الأهداف" أن جميع الفقرات فاق متوسطها المتوسط النظري، ويزداد الاتفاق أكثر حول الفقرة التي تنص على 19 التي تنص على أن مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف تنعكس بشكل ايجابي على الأداء العام للمؤسسة بمتوسط حسابي مقدر ب 4.07. تليها الفقرة 16 التي تنص على أن "مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف تساهم في إثارة حماسهم" بمتوسط 4.007، ثم بنفس المتوسط الفقرة 17: التي تبين أن "الفرد يشعر بزيادة قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة بزيادة شعوره بالانتماء أكثر لعمله".

ولقد ازدادت درجة تجانس إجابات الباحثين حول الفقرة 18 التي تنص على أن: مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف تساهم في إثارة حماسهم، محتملة بذلك المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد بمعامل تجانس مقدر ب 18%، في حين تشتت أكثر إجابات الباحثين حول الفقرة 14 التي تنص على أن المرؤوسين في المؤسسات محل الدراسة يتمتعون بالحرية الكاملة لإبداء الاقتراحات والآراء عند تحديد الأهداف، محتملة بذلك الترتيب الأخير من حيث درجة التجانس حول هذا البعد بمعامل اختلاف مقدر ب 36%.

3/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بعد " مرونة الأهداف"

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن فقرات بعد " مرونة الأهداف" كلها جاءت بمتوسط حسابي فوق النظري، ما يبين وجود اتفاق نسبي بين الباحثين حول فقرات هذا البعد، ويزداد الاتفاق أكثر حول الفقرة 23 التي يرى من خلالها أفراد العينة الأهداف الموضوعية في مؤسستهم متكيفة مع القوانين والسياسات العامة، بمتوسط حسابي قدر ب 04.07. في حين انخفض الاتفاق نوعا ما حول الفقرة 26 التي تنص على أن مرونة الأهداف بالمؤسسة تساهم في ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المؤسسي بمتوسط حسابي مقدر ب 3.26.

ولقد ازداد تجانس إجابات الباحثين حول الفقرة 22 التي يرون من خلالها أن مؤسساتهم تراعي حالة السوق عند وضعها للأهداف، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى ضمن فقرات هذا البعد بمعامل اختلاف مقدر ب 18%.

4/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بعد "التغذية العكسية وتقييم الأداء"

فعن بعد "التغذية العكسية وتقييم الأداء"، يتضح من الجدول السابق، أن كل الفقرات فاق متوسطها الحسابي المتوسط النظري، ويزداد الاتفاق حول الفقرة 30 التي تنص على اتصاف التغذية العكسية للأهداف الموضوعية في المؤسسات محل الدراسة بالشمولية، بمتوسط حسابي قدره 3.59 ومحتلة بذلك المرتبة الأولى من حيث درجة تجانس إجابات المبحوثين بمعامل اختلاف مقدر بـ 21%، وتليها الفقرة الرابعة والثلاثين التي يتبين من خلالها أن التغذية العكسية تساهم في تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية والتصويب الأداء في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 4.46 ومعامل اختلاف نسبته 30%، أما المراكز الثلاث الأخيرة فقد احتلتها الفقرات سبعة وعشرون وثمانية وعشرون، ثم الواحدة والثلاثون اللواتي احتلين الترتيب: 6، 7 و 8 على التوالي من حيث التجانس، وقد قد انخفض الاتفاق أكثر حول الفقرة 31 التي يتبين من خلالها عدم اجماع اراء العينة في المؤسسات محل الدراسة اعتماد الأخيرة في قياس وتقييم الأداء على مؤشرات نوعية فقط.

5/ نتيجة التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور "الإدارة بالأهداف"

بأخذ الأبعاد الأربعة لمحور "الإدارة بالأهداف" نجد بأن كل الأبعاد فاق متوسطها الحسابي المتوسط النظري وازداد الاتفاق أكثر حول البعد الثاني "المشاركة في وضع الأهداف" بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.77، يليه بعد "التغذية العكسية وتقييم الأداء" بمتوسط 3.37، هذا الأخير احتل المرتبة الأولى من حيث درجة التجانس بمعامل اختلاف مقدر بـ 21% مايعطي الانطباع بأن إشراك المرؤوسين في تحديد ووضع الأهداف، وكذا توفير نظام تغذية راجعة لتقويم أداءهم يعد أساس تبني نظام للإدارة بالأهداف في المؤسسة.

وبشكل عام يبين تحليل إجابات أفراد العينة المبحوثة حول محور "الإدارة بالأهداف" وجود اتفاق نسبي بينهم حول فقرات هذا المحور وهو ما يوضحه الوسط الحسابي الكلي المقدر قيمته بـ 3.38.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني: الحد من مخاطر

المناولة الصناعية

الجدول الموالي يبين نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغير "الحد من مخاطر المناولة الصناعية" في المؤسسات حل الدراسة:

جدول 05- 12 نتائج التحليل الاحصائي لمتغير "الحد من مخاطر المناولة الصناعية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الاختلاف	الترتيب
	الحد من مخاطر المناولة الصناعية	3.4418	0.48649	0.14	
2	مدى تطبيق المناولة الصناعية	3.5763	0.6966	0.16	
35	تدرك مؤسستنا أهمية إبرام عقود الشركة في إطار المناولة الصناعية	3.7344	.882770	0.23	7
36	تهدف مؤسستنا بإبرامها لعقود مناولة تحقيق نمو ملحوظ في الإنتاجية	3.8438	.817500	0.21	4
37	الهدف من مناولة أنشطة المؤسسة هو تدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين	3.8438	.493060	0.12	1
38	تبرم مؤسستنا عقود المناولة للتقليل من مخاطر الاستثمار	3.4297	.829420	0.24	11
39	تعتمد مؤسستنا على المناولة الصناعية من أجل تخفيض التكاليف	3.7344	.808270	0.21	5
40	الهدف من الدخول في مناولة هو الاستفادة من الخبرات والتعلم	3.4609	.850220	0.24	10
41	هناك أهداف أخرى للدخول في شراكة بإبرام عقود المناولة	3.5859	.883150	0.24	9
42	تتوافق الأهداف الموضوعة للمناولة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	3.6875	.771030	0.20	3
43	تستعين مؤسستنا للتزود باحتياجاتها بمؤسسات كبيرة الحجم	3.6484	.799510	0.22	6

8	0.23	.813240	3.4922	تستعين مؤسستنا للتزود باحتياجاتها بمؤسسات صغيرة ومتوسطة	44
16	0.30	0.97782	3.2734	تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع منشآت جزائرية فقط	45
17	0.36	1.04521	2.8672	تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات من خارج الوطن فقط	46
13	0.26	.894950	3.4531	تمتلك مؤسستنا آليات لاستقطاب مناولين يتوافقون مع أهدافها واستراتيجياتها	47
2	0.20	.759740	3.7891	تتبع مؤسستنا إجراءات واضحة عند اختيار المناولين وإبرامها لعقود المناولة	48
15	0.29	1.00390	3.4922	تقوم مؤسستنا بوضع آلية واضحة لسير جميع نشاطات المناولة	49
14	0.28	.931590	3.3281	تؤكد مؤسستنا على المساهمة بنشر أهدافها على قواعد بياناتها (لتوضيح أهدافها لشركائها)	50
12	0.26	.913560	3.4922	تعمل مؤسستنا على اختيار مناولين يتوافقون مع أسلوب إدارتها وأهدافها	51
6	0.51	1.79389	3.4955	مخاطر المناولة الصناعية	
11	0.27	1.00393	3.7500	يعتبر مشكل قلة المزودين (المناولين) من بين مخاطر المناولة في مؤسستنا	52
12	0.27	1.00830	3.6953	يعد خطر علاقة التبعية للمناول من بين أخطار المناولة في مؤسستنا	53
2	0.17	.715370	4.0078	يعد مشكل فقدان السيطرة (الرقابة) والتحكم في النشاط نتيجة إسناد إدارة بعض الأنشطة من قبل مؤسستنا لمناولين خارجيين من بين	54

				أهم مخاطر المناولة	
4	0.19	.736430	3.8437	يعد خطر انخفاض الأداء الناجم عن تقديم المزود لمنتوج أو خدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد، من بين مخاطر المناولة في مؤسستنا	55
5	0.19	.695480	3.7266	يعتبر خطر عجز المناول(الجهة المنفذة للعمل) من بين المخاطر المعروفة على عمليات المناولة في مؤسستنا	56
3	0.18	.661070	3.6875	ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب فنية	57
1	0.14	.568130	3.9922	ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب اقتصادية (مالية)	58
7	0.21	.778490	3.7344	ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب تكنولوجية	59
10	0.25	.887360	3.5000	يعد الخطر الاجتماعي الناجم عن تحويل الأفراد أو تسريحهم بسبب الدخول في المناولة من بين المخاطر المحددة من قبل مؤسستنا	60
8	0.22	.812670	3.7187	يعتبر مشكل الانتهازية، الناجم عن سعي المناول الخارجي تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة مؤسستنا من بين مخاطر المناولة	61
6	0.20	.718150	3.5625	يعد خطر ارتفاع التكاليف الناجم عن تحميل المناول لمؤسستنا تكاليف	62

				خفية غير مصرح بها في العقد من بين المخاطر المحددة من قبلها	
9	0.23	.827080	3.5938	يعد خطر تسريب المعلومات السرية من قبل المناول وضياع حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة من بين المخاطر المحددة من قبل مؤسستنا	63
				إدارة مخاطر المناولة الصناعية	
4	0.22	0.70559	3.2431	تحديد مخاطر المناولة الصناعية	
8	0.32	1.02034	3.1719	تأخذ مؤسستنا في الاعتبار أن أي حدث قد يمنع أو يعيق تحقيق الأهداف يعد خطرا	64
6	0.32	1.07952	3.3750	تقوم مؤسستنا بتحديد قائمة المخاطر المحتملة وذات الصلة بالتعاقد في إطار المناولة وتحديد خصائص كل خطر	65
1	0.28	.928250	3.2734	ترتبط المخاطر المحددة والمتعلقة بالمناولة بالمخاطر العامة المحتملة في المؤسسة	66
4	0.30	1.01514	3.3437	يتم إعداد قائمة المخاطر وفقا للموارد المخصصة للإدارة	67
9	0.33	1.06008	3.2031	يتم إعداد قائمة المخاطر وفقا لأهمية عقد المناولة	68
7	0.32	1.04662	3.3047	يتم تحديد المخاطر انطلاقا من التجارب والخبرات السابقة عن مخاطر المناولة المعروفة والأكثر احتمالا للوقوع	69
2	0.28	.905440	3.1953	يتم تحديد المخاطر بالرجوع إلى قائمة المخاطر العامة الموضوعة والتي تغطي	70

				جميع جوانب المؤسسة	
3	0.29	.953620	3.2422	يتم تحديد المخاطر بناء على القيود أو المعوقات التي تهدد أنشطة مؤسستنا	71
5	0.31	.952490	3.0781	يتم تزويد المؤسسات المناولة (المنفذة) بقائمة المخاطر المحظورة من قبل مؤسستنا	72
5	0.24	0.77680	3.1816	تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	
7	0.31	0.95365	3.0625	هناك وحدة تنظيمية أو أكثر في مؤسستنا تعمل بصورة مستمرة على تحليل وتقدير مخاطر المناولة الصناعية	73
9	0.31	.894780	2.8984	تمتلك مؤسستنا معايير واضحة لتحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	74
8	0.31	.970250	3.1641	الغرض من تحليل المخاطر هو تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها أولا للتعامل مع الخطر	75
3	0.27	.902620	3.3594	يعتمد التحليل على إجراء تقييم لتحديد ما إذا كانت المعلومات عن الخطر كافية لاتخاذ قرار فوري على العمل	76
4	0.27	0.90588	3.3281	يعتمد تقييم مخاطر المناولة الصناعية في مؤسستنا على النتائج التي تم تحقيقها والتحديات التي تواجهها	77
5	0.28	.922170	3.2500	يتم إشراك الموظفين في عملية تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	78
12	0.36	.991970	2.7656	تمتلك مؤسستنا معايير واضحة لتقييم أداء المؤسسات المناولة	79

10	0.31	.894780	2.8984	يستخدم في تحليل مخاطر المناولة معايير ومؤشرات نوعية	80
11	0.33	1.04040	3.1406	يستخدم في تحليل مخاطر المناولة معايير ومؤشرات كمية	81
2	0.26	0.87952	3.3828	يؤخذ بمؤشر جودة الخدمة عند تقييم أداء المؤسسة المناولة	82
1	0.25	.859750	3.4687	يؤخذ بمؤشر الرقابة والتحكم في النشاط عند تقييم أداء المؤسسة المناولة	83
6	0.31	.996640	3.2160	يؤخذ بمؤشر الوقت عند تقييم أداء المؤسسة المناولة	84
3	0.21	0.68614	3.2318	رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر	
4	0.30	.942720	3.1797	يدرك القائمون على مؤسستنا أهمية رصد رؤوس أموال خاصة بإدارة المخاطر لتحسين أداء المؤسسة	85
3	0.30	.956190	3.1953	تخصيص مؤسستنا حصص مالية لإدارة مخاطر المناولة الصناعية	86
5	0.31	.958760	3.1328	تأخذ مؤسستنا في الاعتبار وضع مخصصات لجميع المستويات في المؤسسة من أجل إثراء المعرفة حول مخاطر المناولة الصناعية ومتابعتها	87
6	0.59	.864320	3.3437	تستعين مؤسستنا بشركات التأمين لتحمل بعضاً من المصاريف في حال وقوع خطر المناولة الصناعية	88
2	0.28	.896980	3.1484	تضع مؤسستنا في الاعتبار مقدار الأموال المخصصة والإمكانية المادية	89

				المتاحة لإدارة المخاطر عند وضع الأهداف	
1	0.27	.906970	3.3906	تضع مؤسستنا إطارا قانونيا يوضح كيفية تعاملها مع الشريك المناول عند حدوث الخطر	90
1	0.13	0.47588	3.0625	متابعة مخاطر المناولة الصناعية	
4	0.31	.983630	3.1562	تعتمد مؤسستنا آليات واضحة لرصد التقدم المحرز في خطط العمل المعدة لإدارة خطر المناولة	91
7	0.43	1.19010	2.7813	يتم رصد تغيرات الأخطار المتعلقة بالمناولة بصفة دورية	92
6	0.31	0.94298	3.0234	تضع مؤسستنا سجلات خاصة بمتابعة الأخطار الخاصة بالمناولة وتدوينها	93
5	0.32	0.97883	3.1016	تعتمد مؤسستنا أسلوب التغذية العكسية لإخبار المزودين بالتغيرات في الأداء الناجمة عن عمليات المناولة الصناعية وتعديل سلوكياتهم	94
3	0.30	.869680	2.9141	يتم مراعاة الشفافية في تقييم ومتابعة أداء مخاطر المناولة الصناعية	95
1	0.28	.896980	3.1484	تنعكس نتائج تقييم ومتابعة خطر المناولة على تصحيح المناول لعمله	96
2	0.30	1.00197	3.3125	تنعكس نتائج تقييم ومتابعة خطر المناولة على تصويب الإدارة لأهدافها	97

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويلاحظ من الجدول الخاص بنتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني " الحد من مخاطر المناولة الصناعية أن أغلب الفقرات فاق متوسطها المتوسط الحسابي النظري، ما يدل على وجود شبه اتفاق نسبي بين افراد العينة حول فقرات هذا المحور.

1/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغير "مدى تطبيق المناولة الصناعية"

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن جميع فقرات بعد "مدى تطبيق المناولة الصناعية" فاق متوسطها الحسابي المتوسط النظري، ما عدا الفقرة 46 التي تنص على أن: المؤسسات محل الدراسة تقوم بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات من خارج الوطن فقط، والتي انخفض متوسطها تحت المتوسط النظري وقدر بـ 2.89، محتملة بذلك الترتيب الأخير من حيث درجة التجانس بمعامل اختلاف تقدر نسبته بـ 36%، وهو ما يبين عدم اعتماد المؤسسات الصناعية الجزائرية على اللجوء للمناولة الدولية عند إخراجها لأنشطتها.

في حين ارتفع الاتفاق أكثر عند الفقرتين 36 و 37 اللتين تنصان على أن من "أهداف إبرام المؤسسات لعقود مناولة هو تحقيق نمو ملحوظ في الإنتاجية" كما أن "الهدف من مناولة أنشطة المؤسسة هو تدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين"، لكن الفقرة الأخيرة 37 هي أكثر تجانسا، حيث قدر معامل اختلافها بـ 12% فقط محتملة بذلك الترتيب الأول ضمن فقرات هذا البعد.

2/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغير "مخاطر المناولة الصناعية"

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع فقرات بعد "مخاطر المناولة الصناعية" فاق متوسطها المتوسط النظري (3.00)، ما يبين وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة حول فقرات هذا البعد، ويزداد الاتفاق أكثر حول الفقرة 54 التي تبين أن "مشكل فقدان السيطرة (الرقابة) والتحكم في النشاط نتيجة إسناد إدارة بعض الأنشطة من قبل مؤسساتنا لمناولين خارجيين"، يعد من بين أهم مخاطر المناولة، بمتوسط حسابي مقدر بـ 4 تقريبا، تليها الفقرة 58 التي يرى من خلالها الباحثون أن خطر عجز المناول ينجم عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب اقتصادية (مالية) بمتوسط قارب 3.99، هذه الفقرة الأخيرة ارتفعت درجة تجانس إجابات الباحثين حولها حيث احتلت الترتيب الأول ضمن فقرات بعد "مخاطر المناولة الصناعية" وذلك بمعامل اختلاف مقدر بـ 14% فقط.

ولقد تشتت إجابات المبحوثين أكثر عند الفقرتين 52، و53 اللتين تنصان على أن: مشكل قلة المزودين (المناولين) يعتبر من بين مخاطر المناولة في مؤسساتهم، كما أن: خطر علاقة التبعية للمناول يعد من بين أخطار المناولة لدى المؤسسات محل الدراسة، حيث احتلت الفقرتين المرتبيتين الأخيرتين ضمن فقرات هذا البعد بمعامل اختلاف مقدر ب 27.%.

3/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغير "إدارة مخاطر المناولة الصناعية"

ويمكن تناول تحليل هذا البعد من خلال الوقوف على نتائج التحليل الوصفي لأبعاده الفرعية والتي تضمنها الجدول السابق

3-1/ التحليل الوصفي حول متغير "تحديد مخاطر المناولة الصناعية"

من خلال الجدول السابق يتبين أن كل فقرات بعد " تحديد مخاطر المناولة الصناعية" فاق متوسطها المتوسط النظري، ما يبين وجود اتفاق نسبي حول فقرات هذا البعد بين المبحوثين، ويزداد الاتفاق حول الفقرة 65 التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتحديد قائمة المخاطر المحتملة وذات الصلة بالتعاقد في إطار المناولة وتحديد خصائص كل خطر، بمتوسط حسابي قدر ب 3.37، تليها الفقرة 67 التي تنص على أنه : يتم إعداد قائمة المخاطر وفقا للموارد المخصصة للإدارة، بمتوسط 3.34، غير أن أكثر تجانس بين إجابات العينة المبحوثة كان حول الفقرة 66 التي تبين أن المخاطر المحددة والمتعلقة بالمناولة ترتبط بالمخاطر العامة المحتملة في المؤسسة بنسبة اختلاف مقدر ب 28.%.

في حين تشتت إجابات المبحوثين أكثر حول الفقرة 68 التي تبين أن لجوء المؤسسات لإعداد قائمة المخاطر يكون وفقا لأهمية عقد المناولة محتملة بذلك الترتيب الأخير بمعامل اختلاف مقدر ب 33.%.

3-2/ التحليل الوصفي حول متغير "تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية"

ويتبين كذلك من خلال نتائج التحليل التي تضمنها الجدول السابق أن أغلب الفقرات فاق متوسطها المتوسط النظري ويزداد الاتفاق حول الفقرة 83 التي تنص على أنه: يؤخذ بمؤشر الرقابة والتحكم في النشاط عند تقييم أداء المؤسسة المناولة بمتوسط حسابي مقدر ب 3.46، كما ارتفعت درجات التجانس حول هذه الفقرة لتحل الترتيب الأول ضمن فقرات هذا البعد بمعامل اختلاف مقدر

ب 25%، تليها الفقرة 82 التي تبين أن المؤسسات تأخذ بمؤشر جودة الخدمة عند تقييم أداء المؤسسة المناولة بمتوسط حسابي بلغ 3.38 وبمعامل اختلاف مقدر ب 26%.

وقد انخفضت درجة التوافق أكثر عند الفقرة 79 التي تنص على امتلاك المؤسسات محل الدراسة لمعايير واضحة لتقييم أداء المؤسسات المناولة. حيث انخفض متوسطها تحت المتوسط النظري وليقدر ب 2.76 محتملة بذلك الرتبة 12 والأخيرة ضمن فقرات هذا البعد بمعامل اختلاف تقدر نسبته ب 36%.

3-3/ التحليل الوصفي حول متغير "رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر"

ويظهر كذلك من خلال الجدول السابق أن كل فقرات هذا البعد يفوق متوسطها الحسابي المتوسط النظري، ما يبين وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول هذا البعد، ويزداد الاتفاق حول الفقرة 90 التي يرى من خلالها الباحثون أن مؤسساتهم تضع إطارا قانونيا يوضح كيفية تعاملها مع الشريك المناول عند حدوث الخطر، وذلك بمتوسط حسابي مقدر ب 3.39 ولتحتل بذلك الترتيب الأول من حيث درجة التجانس بمعامل اختلاف نسبته 27%، تليها الفقرة 89 التي تبين بأن المؤسسات تضع في الاعتبار مقدار الأموال المخصصة والإمكانية المادية المتاحة لإدارة المخاطر عند وضع الأهداف، في حين احتلت الفقرة 88 الترتيب الأخير من حيث التجانس بمعامل اختلاف مقدر ب 56%، حيث لا يتوافق أفراد العينة بشكل كبير على أن مؤسساتهم تستعين بشركات التأمين لتحمل بعضاً من المصاريف في حال وقوع خطر المناولة الصناعية.

3-4/ التحليل الوصفي حول متغير "متابعة مخاطر المناولة الصناعية"

رغم أن أغلب فقرات هذا البعد - حسب الجدول - فاقت متوسطاتها المتوسط الحسابي النظري إلا أنه يلاحظ انخفاض نوعا ما في درجة التوافق، إذ أن أكبر اتفاق حازته الفقرة 97 التي تنص على أن نتائج تقييم ومتابعة خطر المناولة تنعكس على تصويب الإدارة لأهدافها بمتوسط حسابي 3.31.

ولقد انخفض الاتفاق أكثر حول الفقرة 92 التي تبين أن المؤسسات تعتمد رصد تغيرات الأخطار المتعلقة بالمناولة بصفة دورية بمتوسط حسابي دون المتوسط النظري قدرت قيمته 2.78 ولتحتل بذلك الترتيب الأخير ضمن فقرات هذا البعد بمعامل اختلاف مقدر بـ 43%.

4/ التحليل الوصفي حول محور " الحد من مخاطر المناولة الصناعية"

اجمالا يمكن القول أن آراء أفراد عينة الدراسة حول محور "الحد من مخاطر المناولة الصناعية" كانت إيجابية نوعا ما، حيث أن أغلب الفقرات فاق متوسطها المتوسط النظري وهو ما يوضحه الجدول أعلاه، حيث بلغ وسطها الحسابي الإجمالي (3.44) وهو يفوق المتوسط النظري وبانحراف معياري قدر بـ 0.48 ومعامل اختلاف نسبته 14% وهو ما يدل على وجود نوع من التقارب بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور.

وبناء على ما سبق من تحليل لمتغيرات محور " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" والخاصة بكل متغير، يمكن عرض نتائج التحليل الوصفي بصفة اجمالية في الجدول التالي:

جدول 05- 13 نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمحور " الحد من مخاطر المناولة الصناعية".

الرقم	ابعاد مخاطر المناولة الصناعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
01	مدى تطبيق المناولة الصناعية	3.5763	0.56966	0.16	2
02	مخاطر المناولة الصناعية	3.4955	1.79389	0.51	6
03	تحديد مخاطر المناولة الصناعية	3.2431	0.70559	0.22	4
04	تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	3.1816	0.77680	0.24	5
05	رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل	3.2318	0.68614	0.21	3

				مع الخطر	
1	0.13	0.47588	3.7344	متابعة مخاطر المناولة الصناعية	6
	0.14	0.48649	3.4418	الحد من مخاطر المناولة الصناعية	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول السابقة

وتشير النتائج في الجدول أعلاه أن كل الأبعاد فاق متوسطها الحسابي المتوسط النظري ويزداد الاتفاق أكثر حول بعد "متابعة مخاطر المناولة الصناعية" بمتوسط حسابي 3.73، وبمعامل اختلاف مقدر بـ 13% ليحتل بذلك الترتيب الأول ضمن أبعاد هذا المحور، ما يبين وجود شبه اتفاق حول فقرات هذا البعد، في حين احتل بعد "مخاطر المناولة الصناعية" الترتيب الأخير بمعامل اختلاف مقدر بـ 51%.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة الفرضيات المطروحة واستخلاص النتائج، ستقوم الباحثة بتحليل البيانات المتحصل عليها من أجل معرفة ما اذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير " الادارة بالأهداف" ومتغير "ادارة مخاطر المناولة الصناعية" على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار مدى وجود فروقات من عدمها بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان تبعا لتغير الخصائص العامة لهؤلاء الأفراد.

1/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بفقرات المحور الأول:

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار مدى وجود فروقات من عدمها بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول تبعا لتغير الخصائص العامة لهؤلاء الأفراد.

وتنص الفرضية الأولى على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول متغير الإدارة بالأهداف، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخدمة).

وستقوم الباحثة باختبار هذه الفرضية باستخدام اختبارات كتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T) لمراعاة ما اذا كان هناك اختلافات في اراء عينة الدراسة حول أثر فقرات المحور الأول "الإدارة بالأهداف" وذلك للتعرف على ما يجعل متوسط ما يختلف عن المتوسطات الأخرى، حيث تعد هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية اذا ما كانت قيمة مستوى الدلالة (SIG) أقل من تساوي 0.05 والعكس اذا كانت القيمة أكبر من 0.05 يعني عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة المدروسة.

1-1/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى للمحور الأول

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة المبحوثة، حول فقرات المحور الأول تعزى لعامل الجنس،

لنتعرف أولا على البيانات الموجودة حسب المتغيرات المعطاة وذلك من خلال معرفة عدد الأشخاص في كل مجموعة (التكرارات) والانحراف المعياري لها والنتائج موضحة في الجداول أدناه:

جدول 05- 14 توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطها وانحرافها المعياريين حول محور "

الادارة بالأهداف"

فئات الجنس	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	71	3.4006	0.64183
انثى	57	3.3596	0.51127

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يلاحظ من خلال مقارنة المتوسطات وجود فارق ضئيل جدا بينهما قد لا تكون له

دلالة، ونظرا لصغر هذا الفرق فقد أضافت الباحثة اختبار وهو اختبار T-TEST لتأكيد

من صحة الفرضية وجاءت نتائجه كما هي وضحة في الجدول ادناه:

جدول 05-15 اختبار T-TEST لعيني الجنس حول مدي تطبيق الإدارة بالأهداف.

اختبار t لتساوي المتوسطات		اختبار Levene لتساوي التباين		الإدارة بالأهداف	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	Sig		F
0.696	126	0.392	0.006	7.694	افتراض تساوي التباين
0.689	125.995	0.402			افتراض عدم تساوي لتباين

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويظهر من الجدول أن قيمة $F=7.694$ وهي دالة احصائيا حيث $(0.05 > 0.006)$ وبالتالي فان التباين بين مجموعتي الجنس غير متجانس، وبما أن مستوى الدلالة لاختبار T غير دال إحصائيا $(0.689 > 0.05)$ عند عدم تساوي التباين فلا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لعامل الجنس.

بهذه النتائج نرفض الفرضية الاولى التي تنص على انه توجد اختلافات بين آراء العينة حول محور الادارة بالأهداف تعزى لعامل الجنس لتحل محلها الفرضية البديلة وهي أنه: لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الإدارة في الأهداف في المؤسسات الصناعية تعزى لعامل الجنس.

1-2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية للمحور الأول

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول فقرات المحور الأول "الإدارة بالأهداف" تعزى لعامل السن.

لتتعرف أولا على البيانات الموجودة حسب المتغيرات المعطاة وذلك من خلال معرفة عدد الأشخاص في كل مجموعة والانحراف المعياري لها والنتائج موضحة في الجداول أدناه:

جدول 05-16 توزيع مجموعات السن للعيينة، متوسطها وانحرافها المعياري حول المحور الاول "الإدارة بالأهداف"

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الافراد	السن
0.64527	4.4510	3	أقل من 30 سنة
0.58612	3.1368	63	40-30
0.45391	3.5497	55	50-41
0.16675	3.8193	7	أكثر من 50 سنة
0.58544	3.3824	128	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يلاحظ من الجدول ومن خلال مقارنة المتوسطات الاربعة لفئات السن أن هناك فوارق بينها، ما وجود انحراف واضح للفئة أقل من 30 عن باقي الفئات الأخرى، لذلك يجب اضافة اختبار تحليل التباين الاحادي وهو ما توضحه الجداول أدناه:

جدول 05-17 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات السن حول المحور الأول

المحور الأول: الإدارة بالأهداف			
اختبار Levene	♦ درجة الحرية ¹	♦♦ درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
1.909	3	124	0.132

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن Sig=0.132 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإن التباين بين المجموعات متجانس.

♦♦ درجة الحرية² = عدد أفراد العينة الكلي - عدد المجموعات (الفئات)

♦ درجة الحرية¹ = عدد فئات السن - 1

جدول 05- 18 نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول المحور الأول

وفقا لعامل السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.897	2	0.449	1.316	0.272
داخل المجموعات	42.630	125	0.341		
المجموع	43.528	127			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن $F=1.316$ و $(p=0.272)$ وهي غير دالة احصائيا حيث $(0.272 \geq 0.05)$ ،

فهذا يعني أنه توجد اختلافات بين آراء العينة حول مدى محور الادارة بالأهداف تعزى لعامل السن.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه توجد اختلافات بين آراء العينة

حول فقرات المحور الاول تعزى لعامل السن.

ويمكن إجراء اختبار بعدي Post Hoc Tests لتحديد أي من المجموعات الأربعة تختلف عن

المجموعات الأخرى والجدول الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

جدول 05- 19 نتائج اختبار post Hoc للمقارنات المتعددة

فئات السن	أقل من 30 سنة	30-40	40-50	أكثر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	-			
30-40	1.31419*	-		
40-50	.90125*	0.41294*	-	
أكثر من 50 سنة	0.63165	0.68254*	0.26960	-

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

وبإجراء اختبار Post Hoc تبين أن الفروق والاختلافات وقعت بين فئة السن "أقل من 30" مع كل من الفئتين "30-40" و "41-50" على التوالي، كما حدثت فروق بين الفئة "30-40" مع كل من الفئتين "41-50" و "أكثر من 50 سنة".

1-3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للمحور الأول

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول فقرات المحور الأول "الإدارة بالأهداف" تعزى لعامل المستوى التعليمي.

لنتعرف أولا على البيانات الموجودة حسب المتغيرات المعطاة وذلك من خلال معرفة عدد الأشخاص في كل مجموعة والانحراف المعياري لها والنتائج موضحة في الجداول أدناه:

جدول 05- 20 توزيع مجموعات الافراد حسب المستوى التعليمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الافراد	المستوى التعليمي
0.68121	3.2444	29	ثانوي
0.58728	3.3850	56	جامعي طور أول (ليسانس، ماستر، مهندس دولة)
0.50398	3.4720	43	ما بعد التدرج
0.58544	3.3824	128	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يلاحظ من الجدول ومن خلال مقارنة المتوسطات الاربعة أن هناك فوارق ضئيلة بينها، ورغم بساطة ذلك الفرق الا أنه يجب إضافة تحليل التباين الأحادي والاختبار البعدي وهو ما توضحه الجداول الموالية:

جدول 05-21 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات المستوى التعليمي حول المحور الأول

المحور الأول: الإدارة بالأهداف			
اختبار Levene	درجة الحرية ¹	درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
2.121	2	125	0.124

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن Sig=0.124 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإن التباين بين المجموعات متجانس.

جدول 05-22 نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول المحور الأول

وفقا لعامل المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.897	2	0.449	1.316	0.272
داخل المجموعات	42.630	125	0.341		
المجموع	43.528	127			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن $F = 1.316$ وهي غير دالة احصائيا حيث أن مستوى الدلالة أكبر من قيمة 0.05 ($0.272 \geq 0.05$)، وبالتالي لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول فقرات المحور الأول تعزى لعامل المستوى التعليمي.

1-4/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للمحور الأول

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول فقرات المحور الأول "الإدارة بالأهداف" تعزى لعامل سنوات الخدمة،

فلنتعرف على البيانات الموجودة حسب المتغيرات المعطاة وذلك من خلال معرفة عدد الأشخاص في كل مجموعة من مجموعات سنوات الخدمة والانحراف المعياري لها والنتائج موضحة في الجداول أدناه:

جدول 05- 23 توزيع مجموعات الافراد حسب سنوات الخدمة

الخبرة المهنية	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	0	0	0
من 5 الى 10 سنوات	58	3.1055	0.60384
من 11 الى 20 سنة	41	3.5581	0.49472
اكثر من 20 سنة	28	3.6876	0.40262
المجموع	128	3.3824	0.58544

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يلاحظ من الجدول ومن خلال مقارنة المتوسطات الاربعة أن هناك فروقات بينها، قد تكون ذات دلالة لذلك يجب إجراء اختبار تحاليل التباين الاحادي وهو ما توضحه الجداول أدناه.

جدول 05- 24 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات سنوات الخدمة حول المحور الأول

المحور الأول: الإدارة بالأهداف			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
0.935	2	125	0.395

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن Sig= 0.395 وهو أكبر من 0.05، فهذا يعني أن التباين بين مجموعات سنوات

الخدمة متجانس.

جدول 05- 25 نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول المحور الأول وفقا لعامل سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.415	2	4.208	14.979	0.000
داخل المجموعات	35.112	125	0.281		
المجموع	43.528	127			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن $F=14.979$ وهي دالة احصائيا حيث $(0.000 \leq 0.05)$ ، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول محور الادارة بالأهداف تعزى لعامل الخبرة المهنية.

ويمكن إجراء اختبار بعدي Post Hoc Tests لتحديد أي من المجموعات الثلاثة تختلف عن المجموعات الأخرى والجدول الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار

جدول 05- 26 نتائج اختبار post Hoc للمقارنات المتعددة بين مجموعات سنوات

الخبرة

فئات السن	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
من 5 إلى 10 سنوات	-		
من 11 إلى 20 سنة	0.45263*	-	
أكثر من 20 سنة	0.58215*	0.12952	-

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

وتبين من خلال الجدول أن الفروق والاختلافات وقعت بين فئة الخبرة "من 5 إلى 10" مع كل من الفئتين "11-20" و "أكثر من 20" على التوالي، في حين لا توجد فروق دالة بين الفئتين "من 11 إلى 20 سنة" مع الفئة "أكثر من 20 سنة".

2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالمحور الثاني.

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار مدى وجود فروقات من عدمها بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني تبعا لتغير الخصائص العامة لهؤلاء الأفراد.

وتنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول متغير " الحد من مخاطر المناولة الصناعية"، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

وستقوم الباحثة باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار T لمراعاة ما اذا كان هناك اختلافات في آراء عينة الدراسة حول محور "الحد من مخاطر المناولة الصناعية" تبعا لتغير الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

1-2/ اختبار الفرضية الجزئية الأولى للمحور الثاني

وتنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول متغير " الحد من مخاطر المناولة الصناعية"، تعزى لمتغير الجنس

لنتعرف أولا على البيانات الموجودة حسب المتغيرات المعطاة وذلك من خلال معرفة عدد الأشخاص في كل مجموعة والانحراف المعياري لها والنتائج موضحة في الجداول أدناه:

جدول 05- 27 توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطها وانحرافها المعياريين حول المحور الثاني

فئات الجنس	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	71	3.4851	0.54701
انثى	57	3.3879	0.39672

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يلاحظ من خلال مقارنة المتوسطات وجود اختلاف بين المتوسطين، ما قد يترتب عليه وجود فوارق دالة احصائية فقد اضافت الباحثة اختبار وهو اختبار T-TEST لتأكد من صحة الفرضية وجاءت نتائجه كما هي وضحة في الجدول ادناه:

جدول 05- 28 اختبار T-TEST لعينتي الجنس حول المحور الثاني.

اختبار t لتساوي المتوسطات			اختبار Levene لتساوي التباين		المحور الثاني.
مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	Sig	F	
0.263	126	1.125	0.317	1.010	افتراض تساوي التباين
0.246	124.806	1.164			افتراض عدم تساوي لتباين

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويظهر من الجدول أن قيمة $F=1.010$ وهي غير دالة احصائيا حيث $(0.05 < 0.317)$ وبالتالي فان التباين بين مجموعتي الجنس متجانس، وبما أن مستوى الدلالة لاختبار T غير دال احصائيا $(0.05 > 2630)$ عند تساوي التباين فلا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء العينة حول متغير " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" تعزى لعامل الجنس. بهذه النتائج نرفض الفرضية الاولى التي تنص على انه توجد اختلافات بين آراء العينة حول محور " الحد من مخاطر المناولة الصناعية تعزى لعامل الجنس لتحل محلها الفرضية البديلة وهي أنه: لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" في المؤسسات الصناعية تعزى لعامل الجنس.

2-2/ اختبار الفرضية الجزئية الثانية للمحور الثاني:

وتنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول متغير " الحد من مخاطر المناولة الصناعية"، تعزى لمتغير السن

لتتعرف على البيانات الموجودة حسب المتغيرات المعطاة وذلك من خلال معرفة عدد الأشخاص في كل مجموعة من مجموعات السن، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها والنتائج موضحة في الجداول أدناه:

جدول 05- 29 توزيع مجموعات الافراد حسب السن حول المحور الثاني

الخبرة المهنية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	3	3.2857	0.00000
من 30 الى 40 سنة	63	3.2925	0.43170
من 41 الى 50 سنة	55	3.5749	0.52115
اكثر من 50 سنة	7	3.8073	0.27438
المجموع	128	3.4418	0.48649

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يلاحظ من الجدول ومن خلال مقارنة المتوسطات الاربعة أن هناك فروقات بينها لكن ضئيلة بين بعض الفئات كما هو الشأن بين الفئتين الأولى والثانية، لكن قد تكون ذات دلالة لذلك يجب إجراء اختبار تحاليل التباين الاحادي وهو ما توضحه الجداول أدناه.

جدول 05- 30 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات السن حول المحور الثاني

المحور الثاني: الحد من مخاطر المناولة الصناعية			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
2.940	3	124	0.036

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن Sig= 0.036 وهو أقل من 0.05، فهذا يعني أن التباين بين مجموعات السن غير

متجانس.

ويمكن اختبار المقارنات المتعددة للمتوسطات باستخدام الاختبار البعدي دونيت سي Dunnett C الذي يستخدم في حال عدم تجانس التباين بين المجموعات والمتحصل عليه باستخدام Spss:

والجدول الموالي يظهر نتيجة اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي Dunnett C

جدول 05-31 نتائج اختبار المقارنات المتعددة Dunnett C لفئات السن حول المحور

الثاني

المتغير	السن (أ)	السن (ب)	الفرق بين المتوسطين (أ- ب)
الحد من مخاطر المناولة الصناعية	أقل من 30 سنوات	من 30 إلى 40 سنة	-0.00680
		من 41 إلى 50 سنة	-0.28914*
		أكثر من 50 سنة	-0.52154*
الصناعية	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.00680
		من 41 إلى 50 سنة	-0.28234*
		أكثر من 50 سنة	-0.51474*
الصناعية	من 41 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.28914*
		من 30 إلى 40 سنة	0.28234*
		أكثر من 50 سنة	-0.23240-
الصناعية	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.52154*
		من 30 إلى 40 سنة	0.51474*
		من 41 إلى 50 سنة	0.23240

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويتضح من الجدول:

— وجود فرق يقدر ب(0.289) دال إحصائيا بين متوسط الأفراد ذوي السن من 41 إلى

50 سنة ومتوسط الأفراد ذوي السن أقل من 30 سنة،

— وجود فرق يقدر ب(0.282) دال إحصائيا بين متوسط الأفراد ذوي السن من 41 إلى 50 سنة ومتوسط الأفراد ذوي السن من 30 إلى 40 سنة،
 — وجود فرق يقدر ب(0.522) تقريبا دال إحصائيا بين متوسط الأفراد ذوي السن أكثر من 50 سنة، ومتوسط الأفراد ذوي السن أقل من 30 سنة،
 — وجود فرق يقدر ب(0.515) تقريبا دال إحصائيا بين متوسط الأفراد ذوي السن أكثر من 50 سنة، ومتوسط الأفراد ذوي السن من 30 الى 40 سنة
 وقد أوضحت النتائج أن هذه الفروق لصالح الفئتين: "اقل من 30 سنة" التي كان متوسط الإجابات لديها (3.2857) و الفئة " من 30 الى 40 سنة " التي كان متوسط الإجابات لديها (3.2925)، على حساب الفئتين "من 41 الى 50 سنة" و "أكثر من 50 سنة". حيث كان متوسط الإجابات للفئة (من 41 الى 50 سنة) 3.5749 والفئة (أكثر من 50 سنة) كان متوسط الإجابات لها 3.8073.

2-3/ اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للمحور الثاني:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول متغير " الحد من مخاطر المناولة الصناعية"، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول الموالي يعطي توزيع كل مجموعة من مجموعات المستوى التعليمي، من حيث التكرار، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول 05- 32 توزيع مجموعات الافراد حسب المستوى التعليمي حول المحور الثاني

الخبرة المهنية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوي	29	3.3224	0.58779
جامعي طور أول	56	3.5454	0.42424
ما بعد التدرج	43	3.3876	0.47169
المجموع	128	3.4418	0.48649

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يلاحظ من الجدول ومن خلال مقارنة المتوسطات الثلاثة أن هناك فروقات بينها لكن ضئيلة، لكن قد تكون ذات دلالة لذلك يجب إجراء اختبار تحاليل التباين الاحادي وهو ما توضحه الجداول أدناه.

جدول 05- 33 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات المستوى التعليمي حول المحور

الثاني

المحور الثاني: الحد من مخاطر المناولة الصناعية			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
1.566	2	125	0.213

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن Sig= 0.213 وهو أكبر من 0.05، فهذا يعني أن التباين بين مجموعات المستوى التعليمي متجانس.

جدول 05-34 نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول المحور الثاني

وفقا لعامل المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.141	2	0.570	2.465	0.089
داخل المجموعات	28.917	125	0.231		
المجموع	30.058	127			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن $F=2.465$ وهي غير دالة احصائيا حيث $(0.089 > 0.05)$ ، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول محور " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" تعزى لعامل المستوى التعليمي.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الاولى التي تنص على أنه توجد اختلافات بين آراء العينة حول محور " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" تعزى لعامل المستوى التعليمي لتحل محلها الفرضية البديلة وهي أنه: لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" في المؤسسات الصناعية تعزى لعامل المستوى التعليمي.

2-4/ اختبار الفرضية الجزئية الرابعة للمحور الثاني:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين آراء أفراد العينة المبحوثة حول متغير " الحد من مخاطر المناولة الصناعية"، تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

الجدول الموالي يعطي توزيع كل مجموعة من مجموعات سنوات الخدمة، من حيث التكرار، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول 05- 35 توزيع مجموعات الافراد حسب سنوات الخدمة حول المحور الثاني

الخبرة المهنية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	0	0	0
من 5 إلى 10 سنوات	58	3.2611	0.43942
من 11 إلى 20 سنة	41	3.6945	0.46367
اكثر من 20 سنة	29	3.4461	0.46058
من 5 إلى 10 سنوات	128	3.4418	0.48649

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويظهر من الجدول ومن خلال مقارنة المتوسطات الثلاثة أن هناك فروقات بينها قد تكون ذات دلالة لذلك يجب إجراء اختبار تحاليل التباين الاحادي وهو ما توضحه الجداول أدناه.

جدول 05- 36 اختبار تجانس التباينات بين مجموعات سنوات الخدمة حول المحور الثاني

المحور الثاني: الحد من مخاطر المناولة الصناعية			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
0.963	2	125	0.385

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن Sig= 0.385 وهو أكبر من 0.05، فهذا يعني أن التباين بين مجموعات المستوى

التعليمي متجانس.

جدول 05- 37 نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول المحور الثاني

وفقا لعامل سنوات الخدمة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.513	2	2.2	11.00	
داخل المجموعات	25.545	125	0.204		
المجموع	30.058	127			

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن $F=11.041$ وهي دالة احصائيا حيث $(0.000 < 0.05)$ ، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول محور " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" تعزى لعامل الخبرة المهنية. ويمكن إجراء اختبار بعدي Post Hoc Tests لتحديد أي من المجموعات الثلاثة تختلف عن المجموعات الأخرى والجدول الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار

جدول 05- 38 نتائج اختبار post Hoc للمقارنات المتعددة بين مجموعات سنوات

الخبرة حول المحور الثاني

فئات السن	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
من 5 إلى 10 سنوات	-		
من 11 إلى 20 سنة	0.43341*	-	
أكثر من 20 سنة	0.18500	0.24841	-

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

وتبين من خلال الجدول أن الفروق والاختلافات وقعت بين فئة الخبرة "من 5 إلى 10" مع الفئة "11 إلى 20" بمقار 0.433 في حين لا توجد فروق دالة للفئة "من 5 إلى 10" مع الفئة "أكثر من 20 سنة" كما لا يوجد فرق ذو دلالة بين متوسط الفئة "من 11 إلى 20 سنة" مع الفئة "أكثر من 20 سنة".

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الاولى التي تنص على أنه توجد اختلافات بين أراء العينة حول محور "الحد من مخاطر المناولة الصناعية" تعزى لعامل سنوات الخبرة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$(\alpha \leq 0.05)$ ، بين الادارة بالأهداف والحد من مخاطر المناولة الصناعية،

وتقاس العلاقة بين المتغيرين باختبار ما يسمى الارتباط من خلال إيجاد قيمة معامل الارتباط r ، ويعني الارتباط بين متغيرين أن التغير في أحدهما يصاحبه زيادة أو نقصان في قيم المتغير الآخر، وتحدد قيمة معامل الارتباط " r " قوة العلاقة وكذلك اتجاهها بين المتغيرين.

وتجدر الإشارة إلى أن معامل الارتباط r تتراوح قيمته بين -1 و 1 ، وكلما اقترب r من الصفر، كانت العلاقة الخطية أضعف وبذلك:

• تشير قيم r الموجبة إلى وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، حيث أن الزيادة في قيم متغير ما تؤدي إلى الزيادة في قيم الآخر والعكس؛

• تشير قيم r السالبة إلى وجود ارتباط سلبي، حيث تمثل قيم أحد المتغيرات إلى الزيادة عندما تنخفض قيم المتغير الآخر؛

• تمثل القيمتان 1 و -1 لمعامل الارتباط r وجود ارتباط كامل، إيجابي أو سلبي؛

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية، يمكن إيجاد قيمة معامل الارتباط واختبار معنويته بين متغيري "الادارة بالأهداف" وكذا "إدارة مخاطر المناولة الصناعية" باعتبار مراحل إدارة المخاطر يراد من خلالها الحد والسيطرة من المخاطر. كما يمكن الاعتماد على معامل التحديد " r^2 " وهو مربع معامل الارتباط القيمة التفسيرية للارتباط، أي المقدار من المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بتغير المتغير المستقل،

ويمكن قياس الارتباط بين كل بعد من أبعاد "إدارة مخاطر المناولة الصناعية" كمتغير تابع، مع المتغير المستقل " الإدارة بالأهداف " ثم بين الأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر مجتمعة مع متغير " الإدارة بالأهداف " وذلك فيما يلي:

1/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "تحديد مخاطر المناولة الصناعية" ومتغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

الجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرين

جدول 05- 39 الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد تحديد مخاطر المناولة الصناعية

المتغير		الإدارة	
		بالأهداف المناولة الصناعية	
الإدارة بالأهداف	معامل بيرسون	1	0.569**
	مستوى المعنوية		0.000
	عدد مفردات العينة	128	128
تحديد مخاطر المناولة الصناعية	معامل بيرسون	0.569**	1
	مستوى المعنوية	0.000	
	عدد مفردات العينة	128	128

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد تحديد مخاطر المناولة الصناعية (0.569) وهي قيمة موجبة ومتوسطة نوعا ما ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن $p\text{-value}=0.000 < 0.05$.

وهو ما يعني وجود ارتباط طردي ومتوسط بين تطبيق الادارة بالأهداف وتحديد مخاطر المناولة الصناعية المؤسسات الصناعية، ولمعرفة القيمة التفسيرية للارتباط يمكن حساب معامل التحديد مثل ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 05-40 معامل التحديد للارتباط بين متغيري الادارة بالأهداف وتحديد مخاطر

المناولة الصناعية

Récapitulatif des modèles			
R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.5690	.3240	.3190	.5820

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويبين الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.324، أي أن 32.4 % تقريبا من التغير في بعد "تحديد مخاطر المناولة الصناعية" يمكن تفسير تغيرها بالتغير في "الإدارة بالأهداف" والعكس، وتنخفض النسبة إلى 31.9% بأخذ الخطأ العشوائي وهو ما تعبر عنه قيمة معامل التحديد المعدل في الجدول.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "تحديد مخاطر المناولة الصناعية" ومتغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية" ومتغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

الجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرين

جدول 05- 41 الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية

تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	الإدارة بالأهداف		
0.479**	1	معامل بيرسون	الإدارة بالأهداف
0.000		مستوى المعنوية	
128	128	عدد مفردات العينة	
1	0.479**	معامل بيرسون	تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية
	0.000	مستوى المعنوية	
128	128	عدد مفردات العينة	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية (0.479) وهي قيمة موجبة ومتوسطة نوعا ما ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن $p\text{-value}=0.000 < 0.05$.

وهو ما يعني وجود ارتباط طردي ومتوسط بين تطبيق الادارة بالأهداف وتحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية، ولمعرفة القيمة التفسيرية للارتباط يمكن حساب معامل التحديد مثل ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 05- 42 معامل التحديد للارتباط بين متغيري الادارة بالأهداف وتحليل وتقييم

مخاطر المناولة الصناعية

Récapitulatif des modèles			
R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
0.479	0.229	0.223	0.685

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويبين الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.229، أي أن 22.9 % تقريبا من التغير في بعد " تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية" يمكن تفسير تغيرها بالتغير في "الإدارة بالأهداف" والعكس، وتنخفض النسبة إلى 22.3 % بأخذ الخطأ العشوائي وهو ما تعبر عنه قيمة معامل التحديد المعدل في الجدول.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير " تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية " ومتغير " الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير " رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر" ومتغير " الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

الجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرين

جدول 05- 43 الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر

المتغير	الإدارة بالأهداف	رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر
الإدارة بالأهداف	معامل بيرسون	0.196*
	مستوى المعنوية	0.027
	عدد مفردات العينة	128
رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر	معامل بيرسون	0.196*
	مستوى المعنوية	0.027
	عدد مفردات العينة	128

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد تحليل رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر (0.196) وهي قيمة موجبة وضعيفة لكن دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن $p\text{-value}=0.027 < 0.05$.

وهو ما يعني وجود ارتباط طردي وضعيف بين تطبيق الادارة بالأهداف وبعد رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر في المؤسسات الصناعية، ولمعرفة القيمة التفسيرية للارتباط يمكن حساب معامل التحديد مثل ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 05-44 معامل التحديد للارتباط بين متغيري الادارة بالأهداف وبعد رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر

Récapitulatif des modèles			
R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
0.196	0.038	0.031	.675

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويبين الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.038، أي أن 03.8 % فقط من التغير في بعد "رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر" يمكن تفسير تغيرها بالتغير في "الإدارة بالأهداف" والعكس، وتنخفض النسبة إلى 03.1 % بأخذ الخطأ العشوائي وهو ما تعبر عنه قيمة معامل التحديد المعدل في الجدول.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر" ومتغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

4/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "متابعة مخاطر المناولة الصناعية" ومتغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

الجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرين

جدول 05- 45 الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد متابعة مخاطر المناولة الصناعية

المتغير	الإدارة بالأهداف	متابعة مخاطر المناولة الصناعية
الإدارة بالأهداف	معامل بيرسون	0.124
	مستوى المعنوية	0.162
	عدد مفردات العينة	128
متابعة مخاطر المناولة الصناعية	معامل بيرسون	1
	مستوى المعنوية	0.162
	عدد مفردات العينة	128

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الارتباط بين الادارة بالأهداف وبعد متابعة مخاطر المناولة الصناعية (0.124) وهي قيمة موجبة وضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن $p\text{-value}=0.162 > 0.05$.

وهو ما يعني وجود ارتباط طردي وضعيف جدا بين تطبيق الادارة بالأهداف وبعد متابعة مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية، ولمعرفة القيمة التفسيرية للارتباط يمكن حساب معامل التحديد مثل ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول(05-46): معامل التحديد للارتباط بين متغيري الادارة بالأهداف وبعد متابعة

مخاطر المناولة الصناعية

Récapitulatif des modèles			
R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
0.124	0.015	0.008	0.474

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويبين الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.015، أي أن 01.5 % فقط من التغير في بعد" متابعة مخاطر المناولة الصناعية" يمكن تفسير تغيرها بالتغير في "الإدارة بالأهداف" والعكس، وتنخفض النسبة إلى 0.08% بأخذ الخطأ العشوائي وهو ما تعبر عنه قيمة معامل التحديد المعدل في الجدول.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير " متابعة مخاطر المناولة الصناعية " ومتغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

5/ اختبار الفرضية الرئيسية لجميع أبعاد "إدارة مخاطر المناولة الصناعية":

تنص الفرضية على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير " إدارة مخاطر المناولة الصناعية" ومتغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية.

الجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرين

جدول 05- 46 الارتباط بين الادارة بالأهداف ومتغير"إدارة مخاطر المناولة الصناعية"

مخاطر	إدارة	الإدارة	المتغير
	مناولة	بـ	
	الصناعية	الأهداف	الإدارة
	0.581**	1	معامل بيرسون
	0.000		مستوى المعنوية
			بـ

128	128	عدد مفردات العينة	إدارة مخاطر المناولة الصناعية
1	0.581**	معامل بيرسون	
	0.000	مستوى المعنوية	
128	128	عدد مفردات العينة	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الارتباط بين الادارة بالأهداف وأبعاد إدارة مخاطر المناولة الصناعية (0.581) وهي قيمة موجبة ومتوسطة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن $p\text{-value}=0.000 > 0.05$.

وهو ما يعني وجود ارتباط طردي ومتوسط بين تطبيق الادارة بالأهداف والحد من مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية من خلال إدارة مخاطر المناولة الصناعية، ولمعرفة القيمة التفسيرية للارتباط يمكن حساب معامل التحديد مثل ما يوضحه الجدول الموالي:
الجدول(05-47):

جدول 05-47 معامل التحديد للارتباط بين متغيري الادارة بالأهداف وإدارة مخاطر

المناولة الصناعية

Récapitulatif des modèles			
R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
0.581	0.338	0.332	0.541

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويبين الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.338، أي أن 33.8% من التغير في الحد من مخاطر المناولة الصناعية بالاعتماد على إدارة مخاطرها يمكن تفسير تغيرها بالتغير في "الإدارة بالأهداف" والعكس، وتنخفض النسبة إلى 33.2% بأخذ الخطأ العشوائي وهو ما تعبر عنه قيمة معامل التحديد المعدل في الجدول.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" ومتغير "الحد من مخاطر المناولة باعتماد إدارة مخاطر المناولة الصناعية" في المؤسسات الصناعية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين الإدارة بالأهداف والحد من مخاطر المناولة الصناعية، ولدراسة تأثير المتغير المستقل " الإدارة بالأهداف " في المتغير التابع " الحد من مخاطر المناولة الصناعية يمكن استخدام الانحدار، فالانحدار، هو من الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحديد التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عن طريق معادلة الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقلة،

وتكتب معادل الانحدار الخطي بين متغيرين X و Y بالشكل التالي:

$$Y = a x + b$$

ويمكن اختبار مدى تأثير المتغير المستقل " الإدارة بالأهداف " في كل بعد من أبعاد متغير "إدارة مخاطر المناولة الصناعية" ثم تأثيره على أبعاد هذه الأخيرة مجتمعة وذلك فيما يلي:

1/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وبعد " تحديد مخاطر المناولة الصناعية"

بالرجوع إلى معادلة الانحدار الخطي وباستعمال مخرجات Spss نحصل على الجدول التالي:

جدول 05-48 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " الإدارة بالأهداف " والمتغير التابع "تحديد مخاطر المناولة الصناعية"

Coefficients ^a								التباين
Partielle	Partielle	Corrélation simple	Sig.	t	Bêta	Ecart standard	B	
			.003	3.043		.303	.922	
.569	.569	.569	.000	7.774	.569	.088	.686	المحور الأول : الإدارة بالأهداف

a. Variable dépendante : تحديد مخاطر المناولة الصناعية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

جدول 05-49 معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف " وتحديد مخاطر المناولة الصناعية"

Récapitulatif des modèles									
Modifier les statistiques					Erreur	R-deux ajusté	R-deux	R	تباين
Sig. de F	ddl2	ddl1	F	R-deux					
.000	126	1	60.437	.324	.58236	.319	.324	.569a	

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة بالأهداف

من خلال الجدول أعلاه يظهر اتجاه العلاقة بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف " و " تحديد مخاطر المناولة الصناعية"، حيث أن هناك تأثير طردي وقوي نسبيا قريب من المتوسط لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تحديد مخاطر المناولة الصناعية وهذا ما تظهره القيمة الموجبة لميل الانحدار والتي بلغت 0.686، وهذا يعني أن الإدارة بالأهداف تساهم بنسبة 68.6% في تحديد مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5% أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة 7.774 ، أما القيمة (0.922) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في بعد تحديد مخاطر المناولة الصناعية. مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة الخطأ المعياري (0.58236) والتي تمثل نسبة الخطأ في استخراج معادلة نموذج الانحدار.

وعليه يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار على النحو التالي:

وعليه نقبل الفرضية الصفرية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وبعد " تحديد مخاطر المناولة الصناعية"
 /2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وبعد " تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية "

بالرجوع إلى معادلة الانحدار الخطي وباستعمال مخرجات Spss نحصل على الجدول التالي:

جدول 05-50 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " الإدارة بالأهداف"

والمتغير التابع تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية

Coefficients ^a									
Partielle	Partielle	Corrélation simple	Sig.	t	Bêta	Ecart standard	B	Modèle	
			.004	2.897		.356	1.032	(Constante)	1
.479	.479	.479	.000	6.126	.479	.104	.636	المحور الأول: الإدارة بالأهداف	

a. Variable dépendante: تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية:

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

جدول 05-51 معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف " و"تحليل

وتقييم مخاطر المناولة الصناعية"

Récapitulatif des modèles									
Modifier les statistiques					Erreur	R-deux ajusté	R-deux	R	تباين
Sig. de F	ddl 2	ddl 1	Variation de F	R-deux x					
.000	126	1	37.527	.229	.68456	.223	.229	.479a	
a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة بالأهداف									

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يظهر اتجاه العلاقة بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف " و "تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية"، حيث أن هناك تأثير طردي ومتوسط لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تحديد مخاطر المناولة الصناعية وهذا ما تظهره القيمة الموجبة لميل الانحدار والتي بلغت 0.636، وهذا يعني أن الإدارة بالأهداف تساهم بنسبة 63.6% في تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5% أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة 6.126، أما القيمة (1.032) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في بعد تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية. مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة الخطأ المعياري (0.68456) والتي تمثل نسبة الخطأ في استخراج معادلة نموذج الانحدار.

وعليه يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار على النحو التالي:

وعليه نقبل الفرضية الصفرية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)،

بين متغير " الادارة بالأهداف " في المؤسسات الصناعية" وبعد " تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية ".

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وبعد "رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر"

بالرجوع إلى معادلة الانحدار الخطي وباستعمال مخرجات Spss نحصل على الجدول التالي:

جدول 52-05 نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف"

والمتغير التابع رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر

Coefficients ^a								
Partie lle	Partie lle	Corrélation simple	Sig.	t	Bêta	Ecart standard	B	التباين
			.000	6.984		.351	2.454	المحور الأول : الإدارة بالأهداف
.196	.196	.196	.027	2.245	.196	.102	.230	
a. Variable dépendante : رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر								

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

جدول 05-53 معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف " و " رصد

الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر "

Récapitulatif des modèles

					Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R- deux	R	Modèle
Sig. de F	ddl2	ddl1	F	R-deux					
.027	126	1	5.040	.038	.67548	.031	.038	.196a	1

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول: الإدارة بالأهداف

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يظهر اتجاه العلاقة بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف " و "رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر"، حيث أن هناك تأثير طردي وضعيف لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر وهذا ما تظهره القيمة الموجبة لميل الانحدار والتي بلغت 0.230، وهي قيمة ضعيفة تبين أن الإدارة بالأهداف تساهم بنسبة 23% في بعد رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر في المؤسسات محل الدراسة، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5% أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة 2.245، أما القيمة (2.454) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في بعد رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر. مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة الخطأ المعياري (0.67548) والتي تمثل نسبة الخطأ في استخراج معادلة نموذج الانحدار.

وعليه يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار على النحو التالي:

وعليه نقبل الفرضية الصفرية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وبعد "رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر".

4/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية" وبعد" متابعة مخاطر المناولة الصناعية "

بالرجوع إلى معادلة الانحدار الخطي وباستعمال مخرجات Spss نحصل على الجدول التالي:

جدول 05-54 نتائج الانحدار الخطي بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير

التابع "متابعة مخاطر المناولة الصناعية"

Coefficients ^a								
Modèle	B	Ecart standard	Bêta	T	Sig.	Corrélation simple	P partiel	P partiel
1 (Constante)	3.392	.247		13.755	.000			
المحور الأول : الإدارة بالأهداف	.101	.072	.124	1.407	.162	.124	.124	.124

a. Variable dépendante : متابعة مخاطر المناولة الصناعية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

جدول 05-55 معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف " و " متابعة

مخاطر المناولة الصناعية "

Récapitulatif des modèles

Sig. F	ddl 2	dd 11	F	R-deux	Erreur	R-deux ajusté	R-deux	R	تباین
.162	126	1	1.981	.015	.47405	.008	.015	.124a	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يظهر اتجاه العلاقة بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف " و " متابعة مخاطر المناولة الصناعية"، حيث أن هناك تأثير طردي لكن ضعيف جدا لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في متابعة مخاطر المناولة الصناعية، وهذا ما تظهره قيمة ميل الانحدار والتي بلغت 0.101، وهي قيمة ضعيفة جدا تبين أن الإدارة بالأهداف تساهم بنسبة 10% فقط في بعد متابعة مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا الأثر غير دال عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة 1.407، أما القيمة (3.392) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في بعد متابعة مخاطر المناولة الصناعية وهي دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيمة t المحسوبة لها 13.755. مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة الخطأ المعياري (0.47405) والتي تمثل نسبة الخطأ في استخراج معادلة نموذج الانحدار.

وعليه يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار على النحو التالي:

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير " الادارة بالأهداف " في المؤسسات الصناعية " وبعده " مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات محل الدراسة ".

5/ اختبار الفرضية العامة:

تنص الفرضية على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية "وأبعاد" إدارة مخاطر المناولة الصناعية مجتمعة " بالرجوع إلى معادلة الانحدار الخطي وباستعمال مخرجات Spss نحصل على الجدول التالي:

جدول 05-56 نتائج الانحدار الخطي بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع "إدارة مخاطر المناولة الصناعية"

Coefficients ^a								
Par tielle	Pa rtielle	Corrélati on simple	Sig.	T	Bêta	Ecart standa rd	B	تباين
.581	.581	.581	.001	3.387		.281	.953	(Constante)
			.000	8.012	.581	.082	.657	المحور الأول: الإدارة بالأهداف

a. Variable dépendante : MRS إدارة مخاطر المناولة

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

جدول 05-57 معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرين "الإدارة بالأهداف" و" إدارة مخاطر المناولة الصناعية "

Récapitulatif des modèles

Modifier les statistiques					R- deux ajusté	R- deux	R	تباين
Sig. de F	ddl	ddl	de R- deux	Erreur				
.000	126	1	64.196	.338	.54080	.332	.338	.581a

a. Prédicteurs : (Constante), داف المحور الأول: الإدارة بالأهداف

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يظهر اتجاه العلاقة بين المتغيرين " الإدارة بالأهداف" و" متابعة مخاطر المناولة الصناعية"، حيث أن هناك تأثير طردي ومتوسط نسبيا لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في متابعة مخاطر المناولة الصناعية، وهذا ما تظهره قيمة ميل الانحدار والتي بلغت 0.657، وهي قيمة فوق

المتوسط بقليل تبين أن الإدارة بالأهداف تساهم بنسبة 65.7% في أبعاد إدارة مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات محل الدراسة، وهي دالة عند مستوى معنوية 5% ، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة 8.012، أما القيمة (0.953) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في بعد متابعة مخاطر المناولة الصناعية، مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة الخطأ المعياري (0.54080) والتي تمثل نسبة الخطأ في استخراج معادلة نموذج الانحدار.

وعليه يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار على النحو التالي:

وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية محل الدراسة ومتغير "الحد من مخاطر المناولة الصناعية" من خلال أبعاد إدارة مخاطر المناولة الصناعية.

مستخلص نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1/ تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات متغير تطبيق "الإدارة بالأهداف" كانت في غالبها عن فوق المتوسط الحسابي النظري الدال على وجود عدم تأكد بشأن مضمون الفقرة، حيث بلغ المتوسط الكلي لفقرات هذا المتغير (3.38) وتفسر هذه النتيجة وجود شبه اتفاق نسبيا - وإن كان لا يتعد كثيرا عن عدم التأكد - بين أفراد العينة على تطبيق المؤسسات الصناعية للإدارة بالأهداف، من حيث تحديد الاهداف ومرونتها، مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف وكذا التغذية العكسية وتقييم الاداء.

2/ أظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول فقرات الحد من مخاطر المناولة الصناعية يفوق المتوسط الحسابي النظري، بقليل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.44 وهو ما يعني وجود شبه اتفاق مقبول نوعا ما بين أفراد العينة حول هذا المتغير كما تظهر النتائج أن اكبر اتفاق حول الأبعاد المتعلقة بإدارة مخاطر المناولة الصناعية كان حول بعد متابعة مخاطر المناولة الصناعية بمتوسط حسابي 3.73 ومعامل اختلاف 0.13 وازداد الاتفاق خاصة في الفقرة 97 ضمن هذا البعد والتي تبين أن نتائج تقييم ومتابعة خطر المناولة في المؤسسات الصناعية تنعكس على تصويب الإدارة لأهدافها بمتوسط بلغ 3.31، في حين انخفض الاتفاق نوعا ما حول بعد تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية ضمن مجموع أبعاد إدارة مخاطر المناولة الصناعية بمتوسط قدر بـ 3.18 ومعامل اختلاف نسبته 24 %، وانخفض الاتفاق أكثر حول الفقرة 79 ضمن هذا البعد بمتوسط 2.77 حيث لم يتفق المبحوثون على أن المؤسسات الصناعية تمتلك معايير واضحة لتقييم أداء المؤسسات المناولة.

وبذلك يتعين على المؤسسات الصناعية وضع معايير واضحة لتقييم المؤسسات المناولة عند وضعها للأهداف مما سينعكس إيجابا على أداء المؤسسات.

3/ توصلت الدراسة انطلاقا من اختبار الفرضيات إلى أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين إجابات أفراد العينة المبحوثة حول محوري الاستبيان " الإدارة

بالأهداف" و" الحد من مخاطر المناولة الصناعية تعزى لعاملي السن، والخبرة المهنية، في حين لا توجد اختلافات تعزى لعاملي الجنس والمستوى التعليمي.

4/ توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ومتوسط بين تطبيق الادارة بالأهداف والحد من مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.581.

5/ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متغير "الادارة بالأهداف" في المؤسسات الصناعية محل الدراسة ومتغير " الحد من مخاطر المناولة الصناعية" من خلال أبعاد إدارة مخاطر المناولة الصناعية حيث أن الإدارة بالأهداف تساهم بنسبة 65.7% في أبعاد إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات محل الدراسة،

الخاتمة

خاتمة

حاولت الدراسة إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري حديث في التكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية، حيث أوضحت المناولة الصناعية أحد أبرز التوجهات التشاركية الحديثة التي راهنت وتراهن عليها الدول والمؤسسات على حد سواء، والتي برهنت على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد في النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية، وعمليات تحويلها إلى منتجات وسيطة، وكذا في أجور العمالة والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية، وقد مكنت هذه الاستراتيجية من رفع القدرة التنافسية للوحدات المنتجة كما حصل في اليابان والعديد من الدول المتقدمة.

لكن رغم المزايا الكبيرة التي يحققها اللجوء إلى المناولة الصناعية فإن هناك العديد من المخاطر والتحديات التي صاحبت دخول المؤسسات في مثل هذا النوع من التعاقدات، فظاهرة الخطر وبحسب الكثير من الباحثين تعد من أكثر الظواهر أهمية، حيث تمت دراستها باستفاضة في جميع المجالات لا سيما في مجالات التحالفات والتعاقد بين المؤسسات، رغم أن هذه التحالفات تعقد لتخفيف آثاره. فمن الخطر ما هو مرتبط بعلاقات الشركاء مع بعضهم ومنها ما هو مرتبط بأداء وتوفير الأشياء المتعاقد عليها بالموصفات المطلوبة، وكلاهما مرتبط بعدم التأكد من تعاون هؤلاء وانخفاض مستوى أدائهم عن الأداء المتوقع.

لذلك بات لزاما البحث عن الآليات الكفيلة بتذليل مختلف المخاطر التي يمكن أن تشوب العلاقة التعاقدية عند اللجوء إلى المناولة بما من شأنه تحقيق المنفعة لأطراف التعاقد ونجاح المناولة لا سيما بالنسبة للمؤسسات الأمرة الباحثة عن تحقيق وفورات الحجم والتخفيض في التكلفة سعيا وراء الرفع من القدرة التنافسية. وضمن هذا الإطار تظهر الإدارة بالأهداف كأسلوب تسييري قائم على إشراك المرؤوسين داخل المؤسسة، كعنصر بارز ومميز يؤثر في كفاءة العملية الإدارية وتحسين مردوديتها وتحقيق الأهداف التي تسعى لترجمتها.

وباعتبار الجزائر جزءا من هذا العالم الذي أصبح ينظر إليه كقربة صغيرة، نتيجة العولمة وما يترتب عنها، فإن الأمر يتطلب قيام الدولة بدورها التأهيلي للاقتصاد الوطني لتحقيق اندماج إيجابي في الاقتصاد

العالمي، وذلك بإعطاء الأولوية لتطوير القطاعات الأكثر قدرة على دفع النمو الاقتصادي من جهة، وضمان سلامة الاقتصاد الوطني من الانعكاسات السلبية للعلاقات الاقتصادية الدولية من جهة أخرى، باستعمال الأساليب الحديثة للتسيير، كنظام الإدارة بالأهداف والذي قد يكون له دور فعال في الحد من مخاطر المناولة الصناعية، نظرا لما يقدمه هذا النوع من أساليب التسيير من تقنيات إدارية جيدة تساعد في السيطرة على مخاطر المناولة الصناعية، وعليه فإن هاته الدراسة التي وسمت بعنوان، "دور الادارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية.

ومن خلال ما تم استعراضه في الدراسة بشقيها النظري والميداني يمكن استخلاص النتائج التالية:
_ أن اسلوب الإدارة بالأهداف يعد أسلوبا اداريا فعالا في المؤسسات يقوم على اشراك العمال في تسيير المؤسسة، وصنع قراراتها في اتجاه يصب الى زرع الثقة في نفس العامل، واشعاره بأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي.

_ يعد أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب أكثر ديناميكية لتقييم الأداء كونه يعتمد على مقارنة الإنجازات المحققة مع الأهداف المحددة مسبقا، وهو ما يسمح للمسيرين بتحديد ما يطمحون في الوصول إليه.

- تعمل المناولة على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وإيكال الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين،

_ من خلال إسناد إدارة بعض الأنشطة لمناولين خارجيين فإن المؤسسة الأمرة تكون معرضة لخطر فقدان الرقابة على النشاط، خاصة فيما يتعلق بمتابعة أداء الخدمة ونوعيتها وسعرها.
- يتوقف نجاح إدارة عقد المناولة وتنفيذ بنوده بالشكل المطلوب بالدرجة الأولى، على إدراك الشركاء بأهمية الإعداد والتحضير الجيد من قبلهم انطلاقا من معرفتهم الشخصية ببعضهم البعض، ثم معرفتهم وإدراكهم للأهداف المرجوة من هذا التشارك،

- عمليا ما زال تطبيق استراتيجية المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، يواجه بعض الصعوبات، ويظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لها في المؤسسات خاصة الصناعية منها،

__ توصلت الدراسة انطلاقاً من اختبار الفرضيات إلى وجود ارتباط طردي ومتوسط بين تطبيق الإدارة بالأهداف والحد من مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية، من وجهة نظر القائمين عليها.

__ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الصناعية محل الدراسة ومستوى الحد من مخاطر المناولة الصناعية من خلال أبعاد إدارة مخاطر المناولة الصناعية حيث أن الإدارة بالأهداف تساهم بنسبة 65.7% في أبعاد إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات محل الدراسة،

__ يجب توفر الثقة عند إبرام المؤسسة لعقود مناولة، فهي تعد عنصراً هاماً يحكم علاقة أطراف التعاقد ويسمح بتلطيف وتقليص سيادة مناخ عدم التأكد السائد بواسطة عملية المراقبة الذاتية؛

__ يرتبط نجاح عملية المناولة بدرجة الالتزام في العلاقات القائمة بين الشركاء والتي يؤمن من خلالها كل طرف بأن العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هي بمثابة علاقة هامة يجب العمل على بقائها واستمرارها، لذلك يجب توضيح التزامات كل شريك مع ضرورة التحلي بهدف تحسين القدرة التنافسية للتعاقد من خلال زيادة حجم الاستثمارات الموجهة إليه؛

__ قبل إبرام عقد المناولة يجب مراعاة التلاؤم والتكامل بين الشركاء فهو يعد من العناصر الحاسمة والمؤثرة على أداء التحالفات، مما يستوجب ضرورة البحث عن شركاء ذوي خصائص متشابهة في مجالات معينة، وخصائص مختلفة في مجالات أخرى لإحداث التكامل المطلوب،

__ يجب تفعيل الاتصال وتبادل المعلومات بين المتعاقدين في إطار المناولة، فعملية تبادل المعلومات وتكثيف الاتصال والتشاور بين أطراف التعاقد تلعب دوراً هاماً في التغلب على العراقيل ذات الطابع الهيكلي والسياسي والثقافي.

وبهذه النتائج، يبقى التحدي قائم بمدى القدرة على ترقية وتطوير المناولة في المؤسسات الصناعية الآمرة، ولا يكون ذلك إلا بتبني استراتيجيات واضحة، وسياسات ممنهجة، نوجز من بينها ما يلي:

أ/ على المستوى الكلي: يتعين

__ رفع تحجيم درجة الوعي بأهمية تطبيق المناولة والتشابك الصناعي لدوره الفعال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي تطوير القاعدة الصناعية مع تحقيق

الاستخدام الأمثل للموارد من خلال تكتيف حملات التعريف والترويج في الأوساط الصناعية والتأكيد على دور مراكز المناولة والشراكة الجزائرية، لضمان التنسيق المستمر وتبادل المعلومات بينها، -وضع قاعدة بيانات قوية، لإبراز إمكانيات المؤسسات المنفذة والكشف عن حاجيات المؤسسات الآمرة بالأعمال لتعزيز التشابك والاندماج وربط العرض بالطلب في مجال الإنتاج الصناعي، -تعزيز قطاع المناولة بإصدار تشريعات منظمة لنشاطها مع نقل، توطين وتعميم التجارب والتقنيات المتطورة في مجال المناولة الصناعية والمتابعة المستمرة لتطويرها،

ب/ على مستوى قطاع المؤسسات الصناعية: يتعين

— زيادة الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين وذلك من خلال تكتيف الدورات وورش العمل المتخصصة في أساليب الإدارة الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف.

— زيادة مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية من خلال تحديد الجهة المسؤولة عن الإنجاز،

— مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية عند وضع الأهداف وإبرام عقود المناولة الصناعية

— تعزيز الرقابة والمتابعة الإدارية الدورية لمشاريع المناولة الصناعية وفقا لمعايير ومحددات التكلفة والجودة والوقت.

إجمالاً يمكن القول أنه في هذا الظرف الذي تحاول الجزائر فيه إنجاح عملية الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق بأقل الأضرار الممكنة، وفي ظل محيط دولي متميز بالمنافسة الحادة. وجب على الدولة التكييف أكثر مع المناولة من أجل تخفيف الضغوطات في الميادين الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى الاهتمام بمختلف الآليات الداعمة لترقية هذا الأسلوب لدى المؤسسات الصناعية المناولة، كتفعيل دور بورصات المناولة وكذا المراكز الأخرى ذات الصلة كالمركز الوطني المكلف بترقية المناولة، وكذا مختلف آليات الدعم ذات الصلة كحاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى تكييف المنظومة التشريعية لتنمية هذا النوع من أنواع الشراكة الاستراتيجية، سعياً وراء تحقيق معدلات أعلى للنمو وزيادة تنافسية الاقتصاد الوطني " .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. علي السلمي، الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999.
2. بجلي عبد القادر الجديلي، الادارة الاستراتيجية، دار اليازودي للنشر، عمان ، 1998
3. عايدة سيد الخطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، دار الحيريا للطباعة، 2008
4. هيثم علي حجازي، ادارة المعرفة : مدخل نظري، الاهلية للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى، عمان، 2005
5. محمود احمد عبد الفتاح، ادارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب وللنشر، القاهرة، 2012
6. عمر وصفي عقيل، ، فلسفة الادارة، دار وائل للنشر، الاردن، 1981
7. السكارنة، بلال خلف، ادارة الازمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015
8. الصيرفي مُجّد، الإدارة بالالتزام، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008
9. قحف أبو عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، 2014.
10. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، بدون سنة نشر
11. ناصر داداي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001،
12. مُجّد وائل صبحي، طاهر حسين محسن، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان الأردن، 2009
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل المغربية، مصر
14. وفاء رايس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازودي، الأردن، 2016،

15. زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001
16. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة
17. فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، عمان
18. رضا هاشم حمدي، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2014
19. رضا هاشم حمدي، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
20. الشريف علي، الإدارة المعاصرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2007
21. مُجّد الحسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، الأردن، دار المسيرة،
22. سيزلاقي اندرودي، والاس مارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية
23. هاشم حمدي رضا، الادارة بالأهداف، الطبعة الاولى، دار الراية، الاردن، 2014
24. أحمد مختار عمر، "معجم اللغة العربية المعاصرة"، عالم الكتب - القاهرة، 2008
25. صمبة زهرة، فودو مُجّد، المدخل المفاهيمي للمناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كتاب أبحاث الملتقى الوطني حول: المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الأفريقي، جامعة أدرار، الجزائر، 2019
26. صلاح عباس، "العولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2005،
27. حراث حنان، المناولة الصناعية كإستراتيجية ناجعة لتطوير الشراكة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، منظور تحليلي"، ورقة قدمت للملتقى الدولي حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسات في الدول النامية- الواقع والآفاق، يومي 22/21 فبراير 2017
28. عبد الرحمن بن جدو، "واقع ومستقبل المناولة الصناعية(التعاقد الصناعي -Sub contracting) في المنطقة العربية

29. سمير ابو الفتوح صالح، " نظرية الوكالة مدخل لتخصيص التكاليف العامة"، المجلة العربية للإدارة، صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، 1988
30. مُجّد الفاتح عبد الوهاب العتيبي، " منظمات المجتمع المدني، النشأة الآليات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف " البرنامج التدريبي تأهيل القيادات والمنظمات الغير حكومية على الإدارة الديمقراطية ومهارات التحالف والتغيير، جمهورية اليمن، متوفر على الخط <http://www.ahewar.org/debat/show.art.aspaid=179782>،
31. أولريكي فيسر، كرم كرم، " التشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد"، دليل عملي لتقوية المؤسسات غير الحكومية، لبنان، 2006
32. غازي خالد أبو عربي، "المقاولة من الباطن في ضوء أحكام القضاء والتشريع"، دراسة مقارنة مع الفقه الإسلامي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009
33. رسلي قدو، احمد شعلان، تمهيد حول إدارة المخاطر من منظور اقتصادي -حالة توضيحية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 2007،
34. مُجّد فتحى البدوي، ادارة مخاطر الاستثمار، الاكاديمية الحديثة بالمعادي، مصر، 2006
35. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، مصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط، 2007،
36. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالي، ص:10 (COSO The Committee of Sponsoring Organisation) هي لجنة راعية للمنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية تكونت من أجل تحسين تقارير المالية الصحيحة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة، عمان الاردن، 2011
37. سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية
38. علي الزعي وبلال السكارنة، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي، عمان، 2007
39. سخاف ياسين، بون اسلام، المناولة الصناعية كألية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تجربة فرنسا، الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 05، السنة 2020

40. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
41. ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، دار و مكتبة الحامد للنشر 1 التوزيع، الأردن، 2012
42. بختاوي امال، المناولة الصناعية بين الواقع والتحديات، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد رقم 05، العدد 01، سعيدة نجان 2020
43. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020
44. ناديا العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000
45. سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد الريادة)، دار وائل، عمان، 2005.

الأطروحات

1. بن الدين أمجد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة قدمت لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013
2. قلوب عبد الله " المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2021
3. قلوب عبد الله، المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية – دراسة ميدانية لمؤسسة آمرة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2021
4. بن عزة محمد أمين "التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، لتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009
5. زريقي عمار، مسعى للتكيف مع المخاطر المرتبطة بتبني استراتيجيات التعهيد، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، 2020
6. اياس عقال، تقييم الدور التكميلي للشركة الاوروجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه في علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017

7. سويقات عبد الرزاق، "دور رقمنة الإدارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2019
 8. سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد القياس باستخدام لوح القيادة، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
 9. موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008.
 10. خالد بن أحمد معيوف الشمري، درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف وسبل تحسينها، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، الكويت، 2015
 11. غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007
 12. حسين يحي، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان
 13. مُجّد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.
 14. موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008
 15. بوشعور راضية، "تحليل الأداء في الخدمات"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تلمسان،
 16. حمور ابو عنان، الإدارة بالأهداف وأثرها على الابداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة نظر مدير بالإدارة الوسطى، جامعة اليرموك، الأردن، 2011
- الملتقيات

1. العمودي مُجد الطاهر، مقومات تنمية قطاع الصناعة في الجنوب الجزائري في إشارة الى ولاية الوادي نموذجاً، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري، جامعة أدرار، 2019
2. قلوب عبد الله، سمير سحنون، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة آمرة، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 02، العدد 03، 2018.
3. بن الدين المُجد بنو مجيد، قراءة في الاستراتيجية الجزائرية في إطار ترقية المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة قدمت ضمن الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري، جامعة أدرار، أدرار، 2019.
4. مُجد الهادي بوركاب، "دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية"، ورقة قدمت إلى المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-15/09/2006
5. سلوس عبد الكريم، جهود الجزائر في اطار ترقية المناولة الصناعية للرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري، أدرار، 2019
6. فوزي آيت سعيد، دور الغرف المهنية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مقال، جامعة الجزائر، 2014
7. بختة حداد، يزيد فول، المناولة الصناعية كأسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الوطني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018
8. إسماعيل مراد ومصطفى رديف، استراتيجية تطوير المناولة من الباطن والإطار القانوني لها بالجزائر، الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري، أدرار، 2019.
9. عبد الملوك مزهوده وآخرون، "المقاولة بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي الأول حول المناولة كخيار استراتيجي لدعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الواقع والتحديات والآفاق، قسم علوم التسيير جامعة عنابة، الجزائر، 2007.

10. عياد ليلي، مُجدي عبد القادر، واقع عقود المناولة في مجال تركيب السيارات-حالة الجزائر، ورقة قدمت للملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري، جامعة أدرار، 2019
11. بوشنافة أحمد، جمول طارق، إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ورقة قدمت للملتقى الدولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2018.

المجلات والجرائد

1. شريف مُجد، درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2018
2. مُجد منال الوكيل، أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بنك مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 2018
3. ماجد مُجد الفراء، أشرف عدنان الهندي، تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها على تأهيل قيادة بديلة، دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، عمان، 2018
4. إيمان محمود عبد النعيم، الادارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان، مجلة كلية التربية عين شمس، العدد 44، الجزء 4، 2020
5. عبد الله هزاع، علاقة الادارة بالأهداف للهيئات للاتحادات الرياضية غير الاولمبية في العراق، مجلة الثقافة الرياضية، المجلد 8، العدد 17
6. مصطفى بلعور، الادارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 24، الجزائر، 2017
7. العلواني عديلة، بن سمينة دلال، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة خنشلة، العدد 4، 2018
8. مُجد لبيب شنب، " شرح أحكام عقد المقاوله في ضوء الفقه والقضاء"، منشأة المعارف، الأسكندرية، 2008

9. عبد الرحمن بن جدو، "واقع ومستقبل المناولة الصناعية(التعاقد الصناعي-Sub-contracting) في المنطقة العربية
10. جلول مُجّد، بومدين مُجّد أمين، دور المناولين في تحسين جودة الخدمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جوان 2018
11. كريم زرمان ومصطفى بورنان، دور مراكز التسهيل والمناولة الصناعية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019
12. عديلة العلواني ودلال بن سمينة، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية، جامعة خنشلة، العدد 04، 2018، 04
13. إيف ل. دوز، جاري هامل، ترجمة نبيل مُجّد مرسي "ميزة التحالف، فن تكوين القيمة من خلال الشراكة"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 1424هـ، 2003م
14. بن منصور ليليا وسعيد وفاء، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017
15. ليليا بن منصور، وفاء سعيدي، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017
16. بوقرة رابح، خرحاش سامية، مدى تحقيق تطبيق المناولة الصناعية في الدول النامية وتجربة الجزائر، مقال في ملتقى المناولة الصناعية كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تحديات وفاق، 2007،
17. برايس خليفة، أثر المقاول من الباطن في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 01، 2022.
18. ليليا بن منصور، " سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر عمل ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، عدد 12(03)، جوان 2017
19. بوالحيلة عبد الحكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر: تحديات وآفاق، مجلة الجزائر للاقتصاد والتسيير، المجلد 14، العدد رقم 2، 2020

20. سعيود مُجَّد طاهر، المركز القانوني لوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، مجلة وطنية للدراسات العلمية الأكاديمية ، المركز الجامعي سي الحواس - بريكة- الجزائر، المجلد03، العدد01
21. المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "التقرير الصناعي العربي 2009-2010
22. حنان شايب، "استراتيجية التمهيد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية سكيكدة، مجلة دراسات اقتصادية 70 المجلد 7 العدد 1، جوان 2020
23. مريم زيت، المناولة: تطوير التصنيع الميكانيكي، مجلة الجزائر الصناعية، تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، رقم 01 الثلاثي الثاني 2018
24. بوحيلة عبد الحكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر: تحديات وافاق، *rêvue Algérienne d'économie*، المجلد 14، العدد02، 2020
25. -قلوش عبد الله وسحنون سمير، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة أمرة، مجلة إضافات اقتصادية جامعة غرداية، المجلد رقم 2، العدد 3
26. نبو مجيد، بوعمره حسن، ترقية المناولة الصناعية كآلية لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، المجلد رقم 6، العدد 1، مارس 2018
27. حسين حريم واخرون، التمكين، سلسلة مفاهيم المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية السنة الثانية، العدد22، مصر، 2006
28. الغويرين عصام، نموذج الادارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وامكانية تحقيقه، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد24، العدد4، 2010
29. عبد المحسن نعساني، نظريات الإدارة: مدخل لنظرية المنظمة، منشورات كلية الاقتصاد جامعة حلب، سوريا، 2008،
30. حسين يحيى، تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي: واقع وافاق، جامعة تيارت

31. بن الدين أمجد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة الى بورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، مجلة الحقيقة، المجلد 11، العدد 02، جامعة أدرار، 2012
32. هشام فريجة أمجد، ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة التكنولوجية، مجلة الاقتصاد الخليجي، المجلد 32، العدد 28، 2016
33. مريم زايد، "ترقية المناولة لتصبح شعبة خلاقة للثروة" مجلة الجزائر والمناولة" صدر عن وزارة الصناعة والمناجم ، رقم 01، الثلاثي الثاني 2018

القوانين

1. قانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. رئاسة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة، المناولة، قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، مارس 2016
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03/ 188 المؤرخ في 22 أبريل سنة 2003 المتضمن إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، العدد 29، المؤرخ في 2003/04/23

مقابلات

1. مقابلة مع السيد مدير بورصة الجزائر السيد اقسوس كمال يوم 2022/09/04

Books :

1. Fewrer Rainer et al "Strategy development, past, present and future", Management Décision vol 33 No 6,1995,
2. Nerscsian, Roy L: **Trends and Tools for Opération Management**, USA, 1984,
3. Boseman, Glenn, "**Strategic Management Text and cases**", 2ed (New York). John-Wiley and sons,1989
4. Brown, S, & Lamming R, & Bessant, J, & Joni, P,: Strategic Operations Management. 1st ed, Butter worth, Heinemann, U.S.A,2000
5. Peter.F. Drucker, **Managing for resault** ,Harper Business,Reissue edition,USA, 2006
6. Jacques Orsohi, Pierre Helfer, **Management Stratégiques**, 2eme Ed, Vuibert, Paris, France, 1994
7. Mavor Michel Agbodan, Fulbert Gero Amoussouga , " **Les facteurs de performance de l'entreprise** ", John libbey Eurotext, paris, 1995
- a. PETER Drucker, **The practice of management**, Hoboken, United state of America, ,2012
8. Thomas M Thomson, **The Pffleer Library**, Volume20, 2nd Edition, 1988
9. Sheron Dumbu, **Management By Objectives**, The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition, Jossey-Bass, 1998
10. Odiorne G, **Management by Objectives**, 1st Edition, Pitma Pubshingo, London, UK, 1970
11. Mohammed Bouhadida, **LAROUSSE, sous-traitance, sous-traitances**, Dictionnaire des finances, des affaires et de management, éditions casbah, Alger, 2000

12. Martin p, **Sous traitance, dictionnaire des risques psychoicaux** ; la seule édition, Paris, 2014.
13. AFNOR, **Organisation et gestion de la production industrielle sous-traitante industrielle**, Paris2, 1987
14. Claude Alersohm, **La sous traitance à l'aube de 21eme Seiche**, Editions L'Harmattan Dynamiques d'entreprises, Paris, 1997.
15. Morton I. KAMIEN, Lode Ll, "**Sub-contracting, Coordination, Flexibility**, and Production smoothing in Aggregate planning
16. TERSEN Denis, BRICOUT Jean luc, "**L'investissement international**", édition Armand Colin, Masson, Paris,
17. David M.Kreps, préface de Bernard Guerrien, "**Théorie des jeux et modélisation économique**", édition Dunod, paris, 1999,
18. Bayle OTTENHEIM Jaque, André LE THOMAS, Alain SALLEZ, "**La Sous-traitance** ", Chotard et Associès, Paris, 1973,
19. Ingham. M., "**Management stratégique et compétitivité**", édition Deboeck université, Bruxelles, 1995,
20. Hamel. G, Prahalad. C. K, "**La conquête du futur**", Ed Dunod, Paris, 1999,
21. Alain megnant, "**Ressources Humaines** ", **Déployer La Stratégie**, Editions liaison, 2000
22. Barthélemy J, "**Stratégie d'externalisation**", Ed. Dunod, Paris, 3 eme édition, 2007,.
23. Koenig C, Van G, "**Alliances interentreprises** " **le rôle de la confiance, in noel a**, édition perspectives en management stratégique, economica, paris, 1992
24. Daniel Véret, Cabinet Bensoussan, "**L'externalisation de la Maintenance**"**100 question pour comprendre et agir**, AFNOR, Saint Denis, France, 2003

25. Tranchant L, " **La cotraitance** ", préface par Bergel (J.L), presses universitaires d'Aix-Marseille- Puam, 2004,
26. Olinvier FHassid, **le management des risques et des crises**,3edition, edition Dunod ,paris,
27. Deloitte.. "**Calling a change in the outsourcing market**". **The realities for the world's largest organizations**, [Place of publication not identified], Livre électronique,2005,
28. Power M., Bonifazi C., Dsouza K.. "**The ten outsourcing traps to avoid** ". **The journal of business strategy**, Vol. 25, No. 2.;2004,.
29. Date Cooper and Other **Project Risk management guidance** , London ,Acid-free paper,2005.
30. -The Institue Of Internal Auditors **IIA Position Paper: The Rôle Of Internal Auditing In Entreprise Wide Risk Management** ,USA, 2009,
31. Said Madje,Regaiguia Fatima Zahra, **Outsourcing contribution in the compétitive advantage of entreprises**,Faculty of economics univesrityof Mohamed cherif,Souk ahras,Algeria,2017,p :336.
32. G.LAVETTE, M.NICULESCU, "**les Stratégies de croissance**", ed. D'organisation, paris, 1999
33. Allan Riding, Barbara Orser, **les petites et moyennes entreprises du Québec** , Programme de recherche sur le financement des PME , CANADA , Août 2007 ,
34. Jérôme BARTHELEMY, "**Stratégies d'externalisation**", **Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques**, éd Dunod, Paris, 3e édition, 2007.

Articles :

1. Ellram, L. and Maltz, A., **The Use of Total Cost of Ownership Concepts to Model the Outsourcing Decision**", International Journal of Logistics Management, Vol 6,1995

2. Hachimi sanniyaya, " **Les partenariats privé-public comme Nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique** "(ancrages théoriques et influences conceptuelles), La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), article numéro 1,2005,
3. Yves L. Doz, Gary Hamel, " **Alliance Advantage, The Art of Creating Value Through Partnering**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998,
4. Caves R, " **Multinational enterprise and economic analysis**", Cambridge, Cambridge University press, 1983,
5. Amor Zahi, " **Le droit de la responsabilité en matière de construction**", Revue Algérienne des sciences juridiques économiques et politiques, faculté de droit de Ben Aknoun, université d'Alger, volume 25, édition l'office national des travaux éducatifs, Alger, 1987.
6. Muhammad Faisal Sultan, Analyzing **the Effect of Outsourcing by SMEs on Company's Performance Moderating Role of Risks Associated with Decision of Outsourcing: Evidence from SMEs operating in Karachi**, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.19,2018.
7. Arthur A. Thompson A.J.Strikland, "**Stratégic Management, concepts and cases** ", Mc Grow Hill, New york, Amértica,1996,
8. Chandler, A "**Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise**". Cambridge Mass: MIT Press ,1962
9. A.P. Van Der Merwe, "**Project Management and business development: integration strategy, structure, processes, and projects**. International Journal of Project Management. South Africa, 2002

10. Bamberger, Ingolf, "**Development Competitive advantage in small and medium size firms**". Long Range Planning, Volume 22, Issue 5, 2002.
11. Felix Francis, Management by Objectives (MBO) as an Instrument for Organizational Performance of Deposit Money Banks in Nigeria, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.26,2018.
12. Ofojebe Wenceslaus N. Olibie Eyiuche Ifeoma, **Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World**, Journal of International Education and Leadership, Volume4 Issue2, 2014.
13. Anastasios St. Ntanos and Konstantina Boulouta, **The management by objectives in modern organisations and enterprises**, International Journal of Strategic, Vol. 4, No. 1, Change Management, Inderscience Enterprises Ltd January 2012.
14. McConkey, ML, **Classifying and Reviewing the Empirical Work on Management By Objectives: Some Implications**, Group and Organisationnel Studies.N°4, Usa, December1981.
15. BoualhiaAbdel-hakim, **Industrial policy and incentivemechanisms for the development of subcontracting in Algeria: challenges and prospects**, Revue algérienne d'économie et gestion, Université Oran2, Volume 14, Numéro2, 2020.

Conférences

1. Patton, J. & White, D, **Closing the strategic vision/implementation gap. Proceedings of the Project Management Institute Annual Séminaire and Symposium**, San Antonio, 2002,
2. Daniel. C," La sous-traitance, pierre angulaire de développement industrie", le 1ere conférence et salon arabe de la sous-traitance industrielle, Alger, 12-15/09/2006.

3. Nadine Levratto **‘La PME objet frontière: analyse en termes de cohérence entre l’organisation interne et le march,** Communication au colloque Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne 20 et 21 janvier 2006
4. Khalil ASSALA, **PME en Algérie : de la création à la mondialisation,** 8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFE PME),

Dessertations

1. Jaturing Sriwongwana, ‘ Understanding the impact of outsourcing’, thesis presented for the degree of doctor of human resources management ‘Murdoch university ‘Australia,2009
2. Frédéric Mazaud, **De La firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l’organisation du system Airbus** ‘thèse de doctorat en sciences économiques, Universités des sciences sociales-Toulouse, France, 2007,
3. Salma BELLAAJ, "**L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation: cas des entreprises industrielles tunisiennes**", Thèse pour obtenir le titre de Docteur en Méthodes Quantitatives & en Productiques - Génie Industriel, Ecole doctorale en sciences économiques, de gestion, et d'informatique, Université de SFAX, 2009,

Reports And Reviews

1. Williamson, "**The économique Institution of Capitalism**", Free Press, New york, 1985,

Web Sites

1. <https://mqaall.com/ready-search-management-its-concept/> ‘
2. <https://ar.wikipedia.org>.
3. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sous-traitance>
4. <https://www.hibaknowledge7.com> ‘

5. <https://commerce-logistique.alafdal.net/register>
6. <http://www.arifonet.org.ma/Data/Subcontracting/Dalil.htm>
7. <http://www.arifonet.org.ma/Data/Subcontracting/Dalil.ht>،2009:
8. <https://www.aps.dz/ar/economie>
9. <http://www.innovation.cc/francais/yaya1-final.pdf>,

الملاحق

الملحق رقم : 01 : الاستبيان

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول أطروحة تدخل ضمن متطلبات التكوين في الدكتوراه تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

دور الإدارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية - دراسة تطبيقية

للطالبة: تونسي اسمهان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة:

بعد التحية:

أضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي هو موجه بصفة خاصة إلى مسؤولي وموظفي عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر والذي يحتوي مجموعة من الأسئلة تندرج في إطار استكمال الجانب العملي لأطروحة دكتوراه بعنوان: * دور الإدارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية دراسة تطبيقية*

وعليه نرجو التكرم وإفادتنا بإجاباتكم القيمة بكل دقة وموضوعية، وسوف يكون لتعاونكم لنا معنى عظيم الأثر في النتائج التي نسعى لتحقيقها إن شاء الله، كما نحيطكم علما بأنه سيتم التعامل مع البيانات المتحصل عليها بكامل السرية، وبصورة خالية من الهوية، لأن استخدامها سيكون لأغراض البحث العلمي فقط.

وإني لأشكر لكم حسن تعاونكم، ومساهمتمكم في إعداد بحث علمي يقوم على بيانات ومعلومات صحيحة ومن واقع ما تسيير عليه مؤسساتنا خدمة للاقتصاد والوطن.

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بوضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة

..... المؤسسة:

الجنس: كراثة

السن: أقل من سنة من 30 إلى سنة من 41 إلى سنة أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: نوي * جامعي طور أول (ليسانس، ماستر، مهند ولة) * ما بعد

التدرج

الخبرة المهنية:

* أقل من 5 سنوات * من 5 إلى 10 سنوات * من 11 إلى 20 سنة * أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: استبيان الدراسة

في رأيكم إلى أي مدى تطبق هذه العناصر في مؤسستكم:

ملاحظة: لإبداء رأيكم، يرجى التكرم بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة عند كل جملة، مع مراعاة

أنه لا يجوز وضع أكثر من علامة على نفس السطر أي يتعين اختيار خانة واحدة أمام كل جملة، مع

الحرص على عدم ترك أي جملة دون إجابة.

المحور الأول: الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف (Management by Objectives (MBO) هي أسلوب إداري استراتيجي يهدف

إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق تحديد الأهداف بالاشتراك بين الإدارة والموظفين في كافة المستويات الإدارية في

المؤسسة وتحديد مسؤولية كل فرد من خلال تحديد النتائج المتوقعة منه ووضع خطة موحدة لتحقيق تلك النتائج

الرقم	السؤال	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<u>تحديد الأهداف</u>						
01	يتم تحديد الأهداف في مؤسستنا بصورة شاملة تغطي كل جوانب العمل					
02	تعتمد مؤسستنا دوما على الأهداف لفترات قصيرة المدى					
03	تعتمد مؤسستنا دوما على وضع أهداف استراتيجية					

الملاحق

					يرتبط تحديد الأهداف ارتباط وثيقا بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة	04
					يتم مراعاة مدى ملائمة الإمكانيات المادية عند تحديد الأهداف	05
					تتميز الأهداف الموضوعية من قبل مؤسستنا بقابليتها للقياس	06
					تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على الأهداف الذكية (Smart)	07
					تتصف الأهداف التي يتم تحديدها بالموضوعية	08
					تقوم مؤسستنا بتوفير كافة المعلومات اللازمة قبل تحديد أهدافها	09
					يعتمد واضعي الأهداف في مؤسستنا ترتيب هذه الأهداف حسب الأولوية	10
					تضع مؤسستنا أهدافها المستقبلية بناء على النتائج المحققة لفترات سابقة	11
					تعتمد مؤسستنا على مقارنة ذاتها مع مؤسسات أخرى شبيهة لها عند وضعها لأهدافها	12
المشاركة في وضع الأهداف						
					يتم وضع الأهداف بالمشاركة بين الرئيس (أو المدير) وجميع المرؤوسين (الموظفين) كل حسب اختصاصه	13
					يتمتع المرؤوسين بالحرية الكاملة لإبداء الاقتراحات والآراء عند تحديد الأهداف	14
					يتم عقد اجتماعات ولقاءات تشاورية دوريا لبحث الأهداف الموضوعية	15
					أشعر أن منحي فرصة المشاركة في تحديد الأهداف يزيد من شعوري بالانتماء والولاء لمؤسستي	16
					أشعر أن زيادة قدرتي على تحقيق أهداف المؤسسة ترتفع بزيادة شعوري بالانتماء أكثر لعملي	17
					تساهم مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف في إثارة حماسهم	18
					تنعكس مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف بشكل ايجابي على	19

					الأداء العام للمؤسسة	
					تلعب مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف دورا مهما في تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية لنتائج التنفيذ	20
مرونة الأهداف						
					للمرونة المؤسسية أهمية بالغة في تحسين العمل وزيادة الانتاجية	21
					تراعي مؤسستنا حالة السوق عند وضع الأهداف	22
					تتكيف الأهداف الموضوعية في مؤسستنا مع القوانين والسياسات العامة	23
					تملك مؤسستنا آليات لتوقع ورصد الطوارئ في البيئة الداخلية والخارجية	24
					تتميز الأهداف الموضوعية في مؤسستي بقابليتها للتكيف مع التغيرات ممكنة الحصول في البيئة الداخلية أو الخارجية	25
					تساهم مرونة الأهداف بالمؤسسة في ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المؤسسي.	26
التغذية العكسية وتقييم الأداء						
التغذية العكسية (المرتدة) هي مجموعة بيانات توضح للمؤسسة مستوى أدائها على ضوء عملية تقييم الأداء، حيث يتم استخدام هذه البيانات كمدخلات مرة أخرى في العملية التسييرية، ما ينتج عنه مخرجات مختلفة وبالتالي ردود فعل مختلفة أيضاً						
					تهدف عملية تقييم الأداء إلى التأكد من أن الأهداف تحققت كما كان مخططا لها	27
					تعتمد مؤسستنا كثيرا على التغذية العكسية لتحسين مستوى أدائها	28
					تعتبر الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة الأساس الذي تستند عليه في تقييم الأداء	29
					تتصف التغذية العكسية للأهداف الموضوعية بالشمولية	30
					يعتمد في قياس وتقييم الأداء على مؤشرات نوعية فقط	31
					يعتمد في قياس وتقييم الأداء على مؤشرات كمية فقط	32
					تلعب التغذية العكسية دورا مهما في إظهار نقاط القوة والضعف ومكامن الخلل في المؤسسة	33

					تساهم التغذية العكسية في تطبيق محاسبة المسؤولية وتصويب الأداء في المؤسسة	34
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية

الرقم	السؤال	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>أولاً: مدى تطبيق المناولة الصناعية ومواجهة مخاطرها في المؤسسة</p> <p>المناولة هي العملية التي تقوم من خلالها مؤسسة تدعى "آمرة"، بتكليف مؤسسة أخرى تدعى "مناولة" أو منفذة، لتنفيذ إنتاج معين أو أداء خدمة ما لصالح الأولى (الآمرة) وفق مخططات خاصة تحددها هذه الأخيرة</p>						
1/ مدى تطبيق المناولة الصناعية						
					تدرك مؤسستنا أهمية إبرام عقود الشراكة في إطار المناولة الصناعية	35
					تهدف مؤسستنا بإبرامها لعقود مناولة تحقيق نمو ملحوظ في الإنتاجية	36
					الهدف من مناولة أنشطة المؤسسة هو تدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين	37
					تبرم مؤسستنا عقود المناولة للتقليل من مخاطر الاستثمار	39
					تعتمد مؤسستنا على المناولة الصناعية من أجل تخفيض التكاليف	40
					الهدف من الدخول في مناولة هو الاستفادة من الخبرات والتعلم	40
					هناك أهداف أخرى للدخول في شراكة بإبرام عقود المناولة	41
					تتوافق الأهداف الموضوعية للمناولة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	42
					تستعين مؤسستنا للترؤد باحتياجاتها بمؤسسات كبيرة الحجم	43
					تستعين مؤسستنا للترؤد باحتياجاتها بمؤسسات صغيرة ومتوسطة	44
					تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع منشآت جزائرية فقط	45
					تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات من خارج الوطن فقط	46
					تمتلك مؤسستنا آليات لاستقطاب مناولين يتوافقون مع أهدافها واستراتيجياتها	47
					تتبع مؤسستنا إجراءات واضحة عند اختيار المناولين وإبرامها لعقود المناولة	48
					تقوم مؤسستنا بوضع آلية واضحة لسير جميع نشاطات المناولة	49

الملاحق

					تؤكد مؤسستنا على المساهمة بنشر أهدافها على قواعد بياناتها (لتوضح أهدافها لشركائها)	50
					تعمل مؤسستنا على اختيار مناولين يتوافقون مع أسلوب إدارتها وأهدافها	51
2/ مخاطر المناولة الصناعية						
					يعتبر مشكل قلة المزودين (المناولين) من بين مخاطر المناولة في مؤسستنا	52
					يعد خطر علاقة التبعية للمناول من بين أخطار المناولة في مؤسستنا	53
					يعد مشكل فقدان السيطرة (الرقابة) والتحكم في النشاط نتيجة إسناد إدارة بعض الأنشطة من قبل مؤسستنا لمناولين خارجيين من بين أهم مخاطر المناولة	54
					يعد خطر انخفاض الأداء الناجم عن تقديم المزود لمنتج أو خدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد، من بين مخاطر المناولة في مؤسستنا	55
					يعتبر خطر عجز المناول (الجهة المنفذة للعمل) من بين المخاطر المعروفة على عمليات المناولة في مؤسستنا	56
					ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب فنية	57
					ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب اقتصادية (مالية)	58
					ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب تكنولوجية	59
					يعد الخطر الاجتماعي الناجم عن تحويل الأفراد أو تسريحهم بسبب الدخول في المناولة من بين المخاطر المحددة من قبل مؤسستنا	60
					يعتبر مشكل الانتهازية، الناجم عن سعي المناول الخارجي تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة مؤسستنا من بين مخاطر المناولة	61
					يعد خطر ارتفاع التكاليف الناجم عن تحميل المناول لمؤسستنا تكاليف خفية غير مصرح بها في العقد من بين المخاطر المحددة من قبلها	62
					يعد خطر تسريب المعلومات السرية من قبل المناول وضياع حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة من بين المخاطر المحددة من قبل مؤسستنا	63
ثانيا: إدارة مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسة						

1/ تحديد مخاطر المناولة الصناعية					
				64	تأخذ مؤسستنا في الاعتبار أن أي حدث قد يمنع أو يعيق تحقيق الأهداف يعد خطرا
				65	تقوم مؤسستنا بتحديد قائمة المخاطر المحتملة وذات الصلة بالتعاقد في إطار المناولة وتحديد خصائص كل خطر
				66	ترتبط المخاطر المحددة والمتعلقة بالمناولة بالمخاطر العامة المحتملة في المؤسسة
				67	يتم إعداد قائمة المخاطر وفقا للموارد المخصصة للإدارة
				68	يتم إعداد قائمة المخاطر وفقا لأهمية عقد المناولة
				69	يتم تحديد المخاطر انطلاقا من التجارب والخبرات السابقة عن مخاطر المناولة المعروفة والأكثر احتمالا للوقوع
				70	يتم تحديد المخاطر بالرجوع إلى قائمة المخاطر العامة الموضوعية والتي تغطي جميع جوانب المؤسسة
				71	يتم تحديد المخاطر بناء على القيود أو المعوقات التي تهدد أنشطة مؤسستنا
				72	يتم تزويد المؤسسات المناولة (المنفذة) بقائمة المخاطر المحظورة من قبل مؤسستنا
2/ تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية					
				73	هناك وحدة تنظيمية أو أكثر في مؤسستنا تعمل بصورة مستمرة على تحليل وتقدير مخاطر المناولة الصناعية
				74	تمتلك مؤسستنا معايير واضحة لتحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية
				75	الغرض من تحليل المخاطر هو تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها أولا للتعامل مع الخطر
				76	يعتمد التحليل على إجراء تقييم لتحديد ما إذا كانت المعلومات عن الخطر كافية لاتخاذ قرار فوري على العمل
				77	يعتمد تقييم مخاطر المناولة الصناعية في مؤسستنا على النتائج التي تم تحقيقها والتهديدات التي تواجهها
				78	يتم إشراك الموظفين في عملية تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية
				79	تمتلك مؤسستنا معايير واضحة لتقييم أداء المؤسسات المناولة
				80	يستخدم في تحليل مخاطر المناولة معايير ومؤشرات نوعية

الملاحق

					يستخدم في تحليل مخاطر المناولة معايير ومؤشرات كمية	81
					يؤخذ بمؤشر جودة الخدمة عند تقييم أداء المؤسسة المناولة	82
					يؤخذ بمؤشر الرقابة والتحكم في النشاط عند تقييم أداء المؤسسة المناولة	83
					يؤخذ بمؤشر الوقت عند تقييم أداء المؤسسة المناولة	84
3/ رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر						
					يدرك القائمون على مؤسستنا أهمية رصد رؤوس أموال خاصة بإدارة المخاطر لتحسين أداء المؤسسة	85
					تخصص مؤسستنا حصص مالية لإدارة مخاطر المناولة الصناعية	86
					تأخذ مؤسستنا في الاعتبار وضع مخصصات لجميع المستويات في المؤسسة من أجل إثراء المعرفة حول مخاطر المناولة الصناعية ومتابعتها	87
					تستعين مؤسستنا بشركات التأمين لتحمل بعضاً من المصاريف في حال وقوع خطر المناولة الصناعية	88
					تضع مؤسستنا في الاعتبار مقدار الأموال المخصصة والإمكانية المادية المتاحة لإدارة المخاطر عند وضع الأهداف	89
					تضع مؤسستنا إطاراً قانونياً يوضح كيفية تعاملها مع الشريك المناول عند حدوث الخطر	90
4/ متابعة مخاطر المناولة الصناعية						
					تعتمد مؤسستنا آليات واضحة لرصد التقدم المحرز في خطط العمل المعدة لإدارة خطر المناولة	91
					يتم رصد تغيرات الأخطار المتعلقة بالمناولة بصفة دورية	92
					تضع مؤسستنا سجلات خاصة بمتابعة الأخطار الخاصة بالمناولة وتدوينها	93
					تعتمد مؤسستنا أسلوب التغذية العكسية لإخبار المزودين بالتغيرات في الأداء الناجمة عن عمليات المناولة الصناعية وتعديل سلوكياتهم	94
					يتم مراعاة الشفافية في تقييم ومتابعة أداء مخاطر المناولة الصناعية	95
					تعكس نتائج تقييم ومتابعة خطر المناولة على تصحيح المناول لعمله	96
					تعكس نتائج تقييم ومتابعة خطر المناولة على تصويب الإدارة لأهدافها	97

نشكر لكم تعاونكم وتجاوبكم

الملحق رقم 02: مخرجات البرنامج الاحصائي لقياس الاداة

نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

نتائج ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.960	97

الفا كرونباخ للبعد الأول " تحديد الأهداف "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.848	12

الفا كرونباخ للبعد الثاني " المشاركة في وضع الأهداف "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.455	8

الفا كرونباخ للبعد الثاني " مرونة الأهداف "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.726	6

الفا كرونباخ للبعد " التغذية العكسية وتقييم الأداء "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.892	8

الفا كرونباخ للبعد " مدى تطبيق المناولة الصناعية "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.882	17

الفا كرونباخ للبعد " مخاطر المناولة الصناعية "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.837	12

الفا كرونباخ للبعد " تحديد مخاطر المناولة الصناعية "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.875	9

الفاكرونباخ للبعد " تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.949	12

الفاكرونباخ للبعد " رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.839	6

الفاكرونباخ للبعد " متابعة مخاطر المناولة الصناعية "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	7

الملحق رقم 03 : مخرجات برنامج spp لنتائج فرضيات الدراسة

اختبار T للفروقات بين مجموعتي الجنس

Test T

المحور الأول: الإدارة بالأهداف	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	7.694	.006	.392	126	.696	.04093	.10447	-.16580-	.24766
Hypothèse de variances inégales			.402	125.995	.689	.04093	.10192	-.16077-	.24263

الملحق: توزيع عيني الجنس حول المحور الثاني ونتائج اختبار T

Statistiques de groupe					
	النوع	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية	ذكر	71	3.4851	.54701	.06492
	انثى	57	3.3879	.39672	.05255

Test des échantillons indépendants									
المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	1.010	.317	1.125	126	.263	.09725	.08643	-.07379-	.26829

الملاحق

Hypothèse de variances inégales			1.164	124.806	.246	.09725	.08352	-.06805-	.2625 5
---------------------------------	--	--	-------	---------	------	--------	--------	----------	------------

توزيع مجموعات السن (المتوسط والانحراف) حول المحور الأول الإدارة بالأهداف

Rapport

المحور الأول: الإدارة بالأهداف

السن	Moyenne	N	Ecart type
أقل من 30 سنة	4.4510	3	.64527
من 30 إلى 40 سنة	3.1368	63	.58612
من 41 إلى 50 سنة	3.5497	55	.45391
أكثر من 50 سنة	3.8193	7	.16675
Total	3.3824	128	.58544

الارتباط بين الإدارة بالأهداف وأبعاد إدارة مخاطر المناولة الصناعية

1/ الارتباط بين الإدارة بالأهداف وبعد تحديد مخاطر المناولة الصناعية

Corrélations			
		المحور الأول: الإدارة بالأهداف	تحديد مخاطر المناولة الصناعية
المحور الأول: الإدارة بالأهداف	Corrélacion de Pearson	1	.569**
	Sig. (bilatérale)		.000
	Somme des carrés et produits croisés	43.528	29.869
	Covariance :	.343	.235
	N	128	128
تحديد مخاطر المناولة الصناعية	Corrélacion de Pearson	.569**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	Somme des carrés et produits croisés	29.869	63.228
	Covariance :	.235	.498
	N	128	128

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.569	.324	.319	.582

الملاحق

المحور الأول: الإدارة La variable indépendante est
بالأهداف.

2/ الارتباط بين الإدارة بالأهداف وبعد تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية

Corrélations			
		المحور الأول: الإدارة بالأهداف	تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية
المحور الأول: الإدارة بالأهداف	Corrélation de Pearson	1	.479**
	Sig. (bilatérale)		.000
	Somme des carrés et produits croisés	43.528	27.668
	Covariance :	.343	.218
	N	128	128
تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	Corrélation de Pearson	.479**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	Somme des carrés et produits croisés	27.668	76.633
	Covariance :	.218	.603
	N	128	128

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.479	.229	.223	.685

المحور الأول: الإدارة La variable indépendante est
بالأهداف.

3/ الارتباط بين الإدارة بالأهداف وبعد رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر

Corrélations

		المحور الأول: الإدارة بالأهداف	رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر
المحور الأول: الإدارة بالأهداف	Corrélation de Pearson	1	.196*
	Sig. (bilatérale)		.027
	Somme des carrés et produits croisés	43.528	10.005
	Covariance :	.343	.079
	N	128	128
رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر	Corrélation de Pearson	.196*	1
	Sig. (bilatérale)	.027	
	Somme des carrés et produits croisés	10.005	59.791
	Covariance :	.079	.471
	N	128	128

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.196	.038	.031	.675

La variable indépendante est المحور الأول: الإدارة
بالأهداف.

4/ الارتباط بين الإدارة بالأهداف وبعد متابعة مخاطر المناولة الصناعية

Corrélations			
		المحور الأول : الإدارة بالأهداف	متابعة مخاطر المناولة الصناعية
المحور الأول :الإدارة بالأهداف	Corrélation de Pearson	1	.124
	Sig. (bilatérale)		.162
	Somme des carrés et produits croisés	43.528	4.402
	Covariance :	.343	.035
	N	128	128
متابعة مخاطر المناولة الصناعية	Corrélation de Pearson	.124	1
	Sig. (bilatérale)	.162	
	Somme des carrés et produits croisés	4.402	28.760
	Covariance :	.035	.226
	N	128	128

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.124	.015	.008	.474

La variable indépendante est

المحور الأول :الإدارة
بالأهداف.

4/ الارتباط بين الإدارة بالأهداف وأبعاد إدارة مخاطر المناولة (MRS) مجتمعة

Corrélations			
		المحور الأول: الإدارة بالأهداف	MRS
المحور الأول: الإدارة بالأهداف	Corrélation de Pearson	1	.581**
	Sig. (bilatérale)		.000
	Somme des carrés et produits croisés	43.528	28.587
	Covariance :	.343	.225
	N	128	128
MRS	Corrélation de Pearson	.581**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	Somme des carrés et produits croisés	28.587	55.626
	Covariance :	.225	.438
	N	128	128

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الانحدار بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

الانحدار بين متغير الادارة بالأهداف ومتغير تحديد مخاطر المناولة الصناعية

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Corrélations		
		B	Ecart standard				Corrélat ion simple	Partiell e	Partiell e
1	(Constante)	.922	.303		3.043	.003			
	المحور الأول: الإدارة بالأهداف	.686	.088	.569	7.774	.000	.569	.569	.569

a. Variable dépendante : تحديد مخاطر المناولة الصناعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.569 ^a	.324	.319	.58236	.324	60.437	1	126	.000

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول: الإدارة بالأهداف

2/ الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع

تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	B	Ecart standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	1.032	.356			2.897	.004			
المحور الأول : الإدارة بالأهداف	.636	.104	.479		6.126	.000	.479	.479	.479

a. Variable dépendante : تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.479 ^a	.229	.223	.68456	.229	37.527	1	126	.000

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول: الإدارة بالأهداف

3/ الانحدار الخطي بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع رصد

الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	2.454	.351		6.984	.000			
	المحور الأول : الإدارة بالأهداف	.230	.102	.196	2.245	.027	.196	.196	.196

a. Variable dépendante : رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.196 ^a	.038	.031	.67548	.038	5.040	1	126	.027

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول: الإدارة بالأهداف

4/ الانحدار الخطي بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع متابعة

مخاطر المناولة الصناعية

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	3.392	.247		13.755	.000			
	المحور الأول : الإدارة بالأهداف	.101	.072	.124	1.407	.162	.124	.124	.124

a. Variable dépendante : متابعة مخاطر المناولة الصناعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.124 ^a	.015	.008	.47405	.015	1.981	1	126	.162

Prédicteurs : (Constante), a.المحور الأول: الإدارة بالأهداف

5/ الانحدار الخطي بين المتغير المستقل "الإدارة بالأهداف" والمتغير التابع إدارة

مخاطر المناولة الصناعية

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Ecart standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle
		1	(Constante)	.953					
	المحور الأول : الإدارة بالأهداف	.657	.082	.581	8.012	.000	.581	.581	.581

a. Variable dépendante : MRS

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.581 ^a	.338	.332	.54080	.338	64.196	1	126	.000

Prédicteurs : (Constante), a.المحور الأول: الإدارة بالأهداف

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Kurtosis	
				Statistiques	Erreur std.
المحور الأول: الإدارة بالأهداف	128	3.3824	.58544	.271	.425
تحديد الأهداف	128	3.1934	.88945	2.641	.425
المشاركة في وضع الأهداف	128	3.7705	.83031	31.671	.425
مرونة الأهداف	128	3.2539	.73886	.835	.425
التغذية العكسية وتقييم الأداء	128	3.3740	.73851	3.043	.425
يتم تحديد الأهداف في مؤسستنا بصورة شاملة تغطي كل جوانب العمل	128	2.9219	.91022	-693-	.425
تعتمد مؤسستنا دوما على الأهداف لفترات قصيرة المدى	128	3.3047	.96847	-460-	.425
تعتمد مؤسستنا دوما على وضع أهداف استراتيجية	128	3.4297	3.79740	104.503	.425
يرتبط تحديد الأهداف ارتباط وثيقا بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة	128	3.7187	1.01126	1.706	.425
يتم مراعاة مدى ملائمة الإمكانات المادية عند تحديد الأهداف	128	3.0313	1.27321	-1.287-	.425

الملاحق

تتميز الأهداف الموضوعية من قبل مؤسستنا بقابليتها للقياس	128	3.5703	1.95091	49.870	.425
تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على الأهداف الذكية (Smart)	128	2.5312	.98762	-1.028-	.425
تتصف الأهداف التي يتم تحديدها بالموضوعية	128	3.0078	1.13287	-1.339-	.425
تقوم مؤسستنا بتوفير كافة المعلومات اللازمة قبل تحديد أهدافها	128	3.1406	2.93159	39.321	.425
يعتمد واضعي الأهداف في مؤسستنا ترتيب هذه الأهداف حسب الأولوية	128	2.9688	1.08633	-1.514-	.425
تضع مؤسستنا أهدافها المستقبلية بناء على النتائج المحققة لفترات سابقة	128	3.1094	1.02130	-977-	.425
تعتمد مؤسستنا على مقارنة ذاتها مع مؤسسات أخرى شبيهة لها عند وضعها لأهدافها	128	3.5859	4.23991	14.578	.425
يتم وضع الأهداف بالمشاركة بين الرئيس) أو المدير (وجميع المرؤوسين (الموظفين (كل حسب اختصاصه	128	3.8281	4.94714	55.459	.425
يتمتع المرؤوسين بالحرية الكاملة لإبداء الاقتراحات والآراء عند تحديد الأهداف	128	3.0781	1.27736	-1.305-	.425
يتم عقد اجتماعات ولقاءات تشاورية دوريا لبحث الأهداف الموضوعية	128	3.4609	1.04920	.291	.425
أشعر أن منحي فرصة المشاركة في تحديد الأهداف يزيد من شعوري بالانتماء والولاء لمؤسستي	128	4.0313	.75229	-561-	.425
أشعر أن زيادة قدرتي على تحقيق أهداف المؤسسة ترتفع بزيادة شعوري بالانتماء أكثر لعملي	128	4.0078	.85570	.799	.425
تساهم مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف في إثارة حماسهم	128	4.0078	.75812	-639-	.425
تتعاكس مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف بشكل ايجابي على الأداء العام للمؤسسة	128	4.0703	.90653	1.943	.425
تلعب مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف دورا مهما في تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية لنتائج التنفيذ	128	3.6797	1.06434	.105	.425
للمرونة المؤسسية أهمية بالغة في تحسين العمل وزيادة الانتاجية	128	3.7188	1.06437	-908-	.425
تراعي مؤسستنا حالة السوق عند وضع الأهداف	128	3.2656	1.18045	-361-	.425
تتكيف الأهداف الموضوعية في مؤسستنا مع القوانين والسياسات العامة	128	3.2266	1.17195	-867-	.425
تملك مؤسستنا آليات لتوقع ورصد الطوارئ في البيئة الداخلية والخارجية	128	2.7734	1.05901	-797-	.425
تتميز الأهداف الموضوعية في مؤسستي بقابليتها للتكيف مع التغييرات ممكنة الحصول في البيئة الداخلية أو الخارجية	128	3.3984	1.15247	-602-	.425
تساهم مرونة الأهداف بالمؤسسة في ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المؤسسي.	128	3.1406	1.18876	-864-	.425
تهدف عملية تقييم الأداء إلى التأكد من أن الأهداف تحققت كما كان مخططا لها	128	3.2344	1.09749	-462-	.425
تعتمد مؤسستنا كثيرا على التغذية العكسية لتحسين مستوى أدائها	128	3.3203	1.10071	.068	.425
تعتبر الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة الأساس الذي تستند عليه في تقييم الأداء	128	3.3203	.87784	.123	.425
تتصف التغذية العكسية للأهداف الموضوعية بالشمولية	128	3.5938	.75751	3.600	.425
يعتمد في قياس وتقييم الأداء على مؤشرات نوعية فقط	128	3.2109	1.06225	-404-	.425

الملاحق

يعتمد في قياس وتقييم الأداء على مؤشرات كمية فقط	128	3.4062	.93436	.069	.425
تلعب التغذية العكسية دورا مهما في إظهار نقاط القوة والضعف ومكامن الخلل في المؤسسة	128	3.4453	.90326	.473	.425
تساهم التغذية العكسية في تطبيق محاسبة المسؤولية وتصويب الأداء في المؤسسة	128	3.461	1.0417	.694	.425
N valide (liste)	128				

نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني: الحد من مخاطر المناولة الصناعية

Statistiques descriptives					
	N	Moyenne	Ecart type	Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.
المحور الثاني: الحد من مخاطر المناولة الصناعية	128	3.4418	.48649	.164	.425
مدى تطبيق المناولة الصناعية	128	3.5763	.56966	1.088	.425
متابعة مخاطر المناولة الصناعية	128	3.7344	.47588	.144	.425
تحديد مخاطر المناولة الصناعية	128	3.2431	.70559	-.126-	.425
تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	128	3.1816	.77680	1.782	.425
رصد الوسائل المادية والمالية للتعامل مع الخطر	128	3.2318	.68614	.512	.425
مخاطر المناولة الصناعية	128	3.4955	1.79389	4.844	.425
تدرك مؤسساتنا أهمية إبرام عقود الشراكة في إطار المناولة الصناعية	128	3.7344	.88277	.988	.425
تهدف مؤسساتنا بإبرامها لعقود مناولة تحقيق نمو ملحوظ في الإنتاجية	128	3.8438	.81750	1.732	.425
الهدف من مناولة أنشطة المؤسسة هو تدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين	128	3.8438	.49306	.594	.425
تبرم مؤسساتنا عقود المناولة للتقليل من مخاطر الاستثمار	128	3.4297	.82942	.057	.425
تعتمد مؤسساتنا على المناولة الصناعية من أجل تخفيض التكاليف	128	3.7344	.80827	1.503	.425
الهدف من الدخول في مناولة هو الاستفادة من الخبرات والتعلم	128	3.4609	.85022	-.670-	.425
هناك أهداف أخرى للدخول في شراكة بإبرام عقود المناولة	128	3.5859	.88315	-.470-	.425
تتوافق الأهداف الموضوعية للمناولة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	128	3.6875	.77103	2.263	.425
تستعين مؤسساتنا للتزود باحتياجاتها بمؤسسات كبيرة الحجم	128	3.6484	.79951	-.192-	.425
تستعين مؤسساتنا للتزود باحتياجاتها بمؤسسات صغيرة ومتوسطة	128	3.4922	.81324	-.488-	.425
تقوم مؤسساتنا بإبرام عقود المناولة مع منشآت جزائرية فقط	128	3.9141	3.57381	23.832	.425
تقوم مؤسساتنا بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات من خارج الوطن فقط	128	2.8672	1.04521	-1.204-	.425
تمتلك مؤسساتنا آليات لاستقطاب مناولين يتوافقون مع أهدافها واستراتيجياتها	128	3.4531	.89495	1.104	.425
تتبع مؤسساتنا إجراءات واضحة عند اختيار المناولين وإبرامها لعقود المناولة	128	3.7891	.75974	2.764	.425
تقوم مؤسساتنا بوضع آلية واضحة لسير جميع نشاطات المناولة	128	3.4922	1.00390	.667	.425
تؤكد مؤسساتنا على المساهمة بنشر أهدافها على قواعد بياناتها لتوضح أهدافها لشركائها)	128	3.3281	.93159	-.173-	.425
تعمل مؤسساتنا على اختيار مناولين يتوافقون مع أسلوب إدارتها وأهدافها	128	3.4922	.91356	.603	.425
يعتبر مشكل قلة المزودين (مناولين) من بين مخاطر المناولة في مؤسساتنا	128	3.7500	1.00393	1.247	.425

الملاحق

يعد خطر علاقة التبعية للمناول من بين أخطار المناولة في مؤسستنا	128	3.6953	1.00830	.852	.425
يعد مشكل فقدان السيطرة (والتحكم في النشاط نتيجة إسناد إدارة بعض الأنشطة من قبل مؤسستنا لمناولين خارجيين من بين أهم مخاطر المناولة	128	4.0078	.71537	-1.024-	.425
يعد خطر انخفاض الأداء الناجم عن تقديم المزود لمنتوج أو خدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد، من بين مخاطر المناولة في مؤسستنا	128	3.8437	.73643	-.186-	.425
يعتبر خطر عجز المناول(الجهة المنفذة للعمل (من بين المخاطر المعروفة على عمليات المناولة في مؤسستنا	128	3.7266	.69548	-.294-	.425
ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب فنية	128	3.6875	.66107	-.536-	.425
ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب اقتصادية (مالية)	128	3.9922	.56813	2.983	.425
ينجم خطر عجز المناول عن عدم استمرارية الأخير في تقديم الخدمة لأسباب تكنولوجية	128	3.7344	.77849	.088	.425
يعد الخطر الاجتماعي الناجم عن تحويل الأفراد أو تسريحهم بسبب الدخول في المناولة من بين المخاطر المحددة من قبل مؤسستنا	128	3.5000	.88736	1.535	.425
يعتبر مشكل الانتهازية، الناجم عن سعي المناول الخارجي تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة مؤسستنا من بين مخاطر المناولة	128	3.7187	.81267	-.168-	.425
يعد خطر ارتفاع التكاليف الناجم عن تحميل المناول لمؤسستنا تكاليف خفية غير مصرح بها في العقد من بين المخاطر المحددة من قبلها	128	3.56250	.718156	-.084-	.425
يعد خطر تسريب المعلومات السرية من قبل المناول وضياع حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة من بين المخاطر المحددة من قبل مؤسستنا	128	3.5938	.82708	.645	.425
تأخذ مؤسستنا في الاعتبار أن أي حدث قد يمنع أو يعيق تحقيق الأهداف يعد خطرا	128	3.1719	1.02034	-.937-	.425
تقوم مؤسستنا بتحديد قائمة المخاطر المحتملة وذات الصلة بالتعاقد في إطار المناولة وتحديد خصائص كل خطر	128	3.3750	1.07952	-.456-	.425
ترتبط المخاطر المحددة والمتعلقة بالمناولة بالمخاطر العامة المحتملة في المؤسسة	128	3.2734	.92825	-.210-	.425
يتم إعداد قائمة المخاطر وفقا للموارد المخصصة للإدارة	128	3.3437	1.01514	-.135-	.425
يتم إعداد قائمة المخاطر وفقا لأهمية عقد المناولة	128	3.2031	1.06008	-.091-	.425
يتم تحديد المخاطر انطلاقا من التجارب والخبرات السابقة عن مخاطر المناولة المعروفة والأكثر احتمالا للوقوع	128	3.3047	1.04662	-.190-	.425
يتم تحديد المخاطر بالرجوع إلى قائمة المخاطر العامة الموضوعه والتي تغطي جميع جوانب المؤسسة	128	3.1953	.90544	-.239-	.425
يتم تحديد المخاطر بناء على القيود أو المعوقات التي تهدد أنشطة مؤسستنا	128	3.2422	.95362	.013	.425
يتم تزويد المؤسسات المناولة المنفذة (بقائمة المخاطر المحظورة من قبل مؤسستنا	128	3.0781	.95249	.152	.425
هناك وحدة تنظيمية أو أكثر في مؤسستنا تعمل بصورة مستمرة على تحليل وتقدير مخاطر المناولة الصناعية	128	3.0625	.95365	-.126-	.425
تمتلك مؤسستنا معايير واضحة لتحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	128	2.8984	.89478	-.870-	.425
الغرض من تحليل المخاطر هو تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها أولا للتعامل مع الخطر	128	3.1641	.97025	-.608-	.425
يعتمد التحليل على إجراء تقييم لتحديد ما إذا كانت المعلومات عن الخطر كافية لاتخاذ قرار فوري على العمل	128	3.3594	.90262	.596	.425
يعتمد تقييم مخاطر المناولة الصناعية في مؤسستنا على النتائج التي تم تحقيقها والتهديدات التي تواجهها	128	3.5625	2.77432	101.622	.425
يتم إشراك الموظفين في عملية تحليل وتقييم مخاطر المناولة الصناعية	128	3.2500	.92217	.284	.425

الملاحق

جامعي طور أول	ثانوي	.14056	.13360	.295	-.1239-	.40
	ما بعد التدرج	-.08698-	.11841	.464	-.3213-	.14
ما بعد التدرج	ثانوي	.22753	.14033	.107	-.0502-	.50
	جامعي طور أول	.08698	.11841	.464	-.1474-	.32

تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين مجموعات سنوات الخبرة المهنية حول المحور الثاني

Descriptives								
المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
من 5 إلى 10 سنوات	58	3.2611	.43942	.05770	3.1455	3.3766	2.38	4.02
من 11 إلى 20 سنة	41	3.6945	.46367	.07241	3.5481	3.8408	2.05	4.17
أكثر من 20 سنة	29	3.4461	.46058	.08553	3.2709	3.6213	2.90	4.03
Total	128	3.4418	.48649	.04300	3.3567	3.5269	2.05	4.17

Test d'homogénéité des variances

المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية			
Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
.963	2	125	.385

ANOVA					
المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4.513	2	2.256	11.041	.000
Intragroupes	25.545	125	.204		
Total	30.058	127			

Comparaisons multiples :

المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية								
Variable dépendante		(I) الخبرة المهنية	(J) الخبرة المهنية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
							Borne inférieure	Borne supérieure
Différence significative de Tukey	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	-.43341*	.09224	.000	-.6522-	-
				-.18500-	.10281	.174	-.4289-	
	من 11 إلى 20 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 20 سنة	.43341*	.09224	.000	.2146	
				.24841	.10969	.065	-.0118-	

الملاحق

		من 5 إلى 10 سنوات						
		أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة					
LSD	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	.18500	.10281	.174	-.0589-	
		أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	-.24841-	.10969	.065	-.5086-	
	من 11 إلى 20 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	-.43341*	.09224	.000	-.6160-	
		أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	-.18500-	.10281	.074	-.3885-	
	أكثر من 20 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	.43341*	.09224	.000	.2509	
		أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	.24841*	.10969	.025	.0313	
C de Dunnett	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	-.43341*	.09259		-.6578-	
		أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	-.18500-	.10317		-.4381-	
	من 11 إلى 20 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	.43341*	.09259		.2090	
		أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	.24841	.11207		-.0270-	
	أكثر من 20 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	.18500	.10317		-.0681-	
		من 11 إلى 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	-.24841-	.11207		-.5238-	
t de Dunnett (bilatéral) ^b	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	-.18500-	.10281	.126	-.4132-	
	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	.24841*	.10969	.045	.0050	

*. La différence moyenne est significative au niveau

b. Les tests t de Dunnett traitent un groupe en tant que contrôle et comparent tous les autres groupes à ce

نتائج اختبار الفروقات بين المتوسطات لمجموعات السن حول المحور الثاني

Descriptives								
المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 30 سنة	3	3.2857	.00000	.00000	3.2857	3.2857	3.29	3.29
من 30 إلى 40 سنة	63	3.2925	.43170	.05439	3.1838	3.4012	2.38	4.02
من 41 إلى 50 سنة	55	3.5749	.52115	.07027	3.4340	3.7157	2.05	4.17
أكثر من 50 سنة	7	3.8073	.27438	.10371	3.5535	4.0610	3.29	4.00
Total	128	3.4418	.48649	.04300	3.3567	3.5269	2.05	4.17

Test d'homogénéité des variances			
المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية			
Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
2.940	3	124	.036

الملاحق

ANOVA

المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3.386	3	1.129	5.247	.002
Intragroupes	26.672	124	.215		
Total	30.058	127			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: المحور الثاني: مخاطر المناولة الصناعية

	(I) السن	(J) السن	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	-.00680-	.27407	1.000	-.7205-	.7069
		من 41 إلى 50 سنة	-.28914-	.27497	.719	-1.0052-	.4269
		أكثر من 50 سنة	-.52154-	.32004	.366	-1.3550-	.3119
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	.00680	.27407	1.000	-.7069-	.7205
		من 41 إلى 50 سنة	-.28234*	.08559	.007	-.5052-	-.0595-
		أكثر من 50 سنة	-.51474*	.18478	.031	-.9959-	-.0335-
	من 41 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	.28914	.27497	.719	-.4269-	1.0052
		من 30 إلى 40 سنة	.28234*	.08559	.007	.0595	.5052
		أكثر من 50 سنة	-.23240-	.18612	.597	-.7171-	.2523
أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.52154	.32004	.366	-.3119-	1.3550	
	من 30 إلى 40 سنة	.51474*	.18478	.031	.0335	.9959	
	من 41 إلى 50 سنة	.23240	.18612	.597	-.2523-	.7171	
LSD	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	-.00680-	.27407	.980	-.5493-	.5357
		من 41 إلى 50 سنة	-.28914-	.27497	.295	-.8334-	.2551
		أكثر من 50 سنة	-.52154-	.32004	.106	-1.1550-	.1119
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	.00680	.27407	.980	-.5357-	.5493
		من 41 إلى 50 سنة	-.28234*	.08559	.001	-.4517-	-.1129-
		أكثر من 50 سنة	-.51474*	.18478	.006	-.8805-	-.1490-
	من 41 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	.28914	.27497	.295	-.2551-	.8334
		من 30 إلى 40 سنة	.28234*	.08559	.001	.1129	.4517
		أكثر من 50 سنة	-.23240-	.18612	.214	-.6008-	.1360
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.52154	.32004	.106	-.1119-	1.1550

الملاحق

		من 30 الى 40 سنة	.51474*	.18478	.006	.1490	.8805
		من 41 الى 50 سنة	.23240	.18612	.214	-.1360-	.6008
C de Dunnett	أقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	-.00680-	.05439		-.1504-	.1368
		من 41 الى 50 سنة	-.28914*	.07027		-.4754-	-.1029-
		أكثر من 50 سنة	-.52154*	.10371		-.8805-	-.1625-
	من 30 الى 40 سنة	أقل من 30 سنة	.00680	.05439		-.1368-	.1504
		من 41 الى 50 سنة	-.28234*	.08886		-.5175-	-.0471-
		أكثر من 50 سنة	-.51474*	.11710		-.8994-	-.1301-
	من 41 الى 50 سنة	أقل من 30 سنة	.28914*	.07027		.1029	.4754
		من 30 الى 40 سنة	.28234*	.08886		.0471	.5175
		أكثر من 50 سنة	-.23240-	.12527		-.6341-	.1693
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.52154*	.10371		.1625	.8805
		من 30 الى 40 سنة	.51474*	.11710		.1301	.8994
		من 41 الى 50 سنة	.23240	.12527		-.1693-	.6341
Test t de Dunnett (bilatéral) ^b	أقل من 30 سنة	أكثر من 50 سنة	-.52154-	.32004	.215	-1.2634-	.2203
	من 30 الى 40 سنة	أكثر من 50 سنة	-.51474*	.18478	.015	-.9431-	-.0864-
	من 41 الى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	-.23240-	.18612	.402	-.6638-	.1990

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

b. Les tests t de Dunnett traitent un groupe en tant que contrôle et comparent tous les autres groupes à celui-ci.

الملحق (.....): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين مجموعات المستوى التعليمي حول المحور الأول

Descriptives

المحور الثالث: مخاطر المناولة الصناعية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ثانوي	29	3.3224	.58779	.10915	3.0988	3.5460	2.38	3.00
جامعي طور أول	56	3.5454	.42424	.05669	3.4317	3.6590	3.00	4.00
ما بعد التدرج	43	3.3876	.47169	.07193	3.2424	3.5327	2.05	4.00
Total	128	3.4418	.48649	.04300	3.3567	3.5269	2.05	4.00

Test d'homogénéité des variances

المحور الثالث: مخاطر المناولة الصناعية

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
1.566	2	125	.213

ANOVA

المحور الثالث: مخاطر المناولة الصناعية

الملاحق

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.141	2	.570	2.465	.089
Intragroupes	28.917	125	.231		
Total	30.058	127			

Comparaisons multiples :							
Variable dépendante: المخاطر المناولة الصناعية							
			Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Différence significative de Tukey	ثانوي	جامعي طور أول	-.22297-	.11004	.110	-.4840-	.0380
		ما بعد التدرج	-.06517-	.11557	.840	-.3393-	.2090
	جامعي طور أول	ثانوي	.22297	.11004	.110	-.0380-	.4840
		ما بعد التدرج	.15780	.09752	.242	-.0735-	.3891
	ما بعد التدرج	ثانوي	.06517	.11557	.840	-.2090-	.3393
		جامعي طور أول	-.15780-	.09752	.242	-.3891-	.0735
LSD	ثانوي	جامعي طور أول	-.22297*	.11004	.045	-.4407-	-.0052-
		ما بعد التدرج	-.06517-	.11557	.574	-.2939-	.1636
	جامعي طور أول	ثانوي	.22297*	.11004	.045	.0052	.4407
		ما بعد التدرج	.15780	.09752	.108	-.0352-	.3508
	ما بعد التدرج	ثانوي	.06517	.11557	.574	-.1636-	.2939
		جامعي طور أول	-.15780-	.09752	.108	-.3508-	.0352
C de Dunnett	ثانوي	جامعي طور أول	-.22297-	.12299		-.5256-	.0797
		ما بعد التدرج	-.06517-	.13072		-.3868-	.2565
	جامعي طور أول	ثانوي	.22297	.12299		-.0797-	.5256
		ما بعد التدرج	.15780	.09159		-.0640-	.3796
	ما بعد التدرج	ثانوي	.06517	.13072		-.2565-	.3868
		جامعي طور أول	-.15780-	.09159		-.3796-	.0640
Test t de Dunnett (bilatéral) ^b	ثانوي	ما بعد التدرج	-.06517-	.11557	.798	-.3240-	.1937
	جامعي طور أول	ما بعد التدرج	.15780	.09752	.190	-.0607-	.3762

* . La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

b. Les tests t de Dunnett traitent un groupe en tant que contrôle et comparent tous les autres groupes à celui-ci.

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأثر المترتب عن تطبيق الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري حديث في الحد من مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، باعتبار القطاع الصناعي من أهم القطاعات الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بعد استعراضها الإطار النظري المتعلق بالإدارة بالأهداف وكذا المناولة الصناعية، بتوجيه استبانة لعينة مكونة من 128 شخصا من القائمين على مؤسسات تنتمي للقطاع الصناعي لمعرفة آراءهم حول جوانب الدراسة، وذلك بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ومتوسط بين تطبيق الإدارة بالأهداف وبين الحد من مخاطر المناولة في المؤسسات محل الدراسة، كما توصلت إلى أن الإدارة بالأهداف تساهم بنسبة 65.7% في الحد من مخاطر المناولة الصناعية. وتوصي الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بأساليب الإدارة الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف كما توصي بضرورة رفع تحجيم درجة الوعي في الجزائر بأهمية تطبيق المناولة والتشابك الصناعي لدوره الفعال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

كلمات مفتاحية: الإدارة بالأهداف، المناولة الصناعية، مخاطر المناولة، التعهيد، التعاقد الصناعي.

Abstract:

The study aims to identify the impact of the application of management by objectives as a modern management method in reducing the risks of Outsourcing in the Algerian industrial enterprises, given that the industrial sector is one of the most important economic sectors. To achieve the objectives of the study, the researcher, after reviewing the theoretical framework related to management by objectives as well as industrial Outsourcing, directed a questionnaire to a sample of 128 people in charge of institutions belonging to the industrial sector to know their views on the aspects of the study. The study concluded that there is a direct and medium correlation between the application of management by objectives and the reduction of Outsourcing risks in the institutions under study. It also found that management by objectives contributes by 65.7% to reducing the risks of industrial Outsourcing. The study recommends the need to increase the interest of institutions in modern management methods such as management by objectives, and also recommends the need to raise the degree of awareness in Algeria of the importance of applying industrial Outsourcing and interlocking for its effective role in enhancing the competitiveness of industrial institutions.

Keywords: Management by objectives, industrial subcontracting, risks of subcontracting, Outsourcing, industrial contracting.

:Résumé

L'étude vise à identifier l'impact de l'application de la management par objectifs comme méthode de management moderne dans la réduction des risques de sous-traitance dans les entreprises industrielles algériennes, étant donné que le secteur industriel est l'un des secteurs économiques les plus importants. Pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur, après avoir passé en revue le cadre théorique lié au management par objectifs ainsi qu'à la sous-traitance industrielle, a adressé un questionnaire à un échantillon de 128 responsables d'établissements appartenant au secteur industriel pour connaître leur point de vue sur les aspects de l'étude. L'étude a conclu qu'il existe une corrélation directe et moyenne entre l'application de la management par objectifs et la réduction des risques de sous-traitance dans les institutions étudiées. Il a également constaté que la management par objectifs contribue à hauteur de 65,7% à réduire les risques de sous-traitance industrielle. L'étude recommande la nécessité d'accroître l'intérêt des institutions pour les méthodes modernes de gestion telles que la management par objectifs, et recommande également la nécessité d'élever le degré de sensibilisation en Algérie à l'importance de l'application de sous-traitance industrielle et de l'interverrouillage pour son rôle efficace dans l'amélioration de la compétitivité des institutions industrielles.

Mots clés: Management par objectifs, Sous-traitance industrielle, risques de Sous-traitance, Externalisation, contractualisation industrielle.