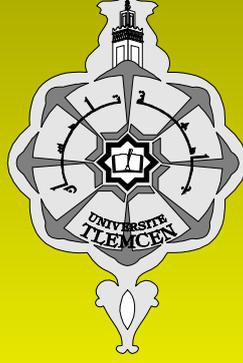


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية
الموضوع:

المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية
دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر

إشراف الأستاذ الدكتور:
بلمقدم مصطفى

إعداد الطالب:
بن الدين امحمد

اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د تشوار خير الدين
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلمقدم مصطفى
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د يوسف رشيد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. يحي برويقات عبد الكريم
ممتحنا	جامعة أدرار	أستاذ محاضر	د. أقاسم عمر
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. صوار يوسف

السنة الجامعية: 2012-2013

شكر وتقدير

سبحانك ربي موصوف بكل كمال ومتره عن كل نقص

الحمد لله رب العالمين، نحمده حمدا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، حمدا يوافي فضله ونعمه التي أنعم علي بها وعلى والدي، والشكر له وحده لا شريك له.

واقتهاء بسيدنا رسول الله صلى الله عليه وسلم القائل في حديثه الشريف:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" رواه أحمد

فإني أتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور "بلمقدم مصطفى"، أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان، لتفضله بقبول الإشراف على الرسالة، وعلى مجهوداته طيلة مشوارنا في ما بعد التدرج بجامعة تلمسان، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل لكل من ساعدنا في إتمام البحث وإجراءات الدراسة في ما بعد التدرج، وأخص بالذكر هنا، الأخ الفاضل "معلش عبد الرزاق"، الذي أشكره على توفير كل التسهيلات طيلة مشوارنا الدراسي،

كما لا يفوتني أن أقدم شكري المسبق لكل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الرسالة. وأخيرا وليس آخرا، أشكر كل العاملين بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان، لكل ما بذلوه معنا من جهد وعون في إتمام عملية البحث، جزاهم الله عنا خيرا، ونفع بهم العلم والعلماء.

إهداء

إلى رمز الحب والحنان
إلى روح أبي الطاهرة
أمي أطال الله في عمرها
رحمة الله عليه

إلى زوجتي الكريمة
إلى أشقائي الأعزاء
إلى أحبائي وأصدقائي

حبا.... وتقديرا..... واحتراما

فهرس المحتويات

<u>رقم الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
	كلمة الشكر
	الإهداء
II،I.....	فهرس المحتويات
IV.....	قائمة الأشكال
VI.....	قائمة الجداول
أ،ب،ج.....	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس في المؤسسة الصناعية
02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: المقاربة الاقتصادية المؤسسة
04.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
09.....	المطلب الثاني: المنظور النظامي للمؤسسة
15.....	المطلب الثالث: المؤسسة الصناعية وأهميتها
22.....	المبحث الثاني: البيئة التنافسية للمؤسسة
22.....	المطلب الأول: مفهوم البيئة التنافسية
22.....	المطلب الثاني: تحليل بيئة المؤسسة
28.....	المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الصناعية
36.....	المبحث الثالث: الإطار المفهومي للميزة التنافسية
36.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
51.....	المطلب الثاني: الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية
52.....	المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها في المؤسسة
73.....	المبحث الرابع: الإستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية
73.....	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية وأهميتها في بناء وتحسين الميزة التنافسية
75.....	المطلب الثاني: أهم الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الصناعية
82.....	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإستراتيجي
91.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار العام للشراكة والمناولة الصناعية في المؤسسة

94	تمهيد الفصل
95	المبحث الأول : الشراكة الإستراتيجية ودوافعها
95	المطلب الأول: مفهوم الشراكة الإستراتيجية
97	المطلب الثاني: أشكال (تصنيفات) الشراكة
105	المطلب الثالث: أشكال أخرى للتعاون ذات صلة بالشراكة
109	المبحث الثاني: إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة
109	المطلب الأول: الإطار المفهومي للمناولة
125	المطلب الثاني: أشكال المناولة الصناعية
134	المطلب الثالث: مصطلحات شبيهة وقرية للمناولة
137	المطلب الرابع: إيجابيات ومخاطر المناولة الصناعية وآثارها على تنافسية المؤسسة
150	المبحث الثالث: المقاربات النظرية للمناولة الصناعية
150	المطلب الأول: المقاربة الاقتصادية والاجتماعية للمناولة الصناعية
155	المطلب الثاني: المقاربة الإستراتيجية للمناولة
160	المطلب الثالث: المقاربة التنظيمية
165	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إدارة عقود المناولة الصناعية في المؤسسة

167	تمهيد الفصل
168	المبحث الأول: الإطار العام لعقد المناولة
168	المطلب الأول: خطوات إبرام عقد المناولة
177	المطلب الثاني: حقوق وواجبات طرفي التعاقد
178	المطلب الثالث: العلاقات الناشئة في حالة التعاقد من الباطن
182	المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية لعقد المناولة
182	المطلب الأول: اتخاذ القرار بشأن المناولة
186	المطلب الثاني: اختيار المزودين
190	المطلب الثالث: مضمون عقد المناولة
200	المطلب الرابع: محددات اعتماد إستراتيجية المناولة
202	المبحث الثالث: إدارة و تقييم عمليات المناولة الصناعية
202	المطلب الأول: إدارة علاقة المناولة

228	المطلب الثاني: السيطرة على مخاطر وعدم استقرارية التعاقد
231	المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح التعاقد في إطار المناولة
237	المبحث الرابع: نماذج عن المناولة الصناعية
237	المطلب الأول: نماذج عن المناولة الصناعية لبعض الدول المتقدمة
244	المطلب الثاني: نماذج عن المناولة الصناعية لبعض الدول الأخرى الناشئة
246	المطلب الثالث: نماذج عن المناولة الصناعية لبعض الدول العربية
255	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: تحليل واقع المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية
257	تمهيد الفصل
259	المبحث الأول تشخيص وضعية القطاع الصناعي في الجزائر
259	المطلب الأول: خصائص التصنيع في الجزائر
261	المطلب الثاني: إصلاح مؤسسات القطاع العام الصناعي في الجزائر
263	المطلب الثالث: انعكاسات الإصلاحات الاقتصادية على أداء القطاع الصناعي في الجزائر
266	المبحث الثاني: تشخيص وضعية المناولة الصناعية واستراتيجيات تطويرها في الجزائر
266	المطلب الأول: ظهور المناولة الصناعية في الجزائر وآليات ترقيتها
275	المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونشاط المناولة الصناعية
279	المطلب الثالث: إستراتيجية الجزائر في مجال ترقية المناولة الصناعية
	المبحث الثالث: دراسة مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية
284	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات
303	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
323	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
325	خلاصة الفصل
328	الخاتمة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	النموذج الأساسي لعناصر النظام	(01-I)
26	سلسلة القيمة لبورتر	(02 -I)
30	نموذج قوى التنافس الخمس كأداة تحليلية أساسية لتشخيص بيئة العمل التنافسية	(03 -I)
34	نموذج أوستن لتحليل الصناعة	(04-I)
48	خلق القيمة للوحدة	(05-01)
50	أهداف التنافسية	(06-I)
53	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	(07 -I)
56	دورة الجودة	(08-I)
60	العناصر المؤدية لتحقيق الميزة التنافسية	(09 -I)
67	العلاقة بين الإنتاجية وربحية المؤسسة	(10-I)
82	دورة حياة المنتج	(11-I)
85	مصفوفة الـ BCG	(12 - I)
87	: مصفوفة الـ ADL	(13 -I)
89	مصفوفة ماك كينيزي Mc KINSEY	(14 -I)
112	العلاقة بين الشركات المنتجة والمستهلكة لمستلزمات الإنتاج في إطار عقد صناعي عادي	(01-II)
113	الحالات الاستثنائية للتعاقد من الباطن	(02-II)
125	أول أنماط عقود المقاوله الدولية من الباطن	(03-II)

126	ثاني أشكال عقود المقابلة الدولية من الباطن	(04-II)
127	النمط الثالث لعقود الباطن الدولية	(05-II)
127	النمط الرابع (حالة دخول وسيط في عقود الباطن)	(06-II)
130	مخطط توضيحي للمناولة الداخلية	(07-II)
131	مخطط توضيحي للمناولة الخارجية	(08-II)
132	المناولة بالتتالي	(09 - II)
132	المناولة بصف واحد (عقد واحد)	(10 - II)
147	دور المناولة في تدعيم تنافسية المؤسسة	(11-II)
163	العلاقة بين الإستراتيجية، الكفاءات المتميزة والميزة التنافسية	(12-II)
168	مراحل تكوين التحالفات عند جورج وفارس George and Farris	(01-III)
170	مراحل تكوين التحالفات عند آير	(02 - II)
211	مستويات تقييم الأداء في المؤسسة	(03 - III)
212	مستويات الأداء في المؤسسة	(04-III)
214	مبادئ تحليل الأداء في المؤسسة	(05-III)
235	التكامل بين عوامل التحالف المختلفة	(06- III)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	أطراف وقوى التنافس وفقا لمايكل بورتر	(01-I)
124	المناولة الصناعية في الدول الخمسة عشر للاتحاد الأوروبي سنة 2001 (الإنتاج، عدد المؤسسات، والعمال)	(01-II)
169	مراحل تكوين التحالف	(01-III)
182	أهم معايير اتخاذ قرار المناولة في مجال تكنولوجيا المعلومات	(02-III)
190	الالتزامات العامة لعقد المناولة	(03 - III)
218	الأصناف الرئيسية للمردودية	(04-III)
242	حجم المناولة في دول الاتحاد الأوروبي الخمسة عشر خلال سنة 2011	(05 -III)
243	حجم المناولة في الدول الأوروبية خلال سنة 2011	(06-III)
264	تطور معدل نمو القطاع الصناعي العمومي خلال الفترة 2000-2008	(01-IV)
265	تطور الناتج المحلي الصناعي خلال الفترة 2001-2008	(02-IV)
280	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2005-السداسي الأول 2010)	(03-IV)
287	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستجابة للمؤسسات المستقصاة	(04-IV)
288	درجات مقياس الدراسة	(05-IV)
288	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	(06-IV)
289	الفئات العمرية لأفراد العينة	(07-IV)

289	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(08-IV)
290	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(09-IV)
290	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(10-IV)
291	نتائج التحليل الإحصائي لمدى تطبيق المؤسسات لإستراتيجية المناولة الصناعية	(11-IV)
295	نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الميزة التنافسية	(12-IV)
302	نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الميزة التنافسية	(13-IV)
304	جدول توزيع فئات السن للعينة، متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية حول متغير الدراسة - مدى تطبيق المناولة في المؤسسات الصناعية	(14-IV)
304	نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول مدى تطبيق المناولة وفقا لمتغير السن	(16-IV)
305	نتائج اختبار post Hoc للمقارنات المتعددة	(17-IV)
306	جدول توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطيها وانحرافيها المعياريين	(18-IV)
306	اختبار T-test لعيني الجنس حول مدى تطبيق المناولة الصناعية	(19-IV)
307	جدول توزيع مجموعات الأفراد حسب المستوى التعليمي	(20-IV)
307	اختبار تجانس التباين بين مجموعات المستوى التعليمي	(21-IV)
308	نتائج اختبار المقارنات المتعددة Dunnett C لفئات المستوى التعليمي حول متغير تطبيق المناولة الصناعية	(22-IV)
308	جدول توزيع مجموعات الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة	(23-IV)
309	اختبار تجانس التباين بين مجموعات سنوات الخبرة	(24-IV)
309	نتائج اختبار المقارنات المتعددة Dunnett C لفئات الخبرة حول متغير تطبيق	(25-IV)

310	جدول توزيع فئات السن للعينة، متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية حول متغير الدراسة - الميزة التنافسية	(26-IV)
311	اختبار تجانس التباين بين مجموعات السن حول متغير الميزة التنافسية	(27-IV)
311	نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول الميزة التنافسية وفقا لمتغير السن	(28-IV)
311	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات المتعددة لفئات السن حول الميزة التنافسية	(29-IV)
312	جدول توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطيها وانحرافيهما المعياريين حول متغير الميزة التنافسية	(30-IV)
312	اختبارات T-test لعينتي الجنس حول متغير الميزة التنافسية	(31-IV)
313	جدول توزيع مجموعات المستوى التعليمي لأفراد العينة، متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية حول متغير الميزة التنافسية	(32-IV)
313	اختبار تجانس التباين بين مجموعات المستوى التعليمي حول متغير الميزة التنافسية	(33-IV)
314	نتائج اختبار المقارنات المتعددة Dunnett C	(34-IV)
315	جدول توزيع مجموعات الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة، متوسطاتها وانحرافها حول متغير الميزة التنافسية	(35-IV)
315	اختبار تجانس التباين بين مجموعات المستوى التعليمي حول متغير الميزة التنافسية	(36-IV)
315	نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول الميزة التنافسية وفقا لمتغير الخبرة	(37-IV)
316	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات المتعددة بين مجموعات سنوات الخبرة حول متغير الميزة التنافسية	(38-IV)
317	الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وقيادة التكلفة	(39-IV)

318	الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والسيطرة بالأسواق	(40-IV)
319	الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وكفاءة العمليات	(41-IV)
320	الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وجودة المنتجات	(42-IV)
321	الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والإبداع والتطوير	(43-IV)
322	الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والميزة التنافسية	(44-IV)

مقدمة

أولاً: تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تبلور في شكل مظاهر، للعولمة، أدت إلى تحول المنافسة من المنافسة ما بين المؤسسات إلى منافسة ما بين الدول، إذ أصبح لزاماً على الدول والمؤسسات تغيير استراتيجياتها لا سيما مع دخول العولمة، وإنشاء المنظمة العالمية للتجارة، و توقيع بعض دول جنوب حوض البحر الأبيض المتوسط اتفاقات شراكة مع الاتحاد الأوروبي، مما أدى بها و بمؤسساتها إلى التأقلم مع قواعد جديدة فرضتها التجارة العالمية والمنافسة الدولية الشديدة.

فقد لعبت الثورة المتزايدة في وسائل الاتصالات والاستخدام المكثف للتكنولوجيا واشتداد المنافسة وتدويل عملية الإنتاج، وغيرها دوراً حاسماً في تحول المؤسسات الكبيرة المقدمة للأعمال (الأمرة بالأعمال) donneur d'ordre من نظام دمج مراحل التصنيع إلى نظام التخصص والتركيز على الوظائف الرئيسية والتعاقد مع المنشآت الصغيرة المناولة (المنفذة) Les sociétés sous- traitantes لتنفيذ مراحل التصنيع أو الإنتاج المكمل الأخرى.

وقد 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 وأحجور القوى العاملة والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية، حيث مكنت هذه الإستراتيجية من رفع القدرة التنافسية للوحدات المنتجة كما حصل في اليابان وغيرها من البلدان المتقدمة.

لذا أدركت العديد من المؤسسات الصناعية لا سيما في الدول النامية في العقود الأخيرة أهمية هذا الأسلوب في تفعيل علاقات التشابك والتكامل بين مختلف وحدات القطاع الصناعي الذي يعاني في الأساس من مشاكل كثيرة لعل أبرزها، التركيز على الصناعات الأولية والتخلف التكنولوجي وتدني مستويات الكفاءة والإنتاجية وضعف علاقات الترابط والتكامل بين المنشآت الأمرة بالأعمال وتلك المنفذة لها (المناولة).

ثانياً: إشكالية الدراسة:

في الوقت الذي تتسارع فيه وتيرة وحدة المنافسة وتعدد أشكال الضغط المحيطي، تواجه المؤسسات الصناعية، عديد التحديات لا سيما 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، بالإضافة إلى عدم مسيرتها لمعظم التحولات والتهديدات التي بات يفرضها المحيط، الأمر الذي يجعل خيار المناولة أو التقاويل الباطني من الخيارات الإستراتيجية الهامة لها، لتحقيق التكامل والاندماج سعياً لتجاوز مختلف هذه العوائق. مما يضمن تدعيم مهاراتها الأساسية وتعزيز قدراتها التنافسية.

والملاحظ أنه عمليا، ما زال تطبيق أسلوب المناولة في الجزائر، يواجه بعض الصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومه وخصائصه وآلياته ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعاطي معه بشكل نظامي، ويظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لهذا الأسلوب في المؤسسات خاصة الصناعية منها، الأمر الذي انعكس سلبا على مستوى أدائها الاقتصادي والمالي وبالتالي ضعف معدلات نموها وطاقاتها الإنتاجية وقدراتها التنافسية.

ومن هذا المنطلق فإن إشكالية الدراسة تتبلور في التساؤل الجوهرى التالي:

هل يؤدي تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى امتلاكها لميزة

تنافسية؟

ولتوضيح معالم الإشكالية الرئيسية والإجابة عنها يجدر بنا طرح الأسئلة المساعدة التالية:

- 1/ ما مفهوم الميزة التنافسية وما هي أبعادها، وما هي أهم إستراتيجيات التنافس في المؤسسة؟
- 2/ ماذا يقصد بالمناولة الصناعية، لماذا الاهتمام بها، وما هي مختلف أشكالها؟
- 3/ ما مدى تأثير إستراتيجية المناولة على الوضعية التنافسية للمؤسسة الصناعية؟
- 4/ ما مدى تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
- 5/ هل تدرك المؤسسات الصناعية الجزائرية أهمية امتلاكها لمزايا تنافسية من وجهة نظر الباحثين؟
- 6/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المناولة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، من وجهة نظر الباحثين؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية - تعزى للمتغيرات الشخصية.

ولاختبار صحة الفرضية يمكن الاعتماد على الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الأولى:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية - تعزى لعامل الجنس.

الفرضية الثانية:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية - تعزى لعامل السن.

الفرضية الثالثة:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية - تعزى لعامل المستوى التعليمي

الفرضية الرابعة:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية - تعزى لعامل سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثانية

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول متغير الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية

ولاختبار صحة الفرضية يمكن الاعتماد على الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الأولى

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول متغير الميزة التنافسية تعزى لعامل السن.

الفرضية الثانية

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول متغير الميزة التنافسية تعزى لعامل الجنس.

الفرضية الثالثة:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول متغير الميزة التنافسية تعزى لعامل المستوى التعليمي.

الفرضية الرابعة

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول متغير الميزة التنافسية تعزى لعامل الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والميزة التنافسية.

ولاختبار صحة الفرضية يمكن الاعتماد على الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وقيادة التكلفة.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحقيق الجودة المتفوقة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحقيق الكفاءة المتفوقة للعمليات.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحقيق الإبداع.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والسيطرة على الأسواق.

رابعا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من حيث كونها تعد محاولة لتسليط الضوء على أسلوب من الأساليب التي برهنت الوقائع الصناعية على أهميته، حيث أن أسلوب المناولة الصناعية أصبح يشكل أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة، مما يحتم على المؤسسات الصناعية في الدول النامية ضرورة الاهتمام به مما يمكنها من تحقيق التخصص وتقسيم العمل، الحد من النفقات، زيادة الكفاءة وتعظيم المكاسب وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

وتزداد هذه الأهمية خاصة، من كون الدراسة تعتبر من أولى الدراسات التي تتناول الربط بين موضوعين حيويين وهامين هما المناولة الصناعية بصفتها أحد أهم إستراتيجيات الشراكة التي أصبح لا غنى عنها في عالم اليوم، ثم الميزة التنافسية في البيئة الإدارية الجزائرية خاصة وأنها تتناول قطاعا مهما وهو قطاع الصناعة وما له من تأثير على الناتج المحلي وتنافسية الاقتصاد بشكل عام.

وبناء على ذلك يمكن القول أن هذه الدراسة تمثل إضافة لأدبيات الإدارة الإستراتيجية، حيث تأتي الدراسة لتبرز بعض جوانب تأثير المناولة الصناعية، التي تتعاضد أهميتها خاصة في ظل تنامي فكر التشارك والتعاون والتحالف بين المؤسسات، من أجل تحقيق التميز والصمود في وجه المنافسة الخارجية ومواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرس الموضوع من خلال الاعتماد على بيانات كمية تتناول الربط بين جاهزية المؤسسات الصناعية الجزائرية لتطبيق شراكة بإبرام عقود المناولة ومدى تأثير ذلك على ميزاتها التنافسية.

خامسا: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

__ تقديم إطار نظري للتعريف بأسلوب المناولة 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 وفوائد تطبيقه ومتطلبات نجاحه،

__ التعرف على واقع تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية لإستراتيجية المناولة الصناعية من خلال الوقوف الميداني ومراعاة مدى تطبيقه في مجموعة من المؤسسات الصناعية المتواجدة بالجزائر،

__ محاولة قياس العلاقة بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية و الميزة التنافسية 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.

سادسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك عديد الدوافع التي جعلت الباحث يخوض في هذا الموضوع، من أهمها:

__ الميول الشخصي للباحث ورغبته بالخوض في المواضيع المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة،

__ اختيار المناولة الصناعية من منطلق حدائتها ضمن مواضيع الشراكة الإستراتيجية خاصة في ظل تنامي الفكر التعاوني لمواجهة تحديات البيئة الخارجية وكذا العولمة الاقتصادية،

__ الغياب شبه التام، والنقص الكبير للمراجع الخاصة بهذا الموضوع في المكتبات خاصة باللغة العربية، مما يدعم وجهة الباحث للخوض فيه والتعريف به أكثر سعيا وراء لفت الانتباه وزيادة الاهتمام به سواء

على المستوى الأكاديمي أو الميداني،

– الوعي بضرورة البحث عن بدائل إستراتيجية لترقية نشاط المؤسسات الصناعية الجزائرية، وكذا محاولة البحث عن مصادر لتنويع الصادرات خارج المحروقات أو على الأقل تقليص فواتير الاستيراد المتزايدة بشكل مستمر والتي انعكست بشكل سلبي على أداء الاقتصاد ككل،

– الوعي بضرورة انتهاز إستراتيجية المناولة باعتبارها الحل الأنسب لترقية الصناعة الوطنية خاصة في مجال الميكانيك والصناعات التحويلية بشكل عام.

سابعاً: الدراسات السابقة

رغم توفر عديد الدراسات التي تناولت موضوع الشراكة وكذا التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات ومختلف أشكال التعاون الأخرى فإن موضوع المناولة الصناعية كأحد أهم أنواع الشراكة بين المؤسسات لم يحظ بنفس القدر من الاهتمام خاصة في الدول العربية. فإذا كانت هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع المقاول والتعاقد من الباطن من جوانبه القانونية، فإن معالجة الموضوع من جانبه الاقتصادي يكاد ينعدم في مكتبتنا العربية، وهي نتيجة أخرى قد يفسرها من جهة، ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لهذا الأسلوب في المؤسسات العربية عامة والجزائرية على وجه الخصوص، ومن جهة أخرى قد يفسرها حداثة الموضوع، والذي تزايد الاهتمام به في الآونة الأخيرة خاصة في ظل تزايد الاهتمام بتحقيق التميز والاستحواذ على المكانة الجيدة في السوق، وهو ما أجبر المؤسسات والدول على تكييف استراتيجياتها مع مختلف التحولات خاصة تلك التي تفرضها العولمة الاقتصادية.

هذا النقص الملاحظ في معالجة موضوع المناولة والتعاقد الباطني، من الجانب الاقتصادي، أجبر الباحث على الإطلاع والاعتماد على بعض الدراسات التي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع البحث الحالي، كتلك المتعلقة بمجالات: الشراكة، التحالفات الإستراتيجية، التعاقد الباطني، الميزة التنافسية، التخريج (Externalisation) لذلك ارتأى الباحث عرض البعض منها وذلك فيما يلي:

1/ دراسة شاركر (Sarkar 1999)، عن دور التحالفات بين الشركات في تحقيق المزايا التنافسية، حيث أكد شاركر أن الشركات من خلال دخولها كطرف في تحالفات إستراتيجية متعددة الأطراف، فهي تعتمد أساساً على وجود موارد محددة لكل طرف، كما أنها تعتمد على فاعلية وكفاءة الأداء في كل شركة، وبذلك يرى أن الشركات التي تستطيع أن تزيد من قدراتها الداخلية من خلال الاستفادة وتحقيق التكامل بين مواردها المتاحة يمكن أن تحقق نجاحاً أكبر في عملية الشراكة والتحالف، وتوصلت الدراسة إلى أن فكرة التوجه نحو الشراكة يعتمد على مجموعة من السلوكيات الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة ترابط الموارد وإدارتها من خلال آليات الأنظمة المتحكمة في عملية التحالف.

2/ دراسة إيمان وديع عبد الحليم (2004) حول التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، حاولت الباحثة من خلال دراستها البحث في أسباب عدم قدرة

شركات الأدوية المصرية في التصدي لتحديات اتفاقية الجات وأحكام اتفاقية الترييس(حقوق الملكية الفكرية)، التي يمكن أن تعمل على فتح الأسواق المحلية لمنتجات دوائية أخرى منافسة، أقل سعرا وأعلى جودة من المستحضرات المحلية، مما قد يؤثر سلبا على شركات الأدوية ويعمل على خفض نصيبها السوقي المحلي وضعف مركزها التنافسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين إقامة التحالفات المختلفة وكل من: _ المزايا التنافسية _ اتجاهات الإدارة _ الاستغلال الجيد لبراءات الاختراع. إلا أنها متباينة التأثير، وكان أقصاها ذو الدرجة التفسيرية العالية الذي جاء عن أبعاد المزايا التنافسية، لذا قامت الباحثة بدراسة العوامل التي تؤثر على تلك الأبعاد بشكل أكثر تفسيراً وذلك عن طريق عمل حصر وتوصيف لهذه العوامل سواء كانت متعلقة بخصائص الشركات أو بالإمكانيات التي تمتلكها سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة.

3/ دراسة ذياب جرار(2004) عن العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية، حاول من خلالها الباحث معالجة مشكلة إدراك العلاقة بين حلقات المسار الإستراتيجي للمؤسسة(الخيار الإستراتيجي- الميزة التنافسية)، من خلال عينة مختارة من شركات الأدوية الفلسطينية، حيث لاحظ أن هاته الشركات ما زالت تعاني ضعف موازنة هذه المزايا مع خياراتها الإستراتيجية، رغم ما تتمتع به هذه الصناعة من مزايا تنافسية. وتوصل الباحث إلى أن غالبية الشركات تميل للاعتماد على إستراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد لمتغيرات إستراتيجية التكلفة الدنيا، كما أن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بميزة تنافسية سعرية متواضعة في كلف المواد المباشرة والكلف الأخرى كما لا تتمتع بمزايا سعرية في كلف العمل المباشر وكلفة الإنتاج غير المباشرة.

4/ دراسة Robin(1998) يرى من خلالها أن دخول الشركات الصغيرة في عقود شراكة يعد ضرورة حتمية لها إذا ما أرادت الاستمرار في الأسواق بجانب الشركات الكبرى، حيث أن كبر حجم الأسواق وتضاعف حدة المنافسة يجعل هذه الشراكات هي البديل المتاح أمام الشركات الصغيرة للاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية، حيث سيوفر لها ذلك مزايا عديدة في مجال التسويق والمهارات الإدارية مما يساعد على تبادل الخبرات فيما بينها.

5/ دراسة بن عزة(2009) حاول من خلالها البحث في كيفية مساهمة التحالفات الإستراتيجية كحل بديل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في البلدان النامية، ومن خلال وقوفه على واقع صناعة الأدوية في الجزائر توصل إلى أن القيام بإمضاء عقود تعاون وشراكة كتلك التي قام بها مجمع صيدال للصناعات الدوائية مع العديد من المخابر العالمية المنتجة للدواء، يحسن لا محالة من القدرات الإنتاجية ورفع الحصص السوقية، وتخفيض فاتورة استيراد الأدوية وعليه فإن الاستراتيجيات العلائقية القائمة على التعاون الاستراتيجي والتحالفات الإستراتيجية ستؤدي على تحقيق المزايا التنافسية.

6/ دراسة BELLAJ (2009)، حول التكيف مع مخاطر استراتيجيات التخريج (التعهيد)، حاولت من خلالها الباحثة تقديم أساليب ونهج للتكيف مع المخاطر المرتبطة بتعهيد أنشطة المؤسسة، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية التونسية، ولهذا الغرض تم استعمال الطريقة متعددة المعايير (multi critères AHP) وتقنيات تطوير النظم القائمة على المعارف، التي يحتاجها التطبيق، وأشارت الباحثة في دراستها إلى أن استراتيجيات التكيف تتسم بالكفاءة رغم بعض الحدود التي تواجهها، كما أوصت الدراسة بضرورة التقييم للنظام التفاعلي في شركات المناولة (التخريج)، بهدف معرفة مدى ملائمة الحالات الموجودة مع النظام المساعد لاتخاذ القرار، كما أوصت بضرورة وجود تخطيط لتنفيذ إجراءات التكيف، بالإضافة إلى تطبيق تقنيات لتحليل المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التعهيد المعمول بها دوليا.

7/ دراسة Sarkar, S. Tamer (2001)، تم التطرق من خلالها إلى إبراز دور التكامل والتكافؤ وعلاقات رأس المال بين الشركاء في نجاح الأداء التحالفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن التكامل بين موارد الشركاء والتوافق بين الثقافات الإدارية، وكفاءة عمليات التشغيل المختلفة، له آثاره المباشرة وغير المباشرة على أداء التحالفات، وعليه أوصت الدراسة بوجود التحقق من اتباع وتنفيذ إجراءات تنظيمية ووضع معايير لاختيار الشريك المتحالف معه، وكذا وضع نظم إدارية قوية لإدارة العلاقات بين الشركاء وذلك لتعظيم المكاسب المحتملة من عملية الدخول في تحالف مع الغير.

8/ دراسة بلعور (2004) حول أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حاول الباحث من خلالها معالجة مدى تأثير إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال التعريف بالشراكة، طبيعتها، أشكالها، آثارها، ثم إبراز أهميتها، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا مناص للمؤسسات الجزائرية من أن تدخل في تحالفات وشراكات مع تلك الشركات التي قطعت شوطا في التطور والنمو سعيا لتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة التي أجري جانبها الميداني على مجمع صيدال للأدوية، بضرورة الاختيار الجيد للشريك المناسب ودراسة جدوى الدخول في الشراكة وما يمكن تحقيقه من امتيازات ومزايا، تتوازن مع ما يطمح إليه هذا الشريك، بالإضافة إلى توسيع مجال الشراكة إلى ميدان البحث والتطوير وكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، وعدم الاقتصار على التسهيلات في جلب المادة الأولية وتسويق المنتجات النهائية.

ثامنا: منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي باعتبار الأول أنسب للتعريف بأسلوب المناولة وإعطاء مختلف المفاهيم المتعلقة به وأهميته وسرد مختلف المقاربات النظرية بشأنه، ثم إبراز مختلف الإجراءات المنتهجة في الجزائر في سبيل ترقيته والنهوض به. 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 المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وذلك بالاعتماد على آراء المديرين ومسئولي المصالح والفروع لعينة من المؤسسات الصناعية العاملة في الجزائر، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث يوضح هذا المنهج أثر التغيرات المستقلة مثل جاهزية المؤسسات الصناعية الجزائرية لتطبيق إستراتيجية المناولة على المتغيرات التابعة التي تتمثل في أبعاد تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في (الجودة المتفوقة، التكلفة المنخفضة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع، السيطرة على الأسواق).

ولقد اختار الباحث عشوائيا عينة تمثلت في 105 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 86 منها أي ما نسبته 82% 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).

تاسعا: مصادر المعلومات

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

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.

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 هذا 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.

ب/ 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 فغن الباحث استخدم البرنامج الإحصائي SPSS، لما يتوافر في هذا البرنامج من إمكانيات تعمل على قياس العلاقات بين مختلف متغيرات الدراسة.

عاشرا: هيكلية البحث

تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، تتعلق الثلاثة الأولى منها بالجانب النظري، ويتعلق الفصل الرابع بالدراسة التطبيقية.

خصص الفصل الأول إلى تقديم الإطار العام للميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس في المؤسسة، فمن خلال مباحثه الثلاث تم التطرق إلى إبراز مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهميتها ثم إبراز الأهمية الخاصة للمؤسسة الصناعية باعتبارها مجال الدراسة وذلك في المبحث الأول من الفصل. وتضمن المبحث الثاني وصفا عاما لبيئة المؤسسة التنافسية وكيفية تحليلها، أما المبحث الثالث فقد خصص لإعطاء مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس في المؤسسة.

وتضمن الفصل الثاني من الدراسة والذي عنوانه: الإطار العام للشراكة والمناولة الصناعية في المؤسسة، تعاريف متعلقة بالشراكة الإستراتيجية ودوافعها وذلك من خلال مبحثه الأول، أما المبحث الثاني فقد خصص لتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية المناولة الصناعية، من حيث التعريف بها، تطورها، وإبراز خصائصها وأشكالها، في حين خصص المبحث الثالث إلى تقديم مختلف المقاربات النظرية للمناولة الصناعية.

هذا وتضمن الفصل الثالث من الدراسة مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية لعقود المناولة الصناعية، وقد خصص المبحث الأول من هذا الفصل إلى تقديم الإطار لعقد المناولة، أما المبحث الثاني فقد خصص لتوضيح مختلف الجوانب الإدارية والرقابية لعقد المناولة من خلال التطرق إلى متطلبات اتخاذ قرار المناولة، أساليب اختيار المناولين وكذا مضمون عقد المناولة الصناعية، ثم كيفية إدارة و مراقبة عمليات المناولة الصناعية، واختتم هذا الفصل بمبحث ثالث تضمن بعض النماذج العالمية وكذا العربية في مجال المناولة.

أما الفصل الرابع فقد تم التعرض من خلاله إلى واقع المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، فمن خلال مبحثه الأول كان لزاما الوقوف على وضعية القطاع الصناعي في الجزائر وإبراز أهم انعكاسات

الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة، على أداء القطاع الصناعي. وتضمن المبحث الثاني تشخيصا موجزا لوضعية المناولة الصناعية واستراتيجيات تطويرها في الجزائر، ومن خلاله تمت الإشارة إلى جهود الجزائر لترقية نشاط المناولة الصناعية، أما المبحث الثالث من الفصل فقد خصص للدراسة الميدانية والتي كانت عبارة عن محاولة لدراسة مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة المتواضعة وبرغم الصعوبات التي واجهتها والنقائص التي شابتها، ستكون لبنة لسد فراغ، ومساهمة معتبرة لتعميق التفكير التعاوني الاستراتيجي من خلال تبني إستراتيجية المناولة الصناعية، والتي عن أحسن استغلالها في مؤسساتنا الصناعية ستكون منطلقا نحو تحسين قدراتها التنافسية وسبيلا للحفاظ على بقاءها واستمرارها ومواجهتها لمختلف التهديدات المحتملة.

تمهيد:

يشهد العالم الكثير من المستجدات الاقتصادية على الساحة العالمية، والتي أصبحت تشكل ملامح نظام عالمي جديد يتسم بالاتجاه نحو العولمة وقيام منظمة التجارة العالمية والثورة التكنولوجية في وسائل الإعلام والاتصالات الحديثة وزيادة حدة المنافسة في الأسواق الخارجية، بالإضافة إلى ظهور عديد التكتلات الاقتصادية وكذا اتساع نطاق الشركات متعددة الجنسيات.

ولقد أدت هذه التحولات والمستجدات إلى تغيير مؤشرات تقييم النشاط الصناعي في البلدان المختلفة، حيث لم تعد الميزة النسبية في الخامات أو العمالة أو الأسواق المحلية هي الحافز في تفضيل صناعة على أخرى، كما لم تعد مؤشرات التقييم ساكنة بل أصبحت ديناميكية، وأصبح التقييم يتم على أساس قدرة الصناعات على المنافسة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية من خلال وجود ميزة تنافسية للصناعة تمكنها من الصمود أمام المنافسة العالمية.

لذا تعد الميزة التنافسية أحد أهم قضايا العلاقات الاقتصادية الدولية، وأحد أبرز موضوعات البحث في علم الاقتصاد في السنوات الأخيرة وتزايدت أهميتها مع ارتفاع درجة التشابك بين الاقتصاديات القومية وتفاوت قوتها في إطار ما يسمى بالعولمة مما يستوجب العمل على رفع القدرة التنافسية على المستويين الكلي والجزئي.

وفي ضوء ما سبق، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الجوانب التالية:

* تقديم المقاربة الاقتصادية للمؤسسة (بالتطرق من خلال ذلك لإبراز دور المؤسسة الصناعية باعتبارها مجال الدراسة)،

* تسليط الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة،

* تقديم الإطار النظري للميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس في المؤسسة.

المبحث الأول: المقاربة الاقتصادية للمؤسسة

تتموقع المؤسسة ضمن الاقتصاد كنواة أساسية مؤثرة بشتى الطرق فيه وفي جميع الجوانب الحضرية والاجتماعية... الخ، وهو ما جعل الاقتصاديين والسلوكيين بمختلف توجهاتهم الإيديولوجية وخلفياتهم المذهبية، يعترفون بأهميتها ودورها في التأثير على الحضارات، ومدى تحديد وجهة المجتمعات لكل أرجاء العالم بحركة التكنولوجيا وإعادة بناء أنظمتها الإنتاجية.

وتزداد أهمية المؤسسات اليوم أكثر مع عولمة الاقتصاد والثقافات بشكل أوسع خاصة مع التطور السريع الذي شهدته التكنولوجيا وأثرها في الحياة من خلال الاقتصاد، وكذا التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية وما أفرزته من تحرير للتجارة الدولية وثورة المعلومات والاتصالات، وهو ما جعلها تتحكم وتؤثر إلى حد بعيد في مختلف الجوانب الاجتماعية للمجتمع، حيث تعمل على استعمال وممارسة جانب هام من السياسة في إطار تفاعل الاتجاهات والآراء وظهورها في اتخاذ القرار.

ولقد ارتأينا في هذا المبحث وقبل التطرق إلى مختلف العناصر المتعلقة بالبيئة التنافسية، أن نقدم بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها جزء من هذه البيئة تؤثر وتتأثر داخلها مع التركيز على المؤسسات الصناعية باعتبارها محل دراستنا، لذلك سيخصص المطلب الأول من هذا المبحث إلى تقديم الإطار المفهومي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تعريفها، تطورها وكذا أنواعها، لتتطرق في الشق الثاني إلى إبراز المنظور النظامي للمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا، ثم لنخلص إلى تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الصناعية، والأهمية الخاصة التي تتميز بها وكذا أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعريف المؤسسة الاقتصادية، وكذا مختلف التصنيفات المقدمة لها وذلك فيما يلي:

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد أعطيت تعاريف متعددة للمؤسسة الاقتصادية وكل منها يركز على جوانب معينة كالهيكلة، العناصر المكونة، طبيعة نشاطها وأهدافها.

فحسب Chantal و Martine تعرف المؤسسة بأنها "منظمة تقوم بتجميع أشخاص ووسائل مالية وإعلامية، تكنولوجية ومادية... الخ، لإنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع".¹

أما الكاتب الألماني Gutenberg وضع تعريفا مفاده "يعتبر أي تجميع لعناصر الإنتاج مؤسسة" وحسب هذا التعريف فإن أي مكان يحدث فيه مزج لعناصر الإنتاج، لإنتاج سلع وخدمات فهو مؤسسة.²

ويعد تعريف البروفيسور الاقتصادي دوقلاس نورث Dou glass NORTH ♦ من أبرز التعريفات فيصف نورث المؤسسات بأنها "مجموعة القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التفاعلات الاقتصادية".³ ويعرف نورث المؤسسات أيضا على أنها بمثابة "قواعد اللعبة les règles du jeu ، داخل الرياضة الجماعية"، فالمؤسسات بطبيعتها تحتوي على قواعد رسمية وغير رسمية، كمباراة بين فريقين رياضيين، منظمة بقواعد رياضية معترف بها ومكتوبة (قواعد رسمية) ولكن في نفس الوقت متعلقة بطبيعة الرياضيين وعاداتهم واحترامهم للعبة، كذلك المؤسسات، فآدائها ووظائفها الجيدة تعتمد على الميكانيزمات التي تضمن التطبيق الجيد لقواعد اللعبة من جهة ومن جهة أخرى تعتمد على طبيعة هذه القواعد، هل هي ملائمة ومتكيفة مع العادات والتقاليد الموجودة.⁴

ويعرف Façois Peroux المؤسسة - حسب ما أشار إليه ناصر دادي عدون- بأنها "شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة Patrimoine تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف

¹ Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, "Economie et gestion de l'entreprise", Libraire VUIBERT, 3^{ème} edition, paris, 2002, p 11.

² حرفوشي مدني، "الكامل في الاقتصاد"، دار الآفاق الجزائر، 1999، ص 05.

♦ **Douglass NORTH**: من رواد علم الاقتصاد المؤسسي، له إسهامات كبيرة في هذا المجال، شارك في عدة مؤتمرات دولية وتحصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1993.

³ هاي ايديسون ، "ما مدى قوة الروابط بين نوعية المؤسسات والأداء الاقتصادي"، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الولي، عدد ماي 2003، ص 36.

⁴ عبدوس عبد العزيز "دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات" حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2006، ص 09.

أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار".¹

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية بأنها نظام اقتصادي، تقني، قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج وسائل للإنتاج أو سلع للاستهلاك أو تقديم خدمات، عن طريق تنظيم العمل المشترك للعاملين فيه، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد.

وتبرز لنا من خلال هذا التعريف الخصائص العامة للمؤسسة من حيث أهمها:²

- وحدة اقتصادية أو تكتل يهدف إلى إنتاج سلع وخدمات،
- مركز قرار، حيث أن القرارات تشمل عدة ميادين مثل نوع المواد المستعملة، حجم الإنتاج، الاتصال والتوزيع... الخ، وهذه القرارات تتجلى في الخيارات المستعملة للوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية،
- هي مجموع وسائل بشرية، صناعية، فكرية ومالية، وكل هذه الخصوصيات الرئيسية تعطي للمؤسسة هويتها وخصوصيتها.

ثانيا: التطور التاريخي للمؤسسة:

إنه لمن الجدير بدارس المؤسسة الاقتصادية بمختلف أنواعها وخاصة الإنتاجية أو الصناعية أن يطلع على تطوراتها لما لها من دور قيادي في حركة النشاط الاقتصادي ونمو المجتمعات، ويمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية بداية بالإنتاج الأسري البسيط الذي ساد الحياة البدائية منذ وجود الإنسان، حيث اعتبر الأرض وتربية المواشي أهم موارد حياته لتلبية حاجياته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والسكن، ولم تعرف التجارة آنذاك حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة محدودة وغير مستمرة.

وبعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين مجتمعات حضرية وارتفع الطلب نوعاً ما على المنتوجات الحرفية تكونت محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة وتميزت بالتنظيم الدقيق في عدد المعلمين، الصناع، والمتعلمين، حيث كانت تسعى إلى توفير التشغيل وتخفيض البطالة عن طريق قيام العامل بمختلف مراحل الإنتاج باستعمال أدوات بسيطة، ودون إدخال تحسينات على وسائل الإنتاج مما يؤدي إلى توفير عدد أكبر من المناصب ومدة العمل.³

¹ ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، الطبعة الثانية، ص 09.

² Pierre Conso & Farouk Hémici , "L'entreprise en 20 leçons", (Stratégie, Gestion, Fonctionnement), DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2003, p21.

³ ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص22.

ومع اتساع السوق وارتفاع الطلب على المنتجات وتغير أذواق المستهلكين، ظهر نظام حرفي منزلي يمول من طرف الرأسماليين التجاريين وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل ممولون من طرف التجار أصحاب رأس المال واستطاع هؤلاء التجار عند ثراءهم وامتلاكهم لأدوات إنتاج يدوية أن يجمعوا عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي بما يعرف بـ "la manufacture" حيث أصبح فيها أصحاب المحلات هم المتحكمون في ظروف الإنتاج. وبعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي واتساع السوق، ولعب الجهاز المصرفي دوراً في التطور الاقتصادي، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى بداية القرن الثامن عشر في شكل فبركات "fabriques" والتي قضت على الأشكال القديمة من الإنتاج الأسري وتميزت بمردوديتها المرتفعة نتيجة انخفاض التكاليف، بالإضافة إلى سهولة مراقبتها.

وبذلك فإن ظهور المؤسسة الآلية وتطورها كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي الذي كانت انطلاقة منذ القرن السادس عشر بعد أن فصلت الكنيسة عن الحياة الاقتصادية والعلمية قبل ذلك في أوروبا.

ولقد كان للحربين العالميتين دوراً مهماً فيما يتعلق بالتطور الصناعي فقي الصناعات الحربية وكذا تنظيم المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى دور مخطط مارشال في إعادة بناء الصناعة الأوروبية وكذا الاحتكارات التي ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر والحركات الاستعمارية التي ساهمت في استغلال أكبر لموارد الدول المستعمرة.

ونظراً لكل هذه الظروف بالإضافة إلى زيادة الإنتاج الصناعي كانت هناك ضرورة لمؤسسات البلدان الغربية وأوروبا والولايات المتحدة لإتباع استراتيجيات تكتل فيما بينها والدخول في الأسواق الخارجية كموزع ومنتج للسلع، وهو ما يدعى بالشركات المتعددة الجنسيات، والتي إن عرفت انتشاراً وتطوراً اليوم فإنها قد استمدت قوتها من التطور الذي شهدته العلاقات الدولية منذ القرن الثامن عشر على يد آدم سميث، واتفاقية بريتون وودز سنة 1944 بالإضافة إلى اتفاقية الجات، ومنظمة التجارة العالمية.

وبذلك تحول عدد كبير من المؤسسات والشركات الوطنية إلى مؤسسات متعددة الجنسيات تعمل على الوصول إلى مصادر قوة العمل والطاقة بأقل التكاليف والدخول إلى الأسواق الخارجية وزيادة الاستثمارات الخارجية والأرباح والمزايا والتأقلم مع الظروف العامة.¹

¹ ناصر دادي عدون - مرجع سابق، ص 31.

ثالثاً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة، فقد تأخذ شكل وحدة حرفية تقليدية أو متجر خاص، أو شركة إنتاجية متوسطة أو مزرعة أو مصرف أو شركة متعددة الجنسيات... الخ، وهذه الأشكال تصعب دراستها بشكل إجمالي وخاصة عند مقارنة مؤسسة بأخرى من ناحية الإنتاج أو مردودية النشاط وتصنيفها وفق مقاييس محددة، وتتخذ عملية التصنيف عدداً من المعايير والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

4-1 التصنيف حسب المحاسبة الوطنية:

حسب المحاسبة الوطنية تصنف المؤسسات إلى 04 أصناف:

- أ- الشركات وشبه الشركات:
- ب- مؤسسات القروض: والتي تهدف إلى تمويل الاقتصاد الوطني عن طريق تحويل وخلق اتاحات نقدية ومالية.
- ج- مؤسسات التأمين: وهدفها تأمين الأعوان الاقتصاديين بضمان تعويضات في حالات التعرض للأخطار.
- د- المؤسسات الفردية: هي المؤسسات المتواجدة في قطاع الأعمال والتي تنتج سلع وخدمات تجارية غير مالية لكن لا تتمتع بشخصية قانونية تميزها.

4-2 التصنيف حسب نوع النشاط:

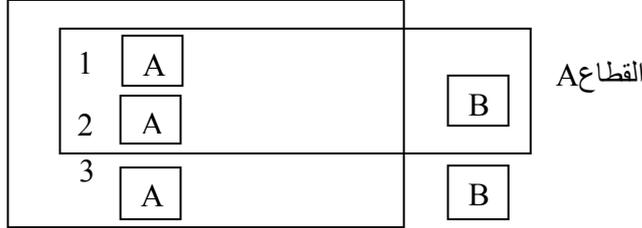
- أ- حسب القطاعات: وتصنف المؤسسة بمقتضاه إلى ثلاثة أنواع:
 - * مؤسسات القطاع الأولي: والمتمثل في قطاع الفلاحة والصناعات الإستخراجية (المعادن)،
 - * مؤسسات القطاع الثاني: ويندرج ضمنه مختلف النشاطات الإنتاجية والتحويلية،
 - * مؤسسات القطاع الثالث: ويتضمن نشاطات إنتاج الخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، الإطعام، التأمين... الخ).

ب- حسب قطاعات النشاط، الفروع (Branches):

إن قطاع النشاط يضم المؤسسات التي لها نفس النشاط الرئيسي، فالمؤسسة التي تعرف نشاط رئيسي وحيد فهي تنتمي إلى قطاع نشاط وحيد.

وبشكل عملي أكثر: هناك تقسيم آخر حسب فروع النشاط، حيث أن الفرع يضم مجموع وحدات الإنتاج* والتي تتضمن نفس منتج المدونة (nomenclature) للسلع والخدمات.

- التمييز بين الفرع والقطاع هو أساسي لتحليل النظام الإنتاجي:



الفرع A

حيث: 1، 2، 3: المؤسسات.

- رقم الأعمال للمنتج:

A	B
---	---

- القطاع A يضم كلاً من المؤسستين 1 و 2 والنشاط الرئيسي هو A.

- الفرع A يضم كل أقسام أو وحدات المؤسسات للنشاط A.

3-4 حسب المعيار القانوني: وتصنف المؤسسات وفقه على الأنواع التالية¹

أ- **مؤسسات القطاع العام:** وتكون إما في شكل مؤسسات وطنية تخضع للمركز مباشرة أي

لأحدى الوزارات تقوم بمراقبة تسييرها، أو تكون مؤسسات متوسطة وصغيرة داخل الولايات والبلديات ويشرف عليها منشئها وهم يقومون بإدارتها.

ب- **مؤسسات القطاع الخاص:** وفي داخل القطاع الخاص يتعايش كلاً من:

* **المؤسسات الفردية:** والتي تتعلق بشخص واحد يعتبر صاحب رأس المال ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالاً متباينة، مؤسسات فلاحية، حرفية، تجارية.

* **مؤسسات الشركات:** وهذه الأخيرة في شكلها القانوني تتفرع إلى:

- **شركات الأشخاص:** وتعتبر إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية مثل: شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة... الخ.

- **شركات الأموال المساهمة:** مثل شركات التوصية بالأسهم.

* **الوحدة، المنشأة، المؤسسة:** عادة تستعمل هذه المصطلحات لدى العديد من الأشخاص لأداء نفس المعنى إلا أن التمعن في محتوى كل منها يعطي نظرة أخرى لمعانيها. فالمؤسسة يمكن أن تتكون من منشأة أو عدة منشآت. المنشأة ليس لها شخصية قانونية بينما المؤسسة تتمتع بشخصية قانونية، كما أن استقلالية المنشأة تبقى نسبية لأنها تبقى خاضعة لمراقبة رب العمل (أو رئيس المؤسسة الأم)، كما يجب التفريق بين الوحدة كجزء من المؤسسة أو من المنشأة حيث أن المنشأة يمكن أن تضم عدة وحدات أو مصالح، كما بإمكانها أن تتجلى في وحدة واحدة، كدكان تجاري مثلاً.

- الشركات ذات المسؤولية المحدودة : والتي تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، بالإضافة إلى هذا فإن هذه الشركات تتميز بقلّة عدد الشركاء وعدم جواز تبادل الحصص بدون قيود وكذلك عدم انحلالها وفقاً للاعتبارات الشخصية وهذا ما جعلها تنتشر بكثرة في الميدان الاقتصادي مقارنة مع الأنواع الأخرى.¹

4-4- التصنيف حسب الحجم:

التصنيف حسب الحجم يؤدي إلى التمييز بين:²

- المؤسسات ذات الحجم الصغير جداً: "Très petites entreprise" TPE والتي تضم عدد محدود من العمال (بين 1 إلى 9 عمال).
- المؤسسات المتوسطة: "Petites et moyen entreprise" PME وتضم عدد من العمال يصل إلى 500 شخص.
- المؤسسات الكبيرة: والتي يفوق عدد العاملين فيها 500 شخص، وهي ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور، من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية في إطار ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات.

المطلب الثاني: المنظور النظامي للمؤسسة

لقد قدم المنظور النظامي للمؤسسات والإداريين بصورة خاصة رؤيا واضحة وجديدة في كيفية تحليل عمل المؤسسة والوقوف على طبيعتها والتفاعل بين أجزائها وأنشطتها ووظائفها.³ وسنحاول في هذا المطلب، التعريف بالنظام وإبراز أهم مكوناته، لنخلص إلى إسقاط ذلك على المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا.

أولاً: مفهوم النظام:

1/ تعريف النظام: أخذ النظام قسطا وافرا من اهتمام الباحثين وذلك من خلال تعدد تعاريفه، باعتباره مفهوم كأى مفهوم آخر يتعدد بتعدد وجهات النظر واختلاف آراء المفكرين، والتي وان اختلفت من حيث الألفاظ، فإنها تتفق من حيث المعنى، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم هذه التعاريف:

* حسب BERTA LANFFY (1973) "النظام هو مركب لعناصر في تفاعل متبادل"⁴

¹ ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص56.

² Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, Op Cit, p 14

³ مؤيد سعيد، "نظرية المنظمة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 30.

⁴ Von Bertalanffy Winy , *Théorie générale des systèmes*, edition DUNOD, paris, 1973, p60

* كما يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة أجزاء، وبالتالي فهو قابل للتحليل Décomposable، وقابل للتأليف ثانية Recomposable، والجزء منه كذلك عبارة عن نظام فرعي Sous système أو عدة أنظمة فرعية، كما أن هذا النظام في حد ذاته يمكن أن يكون محتوي في نظام أكبر وشامل Sur système.¹

* ويعرف النظام كذلك بأنه "مجموعة من المفردات يتفاعل بعضها البعض بانتظام، وتعتمد كل منها على الأخرى، فهي تؤلف فيما بينها مجموعة موحدة ومنسقة ومن ثم فإن تعاون وتضافر هاته المفردات، يؤدي إلى تحقيق أهداف بكفاءة أكبر من كفاءة قيام كل مفردة بأعمالها دون تنسيق بين جهودها وجهود المفردات الأخرى".²

* النظام هو مجموعة الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل يكون معه كلاً متكاملًا.³

* وحسب JHONSON & FAST، يعرف النظام بأنه "تجميع منظم لعناصر وأجزاء منفصلة وإن كانت معتمدة بعضها على بعض، بغرض تحقيق هدف محدد".⁴

* ويرى محمد سمير الصبان وآخرون بأن مصطلح النظام "يطلق على المجموعة المترابطة والمتجانسة من الموارد والعناصر سواء كانت أفراداً، أو تجهيزات، آلات، أموال،... الخ، تعمل كوحدة واحدة تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين في ظل الظروف البيئية المحيطة".⁵

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء أو العناصر القائمة فيما بينها وفق مجموعة من العلاقات بين مختلف عناصرها، تعمل لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة. ويمكن قياس النظام من خلال ثلاثة معايير وهي:⁶

- الكفاءة: وتقاس بقسمة المخرجات على المدخلات، ويحدد النظام الكفاءة من خلال الوصول إلى مستوى من المخرجات باقل تكلفة إدخال ممكنة،
 - الفعالية: أي مدى إنجاز النظام لأهدافه،
 - مستويات الأداء: والتي تعبر عن أغراض معينة مرجو تحقيقها من خلال النظام.
- ويشتمل التعريف على مجموعة من الخصائص أهمها:⁷

¹ ERMES. Groupe ESCP, *Stratégies et systèmes d'information perfective du management*, Edition Masson, paris, 1994, p05.

² أحمد شاكر، "التسويق، مدخل إستراتيجي"، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص49.

³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص63.

⁴ الخضر ع، "مدخل إلى إدارة الأعمال"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص06.

⁵ محمد سمير الصبان وآخرون، "مبادئ المحاسبة المالية كنظام للمعلومات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص07.

⁶ نبيل محمد مرسي، "التقنيات الحديثة للمعلومات"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص13.

⁷ محمد سمير الصبان وآخرون، نفس المرجع، ص07.

- وجود الموارد: وتشكل البنية الأساسية للنظام، وتتمثل في مجموع رؤوس الموال المتاحة ذات المصادر الذاتية كالأرباح المحتجزة والاحتياطيات، بالإضافة إلى الأموال ذات المصدر الخارجي، كالقروض وكذا الأفراد القائمين على إدارة وتشغيل النظام،
- وجود أهداف: حيث تعد الأهداف من أهم العوامل المحددة لكيفية تنسيق وتشغيل الموارد المتاحة للنظام، فوجود أي نظام مرتبط بوجود هدف معين، أو عدة أهداف،
- البيئة والحدود: وتمثل حدود النظام الخطوط المحددة للنظام التي تفصله عن البيئة المحيطة به وعادة ما يتم تحديد هدف الحدود بالرجوع إلى الأهداف المراد تحقيقها،
- الرقابة: وتهدف إلى تقييم الأداء واتخاذ القرارات الصحيحة داخلاً للنظام باكتشاف الأخطاء والانحرافات لتحقيق الأهداف العامة للنظام،
- مستخدمي النظام: وهمك الأفراد والوحدات التي تستقبل مخرجات النظام سواء للاستخدام النهائي أو كمدخلات لنظام آخر.

ثانياً: مكونات النظام

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن النظام يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:¹

1/ المدخلات: تتمثل في مختلف البيانات اللازمة لتشغيل النظام، وهذه المدخلات تختلف باختلاف هدف النظام، وقد تكون مواد أولية، قوى عاملة، أو رأس مال.. الخ. ويمكن أن نميز بين نوعين من المدخلات:²

أ - المدخلات المنظمة: ويتحصل عليها النظام من مصدر معين بصورة مستمرة ومنتظمة،

ب - المدخلات العشوائية: وهي مدخلات محتملة يتحصل عليها النظام من اختياره بين عدد من البدائل، التي تقدمها له البيئة الخارجية، وتتميز بتأثيرها في كفاءة أداء النظام.

كما يوجد نوع آخر من المدخلات تأتي من النظام ذاته في صورة معلومات ناتجة عن الأداء السابق للنظام، تستخدم هذه المدخلات في ضبط حركة النظام وضمان سيره في الطريق المخطط له، وتسمى هذه العملية "التغذية العكسية".

2/ التشغيل أو المعالجة: وهي مجموعة العمليات والأنشطة الداخلية التي تمزج المدخلات في توليفة مميزة بغرض تحويلها إلى مخرجات تقدم للمستفيد النهائي، والتشغيل بهذا الشكل يمثل تفاعل كل العوامل داخل النظام.

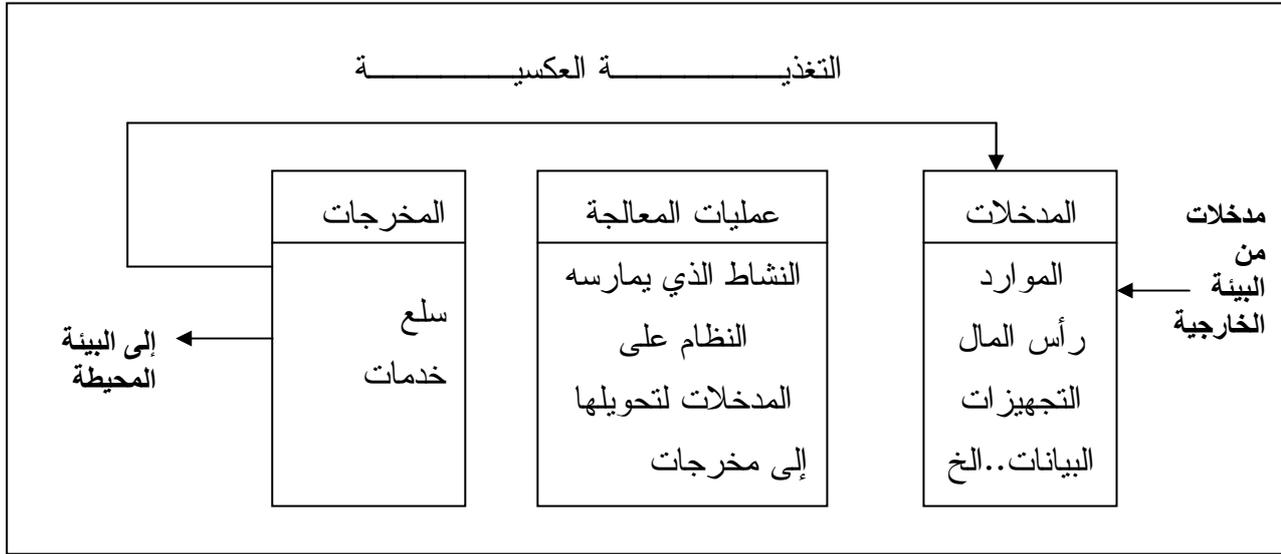
¹ عبد الرزاق محمد القاسم، "تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص15.

² كمال الدين الدهراوي، سمير كامل، "نظم المعلومات المحاسبية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص 07-08.

3/ **المخرجات:** وهي نواتج العملية السابقة من سلع وخدمات ووظائف وأجور وخدمة للمجتمع وإرضاء للمستهلك.

ويمكن أخذ العناصر الأساسية المكونة للنظام في الشكل الموالي:

الشكل (I-01): النموذج الأساسي لعناصر النظام



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على محمد حسن آل فرج الطائي، "مدخل إلى نظام المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 200

ثالثاً: أنواع الأنظمة

يمكن تصنيف النظم وفقاً لعدة أسس، وستعرض فيما يلي لأهمها:¹

1- من حيث مصدر نشأتها: يمكن أن نميز بين نوعين من الأنظمة:

أ) أنظمة طبيعية: وهي أنظمة يصعب التحكم في خصائصها لأنها ناشئة طبيعياً من صنع الخالق عز وجل كالإنسان مثلاً،

ب) أنظمة صناعية: وهي أنظمة قد تكون قابلة للتحكم في العاقات القائمة بين أركانها، وفي خصائصها، لأنها تنشأ بفعل البشر، مثل المنشأة.

2- من حيث عمرها: وتصنف إلى نوعين

أ) دائمة: تستمر لفترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها، كالمؤسسات،

ب) مؤقتة: وهي تنشأ لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة ينتهي بعدها النظام.

¹ دربال أمينة، "كفاءة الأسواق المالية، حالة الأسواق المالية الخليجية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2007،

3- تصنيف النظم من حيث ماديتها أو معنويتها: وتصنف إلى:

أ) نظم مجردة: وهي تلك النظم غير الملموسة واقعياً، مثل الأنظمة العددية،

ب) نظم مادية: وهي أنظمة ملموسة مجسدة واقعياً مثل أنظمة الإعلام الآلي.

4- تصنيف النظم حسب إمكانية التنبؤ بسلوكها: وتنقسم النظم حسب هذا المعيار إلى نظم محدودة (يمكن التنبؤ بسلوكها)، ونظم احتمالية (لا يمكن التنبؤ بسلوكها).

أ) النظام المحدود: نظام يعمل وفقاً لقواعد محددة مقدماً، وبالتالي يمكن التنبؤ بسلوكه في المستقبل بدقة لو عرفنا خصائص التشغيل والظروف الحالية، ومن أمثلة ذلك، نظام المؤسسة أو المنشأة والذي يعتبر محددًا لارتباطه بعوامل محددة كذلك كسلوك المستهلك وحالة الموردين وحالة الاقتصاد بشكل عام.

ب) النظام الاحتمالي: واحتمالية هذا النظام راجعة لارتباطه بعوامل غير متوقعة ولا يمكن التنبؤ بسلوكها ومثال ذلك النظام الاقتصادي في حد ذاته الذي يعتبر احتمالياً.

5- تصنيف النظم من حيث علاقتها بالبيئة: على هذا الأساس تنقسم النظم إلى نوعين رئيسيين:¹

أ) نظام مغلق: ويقوم على أساس وجود تفاعل بينه وبين البيئة الخاصة والاجتماعية، فهو يتمتع بالاكفاء الذاتي، كما أنه يعتمد على المعلومات الداخلية الخاصة بمكوناته، ولا يعتمد على استقبال المعلومات المرتدة،

ب) النظام المفتوح: ويقوم هذا النظام على أساس التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية، وبعتماده على التغذية المرتدة وإجراء تعديلات على أدائه على أساس ذلك وخير مثال على هذا النظام هو المنظمة التي يتعين عليها التكيف مع المحيط كونها نظاماً مفتوحاً عليه.

رابعا: المؤسسة كنظام مفتوح

يتحكم في المؤسسة حين التعامل معها كنظام مفتوح عدة عناصر أساسية لا يمكن الاستغناء عن أي منها إذا ما أريد تفهم العمل الإداري والتنظيمي بالشكل السليم القائم على الواقع المتجدد بشكل مستمر، فانطلاقاً من نظرية النظام المفتوح، يمكن أن نصف أي مؤسسة، مصنع أو مركز للأبحاث.. الخ بأنها وسيلة أو أداة يتم بموجبها تحويل الطاقة أو الموارد أو المدخلات من خلال الأنشطة الداخلية أو عمليات التحويل للطاقة إلى منتجات أو مخرجات وتعتمد المؤسسة في أدائها لهذه العمليات على العلاقة التبادلية الحاصلة بينها وبين البيئة الخارجية.²

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 63.

² مؤيد سعيد سالم، "نظرية المنظمة"، دار وائل للنشر، ط1، 1999، ص ص 33، 34.

- ومن خلال هذا إذا اعتبرنا المؤسسة كنظام مفتوح فيمكن أن نستنتج ثلاثة مميزات:¹
- أن ترتيب أو تنظيم الأجزاء أو الأنظمة الفرعية يكون عادة بانتظام وفي مراتب متدرجة،
- التنسيق بين هذه الأنظمة الفرعية وتعاونها يكون من أجل تحقيق هدفها العام وهو هدف وجود المؤسسة،
- إذا كانت الأنظمة تسعى لتحقيق هدف معين فيجب أن تصمم وتتفاعل فيما بينها لتحقيق هذا الهدف.

وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي أن المؤسسة أو المنشأة تعمل كنظام مغلق يتكون من عدد من الأجزاء تتفاعل مع بعضها البعض أثناء تأدية وظائفها، ولكن هذا الاعتقاد بدأ يتغير فكل منشأة تتفاعل مع البيئة حيث تستمد منها موارد الإنتاج التي تستخدمها في عملياتها، كالعمال والموارد والأموال، كما أنها تمدها بالمنتجات في شكل سلع أو خدمات أو اقتطاعات بمختلف أشكالها.

وبذلك فإن ظهور فكرة الأنظمة المفتوحة وتزايد قوى البيئة بأشكالها المختلفة أدى إلى إيمان رجال الأعمال بأن منشآتهم لا يمكن فصلها عن البيئة التي تعمل فيها ولكن تتأثر بما يحدث في هذه البيئة وكذلك تؤثر فيما يحدث فيها.²

وما يمكن الإشارة إليه هو أن التفاعل بين المؤسسة ومحيطها يتخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة من حيث موقع المؤسسة ضمن المحيط وبدرجة تعاملها مع هذا المحيط، وهو ما جاءت به النظرية الاحتمالية التي اهتمت بتحديد أنماط العلاقة الترابطية والمستقلة بين المنظمة وبيئتها، حيث أبرزت أثر البيئة على أسلوب أداء المنظمة، وضمن هذا الإطار وجد أن هناك نوعين من البيئة بشكل عام يؤثران على المنظمة وهما:

البيئة المستقرة والبيئة الحركية

وهذين النوعين يؤديان إلى وجود نظامين إداريين عامين يتحدد من خلالهما أسلوب أداء المنظمة وهما: النظام الآلي والنظام الحيوي.

فالأول يرتبط أساساً بعناصر البيئة المستقرة أما الثاني فيرتبط بالبيئة المتغيرة، وهذا يعني أن نوعية عناصر البيئة تفرض النظام الذي يحكم المنظمة، فالنظام الآلي يفرض قيوداً وحدوداً على الإدارة والتنفيذ

¹ عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، المرجع السابق، ص 11.

² علي الشرفاوي، "وظائف منشآت الأعمال"، دار الجامعات المصرية 1979، ص 36.

في المؤسسة، أما النظام الحيوي فيترك الباب مفتوحاً للعناصر البشرية والتنظيمية لأخذ دورها بحرية لتحدي أطر العمل في المؤسسة وأسلوب تنفيذ أنشطتها.¹

المطلب الثالث: المؤسسة الصناعية وأهميتها

يعد التطور الصناعي في أي قطر أو إقليم كان، معياراً لمستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي والحضاري، فقد شهدت أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من بلدان العالم المتقدم والتي يشار إليها عادة بالدول الصناعية تحولات اقتصادية واجتماعية سريعة بفضل هذا التطور الذي أدى إلى تحول هذه البلدان من بلدان متخلفة اقتصادياً إلى بلدان متقدمة ضمن مرحلة النظام الرأسمالي الصناعي، وذلك بعد أن مرت هذه البلدان بمراحل الرأسمالية التجارية والزراعية... الخ.

أولاً: تعريف المؤسسة الصناعية:

قبل التطرق إلى تعريف المؤسسة الصناعية وباعتبارها محل الدراسة، كان من الجدير بنا وضع مفاهيم لبعض المصطلحات المرتبطة بهذا النوع من المؤسسات.

1) الصناعة: إن وضع تعريف دقيق للصناعة يعتبر أمراً صعباً، وقد جرى العرف على الكلام على صناعة السيارات، والغزل والنسيج، وصناعة الحديد والصلب وغيرها، حيث أن كل صناعة من هذه الصناعات غالباً تتكون من مجموعة من المؤسسات تقوم كل منها في الغالب بإنتاج مجموعة من السلع. ومن خلال ذلك يعرف "روبنسون" الصناعة بأنها:

"مجموعة من المؤسسات تشترك في إنتاج سلعة متقاربة أو استخدام مادة خام رئيسية واحدة أو طريقة صنع واحدة أو نوع واحد من الآلات".

أمّا الأستاذ sargant florence "فلورانس" يرى أن روبنسون افترض بأن المؤسسة تنتج سلعة واحدة في إطار صناعة واحدة، ولكن هذا يبدو غير صحيح فكثيراً ما يتبع المؤسسة الواحدة عدة مصانع تنتج سلعاً متباينة بحيث أن المؤسسة الواحدة تكون تابعة لعدة صناعات بدلاً من صناعة واحدة.²

ويعرف florence الصناعة بأنها "مجموعة المصانع التي تقوم بأداء عمليات متشابهة لا تؤديها في الغالب مصانع أخرى"³ وتشمل هذه العمليات بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتوجات غذائية وصناعية مختلفة وكذا صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها وهو ما يدعى بالصناعات الإستخراجية بالإضافة إلى المؤسسات الاستهلاكية بشكل عام.⁴

¹ عمر وصفي عقيلي، قيس عبد العلي المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة الأردن 1994 ص 160

² محمد محروس إسماعيل، "اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسة الجدوى الاقتصادية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص 126.

³ فريد النجار، "إدارة العمليات الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 41.

⁴ محمد محروس إسماعيل، المرجع السابق، ص 126.

وبذلك فإن القطاع الصناعي المشكل من كافة الفروع الصناعية، التي شكلت هي بدورها من مجموعات من الصناعات المتناسقة في الأهداف، يضم ثلاث مجموعات رئيسية من النشاطات هي:¹

* مجموعة الصناعات الاستخراجية (Extracting Industries): التي تتولى استخراج المواد الخام المتوفرة في الطبيعة، معدنية كانت أو غير معدنية فوق الأرض أو في باطنها.

* مجموعة الصناعات التحويلية (Manufacturing Industries): وهي تعمل على معالجة المواد الخام، أو المواد نصف المصنعة، أو حتى المصنعة بإجراء عمليات تحويلية عليها كإنتاج الفولاذ من الحديد الخام أو النسيج من القطن أو الصوف... الخ.

* مجموعة الصناعات الخدمية (Service Industries): وتقوم بإنتاج خدمات ذات طبيعة صناعية، كتصليح الآلات والأجهزة والسلع وإنتاج الطاقة الكهربائية... الخ.

2) التصنيع: يطلق لفظ التصنيع على الجهود التي تبذل لإنشاء مصانع جديدة أو إجراء توسعات بالمصانع القائمة، وأياً كانت الجهود التي تبذل سواء كانت صغيرة أو كبيرة، وبصرف النظر عن حجم الوحدات التي تقام فإن إنشاء المصانع أو توسيع ما هو موجود يعتبر ممارسة لنشاط التصنيع.²

3) المصنع: المصنع يعني الورش أو المنشآت التي يتم فيها تحويل المواد الأولية أو السلع الوسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظر هذا المصنع سلعاً نهائية.³

ومن خلال هذه التعاريف والتعاريف السابقة للمؤسسة الاقتصادية يمكن تعريف المؤسسة الصناعية بأنها كل المؤسسات التي تعمل على تحويل الموارد الطبيعية أساساً إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية كالمعادن والطاقة، والفرع الواسع والأساسي لدفع الاقتصاد وهو صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة المستعملة في مجمل القطاعات الاقتصادية.

ثانياً- الأهمية الخاصة للمؤسسة الصناعية:

لتحقيق الإنتاج المادي، نميز ثلاثة أنواع من المؤسسات:

- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية، مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة ومؤسسات إنتاج السلع الاستثمارية.

¹ مدحت القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، عمان اللردن، ط2، 2005، ص ص 26-27.

² عاطف محمد عبيد، حمدي فؤاد، "التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج"، ص26، دار النهضة العربية، بيروت 1974.

إن النوع الأول والثاني من هذه السلع يمكن أن ينتج من قبل مؤسسات أخرى كالزراعية مثلاً، أمّا النوع الثالث فلا يمكن إنتاجه إلا من طرف المؤسسات الصناعية، وهكذا فإن الأهمية الخاصة للمؤسسة الصناعية لا تكمن في توفير المواد والسلع الجاهزة للاستهلاك وإنما في توفير المعدات والآلات التي تنتج وسائل الإنتاج بصفة عامة.

وتكتسب المؤسسات الصناعية أهميتها من المزايا العديدة التي تتميز بها الصناعة عن غيرها من القطاعات الاقتصادية الأخرى مما يجعلها قادرة على لعب دور أساسي وحيوي في تنمية الاقتصاد الوطني ومن أبرز هذه المزايا:¹

- أن النشاط الصناعي يتميز بارتفاع متوسط إنتاجية العمل مقارنة مع الأنشطة الأخرى، كالزراعة مثلاً، كما أن مستوى الإنتاجية في الصناعة يرتفع مع تطور القطاع الصناعي. ضف إلى ذلك أن التكنولوجيا المستعملة في هذا القطاع تؤدي إلى رفع مستوى المهارة والتنظيم مما ينعكس على باقي القطاعات الأولية (كالزراعة والاستخراج) وهو ما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية في هذه القطاعات،

- كما تتميز الصناعة أكثر من غيرها بعلاقات تشابكية مع القطاعات الأخرى، تجعلها محفزة لهذه الأخيرة وقد تكون هذه التحفيزات خلفية كتشجيع صناعة المنسوجات مثلاً على قيام استثمارات في إنتاج القطن والأصباغ... الخ، أو قد تكون أمامية كتحفيز صناعة المنسوجات على قيام صناعات إنتاج للملابس الجاهزة،

- تتسم الصناعة في إمكاناتها على استيعاب الأيدي العاملة خصوصاً الصناعات كثيفة العمل.

وبسبب هذه المزايا التي تتميز بها الصناعة على القطاعات الاقتصادية الأخرى، فإنها تلعب دوراً متميزاً في دفع عجلة التنمية من خلال العوامل التالية:²

- تنعكس معدلات الإنتاجية المرتفعة نسبياً في هذا القطاع إيجاباً على نمو الدخل القومي من خلال علاقات التشابك والترابط بين الصناعة والقطاعات الأخرى، مما جعل الدول النامية تنظر إليه كوسيلة لتحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة،

- يساهم ارتفاع مستويات الدخل الناتجة عن التطور الصناعي وارتفاع معدلات الإنتاجية في إعادة توزيع هذه الدخل وتقليل التفاوت فيما بينها،

¹مدحت القرشي، المرجع السابق، ص 38

² نفس المرجع، ص 39

- يساعد التطور الصناعي كذلك على تخفيف ظاهرة عدم الاستقرار في الاقتصاديات النامية وفي معدلات التنمية المتحققة لديها أكثر من غيره من القطاعات الأخرى كالقطاع الزراعي مثلا الذي يعرف انخفاض مروونات الطلب والعرض للمنتجات الأولية،
 - يوفر القطاع الصناعي العديد من السلع الصناعية التصديرية ويقلل من استيراد مثل هذه السلع مما ينعكس بشكل ايجابي على الميزان التجاري وميزان المدفوعات ويوفر النقد الأجنبي اللازم لعملية التنمية الاقتصادية،
 - كما يعمل التصنيع على تحسين نسب التبادل التجاري، حيث أن أسعار السلع المصنعة أعلى من أسعار السلع الأولية في التجارة الدولية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة القدرة الشرائية للبلد المعني وبالتالي يزيد من مستوى الرفاهية لديه.
- وبصفة عامة فإن التقدم الاقتصادي يؤدي إلى ظهور منتجات جديدة لتحل محل المنتجات أو الوسائل البسيطة الموجودة من قبل ولكن بأكبر كفاءة وبطبيعة الحال فإن مجال إنتاج تلك السلع إنما هو القطاع الصناعي بالإضافة إلى حالات الإبداع التكنولوجي الموجودة ضمن هذا الأخير مما يجعل المؤسسات من هذا النوع أهم البنيات التي يُعتمد عليها في رفع الإنتاج والإنتاجية باستعمالها للتكنولوجيات الحديثة¹.

ثالثا: أنواع المؤسسات الصناعية:

يمكن تصنيف المؤسسة الصناعية حسب 4 معايير وهي:²

- كيفية الاستجابة مع السوق،
- حسب تركيبة المنتجات،
- حسب تكرارية الإنتاج،
- حسب طبيعة القيمة المضافة.

1) حسب كيفية الاستجابة مع السوق: ويعتبر هذا المعيار الأهم للتمييز بين المؤسسات الصناعية، وهنا عامة توجد ثلاثة حالات:

أ- مؤسسات تضع منتجات تصورية (تنبؤية) للاستعداد للزبائن وتنتج حسب الطلب ونجد هنا:

* مؤسسات تنتج منتجات يحددها الزبون،

* مؤسسات تنتج منتجات تصورية مموّنة بمواد أولية من طرف الزبون،

¹ محمد سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص04.

² Francis lambersend , "Organisation et génie de production", ellipes, ed.marketing. S.A. Paris 1999, P08.

* مؤسسات تصنع منتج أو منتجات حسب الدليل لكن في دورة الإنتاج فإنها تنتج منتجات استثنائية حسب الأوامر.

ب- مؤسسات تنتج منتجات تنتهي في لحظة الطلب بداية من مركبات جزئية وهذا التوقف من المحتمل أن يكون ناتج عن التوقف في التموين، الصنع.

ج- مؤسسات تستجيب للسوق بواسطة المخزون النهائي والنشاط الوحيد المباشر تجاه الزبون يكمن في عملية عرض المنتج.

2) التصنيف حسب تركيبة المنتجات:

ويمكن تصنيف المؤسسات الصناعية هنا وفقاً ل:

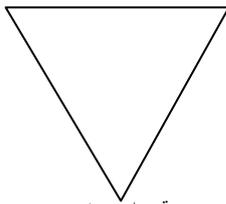
أ- عدد المركبات (Nombre de composants)،

ب- عدد مستويات المدونة (Nomenclature)،

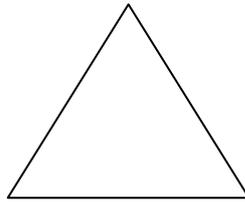
ج- حسب عدد المتغيرات أو الاختيارات (options)،

د- حسب درجة المعايير أو التوحيد النمطي.

التنظيم الجزئي أو الشامل للسيرورات الصناعية يأخذ 03 أشكال أساسية:



تحويل متباعد
نوع ET أو OU



تحويل متقارب



تحويل خطي

أ- التحويل المتباعد: يميز السيرورات التي من خلالها منتج أولي يعطي عدة منتجات تامة، وهنا يوجد نوعين:

* التباعد من نوع ET: منتج واحد قاعدي يعطي عدة منتوجات نهائية أو نصف تامة (يسمى التباعد بالمدونة).

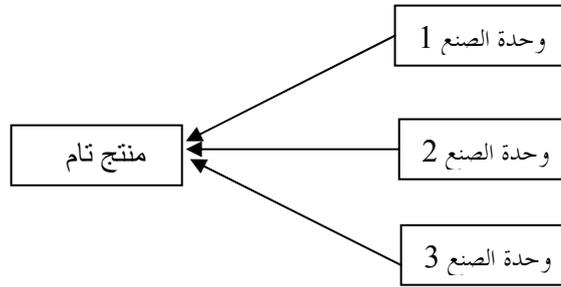
* التباعد من نوع OU: وهو السيرورة التي تحول المنتج نحو منتج شبه تام (يسمى تباعد حسب التشكيلة (La Gamme).

ب- التحويل المتقارب: وهو عكس الأول، فانطلاقاً من مجموعة من المركبات نحصل على منتج نهائي.

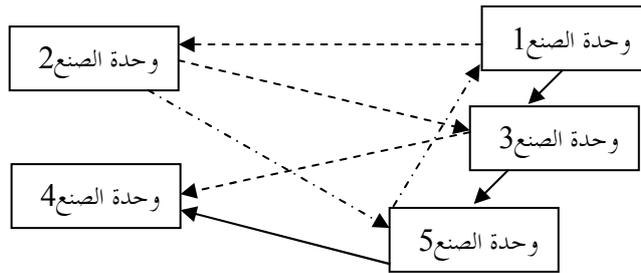
ج- التحويل الخطي: انطلاقاً من مادة أولية قاعدية يشكل منتج نهائي وفي هذا النوع من الإنتاج توجد استقلالية للمواد ولكن ليس لوسائل الإنتاج.

3) التصنيف حسب تكرارية الإنتاج: نميز هنا أربع حالات.

أ/ الإنتاج غير التكراري: (وحدوي أو بسلاسل صغيرة) كل مركز الإنتاج يقوم بإنتاج جزء من المنتج في إطار سيرورة نهائية.

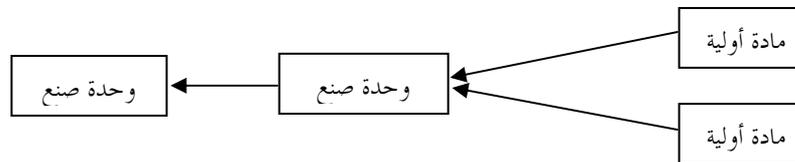


ب/ الإنتاج التكراري: (بالسلاسل أو بالحصص lots) وهنا السيرورات المعتمدة لكل منتج تتبع طريق معقد باستعمال موارد إنتاج متعددة.



ج/ إنتاج كتلة متكررة ضمن سيرورة أو مسار منفصل أو متحفظ:

وهنا المنتوجات تتبع سلسلة شبه ثابتة لا تتغير immutable ومستمرة



د/ إنتاج كتلة متكررة في إطار سيرورة مستمرة: طريقة الصنع هذه متشابهة لسابقتها غير أن المنتج هنا يمر عبر سيرورة دائمة، هذا النوع يتطلب عدم وجود توقفات حتى في نهاية الأسبوع.

4) التصنيف حسب القيمة المضافة: نميز هنا بين 3 مركبات لهذه القيمة المضافة للمنتوج.

أ- اليد العاملة المباشرة: MOD.

ب- اليد العاملة غير المباشرة: وتتضمن:

* حسن الدراسات (طاقة التجديد والإبداع).

* مهارة الصنع (التحكم في المهنة).

ج- الخدمة التي تبين الإرادة لإعطاء حل لمشكل الزبون أولاً.

المبحث الثاني: البيئة التنافسية للمؤسسة

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة من الخطوات الهامة لبناء وتصميم استراتيجياتها، باعتبار المؤسسة جزء من المجتمع تتأثر به وتؤثر فيه، وإدارتها بمفهوم النظام المفتوح يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها وتحديد آثارها على سلوكها وأدائها وتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم البيئة التنافسية

يقصد بالبيئة المحيطة بالمؤسسة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها.¹

وسنحاول توسيع الفهم من خلال وضع مفهوم لمصطلح البيئة، حيث تعرف على أنها "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالمؤسسة من طبيعة ومجموعات ونظم بشرية وعلاقات شخصية"²

ومن هذا المفهوم يتبين أنه من الضروري تحليل وفهم القوى والعوامل التي تواجه المؤسسة، وتكمن أهمية ذلك في فهم القنوات التي من خلالها تؤثر هذه العوامل على أداء وإستراتيجية المؤسسة، كما أن تحليل ودراسة البيئة له دور أساسي في بناء وتصميم الاستراتيجيات.

المطلب الثاني: تحليل بيئة المؤسسة

إن تحليل بيئة المؤسسة وتقييمها يعني رصد ما يحدث فيها من تغيرات ايجابية أي البحث عن الفرص واستغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية المتمثلة في التهديدات والبحث عن كيفية مواجهتها.

ويمكن تقسيم البيئة الكلية لمؤسسات الأعمال إلى بيئة خارجية عامة، وبيئة خارجية خاصة(البيئة التنافسية)، والبيئة الداخلية.³

¹ عابدة سيد خطاب وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي"، دار الحريري للطباعة، مصر، 2007-2008، ص57.

² أحمد زكي بدوي، "معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، 1977، ص 135.

³ عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 112.

أولاً: البيئة الخارجية:

يقصد بالبيئة الخارجية للمؤسسة كافة المتغيرات المحيطة بها والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات اتخاذ القرار أو الأفعال التي تؤديها ، وبالتالي يمكن تعريفها على أنها "كافة العناصر الموجودة خارج حدود المؤسسة والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل أو جزء من المؤسسة".¹

ولفهم بيئة العمال وتطبيقات المؤسسة لمختلف استراتيجياتها فغنه تكون الحاجة ملحة إلى تحليل البيئة الخارجية وما تتضمنه أساساً من بيئة عامة وبيئة تنافسية (بيئة الصناعة أو البيئة الخاصة) التي تعمل بها المؤسسة.

1) البيئة الخارجية العامة: يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات وتقع خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابة الإدارة، ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية، وتشمل كافة العوامل السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، القانونية والتكنولوجية.²

ويمكن تأشير أهم العوامل بالآتي:³

1-1/ عوامل ديموغرافية: وتتضمن في الغالب أعمار السكان، أعراقهم، توزيعهم الجغرافي وأعدادهم وارتفاع أو انخفاض الثروة، مستويات الدخل وتوزيعه السكان.... الخ.

1-2/ عوامل اجتماعية وثقافية: تشمل المؤثرات المتعلقة بالقيم، المعتقدات، أنماط الحياة في المجتمع.... الخ. وكلها عوامل لإحداث تغييرات كبيرة في البيئة، فعلى سبيل المثال، ارتفاع عدد النساء العاملات في سوق العمل الذي كان حكراً على الرجال، نتيجة تطور المستوى التعليمي، وهو ما قد يؤدي إلى الارتفاع الواضح في مستوى الدخل تعدد المصادر.

1-3/ العوامل الاقتصادية: ولعل أهم مظاهر تأثير هذه العامل تتجلى فيما يتعلق بمعدلات الفائدة، معدلات البطالة، أسعار السلع للمستهلك، إجمالي الناتج الوطني... الخ. وكلها تغييرات تحدث نتيجة تأثير العامل الاقتصادي على مجمل الصناعات سواء كان في مجال السلع النهائية، الخدمات ، الصناعة أو الحلقات التسويقية والحكومية... الخ.

1-4/ العولمة: حيث أصبحت بمثابة متغير جديد يضاف إلى بيئة أعمال المؤسسة، لما أتاحتها من فرص كثيرة للوصول إلى أسواق خارجية لم تكن تستطيع الوصول إليها في مرحلة سابقة، حيث أصبح العالم بمثابة قرية صغيرة ساهمت وسائل النقل والاتصالات في جعله بهذا الشكل الجديد فضلاً عن الاتفاقيات

¹ تامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، صبعة 2008، ص 91.

² عايدة سيد خطاب وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سابق، ص 57.

³ تامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سابق، ص ص 91-92.

الاقتصادية والأجواء السياسية التي شهدتها العالم في الانفتاح ما بين الدول والتشارك في الأعمال المختلفة.

2) البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية) :

وتسمى أحيانا بالبيئة الجزئية أو بيئة الصناعة، ويقصد بها عادة، مختلف العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة وتشارك فيها مع بقية المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة، حيث تتشابه هذه المؤسسات في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن المتعاملين معها.¹ وترتبط عملية تحليل البيئة التنافسية بطبيعة عمل المؤسسة، ومحيطها التنافسي ومدى احتكاكها بمختلف المتعاملين الاقتصاديين في السوق المستهدفة مع المؤسسات التي تعمل معها في نفس المجال وهي عوامل يتم على أساسها تحديد النماذج المثلى للتحليل (وهو ما سيشار إليه في المطلب الثالث من هذا المبحث).

3) البيئة الداخلية:

تشمل مجموع الطاقات والإمكانات الداخلية للمؤسسة المادية منها والبشرية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها أو قيودا ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية.² ويتم تقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة من خلال تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها لكشف عن نقاط القوة والضعف، كما أنه من الصعب وضع حد بين البيئة الداخلية والخارجية، فالعوامل البيئية العامة كثيرا ما تخترق العوامل البيئية الخاصة وتؤثر بالتالي على البيئة الداخلية، لذلك ينبغي أن يتم النظر للمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة الخارجية.³ ولعل أهم عنصرين تحليليين يمكن اعتمادهما في تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة هما تحليل الموارد باعتبارها عنصر رئيس في بنية المؤسسة، ثم تحليل سلسلة القيمة، ويمكن إعطاء توضيح وجيز لهما فيما يأتي.

¹ نفس المرجع، ص 95.

² عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 61.

³ محمد أحمد عوض، " الإدارة الإستراتيجية"، (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 135.

أ/ الموارد الأساسية للمؤسسة:

يمكن تعريف موارد المنظمة على أنها "كافة الموجودات والقدرات المميزة والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والتي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ الإستراتيجية"¹. والغرض من البحث في موارد المؤسسة ضمن البيئة الداخلية ينصب على مقدار التأثير الذي يمكن أن تخلقه هذه الموارد على مكان القوة التي تتحقق لديها ومن خلالها، أو بالعكس عندما تكون في موضع ضعف إن افتقدتها، وبالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي البيئي (تجاه المنافسين الآخرين بذات الصناعة).

ومن خلال التحليل الموضوعي لكل مورد يمكن وضع التساؤلات التالية والإجابة عليها:²

- هل يعطي المورد ميزة تنافسية؟
 - هل يمكن تقليده، وهل إن كان كذلك، هل يعد هذا التقليد مكلفاً؟
 - هل يساعدنا هيكلنا التنظيمي الحالي على حسن استغلال هذا المورد؟
- فإن كان الجواب على كل هذه الأسئلة بالإيجاب فإن المورد يمثل قوة وقدرة تميز المؤسسة عن منافسيها.
- وعلى ضوء تقييم دور موارد المؤسسة في إعطاء ميزة تنافسية، يتم إتباع مجموعة من الخطوات المساعدة لعل أهمها:
- _ تحديد وتصنيف الموارد حسب نقاط القوة والضعف.
 - _ تصنيف نقاط القوة في قدرات محورية، فإذا كانت هذه القدرات متفوقة على قدرات المنافسين تعد محورية.
 - _ تقييم الأرباح المتوقعة من هذه الموارد من خلال ما تعد به من ميزة تنافسية.
 - _ اختيار الإستراتيجية التي تعطي أفضل استغلال لموارد المؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.
 - _ تحديد الموارد التي تشكل نقاط ضعف من أجل علاجها وتحويلها لنقاط قوة.

¹ ثامر البكري، المرجع السابق، ص 104.

² أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية"، (مهارات التفكير الاستراتيجي)، الدار الهندسية، القاهرة، ط 1، 2008، ص

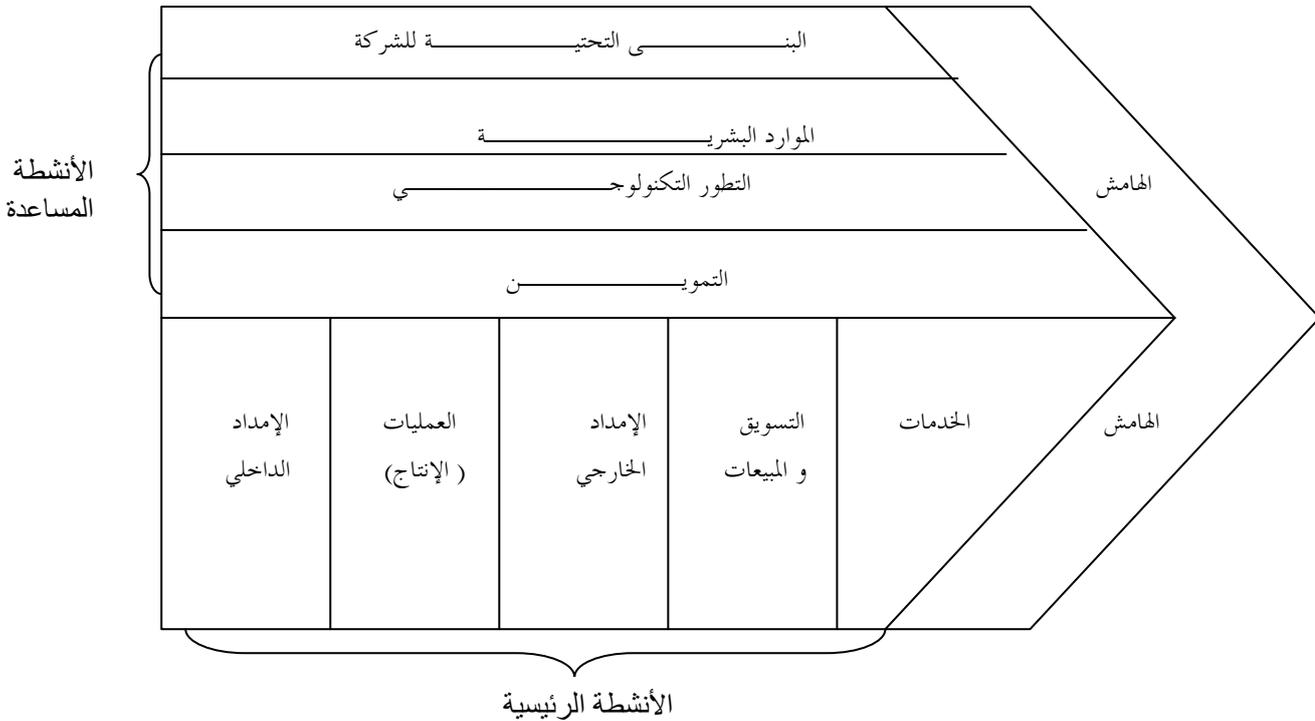
ب/ تحليل سلسلة القيمة:

يشير مصطلح سلسلة القيمة إلى الفكرة التي تقول أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الهادفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك، وتتكون عملية التحويل من عدد من الأنشطة الأساسية وعدد من الأنشطة المساعدة والتي يضيف كل منها قيمة للمنتج.¹

ولقد طرح ميشال بورتير "Michael Porter"، نموذج المسمى سلسلة القيمة لإبراز الطرق التي يمكن أن تنتهجها المنظمة لإرضاء الزبون وتحقيق قيمة له، إذ أن لكل منظمة أنشطة مختلفة تسعى لدعم منتوجها ورفع قيمته بالسوق من خلال تحقيق رضا الزبون.²

ويمكن توضيح سلسلة القيمة من خلال الشكل الموالي:

الشكل (I - 02) : سلسلة القيمة لبورتير



Source: Marios I. Katsioloudes, "Strategic Management", Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations, Elsevier, USA, 2006, p 108.

¹ شارلز هل ، جارديث جونز، "الإدارة الإستراتيجية" (مدخل متكامل)، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 196.

² تامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، المرجع السابق، ص 99.

أولاً: الأنشطة الرئيسية:

هي تلك الأنشطة التي لها علاقة بتصميم وخلق وتسليم المنتج بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمة ما بعد البيع، وبذلك فهي تضم بشكل أساسي ما يلي:¹

1/ الإمدادات الداخلية: أي الأنشطة باستلام وتخزين المدخلات وتشمل مناولة المواد، الرقابة على المخزون، المخزونات... الخ.

2/ العمليات: وتضم كل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، صيانة الآلات، والتسهيلات... الخ.

3/ الإمداد الخارجي: وتضم كل الأنشطة المرتبطة بتجميع وتخزين وتوزيع المنتج إلى المشتريين، انطلاقاً من تخزين المنتجات التامة ومناولة المواد والعمليات الخاصة بمعدات التسليم وجدولة الطلبات... الخ.

4/ التسويق والمبيعات: وهناك عديد الطرق لخلق القيمة من خلال وظيفة التسويق والمبيعات وذلك من خلال تزويد الوسائل التي يقتنيها المشتري بكل عناصر التحفيز ويتم الاعتماد على الإعلان والترويج وإبرام علاقات مع منافذ التوزيع والتسعير وغيرها.

5/ خدمة المستهلك: ويتمثل دور وظيفة الخدمة في المؤسسة في تقديم خدمات ما بعد البيع وكذلك تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج والذي يشمل خدمات التركيب، الإصلاح، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج... الخ.

ثانياً: الأنشطة المساعدة: وتنقسم هذه الأنشطة إلى أربع وظائف أساسية

1/ البنية التحتية للمؤسسة: وتشمل أنشطتها: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي وكل الأنشطة الداعمة لتشغيل خلق القيمة.

2/ إدارة الموارد البشرية: وتضمن هذه الوظيفة للشركة امتلاك المزيج الصحيح من المهارات البشرية، لأداء كل أنشطة خلق القيمة بشكل فعال وبذلك فإن عملية حصول الأفراد على التدريب الكافي والتحفيز المناسب والمكافآت إنما يدخل في نطاق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وذلك في سبيل تأدية المهام المتعلقة بخلق القيمة.

3/ التنمية التكنولوجية: وتضم كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وكذا تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في خلق القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

¹ Gérard garibaldi, "L'analyse stratégique", Edition d'organisation, paris' 3^{eme} édition' 1994-1995, p326.

4/ إدارة المواد (الشراء): وتتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات... الخ.

وترجع الفكرة الأساسية من وراء أسلوب سلسلة القيمة، إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال وحدات النشاط المكونة لها والتعرف على أنماط خلق القيمة وفهم سلوك تكاليفها وذلك بتفكيك بنية المؤسسة ومعرفة حلقات القيمة الخاصة بالموردين ومستخدمي المخرجات من المشتريين والموزعين .

وتقاس القيمة عادة بمخرجات المؤسسة في شكل إيرادات إجمالية، أي عدد الوحدات مضمومة في السعر،¹ فهي تتضمن سعر النشاطات المقدمة للقيمة والهامش، ويكون الهامش عبارة عن الفرق بين القيمة الكلية ومجموع التكاليف المدججة في النشاطات المقدمة للقيمة، حيث يمكن فهمها لمتغيرين هما:²

- لا أكثر ولا أقل، - بأقل تكلفة

ويشير الأول (لا أكثر ولا أقل)، إلى ضرورة المطابقة بين ما هو مطلوب وما يجب أن يقدم، أما المتغير الثاني (بأقل تكلفة)، فهو يتعلق بالبحث عن الأمثلة في طريق تقديم المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنة.

ومن هنا يتبين أن تحليل القيمة يركز على مبدئين:

المبدأ الأول: تعظيم منفعة المنتجات وبالتالي إرضاء الزبائن وكسب ولائهم،

المبدأ الثاني: تقليص التكاليف المتعلقة بالإنتاج والحفاظ على المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي صياغة قانون القيمة كما يلي:

$$\text{القيمة} = \frac{\text{المنفعة}}{\text{التكاليف}}$$

المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الصناعية:

تتكون البيئة التنافسية للمؤسسة من العناصر المرتبطة بالبيئة الصناعية أي المنافسين عموماً ووجهة نظر المستهلك، وبصفة عامة يمكن القول بان المنافسة في صناعة معينة ما هي إلا محصلة لخمس قوى تنافسية، وعليه فإنه لإبراز هذا التحليل سنركز على نموذجين معروفين هما:³

- نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول المتقدمة،
- نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية.

¹ نيبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 93.

² قالون جيلالي، "الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات ورضى الزبون"، مقال بمجلة الحقيقة، صادرة عن جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، العدد الثامن، ماي 2006، ص 23.

³ نيبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، نفس المرجع، ص 64.

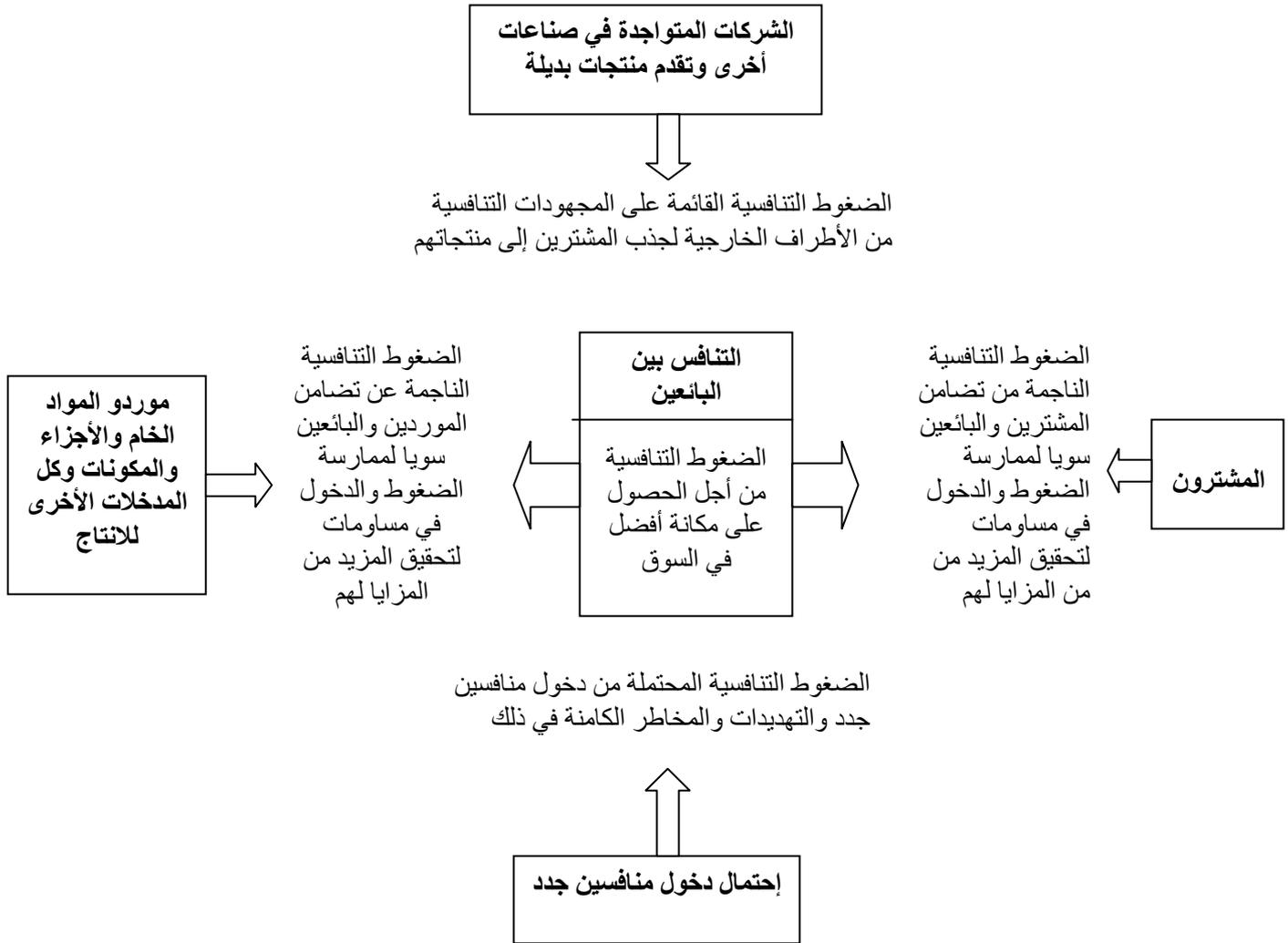
أولاً: نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة في الدول المتقدمة:

تجدر الإشارة إلى أن الإطار الأكثر استعمالاً لتحليل المنافسة هو نموذج Porter، المستعمل لتحليل الصناعة في الدول المتقدمة، والذي يشير إلى أن المنافسة في صناعة معينة ما هي غلا محصلة الخمسة قوى تنافسية:¹

- المنافسة بين البائعين في الصناعة،
 - الصناعات الأخرى من طرف الشركات الساعية لجذب المستهلكين إلى سلعها البديلة،
 - المنافسين المحتمل دخولهم في الصناعة،
 - الضغوط التنافسية التي تتبع من المورد المتعاون مع البائع أو المساومة معه،
 - الضغوط التي يمارسها المشترين للمنتج من خلال تعاونهم مع البائعين سوياً والمساومة من أجل الحصول على المزايا.
- ويطلق على تحليل العوامل الخمسة بنموذج القوى الخمس ويظهر من خلال شكل التالي:

¹ Arthur A. Thompson, A.J.Strikland, "Stratégic Management, concepts and cases ", Mc Grow Hill, I Rwin companies, New york, Amértica 12th édition, 2001, pp 79-80.

الشكل (I-03): نموذج قوى التنافس الخمس كاداة تحليلية أساسية لتشخيص بيئة العمل التنافسية



Source: Arthur A. Thompson, A.J.Strikland, "Strategic Management, concepts and cases ", Mc Grow Hill, IRwin companies, New york, Amértica 12th edition, 2001, p 81.

ويعد نموذج القوى الخمس الذي أشار إليه بورتر والموضح في الشكل (I) أعلاه، أداة مهمة لتشخيص وضع الضغوط التنافسية في السوق ومعرفة مدى قوة كل منها وأهميته، ويمكن إيجاز مختلف هذه القوى من خلال العناصر التالية:¹

1/ التنافس بين البائعين:

ويعد التنافس القوي على المكانة وتفضيلات المشتريين بين البائعين المتنافسين لنفس المنتج أكثر القوى الخمس تأثيراً، ويتركز غالباً في منح المشتريين أفضل الأسعار أو خدمات العملاء أو طول فترة

¹ Arthur A. Thompson, A.J.Strikland, "Strategic Management, concepts and cases ", Ibid, pp 81-94

الضمان أو غيرها، وبغض النظر عن حدة التنافس، فسوف يواجه كل بائع أو شركة تحدي تكوين إستراتيجية ناجحة للتنافس والتي تخلق له ميزة تنافسية أفضل من المنافسين.

2/ الدخول المحتمل لأطراف جديدة في المنافسة:

يؤدي دخول أطراف جديدة للسوق إلى توليد قدرات إنتاج جديدة وخلق مصادر قيمة يتم التنافس عليها، وتتحدد خطورة التهديدات التنافسية للدخول في سوق معينة على فئتين من العوامل هما: حدود الدخول أو قيود الدخول وردود الأفعال المتوقعة من جانب الشركات صاحبة المكانة المستقرة في السوق للدخول الجديد.

وهناك عدة أنواع من قيود الدخول إلى السوق لعل أهمها:¹

(أ) **اقتصاديات الحجم:** حيث أنها تجبر المنافسين الأقوياء على الدخول بحجم كبير وما قد ينجر على ذلك من آثار.

(ب) **عيوب التكلفة:** ويمكن أن تكون ميزات التكلفة لدى الشركات المتواجدة حالياً غير متاحة للوافدين الجدد الأقوياء والتي ناتجة عن عوامل تكون مرتبطة في الغالب برسوخ هاتاه الشركات واستقرارها.

(ت) **عدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا:** حيث يتطلب الأمر من الداخلين قدرة تكنولوجية قد تكون غير متاحة لهم في الوقت الحالي وإذا لم يتمكنوا من التوصل على معرفتها فلن يتمكنوا من المنافسة القوية على المستوى المطلوب.

(ث) **تفضيل العلامة التجارية وولاء المستهلكين:** فقد يكون المشترون مرتبطون نفسياً بعلامات تجارية مشهورة ومعروفة، مما يحتم على الداخل الجديد إنفاق الكثير للتغلب على إخلاص العملاء وولائهم لغيره من المنافسين.

(ج) **عائق التمويل الرأسمالي:** حيث كلما زاد حجم الاستثمارات المالية المطلوب إدخالها إلى السوق كانت دائرة الداخلين المحتملة أصغر.

(ح) **تحدي الوصول إلى قنوات التوزيع:** فغالبا ما يضطر الوافد الجديد إلى إنشاء شبكة جديدة من تجار التجزئة مثلا لمواجهة عائق اكتساب الوصول إلى قنوات التوزيع خاصة في حالة البضائع والسلع الاستهلاكية، وكلما ارتبط المنتجون الحالية، في السوق بقنوات التوزيع الحالية كان الدخول للوافد الجديد أكثر صعوبة.

¹ Michel Porter, "Competitive Strategy" techniques for analyzing industries and competitors. The free Press, New York, 1980, p 7-17.

هذا بالإضافة إلى حدود أخرى تعيق الدخول كالسياسات التنظيمية وقيود التعريفات الجمركية والتجارة العالمية وغيرها.

3/ الضغوط التنافسية للشركات المقدمة لمنتجات بديلة:

فقد تتنافس شركات عاملة في مجال صناعي معين مع شركات أخرى عاملة في صناعات أخرى بسبب تشابه المنتجات التي قد تكون بدائل فيما بينها وتتوقف قوة تأثير الضغوط التنافسية الناجمة عن المنتجات البديلة على ثلاث عوامل أساسية وهي:

- توافر بدائل ذات أسعار جيدة،
- رضاء المستهلكين عن البدائل فيما يتعلق بالجودة والأداء وغيرها من الخصائص،
- سهولة وصول المستهلك إلى البدائل الجديدة.

4/ الضغوط التنافسية الناجمة عن القوة التفاوضية للموردين والبائعين وتعاونهم سويا:

- وتزداد حدة هذه القوة أو تنقص وفقا لعاملين اثنين هما:
- قدرة الموردين على ممارسة تأثير على شروط التفاوض،
- مدى تعاون المورد والبائع في الصناعة ومدى وجود قوة تفاوضية للمورد في مواجهة الضغوط التنافسية.

وكما هو معلوم فإنه لن يكون للموردين قوة مساومة أو نفوذ على المنافسين عندما تكون العناصر أو السلع التي يقدمونها متوفرة في الأسواق المفتوحة مما يجعل سهولة في الحصول عليها.¹

5/ القوة التفاوضية (قوة المساومة) بين البائع للصناعة والمشتري (المستهلك) :

- وتزداد حدة هذه القوة أو تنقص وفقا لعدة عوامل أهمها:²
- امتلاك المستهلكين لقوة مساومة ومركز تفاوضي قوي كاف للتأثير على شروط البيع لصالحهم،
- درجة التعاون والشراكة بين البائع والمشتري وأهميتها التنافسية.

وكما هو معلوم فقد يكون مستوى مساومة المشتريين ضعيفا أو قويا، إذ يمكن أن يكون لدى المشتريين مستوى مساومة قوي في العديد من المواقف، وربما يكون أكثر هذه المواقف وضوحا عندما يكون المشترون كثيرين وعندما يشترون نسبة كبيرة من إنتاج الصناعة، حيث يوفر الشراء بكميات كبيرة للمشتريين نفوذا كافيا وقوة مؤثرة للحصول على امتياز أسعار أقل من غيرها من الشروط القيمة الأخرى.³

¹ Michel Porter, "Compétitive Strategy", Op cit, p p 27-28.

² Arthur A. Thompson, A.J.Strikland, Ibid, p 90.

³ Michel Porter, "Compétitive Strategy", Ibid, p p 24-27

ثانياً: نموذج أوستن (Austin) لتحليل الصناعة في الدول النامية:

يعتمد نموذج قوى التنافس الخمس السابق لـ Porter على تحليل الصناعة وظروف المنافسة في الدول الصناعية الكبرى ولا يتلاءم تطبيقه مع البيئة الصناعية في الدول النامية، حيث تلعب الحكومة دوراً كبيراً في اقتصاديات بلدان الدول النامية، وغالباً ما تحل تصرفاتها محل ديناميكيات قوى السوق في الصناعة، وبالتالي تغيير بيئة التنافس كلية لذا فإن النموذج (نموذج بورتر) يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة.

وتفادياً لهذا العيب اكتسبت مبادرة أوستن أهميتها في فهم طبيعة ديناميكية التنافس في الدول النامية وذلك بإجراء تعديلات على نموذج بورتر، فقد ركز نموذج القوى الخمس لبورتر على أطراف وقوى تنافس كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (I-01): أطراف وقوى التنافس وفقاً لمايكل بورتر

أطراف التنافس	قوى التنافس
- المنافسين الفعليين	* شدة المنافسة أو المزاومة
- المنافسين المحتملين	* حواجز الدخول
- السلع البديلة المحتملة	* ضغوط الإحلال أو الاستبدال
- الموردين	* قدرة المورد على التفاوض أو المساومة
- المشتريين	* قدرة المشتري على التفاوض

المصدر: نيبيل مرسي، "الإدارة الاستراتيجية"، (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 156.

وبذلك فإنه وحسب Austin يمكن الاعتماد على نموذج مايكل بورتر بعد إجراء تعديلات على النحو الموالي:¹

التعديل الأول:

إضافة عنصر آخر وهو تحركات الحكومة، باعتبارها قوة كبرى في الدول النامية لذلك يمكن اعتبارها كقوة سادسة تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك من خلال سيطرتها على تحديد الأسعار والتكاليف والجهات صاحبة الحق في الحصول على الموارد،

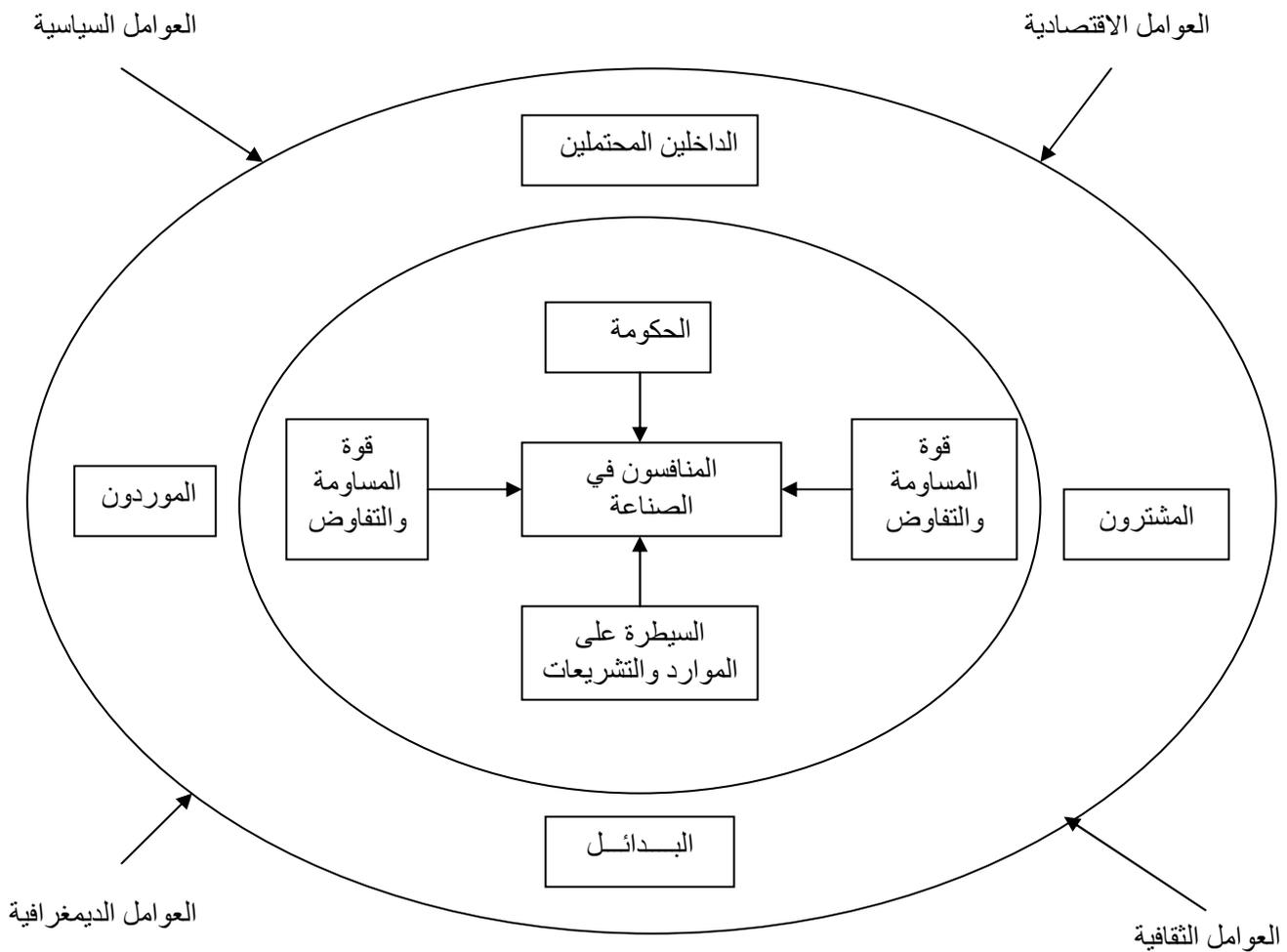
¹ نيبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص 74.

التعديل الثاني:

إضافة عنصر آخر يتمثل في العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديمقراطية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها.

ويوضح الشكل (I-04) إطار تحليل الصناعة بالتطبيق على الدول النامية

الشكل (I-04): نموذج أوستن لتحليل الصناعة



Source: Austin J, "Managing in developing countries", Strategic and analysis and operating techniques, The free press, 1990, p 110.

وتؤثر الحكومة بالدول النامية على قوى التنافس الخمس وبالتالي على الصناعة وذلك كما يلي:¹

1/ شدة المزاخمة:

والتي تزداد حدتها بسيطرة أو هيمنة مؤسسة أو عدد محدود من المؤسسات على السوق نتيجة مساعدة الحكومة التي بإمكانها السيطرة على تبادل العملات الأجنبية، الائتمان، تراخيص الاستيراد، أسعار المدخلات من عوامل الإنتاج وغيرها، ما يؤدي إلى تمييز في تخصيص الموارد، أو العكس قد يؤدي تدخلها على خلق نوع من التوازن مما يؤدي على وجود عدد كبير للغاية من المنافسين وبالتالي شدة المزاخمة.

2/ حواجز الدخول إلى السوق:

وتؤثر الحكومة كذلك على دخول منافسين جدد ومحتملين إلى السوق من عدمه من خلال تقييد نوعية المؤسسات المنافسة في صناعة ما، فعلى سبيل المثال قد تسمح الحكومة للمستثمرين الحاليين بالدخول في صناعة معينة وذلك لحماية السوق المحلية ومكافحة الإغراق.

3/ المنتجات البديلة المحتملة:

فقد تؤثر سياسات واستراتيجيات الحكومة على السعار النسبية للمنتجات ومنه على القدرة الإحلالية للمنتجات، ومن أمثلة ذلك ما قامت به إحدى الحكومات بإحلال مصدر بديل للطاقة مصنوع من السكر وذلك في أعقاب ارتفاع أسعار البترول في السبعينيات، وقدمت الحكومة كل الإمكانيات اللازمة لتمويل هذه المصانع وتدعيم أسعار السكر المورد من المزارعين، كما أصدرت تشريعات للحد من استخدام هذا البديل كمصدر للطاقة.

4/ قدرة المورد وقدرة البائع على التفاوض والمساومة.

¹ نبيل محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية"، المرجع السابق، ص 157.

المبحث الثالث: الإطار المفهومي للميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية في وقتنا الحاضر، الأساس الذي تعتمد عليه دول العالم المتقدم في بناء استراتيجياتها الاقتصادية على المستويين الكلي والجزئي.

ولقد برز هذا المفهوم منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين ليحل مكان الميزة النسبية وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإدارة والاقتصاد هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية. وعلى الرغم من وجود اتفاق عام في أدبيات التجارة الدولية بشأن مفهوم الميزة النسبية "Comparative Advantage"، فإن الأمر يختلف إلى حد كبير بشأن الميزة التنافسية "Competitive Advantage"¹. فيختلف مفهوم التنافسية على مستوى الدولة عنه على مستوى القطاع و المؤسسات، فبينما يعبر هذا المفهوم على مستوى الدولة على قدرة هذه الخيرة في رفع مستوى معيشة أفرادها بشكل مستمر، نجد انه يعبر على المستوى الجزئي على قدرة المنشآت على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق الدولية.

وتعتبر العلاقة بين تنافسية الدول والقطاعات والمؤسسات علاقة تكاملية يؤدي تغير إحداها إلى تغير في مستوى الآخر.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولاً : تعريف الميزة التنافسية

من خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية تبين أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:²

الأول: أن ظهور مفهوم التنافسية الدولية والاهتمام به على المستوى الوطني تزامن مع انفجار قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1981-1987) - خاصة مع اليابان - وزيادة المديونية الخارجية لها.

الثاني: ازداد الاهتمام به في بداية التسعينيات من القرن العشرين كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية بزعامة الاتحاد السوفيتي سابقا وانتشار ظواهر عديدة مدعمة للمفهوم أبرزها ظاهرة العولمة والتأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاد السوق.

¹ حنان سعيد الحاج، حسن أبو حيل "قياس القدرة التنافسية لصناعة الحديد والصلب في مصر"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، كلية التجارة والأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2006، ص 11.

² طارق نوير، "دور الحكومة الداعم للتنافسية"، حالة مصر، سلسلة بحث صادرة عن المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 05.

وبالتالي فإن الوصول إلى تعريف منضبط ودقيق للتنافسية يواجه العديد من الصعوبات كون المفهوم يتداخل ويتشابك مع العديد من المفاهيم الأخرى، كالتنمية والنمو الاقتصادي، ازدهار الدول بالإضافة إلى كون المفهوم ديناميكي ويتغير باستمرار. وفيما يلي عرض لأهم التعاريف وفقا لمستوى التحليل.

1/ مفهوم الميزة التنافسية على المستوى الكلي

بدا الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية على مستوى الدولة عندما شكل الرئيس الأمريكي "ريغان" لجنة لبحث تنافسية الصناعة الأمريكية ومعرفة السبب في تدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية، ثم أنشأ بعد ذلك مجلسا لسياسة التنافسية الأمريكية.¹ ولقد اكتسب مفهوم الميزة التنافسية عديد الأشكال على المستوى الدولي وسنعرض أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم دوليا.

1-1/ تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية:

يعرف المعهد التنافسية الدولية على أنها "مقدرة الدولة على توليد القيم المضافة ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق غدارة الصول والعمليات".²

1-2/ تعريف التنافسية حسب المنتدى الاقتصادي العالمي:

يتنوع تعريف التنافسية الذي يقدمه المنتدى الاقتصادي العالمي في تقاريره السنوية، فعلى سبيل المثال:

* يعرف تقرير المنتدى عام 2003 التنافسية الدولية بأنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع فريدة وجديدة تستند على العنصر التكنولوجي وليست المزايا النسبية القائمة على تقديم منتجات تتسم بانخفاض تكلفتها ووفرة مصادرها الطبيعية".³

وما يلاحظ على التعريف أنه ربط بين العنصر التكنولوجي والميزة التنافسية موضحا العلاقة الوثيقة بينها.

* ويعرف المنتدى في تقريره لعام 2010 التنافسية الدولية بأنها "مجموعة العوامل والسياسات والمؤسسات التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة والذي يحدد بدوره مستوى الرخاء والتقدم الاقتصادي بالدولة"⁴

¹ حنان سعيد الحاج، "قياس القدرة التنافسية لصناعة الحديد والصلب في مصر"، المرجع السابق، ص 11.

² Modeleine Linard de Guertechin, "Methodology and principles", The world competitiveness Year Book, international, Institute for management development (IMD), 1997, p35.

³ World economic Forum, "The Global competitiveness Repport", Oxford university press, 2003, p 25.

⁴ World economic Forum, "The Global competitiveness Repport 2010", On the site(line), http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf, 05-09-2011, 22:00, p04.

وهنا ربط التقرير التنافسية بمستوى الإنتاجية الكلية للعوامل كمؤشر للتقدم الاقتصادي، حيث أن الإنتاجية تشير إلى نسبة مخرجات العملية الإنتاجية على العوامل التي استعملت في سبيل تحقيق هذه المخرجات.

وبعبارة أخرى، الاقتصاديات الأكثر تنافسية هي التي تكون قادرة على توفير مستويات أعلى من المداحيل لمواطنيها من خلال ارتفاع معدلات العائد للاستثمارات التي حازت عليها والتي تكون أكثر تنافسية كلما كانت تنمو بمعدل أسرع في المدى المتوسط والطويل.

3-1/ تعريف التنافسية حسب منظمة التعاون الاقتصادي OCDE *

حسب المنظمة فإن التنافسية هي القدرة على توليد المداحيل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت ذاته القدرة على مواجهة المنافسة الدولية.

كما تعرفها أيضاً على أنها "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل".¹

ويلاحظ أن التعريف الأخير ربط التنافسية بتحقيق تميز المنتج والخدمة في الأسواق العالمية، لكن بعض الاقتصاديين انتقد مفهوم التنافسية المستندة إلى شرط النجاح في السوق العالمية، حي انتقد الاقتصادي الأمريكي "بول كروجمان"، هذا المفهوم من خلال مقاله الشهير "التنافسية، الفكرة الخطيرة"²، ويشير أن مفهوم التنافسية مرتبط بالشأن المحلي وأن القول بأن ازدهار الاقتصادي للدولة يتحدد بشكل كبير بواسطة النجاح في السوق العالمية هو فرضية خاطئة وركز على أن العنصر المهم لحل المشكلة الاقتصادية يكمن في تنشيط العوامل الداخلية المحلية للدولة وخاصة فيما يتعلق برفع معدلات الإنتاجية.

4-1/ تعريف التنافسية من قبل المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

تعرف التنافسية حسب المجلس بأنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافسية في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل".³

* OCDE: Organisation de Coopération et de développement économique.

¹ طارق نوير، "دور الحكومة الداعم للتنافسية" حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 07.

² Paul Krugman, "Compétitivens, A Dangerous obsession", foreign Affaires, 1994, Vol 73, N:02.

³ حنان سعيد، حسن أبو جبل "قياس القدرة التنافسية لصناعة الحديد والصلب"، حالة مصر، المرجع السابق، ص 12.

1-5/ تعريف الانكساد:

أوضحت دراسة الانكساد عام 1995 عن البيئة والتنافسية العالمية والتنمية ، أن مفهوم التنافسية على مستوى لدولة يتعادل مع مصطلح رفاهية الدولة، بل أكثر من ذلك يجب أن يشتمل على العديد من العوامل مثل الإنتاجية والابتكار والتقدم التكنولوجي والاستثمارات وأسعار الصادرات والواردات وميزان رأس المال، ظروف العمل والاستقرار السياسي وغيرها من العوامل.¹

1-6/ تعريف المعهد العربي للتخطيط بالكويت:

ويعرفها المعهد على أنها قدرة الدولة في أن:²

أ/ تنتج أكثر وأكفا نسبيا، ويقصد بالكفاءة :

- تحسين الإنتاجية واستخدام المواد بتكلفة اقل،
- ارتفاع الجودة من خلال توفر أفضل المعلومات عن السوق وتقنيات الإنتاج،
- الملائمة من خلال ربط الصلة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية من حيث المكان، الزمان، نظم التوريد، التخزين والإدارة وغيرها،

ب/ التحول نحو السلع العالية التصنيع والتقنية ذات القيمة المضافة العالية في السوق الخارجي العالمي والمحلي.

1-7/ تعريفات أخرى:**1-7-1/ تعريف Michael Porter:**

يقوم مفهوم التنافسية الدولية عنده على نقطة أساسية مفادها أن نجاح تحقيق التنافسية على مستوى المؤسسة أو قطاع النشاط إنما يعتمد بشكل أساسي على مستوى الدولة، وأن تنافسية الدولة إنما تتركز في المقام الأول على الإمكانيات والطاقات المتاحة في الصناعة لكي تمارس التطوير والتحسين المستمر وعليه فإن التنافسية الدولية عند بورتر تستلزم مشاركة الدولة بصورة فعالة.³

ويشير بورتر إلى أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب، فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف، أسعار الفائدة وعجز الموازنة العامة للدولة، أو

¹ حنان سعيد، حسن أبو حبل، المرجع السابق، ص 15.

² محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص 06.

³ عبدوس عبد العزيز، " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات"، حالة الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2006، ص 86.

تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، أو أنها دالة عكسية في تكلفة العمل، كما أن الميزة التنافسية قد ترجع إلى اختلافات ممارسة الإدارة أو أنها التوازن الموجب للميزان التجاري أو القدرة على خلق الوظائف... الخ.¹

هذا ويشير بورتر أن المفهوم الوحيد الشامل للتنافسية على مستوى الدولة هو إنتاجية الدولة وأن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة يتوقف على قدرة الشركات داخل الدولة على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن.²

2-7-1/ تعريف ALDINGTON:

يعرف التنافسية للدولة بقدرة هذه الخيرة على توليد المواد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية.³

3-7-1/ تعريف SCOTT & LODGEO:

وتعرف التنافسية حسبها بأنها "قدرة البلد على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية مع كسب عوائد متزايدة".⁴

مما سبق يتضح أن هناك دراسات متعددة تناولت مفهوم التنافسية (بمعنى الميزة التنافسية على مستوى الدولة)، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد لمصطلح تنافسية الدولة، وأن معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تطرح أكثر من عنصر يشتمل على مفهوم التنافسية، ومن هذا نخلص إلى أن التنافسية وخاصة على مستوى الدولة مفهوم متعدد الجوانب ولا يمكن وضعه بين علامتي تنصيص كما أشارت إليه الدراسات السابقة.

2/ تعريف الميزة التنافسية على المستوى الجزئي:

يمكن تناول الميزة التنافسية في هذا الإطار على مستويين وذلك على النحو التالي:

1-2/ تعريف الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة:

¹ جابر محمد، "محددات الميزة التنافسية للصادرات الصناعية" دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 1997، ص 20.

² M. E. Porter, "The Competitive Advantage of Nation", New York, The free press, 1990, p06.

³ محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، المرجع السابق، ص 05.

⁴ محمد عدنان وديع، نفس المرجع السابق، ص 05.

* يعرفها البروفيسور **Michel Porter** ♦ في كتابه حول الميزة التنافسية بأنها " القيمة التي يكون باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنهم من خلال توفير أسعار أقل من منافسيها أو تقديم منافع أو خدمات مميزة في المنتج كتعويض للزيادة المفروضة في الأسعار".¹

ويرى بورتر أن الدولة لا تتنافس في السواق الدولية بينما الشركات هي التي تقوم بذلك ولكي تحقق المنشآت نجاحها التنافسي ينبغي عليها أن تملك ميزة تنافسية إما في شكل نفقات أقل أو في صورة تقديم منتجات مميزة مع قدرتها على الاحتفاظ بهذه المزايا على المدى الطويل.

* وحسب **Jean- CHARLES MATHE** فإن التنافسية هي الهدف أو الغاية التي توضح البدائل التنافسية للأنشطة وتجعلها في وضعيات ملائمة، كما تعد بمثابة الأداة لتطوير هذه الأنشطة، وتسمح هذه التنافسية من المنظور الاستراتيجي بالتحكم في الوقت من أجل الاستغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها هذه الوضعية.²

* ويعرفها **Grose & Kujawa**، الميزة التنافسية بأنها "مهارة الشركة أو قدرتها على امتلاك ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين، كما يوضحان أن الميزة التنافسية التي تتمتع بها إحدى شركتين متنافستين تحت الظروف نفسها، تمكنها من تحسين ميزتها التنافسية وبالتالي فغن الميزة النسبية تعد شرطاً ضرورياً لكن ليس كافياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة".³

* كما عرف البعض الميزة التنافسية لمؤسسة بأنها "قابلية هذه الأخيرة للأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً".⁴

* وبأخذ التعريف المستند على عوامل التنافسية فيركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وبنسب على التوالي تقدر بـ : 67,5%؛ 58,75%؛ 33,75%. وبناءً على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن.⁵

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن تنافسية المؤسسة تعرف بأنها الوضع الذي تستطيع من خلاله تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات وتسعى من خلال ذلك لكسب حصة معتبرة في الأسواق المحلية والدولية.

♦ **Michel Porter**: استاذ الإدارة بجامعة هارفارد ، الرائد في مجال إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية من خلال كتاباته(1980، 1985، 1990).

¹ M. Porter, " L'avantage Concurrentiel", Dunod, paris, 2000, p 08.

² Jean-CHARLES MATHE, " Dynamique cocurrentielle et valeur de l'entreprise", édition EMS,France, 2004, p219.

³ جابر محمد محمد، "محددات الميزة التنافسية للصادرات الصناعية"، المرجع السابق، ص 22.

⁴ قاسم نايف علوان ، "أثر استراتيجيات العمليات في الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا، مجلة الإدارة، معهد الإدارة، مسقط سلطنة عمان، العدد 117، السنة الحادية والثلاثون، جويلية 2009، ص 97.

⁵ R. PERCEROU, " Entreprise: Gestion et compétitivité" ed. ECONOMICA, 1984, p53.

2-2/ مفهوم الميزة التنافسية على مستوى الصناعة (قطاع النشاط):

قد ينظر إلى الميزة التنافسية على مستوى الدولة في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات بنفس مفهوم تنافسية الدولة الذي تم تناوله سابقا. ويشير Porter إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالميا في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات. ويرى بورتر أن الميزة التنافسية للصناعة تعني "قدرة الاقتصاد على رفع مستوى المعيشة بالتحسن المستمر في إنتاجية الصناعة، فيما يتعلق بإنتاج السلع الأكثر تقدما".

وتشير بعض الدراسات إلى أن الميزة التنافسية للصناعة تبرز من خلال ما إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج في تلك الصناعة أكبر من إنتاجية منافسيها على المستوى الدولي أو تساويها على الأقل، وتكون تكلفة الوحدة المنتجة أقل من تكلفة منافسيها على المستوى الدولي أو تساويها على الأكثر، وكذلك إذا ارتفع نصيب هذه الصناعة من إجمالي صادرات الدولة ومن إجمالي الصادرات العالمية.¹ ونخلص من ذلك إلى أنه يمكن تعريف الميزة التنافسية على مستوى الصناعة أو الدولة، بقدرة السلع على اختراق الأسواق العالمية ومنافسة مثيلاتها الأجنبية من خلال تقديم منتجات بأسعار منخفضة وجودة مرتفعة ترضي الأذواق العالمية.

ويتضح مما سبق أنه لا يوجد تعريف محدد لمفهوم الميزة التنافسية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، حيث أنها مفهوم متعدد الجوانب وذو طبيعة ديناميكية يتطور ويتغير باستمرار مع تغير الزمن، كما أن مفهوم الميزة التنافسية للصناعة أكثر شمولاً على المستوى الجزئي، حيث أنه يشمل ضمناً مفهوم الميزة التنافسية للشركة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير، وتلبية حاجة السوق وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية، وارتباط ذلك بالزمن والقدرة على التطوير فيه.

ثانياً: مراحل تطور الميزة التنافسية

تعتمد دراسة مفهوم الميزة التنافسية وتحديد خصائصها على دراسة بعض المفاهيم النظرية التي ظهرت وتطورت خاصة في القرن الثامن عشر من خلال إسهامات مجموعة من الاقتصاديين الذين حاولوا صياغة نظرية محددة وواضحة لتفسير التخصص في التجارة الدولية.

1/ من الميزة المطلقة إلى الميزة النسبية

قدم آدم سميث في أواخر القرن الثامن عشر (1776)، شرحاً للمزايا الناجمة من التجارة الدولية، من خلال مفهوم الميزة المطلقة، حيث رأى أن عملية قيام التجارة الدولية التي تعتمد على المنفعة المتبادلة،

¹ محمد حسن حسين، "وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعات التحويلية في الدول العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد

البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2004، ص 16.

إنما هي وسيلة لتصريف فائض الإنتاج، حيث تعرف الميزة المطلقة على "قدرة البلد على إنتاج السلع باستخدام أقل كمنية من عناصر الإنتاج يمكن استخدامها في أي مكان آخر". لكن مفهوم الميزة المطلقة لم يحقق الهدف منه ما جعل العديد من الاقتصاديين أمثال دافيد ريكاردو David RICARDO، يسعون للتوصل إلى مفهوم أكثر كفاءة على تفسير اتجاهات التجارة الدولية، حيث انتقد ريكاردو آراء سميث، وقدم مفهومًا جديدًا سنة 1718، يعتمد على ما يسمى بنظرية الميزة النسبية (Avantage comparatif)، وتعرف الميزة النسبية بأنها قدرة البلد على إنتاج سلع قابلة للتبادل بسعر نسبي منخفض مقارنة مع البلدان الأخرى.

وبذلك وجد "ريكاردو" أن التجارة الدولية بين دولتين تقوم على أساس اختلاف التكاليف النسبية بينهما والتي ترجع إلى اختلاف إنتاجية عنصر العمل باعتباره العنصر الإنتاجي الأهم، واعتمد في مفهوم التكاليف النسبية على التكاليف الحقيقية دون النقدية، أي افتراض التناسب بين قيمة السلعة التي يتم إنتاجها وتكلفة عنصر العمل الذي يتم استخدامه في إنتاج هذه السلعة. وعليه، يتخصص كل بلد في إنتاج وتصدير السلع التي يمكن أن ينتجها بتكلفة منخفضة نسبيًا (أي التي يكون فيها أكثر كفاءة نسبيًا من الدول الأخرى)، وبالعكس، فإن البلد سيستورد السلع التي ينتجها بتكلفة مرتفعة نسبيًا (أي التي يكون فيها أقل كفاءة نسبيًا من البلاد الأخرى).¹

وعلى الرغم من تفسير ريكاردو في كون التفاوت في مستويات الإنتاجية هو أساس التخصص والتبادل التجاري، إلا أن نظريته ظلت عاجزة عن تفسير أسباب هذا التفاوت، ما جعل هكشر-أولين ينتقدان آراء ريكاردو من خلال نظريتها المعروفة في كتب التجارة الدولية بنظرية "Hechsher-Ohlin" سنة 1933، حيث استخدمتا الميزة النسبية كأداة لتفسير اتجاهات التجارة الدولية بعد أن أوضحا بأن هذا المفهوم غير راجع إلى اختلاف التكاليف النسبية اعتمادًا على اختلاف إنتاجية عنصر العمل وحده وإنما إلى اختلاف في الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج الأخرى كالعمل ورأس المال.²

ولقد أدى ظهور تغيرات في القرن العشرين على الصعيد الاقتصادي الدولي مثل ظهور الشركات متعددة الجنسيات، زيادة حدة الممارسات الاحتكارية في الأسواق الخارجية، تزايد دور الاستثمار الأجنبي المباشر وظهور أنماط جديدة من التجارة مثل التجارة داخل الصناعة، إلى عدم ملائمة النظرية التقليدية للميزة النسبية في تفسير أنماط التجارة الخارجية الجديدة، الأمر الذي دفع العديد من الاقتصاديين إلى التفكير في بناء هيكل جديد لنظرية التجارة يكون متوافقًا مع المعطيات الجديدة وأكثر دقة في تفسير اتجاهات التجارة الخارجية، خاصة في ظل عجز مختلف الإسهامات التي تقدم بها بعض

¹ سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية"، دراسة حالة مجمع صيدال، الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 47.

² Pierre Salles, "Problèmes économiques généraux", DUNOD, Paris, 1986, 6^{ème} édition, p218.

المؤيدين لنظرية هيكشر وأولين محاولة منهم لتفعيل النظرية، بدراسة النتائج المترتبة على قيام التجارة بين دولتين مختلفتين من حيث الوفرة النسبية لعناصر الإنتاج ودراسة مدى صحة النظرية إذا ما طبقت على مدى أوسع من مجرد سلعتين أو عنصرين إنتاج، كمحاولة Paul Samuelson (1966) الذي أضفى بعد جديد لنظرية هيكشر-وأولين واقترح أنه مع اختلاف نسب توافر عناصر الإنتاج ومن ثم انخفاض السعر النسبي للعنصر الوفير، تتجه كل دولة إلى التخصص في إنتاج السلعة الكثيفة في استخدام العنصر الوفير وتصديرها للدول الأخرى. تلتها محاولة Vanek (1968) تطبيق نظرية هيكشر-وأولين في حالة وجود أكثر من سلعتين وأكثر من عنصرين إنتاج مع الاحتفاظ في نفس الوقت بفرضية تساوي أسعار عناصر الإنتاج.

وعلى الرغم من كل هذه المحاولات ومحاولات أخرى، كتلك التي قدمها Krugman & Helpman أوائل الثمانينيات والمعروفة بنظرية الحجم والمنافسة الاحتكارية، والتي أدخلت تنوع المنتجات واقتصاديات الحجم كأحد محددات التجارة داخل الصناعة، فإن النظرية التقليدية للميزة النسبية، وكذا كل المحاولات الأخرى التي تلتها ظلت عاجزة عن الإجابة على أسباب حدوث الفجوة التكنولوجية بين الدول وسبب نجاح بعضها في تحقيق التفوق التكنولوجي لفترة أطول، بالإضافة إلى أن الاعتماد على الميزة النسبية وإن كان يحقق لهذه الدول إنتاج سلع منافسة من حيث السعر نتيجة استخدام عوامل إنتاج رخيصة نسبياً، فإن هذه السلع ظلت غير قابلة للاستقرار وغير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، لذلك تطلب الأمر بذل المزيد من الجهد العلمي للتوصل إلى مفهوم جديد أكثر شمولاً من مفهوم الميزة النسبية، ومن ثم أدخل مفهوم الميزة التنافسية في منتصف الثمانينيات مستهدفاً تقديم نظرية شاملة لتفسير أنماط التخصص والتبادل التجاري.¹

2/ من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية

أدى تراكم رأس المال المادي والبشري وتعدد وتقدم تكنولوجيا الإنتاج عبر الزمن إلى إحداث تحول في مفهوم الميزة النسبية، التي كانت تتشكل أساساً من ما تملكه الدولة من موارد طبيعية كالمواد الأولية، اليد العاملة الرخيصة، المناخ، الموقع الجغرافي التي كانت تسمح لها بإنتاج تنافسي رخيص من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد هذه الميزة على الدعم والحماية المقدمان من طرف الحكومة لاقتحام الأسواق العالمية، بالإضافة إلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة²، حيث لم تعد الميزة ساكنة كما افترض الكلاسيك والنيوكلاسيك، بل تتغير بمرور الزمن كما أن نمط التخصص الدولي يتغير وأن الوفرة النسبية للموارد تتغير، كما تتغير التكنولوجيا واحتياجات السوق وعليه، اتضح عدم

¹ سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية"، المرجع السابق، ص 47-53.

² عبدوس عبد العزيز، "دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات"، المرجع السابق، ص 43.

ملائمة النظرية التقليدية المبنية على الميزة النسبية ليحل محلها مصطلح "الميزة النسبية الديناميكية" أو "الميزة التنافسية".

ولقد رأى Porter بأن مفهوم الميزة المطلقة لآدم سميث والميزة النسبية لريكاردو مازال لهما قدر من الأهمية في أدبيات التجارة الدولية، كما أن تحليل ريكاردو كان في الاتجاه الصحيح بسبب اعتماده على الاختلاف في الإنتاجية كمحدد للميزة النسبية وإن كانت هذه الإنتاجية قاصرة على عنصر العمل وحده، إلا أن النظريات التي جاءت بعد ذلك وخاصة نظرية H-O قد غيرت من هذا الاتجاه، لأن الاعتماد على معطيات عناصر الإنتاج المتوفرة في الدولة كمحدد لاكتساب الميزة النسبية قد يعطي الفرصة للدولة التأثير على تلك الميزة بما تملكه من سلطات، فتستطيع أن تؤثر على عرض عناصر الإنتاج سواء بإتباع سياسات تحديد الأجور أو تطبيق سياسات الدعم المختلفة، مما يؤدي إلى اكتساب ميزة نسبية مصطنعة.

واقترح Porter مصطلحا أسماه "الميزة التنافسية" Advantage competitive" وصاغ منهجه مستفيدا من النظريات السابقة المتعلقة بالتجارة الخارجية ومحدداتها المفسرة لأنماط وتدفقات التجارة الدولية، وقد قام بتجميع هذه المحددات مع إجراء بعض التعديلات عليها في نموذج واحد اتسم بالشمول والديناميكية والتشابك، وتضمن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير الميزة التنافسية وبناء عليه، نجح في تقديم منهج يساعد على فهم محددات التنافسية وكيفية تطويرها بالإضافة إلى تحديد الأدوار المختلفة التي يجب أن يقوم بها الفاعلين الرئيسيين في كل صناعة (المنتج، المستهلك، المنظمات المساندة والحكومة) لتحقيق زيادة الإنتاجية والنمو.¹

والملاحظ أن وجهة نظر بورتر ونقده لمختلف النظريات التقليدية تدعم من خلال ما لوحظ في الكثير من الدول النامية، التي استمرت في إنتاج سلع ذات قيمة مضافة متدنية لتكوين صادراتها، والتي انخفض معدل معيشة أفرادها، إذ أن الاعتماد على سياسة الإنتاج بأجور منخفضة سيؤدي حتما إلى تدني المستوى المطلوب للعاملين فيه، اعتقادا من الدولة بأن هذه السياسة تخفض من تكلفة الإنتاج وتواكب تذبذبات الأسعار العالمية للمواد الخام، الأمر الذي يؤدي على تدهور في أجور العمال نتيجة تدني مستوى الإنتاجية وبالتالي الدخول في حلقة مفرغة، وعى العكس من ذلك فالدول التي تعتمد في صادراتها على السلع ذات القيمة المضافة العالية، وبهامش ربح مرتفع يكون دخل أفرادها مرتفع، ما يجعلها تدخل في حلقة منتجة تؤدي في نهاية الأمر إلى الرخاء والازدهار. فالاعتماد على عوامل إنتاج متطورة وإن كان يجر زيادة في التكلفة على المدى القصير، فإنه في الوقت ذاته يساعد على اقتحام الأسواق المتطورة.

¹ سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية"، المرجع السابق، ص 53-54.

وبذلك أصبح التحدي الكبير الذي يواجهه الدول ومؤسساتها هو كيفية التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية التي هي من صنع الإنسان لا من توافر الموارد، ولنا في التجربة اليابانية خير دليل على ذلك حيث أن القدرات البشرية المتميزة والعمل المتقن والاعتماد على الإتقان في الحراك الاجتماعي أغنى الدولة عن فقدان الفحم والحديد والكثير من الموارد الحيوية، فتمو اقتصاد اليابان ومعه اقتصاديات أغلب الدول المتقدمة يرجع إلى إنتاجية رأس المال المعتمدة على التفكير الابتكاري والإبداع البشري، وليس على رأس المال في حد ذاته.

ثالثاً: أهمية التنافسية وأهدافها:

يمكن إيجاز أهمية التنافسية وكذا أهم الأهداف المتعلقة بها فيما يلي

1/ أهمية التنافسية:

لقد تعاضمت أهمية التنافسية في عالم اليوم بشكل كبير حيث أصبح لا غنى لكبار المسؤولين ورجال العمال عن تقاريرها التي أصبحت تصدر عن مختلف المجالس والهيئات العالمية والقومية وحتى أن بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تعتبر انخفاض التنافسية الاقتصادية أحد مؤشرات قياس اقتصادها وتحديد مدى تهديد أمنها القومي ولم تعد التنافسية تقتصر على المؤسسات الراغبة في البقاء، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في تحسين أداء مؤسساتها واستدامته وزيادة معيشة أفرادها ومشاركتهم في التقدم العلمي.

فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي¹، إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير على رحابة السوق العالمي، وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فغنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.

ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فغن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها، لأن مستوى معيشة أي دولة مرتبط بشكل كبير بنجاح وأداء المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، اللذان أصبحا ينموان بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

¹ World economic Forum, "The Global competitiveness Rapport" 1999.

ويمكن إيجاز أهمية التنافسية في النقاط التالية:¹

- _ ارتفاع العائد وتدني درجة المخاطرة ومنه ضمان مستويات أفضل للدخل ومستوى معيشة جيد،
- _ رفع مستوى الكفاءة المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها،
- _ ارتفاع مستوى التوظيف واستقراره،
- _ اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة والتمركز فيها بقواعد راسخة وثابتة من خلال مراكز التسويق والبيع،
- _ ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لكل مجالات وميادين التنافس.

هذا ويؤدي امتلاك الميزة التنافسية في أي مؤسسة إلى تحقيق الربحية العالية، حيث تعتمد هذه الخيرة بشكل أساسي على ثلاثة عوامل وهي: القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات المؤسسة، السعر الذي تفرضه المؤسسة لمنتجاتها، وتكاليف خلق القيمة، مع العلم انه يوجد فارق أو تمييز مهم بين القيمة والسعر، فالقيمة هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل الأداء، التصميم، الجودة وخدمات ما بعد البيع، والمؤسسة التي ترفع وتقوي قيمة منتجاتها في عيون المستهلكين يتوفر أمامها خيارات تسعير كثيرة، فعلى سبيل المثال، اغلب العملاء يولون سيارة Lexus من شركة Toyota، قيمة أعلى بكثير من السيارة الاقتصادية من شركة جنرال موتورز وذلك لأنهم يدركون تماما أن السيارة Lexus أفضل أداء وتصميماً متفوقاً وجودة فائقة، بالإضافة إلى الخدمة الجيدة.

وأياً كان خيار التسعير الذي اختارته الشركة أو المؤسسة فإن السعر الذي تفرضه الشركة للسلعة أو الخدمة عادة ما يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلكون لتلك السلعة أو الخدمة، وهو ما سيغري المستهلكين أكثر لشراء منتجات الشركة ومن ثم توسيع حجم مبيعاتها، لذلك فمن المهم أن يكون السعر المطلوب يميل أن يكون أقل من القيمة التي يوليها العميل للمنتج ومع ذلك نتذكر القاعدة الأساسية هنا(كلما تعاظمت القيمة التي تخلقها الشركة كلما ازدادت الخيارات السعرية أمامها).²

ويمكن الاستعانة بالشكل (I-05)، لتوضيح هذه المفاهيم، حيث نرسم بـ:

V : متوسط قيمة الوحدة بالنسبة للمستهلك ،

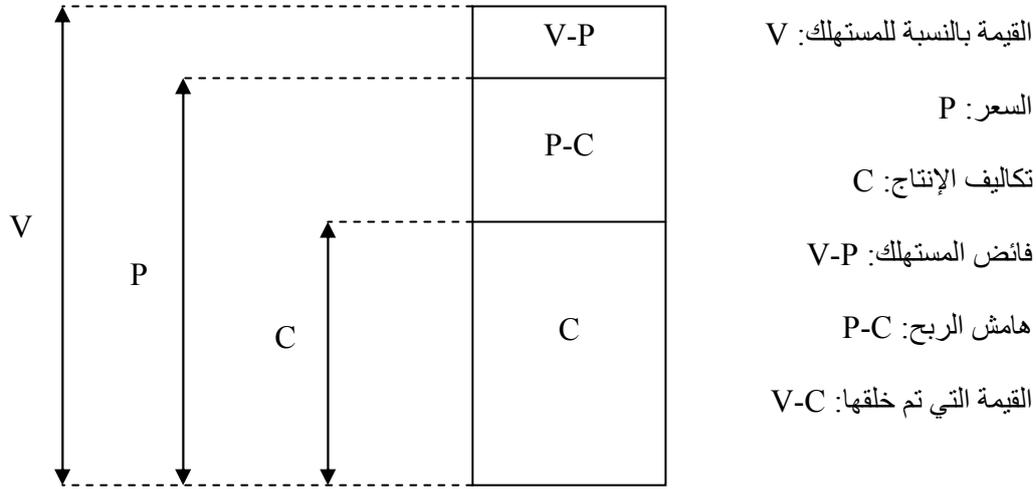
P متوسط سعر الوحدة المحدد من قبل الشركة،

C متوسط تكلفة إنتاج الوحدة (تكاليف الإنتاج الفعلية وتكلفة رأس المال المستثمر).

¹ عبدوس عبد العزيز، "دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات"، المرجع السابق، ص 38.

² شارلز هل، جارديت جونز، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، "الإدارة الإستراتيجية"، مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 190.

وبالتالي فإن متوسط ربح الوحدة هو (P-C) وفائض المستهلك هو (V-P) وتحقق الشركة أرباحاً طالما أن السعر أكبر من التكلفة $P > C$ ، وتتعاظم ربحية الشركة كلما كانت C أدنى من P.



الشكل (01-05): خلق القيمة للوحدة

المصدر: شارلز هل، جارديت جونز، المرجع السابق، ص 191.

وبما أن الفرق بين القيمة بالنسبة للمستهلك v والسعر p يتحدد من خلال حدة أو شدة الضغط التنافسي في السوق، فكلما قل الضغط التنافسي استطاعت الشركة أن تفرض سعراً أعلى بالنسبة لـ v . كما أن القيمة التي تخلقها الشركة تقاس بالفرق بين القيمة V وتكاليف الإنتاج C أي $(V-C)$ ، ويمكن للشركة أن تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها من خلال تخفيض التكلفة C ، أو من خلال جعل المنتج أكثر جاذبية بالتصميم الجيد والجودة العالية أو الخدمة الفاتحة، وعندما يولي المستهلكون قيمة أعظم تزداد V ، وبالتالي يكون المستهلكون على استعداد لدفع سعر أعلى أي (تزداد p)، وهو ما يوضح أن الشركة تستحوذ على ميزة تنافسية وتحقق ربحية أعلى كلما خلقت قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر من ما يفعله منافسوها.¹

ويشير أحد الكتاب إلى أنه يمكن تمييز المنتج واكتسابه قيمة أكبر عن غيره من المنتجات المنافسة من خلال التفوق (Excellence) على كل المنافسين²، سواء من حيث مستوى الجودة أو السعر أو تصميمه بحيث يتمتع بمزايا إضافية عن غيره من المنتجات المنافسة، هذه المزايا يتطلبها المستهلك، مع

¹ شارلز هل، جارديت جونز، المرجع السابق، ص 192

² Thompson John, "Strategic Management awareness and changes", champman and Halls, New York, 1993, p06.

ملاحظة أنه ليس من الضروري لأن يكون السعر تنافسياً، أن يكون منخفضاً بالنسبة لأسعار المنتجات البديلة المنافسة وإنما يكون مناسباً مع ما يتضمنه المنتج من مواصفات تمثل مزايا إضافية يقبلها المستهلك ويكون مستعداً لاقتنائه بالرغم من ارتفاع سعره.¹

2/ أهداف التنافسية:

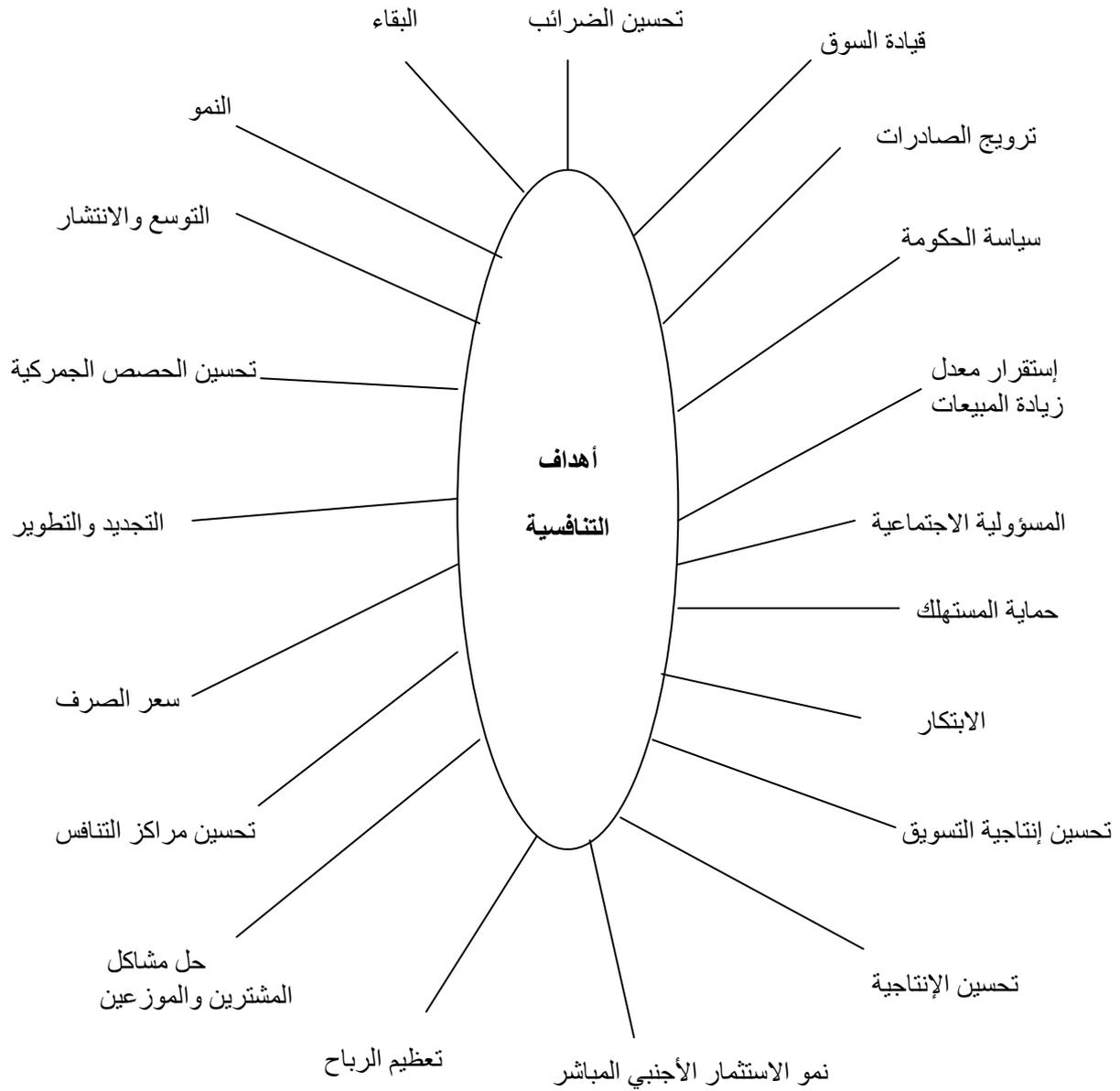
تهدف كل دولة من خلال رفع تنافسية اقتصادها إلى تعزيز قدرة هذا الأخير على التعامل مع الخارج بفعالية وكفاءة، وبذلك فإن صنع اقتصاد تنافسي يملك العديد من الخصائص التي تؤهله على التفوق، يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:²

- _ زيادة الغنى وتراكمه والسعي نحو تحقيقه على جميع الأصعدة، كزيادة الدخل (أجور، مرتبات، مكافآت... الخ) للمؤسسة، وزيادة المردود (القيمة المضافة، هامش الربح... الخ) ومن خلال هذه الزيادات يتم زيادة القدرة على الادخار وبالتالي الاستثمار ورفع مستوى المعيشة والقدرة الاستهلاكية،
- _ الانفتاح الواسع على الآخرين من خلال طرح منتجات جديدة لكسب عملاء جدد وبالتالي عوائد ومردودات أكبر،
- _ التوغل في السوق العالمية، أي التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أجزاء مهمة من السوق العالمية.

والشكل الموالي يبين أهم أهداف التنافسية

¹ أنور محمد مبارك، "إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية" دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد التاسع والعشرون، العدد 02، 2005، ص ص 260، 261.

² نفس المرجع، ص 40.



الشكل رقم (I-06): أهداف التنافسية

المصدر: فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 157

المطلب الثاني: الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية

تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من المزايا التنافسية لعل أهمها:

أولاً: تنافسية التكلفة: تعني تنافسية التكلفة، "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحودية لمنتجاتها إلى نسب أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى"¹

وعلى المستوى الكلي تكون دولة في وضعية تنافسية بالتكلفة عندما يكون التخفيض المتعلق بتكاليف الإنتاج يسمح لها بزيادة صادراتها واكتساب حصص من السوق وتحسين ميزانها التجاري، وأي ارتفاع لتكاليفها يسبب لها اثرا عكسيا.

ويعتمد في هذا الإطار لدراسة وضعية تنافسية بلد بالتكلفة على ما يسمى بمؤشر التنافسية بالتكلفة (Icc)، حيث حسابه لكل منتج قابل للتبادل في بلد ما كما يلي:²

$$Icc = \frac{\text{مؤشر تكلفة إنتاج الوحدة لسلعة في الخارج}}{\text{مؤشر تكلفة إنتاج الوحدة للسلعة في البلد}} = \frac{cu^*}{cu}$$

وعليه يكون البلد في وضعية تنافسية إذا كانت التكلفة الأجنبية أعلى من التكلفة الوطنية، أي إذا كان $Icc > 1$ وكل ارتفاع في المؤشر يعني تحسین في التنافسية ويكون التغير في تنافسية التكلفة كما يلي:

$$\Delta cc = cu^* - cu$$

ثانيا: التنافسية السعرية:

يرتبط هذا النوع مباشرة بمعدل سعر الصرف فهي تشكل بالنسبة لمنتجي بلد معين، القدرة على البيع في أسواق أجنبية بأسعار منخفضة من المنتجين الأجانب، فبافتراض أن بلدين لهما نفس الإنتاجية والأجور ونفس طبيعة الحماية الاجتماعية، فتكاليف الإنتاج لا تعني الكثير بالنظر على سعر الصرف الذي يعد عاملا هاما يعطي ميزة تنافسية لأحدهما، لذلك فغن النقاش حول معدل سعر الصرف هو لب

¹ Sarge calabre, "Filières nationales et Marchés mondiaux de matières premiers", Economica, paris 1997, p306.

² Bertrand Nezeys, "Les politiques de compétitivité", paris, Economica, 1994, p08.

التساؤلات حول التنافسية والتجارة الخارجية وهذا متعلق أيضا بالعلاقات التجارية بين الدول المتقدمة فيما بينها، وبين الدول الحديثة النمو كدول جنوب شرق آسيا.¹

ثالثا: التنافسية غير السعرية:

رغم أن منطق العلوم الاقتصادية في نماذجها الرياضية يعتمد على المنافسة بالتكاليف والأسعار، إلا أن النوعين السابقين (التنافسية بالتكلفة، والتنافسية بالسعر)، لا يسمحان بتفسير كامل لداء الدولة، لذلك يتم الاستعانة بنوع آخر يسمى التنافسية خارج السعر، وخارج التكلفة، وتأخذ هذه الخبرة عوامل غير تقنية وغير سعرية تدخل ضمن مفهوم التنافسية كالموقع الجغرافي، المناخ، العادات، التقاليد، أذواق المستهلكين وغيرها.²

رابعا: التنافسية التقنية:

فالتنافس في السواق ليس فقط بالأسعار لكن أيضا بالمنتجات، وفي هذا الإطار يكون التنافس مرتكزا من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.³

خامسا: التنافسية الهيكلية:

ويستند في هذا المجال على الأنواع المختلفة للأسواق (تنافسية، احتكارية)، وكذلك درجة التركيز القطاعي محجم المؤسسات كفكرة أساسية للتنافسية الدولية لبلد ما يتأثر بهيكله الأسواق المحلية بالمقارنة مع السواق الأجنبية.⁴

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها في المؤسسة

لتحقيق الميزة التنافسية يتوجب على المؤسسة التقيد بمجموعة من الأسس بحيث تتمكن من خلالها تمييز منتجاتها والاستحواذ على مكانة أفضل في السوق، غير أن الحكم على وصول المؤسسة لهذه الوضعية، يعتمد على مجموعة من المؤشرات والتي تعد معايير مهمة لمعرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة

¹ زليخة تفرقنيت، "تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية"، حالة مؤسسة صيدال، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005، ص 14.

² عبدوس عبد العزيز، المرجع السابق، ص 45.

³ نوري منير، "التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، صادرة عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد الرابع، جوان 2006، ص 25.

⁴ زليخة تفرقنيت، نفس المرجع، ص 17.

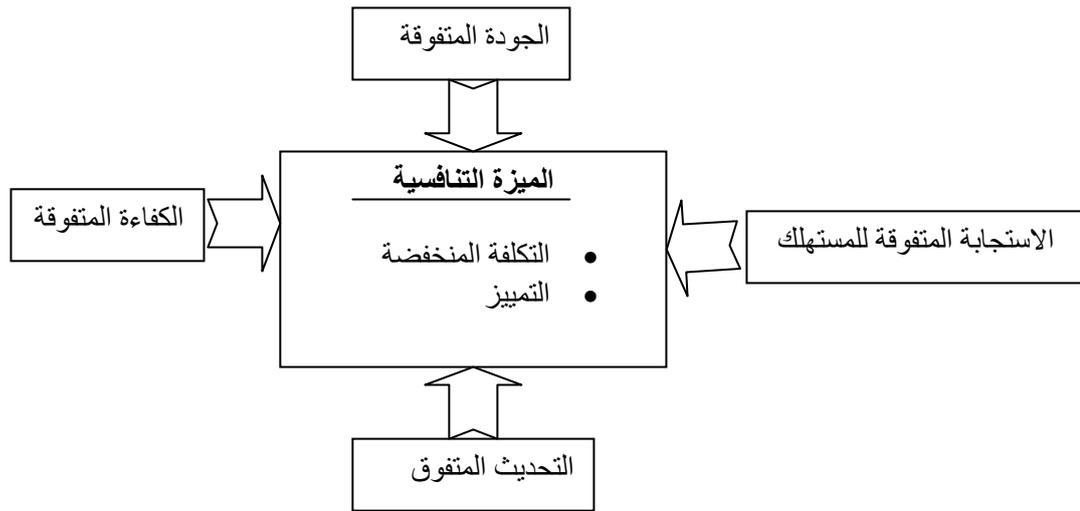
ومكانتها بين المنافسين الآخرين لذلك فإن هذا الجزء يمكن من خلاله إبراز أهم أسس بناء المزايا التنافسية وكذا أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

أولاً: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية

تعدد الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، غير أن خبراء التنافسية يجمعون على وجود أربع عوامل يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي لكي تحافظ على الميزة التنافسية تتمثل في:¹

الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، والتحديث المتفوق، والاستجابة المتفوقة للعميل، وهذه العوامل الأربعة هي نتاج للكفاءات المثمرة للشركة وفي المقابل فإنها تتيح للشركة تمييز منتجاتها المعروضة، وبالتالي خلق قيمة أكثر للمستهلك وتخفيض في هيكل التكلفة، والشكل الموالي يوضح هذه الأسس:

الشكل رقم (I-07): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: باسم شمس الدين، "الإدارة الإستراتيجية" الأكاديمية الحديثة بالمعادي، القاهرة، مصر، 2004، ص 210

وفيما يلي عرض مختصر لهذه العوامل:

1/ الكفاءة :

تعد المؤسسة أداة لتحويل المدخلات على مخرجات، وتتمثل المدخلات في مجمل العوامل الأساسية كالعمل، الأرض، ورأس المال والتكنولوجيا وغيرها، أما المخرجات فهي السلع والخدمات

¹ شارلز هل، جارديت جونز، "الإدارة الاستراتيجية"، المرجع السابق، ص 203.

المنتجة من قبل المؤسسة وتعرف الكفاءة على أنها القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف، ويعد أبسط مقياس للكفاءة حسب القاعدة الآتية:¹

$$\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} = \text{الكفاءة}$$

وبالتالي كلما قل مقدار المدخلات كانت المؤسسة أكثر كفاءة. فإذا أخذنا على سبيل المثال شركتين تعملان في نفس الظروف لإنتاج سيارة، وتحتاج الأولى 30 ساعة لتجميع السيارة، أما الثانية فتحتاج 25 ساعة عمل لنفس العملية، فإننا نستطيع القول أن الثانية أكثر كفاءة من الأولى ما دامت الأمور الأخرى باقية على حالها مثل معدلات الأجور.

وتعد إنتاجية الموظف وإنتاجية رأس المال العنصرين الأكثر أهمية لتكوين الكفاءة في الكثير من المؤسسات، حيث تقاس إنتاجية الموظف أو العامل بالمخرجات بالنسبة لكل موظف، كما تقاس إنتاجية رأس المال بالمخرجات بالنسبة لكل وحدة من وحدات رأس المال المستثمر (كما سيتم التطرق له لاحقاً)، ومع أخذ الثوابت في الاعتبار، فإن الشركة ذات الإنتاجية المرتفعة للعمالة ورأس المال في صناعة ما، سيكون لديها هيكل تكلفة أدنى، وبذلك تستحوذ على قيمة تنافسية تركز على التكلفة.²

2/ الجودة :

وتدل نتائج العديد من الدراسات على أن جودة الخدمة تعتبر أحد المدخلات الأساسية لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

ففي دراسة شهيرة قام بها (Kline 1993)، بخصوص أهم الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات في الولايات المتحدة من وراء تبني برنامج لتحسين الجودة، أكدت النتائج على أهمية الجودة في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة فضلاً عن مساعدة الدولة في حماية اقتصادها وكسب تأييد الرأي العام وزيادة الكفاءة وكسب تأييد القطاع العام.³

وفي دراسة أخرى قام بها كل من (Ake & Barnes)، سنة 1996 في قطاع الخدمات الهندسية، اتضح أن الاهتمام بالجودة يؤدي على تخفيض عدد الشكاوي، تخفيض تكلفة الجودة، زيادة النصيب

¹ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط 3، 2009، ص 29.

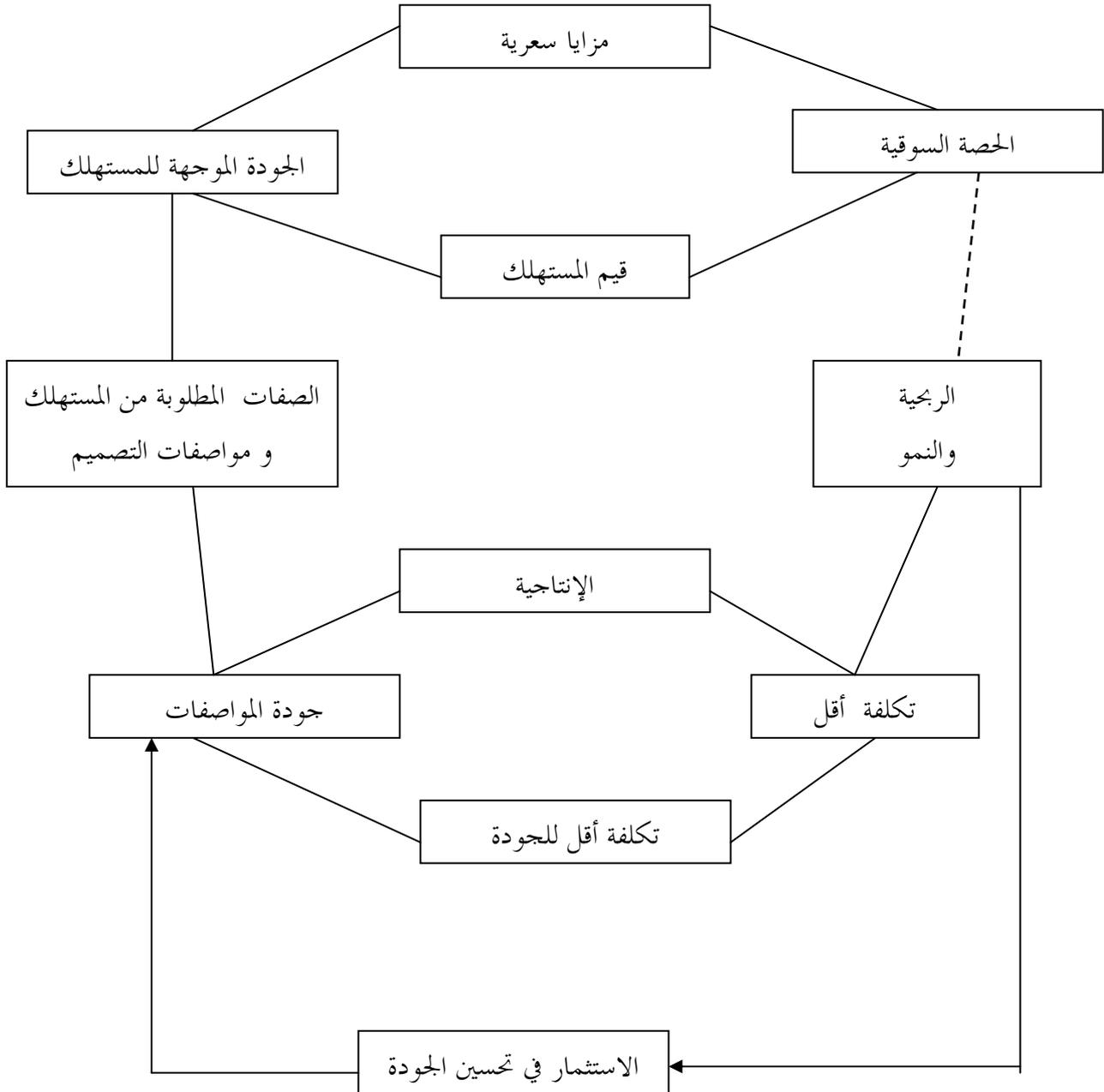
² شارلز هل، جارديت جونز، المرجع السابق، ص 205.

³ توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن"، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، 2006، ص 42.

السوقي، وتقليل عدد الحوادث في بيئة العمل، زيادة رضا العملاء وزيادة الكفاءة وتقليل التكلفة، زيادة الربحية، جذب العملاء فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية في السوق.¹

هذا ولقد تمت مجموعة من الدراسات لبحث العلاقة بين الجودة و الربحية و الحصة السوقية و خلصت هذه الدراسات أنه عندما تتحقق كلا من الجودة و الحصة السوقية فهذا يضمن الربحية وسواء تم قياس الربحية بالنسبة للمبيعات أو الاستثمار فإن أداء المنظمات التي تتمتع بالجودة تفوق مثيلاتها كما أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض نسبة المعيب وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق ميزات تنافسية كما هو موضح في الشكل الآتي:

¹ توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص ص 43.



الشكل (I-08): دورة الجودة

المصدر: سونيا محمد البكري "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 125

وكما يظهر الشكل فان هناك نوعين من الجودة، الجودة الموجهة للمستهلك، ومطابقة الجودة للمواصفات الداخلية، والمقصود بها مطابقة معايير الجودة للمنتجات مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة.

ويشير كروسبي Crosby - الذي يعد أحد رواد الجودة- إلى وجود علاقة عكسية بين الجودة الداخلية أو المطابقة للمواصفات و التكلفة و يطلق عليها "Quality is Free" أي أن الجودة غير مكلفة، حيث أن المعيب الصفري هو المعيار الذي يجب أن يستخدم للأداء، وان تكاليف الجودة هي ثمن عدم الموافقة أو المطابقة لهذا المعيار و هذا أدى إلى أن كثير من المنظمات تبحث الآن أو تحاول الوصول إلى نسبة معيب تساوي جزء من مليون أو ما يطلق عليه "Six Sigma" .

ومن خلال هذا فانه بتدنية التكلفة الناتج عن تحسين الجودة فانه سيؤدي إلى تحسين الحصة السوقية وبالتالي الربحية و النمو، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الاستثمار في مجال البحوث و التطوير. ونخلص من هذا إلى أن الفوائد المتوقع أن تحققها المؤسسة من الجودة العالية عديدة أهمها:¹

— ولاء أكثر من العملاء و زيادة رضاهم،

— تحسين الحصة السوقية،

— ارتفاع أسعار الأسهم و العائد على الاستثمار،

— تخفيض التكلفة و تخفيض زمن دورة الإنتاج،

— أسعار أعلى،

— تحسين الإنتاجية.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتوج على الميزة التنافسية ذوو بعدين:²

الأول: هو زيادة قيمة المنتجات في أعين المستهلكين بوجود جودة عالية، وهو ما يعطي المؤسسة خيار رفض سعر أعلى لمنتجاتها، فعلى سبيل المثال استطاعت شركة TOYOTA أن تفرض سعرا أعلى لسيارتها مقارنة مع Général Motors (جنرال موتورز) بسبب فارق الجودة ونتيجة لذلك فإن TOYOTA، تحقق دائما هامش ربح أعلى من جنرال موتورز.

الثاني: فيتعلق بالكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدات العالية الجودة نتيجة الوقت الذي يمكن أن يأخذه العامل لإصلاح الأخطاء والذي يقل كلما كانت الوحدات ذات جودة عالية، مما يترجم إنتاجية عالية للعامل وتكاليف اقل للوحدة.

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، مدخل إدارة الجودة، دار الكتاب، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 1997 ص547.

² شارلز هل، جارديت جونز، المرجع السابق، ص 209.

3/ التجديد Innovation:

هناك نوعان رئيسيان من التجديد وهما تجديد المنتج، وتجديد العمليات حيث يشير الأول إلى استحداث منتجات جديدة تماما أو تمييز المنتجات القائمة في السوق، أما تحديث العمليات فيشير إلى تطوير عمليات جديدة لإنتاج المنتجات وتوصيلها للمستهلكين.

ويؤدي تحديث المنتج إلى زيادة قيمته باكتسابه صفات جديدة يرغبها المستهلك وابتكار وتقديم منتجات جديدة تفوق خصائصها وقيمتها منتجات المنافسين¹، مما يؤدي إلى زيادة خيارات التسعير المتاحة أمام الشركة، كما أن تحديث العمليات من شأنه خلق قيم من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج، فعلى سبيل المثال ساعد نظام الإنتاج المرن - القائم على نظم المخزون اللحظي، فرق الإدارة الذاتية للعمل وتخفيض الوقت اللازم لتركيب المعدات المعقدة وإدخالها في الإنتاج - شركة تويوتا TOYOTA على رفع إنتاجية العمالة مما جعلها تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة، كما ساعدها تطبيق نموذج عمل الأسواق المركزية "Staples" على إمدادات مكاتب التجزئة لديها إلى خفض كبير في تكاليف مخزون مكاتب البيع وقد حول هذا الوفرة في التكاليف إلى المستهلكين في صورة أسعار منخفضة، الشيء الذي من شأنه أن يساهم في زيادة الحصة السوقية.²

ويعد بناء الكفاءات المتميزة، والتي يترتب عليها عملية التحديث المصدر الأكثر أهمية للميزة التنافسية، وذلك بسبب أن التحديث يمكن أن يؤدي إلى ظهور منتجات جديدة، تشبع حاجات المستهلك بطريقة أفضل، لذلك فهو يتيح للمؤسسة ميزة تنافسية تتيح لها:³

__ تمييز منتجاتها وفرض سعر استثنائي أعلى،

__ تخفيض هيكل تكلفتها إلى ما تحت مستوى منافسيها،

ولقد اكتشف روبرت كوبر Robert Cooper، أن إطلاق منتجات جديدة ناجحة يعتبر دافعا رئيسيا وراء تحقيق الربحية المتفوقة، فمن خلال فحصه لأكثر من مائتي عملية طرح لمنتجات جديدة، وجد أن من بين المنتجات التي حققت نجاحا ما يقارب من 50% منها حقق عائدا على رأس المال المستثمر يزيد عن 33% ونصف هذه المنتجات كانت فترة الاسترداد ♦ الخاصة بها سنتين أو أقل، كما أن النصف منها استحوذ على حصة سوقية تفوق الـ 35%.

¹ أنور محمد مبارك، "إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية" المرجع السابق، ص 260.

² شارلز هل، جارديت جونز، المرجع السابق، ص 212.

³ نفس المرجع، ص 309.

♦ فترة الإسترداد: تعبر عن الفترة اللازمة لاسترداد الأموال التي أنفقت في المشروع الاستثماري للمؤسسة، وتتخذ كطريقة من الطرق التقليدية للمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية وتحدد بقسمة قيمة الإنفاق الرأسمالي (قيمة الاستثمار المبدئي) على صافي التدفقات النقدية السنوية للمشروع، كما تحدد من خلال الطريقة التجميعية بجمع قيم التدفقات السنوية الصافية وتراكمها إلى غاية تحقيق قيمة الاستثمار.

4/ الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل:

لتحقيق التفوق والاستجابة لحاجات العملاء وجب على المؤسسة تقديم ما يرغبونه في الوقت المحدد وبالسعر الأحسن مقارنة بالمنافسين وبالتالي إعطاء المستهلك قيمة أكبر، وتعتبر العناصر الثلاثة السابقة الذكر متماشية مع الاستجابة لحاجات العميل، كما أن منح العملاء ما يرغبونه قد يتطلب تطوير منتجات جديدة ذات سمات جديدة بالإضافة إلى أن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يعني منح العملاء قيمة أكبر للنقود التي يقدمونها وهو ما يعني اتخاذ خطوات لتحسين كفاءة عمليات إنتاج المؤسسة.

وعموما تقتضي الاستجابة لحاجات العميل التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية توافر مجموعة من العناصر نذكر منها:¹

_ التحكم في التكاليف،

_ الجودة وخدمات ما بعد البيع،

_ احترام آجال التسليم والتي يجب أن تكون قصيرة جدا،

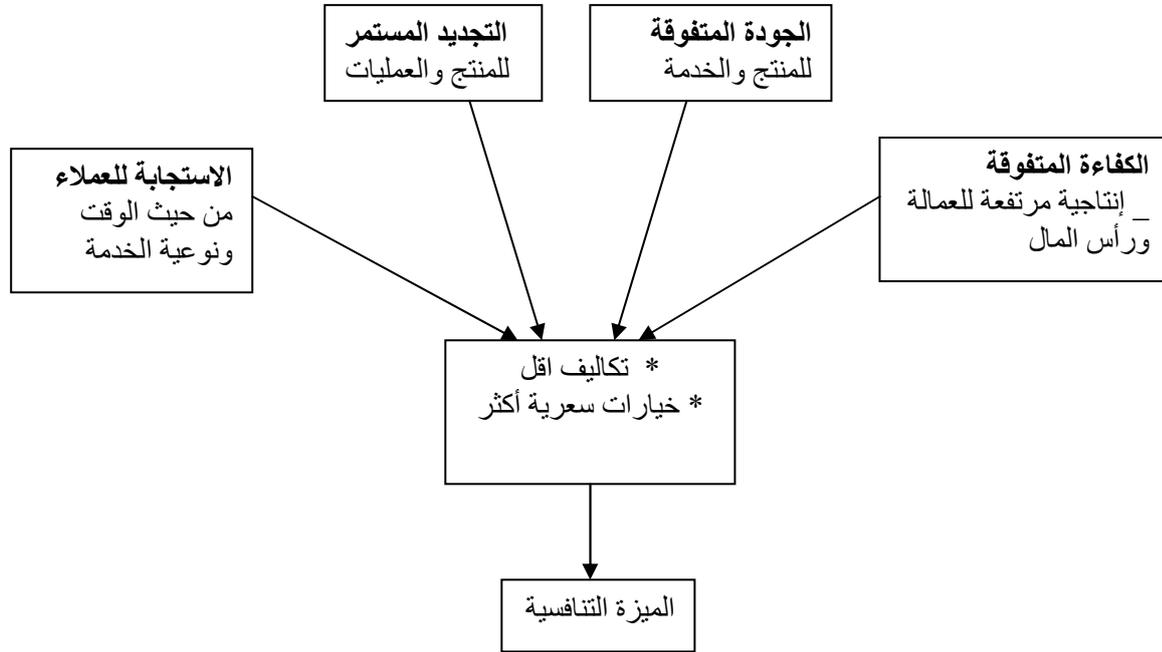
_ تحديث المنتجات وتطويرها،

_ تحديث طرق الإنتاج وإدخال التقنيات الملائمة في التصنيع،

ونخلص من خلال ما سبق إلى القول بأن كل من الكفاءة المتفوقة والجودة المتفوقة والتحديث والاستجابة لحاجات العميل تعتبر من أهم العناصر التي تتيح للمؤسسة فرصة تخفيض تكاليفها وزيادة من الخيارات السعرية لها مما يؤدي إلى امتلاكها للميزة التنافسية. وهو ما يمكن تلخيصه من خلال الشكل الموالي.

¹ Alain Courtois et autres, "Gestion de production", Edition d'organisation, 3^{ème} ed, paris, 2001, p 24.

الشكل رقم (I-09): العناصر المؤدية لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الطالب بناء على المعطيات السالفة الذكر

ثانيا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات:

لقد تعددت المناهج التي يمكن من خلالها قياس التنافسية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، حيث اتسمت هذه المناهج بتقديم مجموعة من المؤشرات الرئيسية التي تنقسم إلى عدة مؤشرات فرعية. وباعتبار أن مفهوم التنافسية على مستوى الشركة أو الصناعة أو القطاع لا يتطابق مع مفهوم التنافسية على المستوى الدولي من خلال ما تؤديه بعض السياسات التي تحقق تنافسية الشركة من آثار عكسية على تنافسية البلد، فإنه من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاث وهي مستوى الشركة أو المؤسسة، مستوى الصناعة أو القطاع، ثم مستوى الاقتصاد ككل.

فعلى مستوى المؤسسة- وباعتبار الحدود المكانية للبحث هي المؤسسات- عرفت التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب، وهو ما يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. ويجمع المتخصصون بشأن التنافسية وإن تعددت مؤشراهما، أن هناك أربعة مؤشرات رئيسية لها في المؤسسة وهي:¹

* الربحية * تكلفة الصنع * الإنتاجية * الحصة من السوق.

¹ نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 25.

1/ الربحية:

يلعب هذا المؤشر دورا كبيرا في تحديد مدى تنافسية المؤسسات، حيث أصبح ينظر للأداء المتفوق بلغة ربحية المؤسسة مقارنة بربحية المؤسسات الأخرى في نفس النوع من النشاط أو الصناعة. ومن أهم المؤشرات لقياس ربحية المؤسسة هو العائد الذي تحققه هذه الأخيرة على رأس المال المستثمر (ROI)¹. والعائد على رأس المال المستثمر الذي تحققه المؤسسة يمكن أن يعرف حسب العلاقة التالية:²

$$\frac{\text{الربح}}{\text{العائد}} = \text{رأس المال المستثمر}$$

ونعني بالربح: الأرباح قبل خصم الضرائب، كما أن رأس المال هو مجموعة الأموال المستثمرة في المؤسسة وتشمل حقوق المساهمين، والديون لصالح الدائنين، ومن خلال ما سبق يتضح أن الربحية هي نتاج ثانوي من التكاليف والإيرادات

$$\text{Profitabilité} = f(C, R)$$

أي أن الربحية عموما هي دالة لكل من التكلفة والإيراد، وبعبارة أخرى تعظيم الربحية يقتضي من المنشأة تعظيم الفرق بين الإيراد والتكلفة.³

وتعتبر الربحية احد المؤشرات الهامة للمفاضلة بين مختلف المشاريع الاستثمارية للمؤسسة، فبأخذ عنصر القيمة الزمنية للنقود في الحسبان فإن الرقم القياسي للربحية أو ما يسمى: معيار العائد/التكلفة، يحدد وفق العلاقة التالية:⁴

$$BCR = \frac{\sum_{i=1}^t R_i \frac{1}{(1+r)^i}}{\sum_{i=1}^t C_i \frac{1}{(1+r)^i}}$$

حيث:

BCR: معيار العائد على التكلفة،

¹ Marios I. Katsioloudes, "Strategic Management", Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit rganizations, Elsevier, USA, 2006, p 129.

² شارلز هل، جارديت جونز، المرجع السابق، ص 31.

³ عبد الرحمان توفيق، "Six SIGMA" ومصفوفة الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2008، ص 176.

⁴ مدحت القرشي، "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية"، دار وائل للنشر، ط 01، عمان، الأردن، 2009، ص 104.

Ri: العائد خلال السنة i،

Ci: التكلفة خلال السنة i،

r: معدل الخصم المستمد من الاتجاهات المتوقعة لأسعار الفائدة،

t: الزمن بالسنوات، أي أن،

القيمة الحالية للعوائد

معيار العائد/ التكلفة =

القيمة الحالية للتكلفة الاستثمارية الأولية

وتتملك المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها عندما تكون ربحيتها أعلى من متوسط ربحية منافسيها في الصناعة، وكلما زاد مدى تفوق ربحية الشركة على متوسط الربحية في الصناعة، كلما تعاضت ميزتها التنافسية، وتكون الميزة التنافسية راسخة إذا كانت المؤسسة قادرة على الحفاظ على هذه الربحية أعلى من المتوسط على مدى عدد من السنوات.

ومن خلال هذا المؤشر يمكن القول أن أداء المؤسسات يتوقف على ربحيتها التي بدورها تعتمد هي الأخرى على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك أيضا على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير الذي أصبح شغل ومحل اهتمام الخبراء وذوي الاختصاص.¹

2/ تكلفة الصنع:

تعتبر التكلفة عنصر وثيق الصلة بالإنتاج، حيث لا إنتاج بدون تكاليف، ولا تكاليف بدون إنتاج، كما أن الإنتاج الصناعي التحويلي، هو خلق السلع والخدمات من خلال عملية تحويل لمستلزمات الإنتاج والتي قد تضم مواد خام و سلع شبه مصنوعة و سلع تامة الصنع، وبمساعدة عوامل الإنتاج مثل العمل ورأس المال... الخ، وأن القيمة النقدية لكل هذه المستلزمات تعرف بالتكاليف النقدية للإنتاج.² وتعد التكاليف مؤشرا كذلك لمستوى كفاءة الإنتاج كما أنها عنصرا مهما جدا في تحديد أسعار المنتجات وبالتالي رفع مستوى الأرباح، مما يبين دورها الكبير في تحديد تنافسية المؤسسة. وحسب الأدبيات الاقتصادية فإنه من المنطقي القول أن أي مؤسسة لا تعتبر تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع

¹ عبدوس عبد العزيز، "دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات"، المرجع السابق، ص52.

² مدحت القرشي، "الإقتصاد الصناعي"، دار وائل، عمان، الأردن، ط 02، 2005، ص159.

المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويمكن الاعتماد في هذا المجال لتحديد تنافسية المؤسسة على مؤشر التنافسية بالتكلفة الذي وإن كان يطبق بشكل واسع لقياس تنافسية الدول، إلا أنه يمكن الاستعانة به لتحديد مدى تنافسية المؤسسة بالتكلفة وذلك كما يلي:¹

متوسط تكلفة إنتاج الوحدة للسلعة في المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو الصناعة

$$Icc = \frac{\text{متوسط تكلفة إنتاج الوحدة للسلعة في المؤسسة}}{\text{متوسط تكلفة إنتاج الوحدة للسلعة في المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو الصناعة}}$$

ويمكن القول على مؤسسة أنها في وضعية تنافسية إذا كان سعر منتجاتها في السوق أعلى من التكلفة الداخلية في المؤسسة أي إذا كان $Icc > 1$ ، كما أن الارتفاع في المؤشر يعني تحسناً في تنافسية المؤسسة.

وإذا كانت المؤسسة تقوم بتصدير منتجاتها إلى الخارج فيتعين أخذ أثر سعر الصرف بعين الاعتبار،² فمثلاً إذا ارتفعت التكلفة الأجنبية للمنتج في السوق بـ 2%، وارتفعت التكلفة في المؤسسة بـ 5%، وهناك انخفاض في سعر العملة بـ 3%، فمستوى تنافسية التكلفة معدوم

$$5\% - 2\% - 3\% = 0$$

وعلى العموم يمكن القول أن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً عن التنافسية في فرع النشاط ذو الإنتاج المتجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.

3/ الإنتاجية الكلية للعوامل:

على الرغم من استخدام لفظ "الإنتاج" في مجال الأعمال بشكل كبير إلا أنه لا يعكس كثيراً درجة نجاح المنشأة وكفاءتها، فهو بذلك يعبر على عدد الوحدات المنتجة من طرف المؤسسة خلال فترة زمنية، سواء كان ذلك في شكل وحدات أو قيمة، وبالتالي فهو لا يعد مقياساً لدرجة تنافسيتها، فإذا أنتجت مؤسسة صناعية 1500 سيارة في اليوم، فهل يعني ذلك وبشكل تلقائي نجاح المؤسسة في وظيفتها الإنتاجية؟ إن الإجابة على ذلك تستدعي بالضرورة معرفة حجم الموارد التي تم استعمالها للإنتاج وهو ما يطلق عليه اصطلاح "المدخلات" أما إجمالي الإنتاج المحقق فيطلق عليه اصطلاح "المخرجات" وعلى ذلك لا بد أن يكون هناك مقياس للعلاقة بين الاثنين خلال فترة معينة وهو ما يطلق عليه اصطلاح "الإنتاجية".

¹ Bertrand Nezeys, "Les politique de compétitivité", Economica, paris, 1994, p 08.

² Ibid, p 08

3-1/ مفهوم الإنتاجية:

لقد تطور معنى الإنتاجية عبر الزمن لذلك تعددت المفاهيم والتعاريف الخاصة به ويمكن أن نورد بعضا منها فيما يلي.

* حسب chaude ALAZARD و Sabine SEPARI: "الإنتاجية هي عبارة عن حاصل أو نسبة النتيجة والوسائل المستعملة لأجل تحقيقها".¹

* وتعرّف المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي OCDE الإنتاجية على أنها: "النتاج المادي الذي يتم الحصول عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبذلك فإن هناك إنتاجية لرأس المال والاستثمار أو المواد الخام، أو غيرها من العناصر حسيما تكون، آخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس المال، الاستثمار، أو المواد الخام... الخ".²

* أما الدكتور سانسال SANSAL: فيعرف الإنتاجية على أنها: "قياس التقدم التقني أو قياس الاقتصاد في الوسائل، أو قياس نجاعة نظام إنتاجي معين...".³

ومن خلال هذه التعاريف يمكن إدراك أن مجمل تعاريف الإنتاجية تتفق مع كونها: علاقة الإنتاج (منتجات أو خدمات) بجميع عناصره التي أسهمت في تحقيقه وهو ما يطلق عليه الإنتاجية الإجمالية (الكلية) للعناصر كما يمكن أخذها من ناحية علاقة الإنتاج بعنصر من عناصره ويدعى هذا المؤشر بالإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.

وتعتبر الإنتاجية الإجمالية مؤشرا هاما من مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة، فهو يقيس التغيرات في الإنتاج الإجمالي والذي هو مرتبط بتغيرات مدخلات العملية الإنتاجية من يد عاملة، رأس مال، مواد... وغيرها من العوامل الأخرى المستعملة، ولنفترض أن دالة الإنتاج تكون على الشكل التالي:⁴

$$Q = \alpha(bL + cK)$$

حيث :

Q : هي الكمية المنتجة،

L: هي كمية اليد العاملة،

K: كمية رأس المال المستعمل،

b و c ثابتين.

¹ claude ALAZARD, Sabine SE PARI , " **Contrôle de gestion** " Manuel et application, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2001, P537.

² سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص273.

³ B. Sansal , " **la mesure de la productivité dans l'entreprise** " , OPU; Algérie, 1991, P11.

⁴ Edwin MANSFIELD, " **Economie appliquée à la gestion** " théorie, applications et cas , 3^{ème} édition, ECONOMICA , paris 1996, P225.

وإذا قمنا بقسمة طرفي المعادلة على $bL + cK$ نجد أن:

$$\alpha = \frac{Q}{bL + cK}$$

وهذه العلاقة تعبر عن الإنتاجية الإجمالية للعوامل، وإذا كانت المؤسسة تستعمل عوامل أخرى غير اليد العاملة ورأس المال فإن الإنتاجية الإجمالية في شكلها العام هي:

$$\alpha = \frac{Q}{a_1 I_1 + a_2 I_2 + \dots + a_n I_n}$$

حيث:

I_1 : هي الكمية المستعملة من المدخل الأول.

I_2 : هي الكمية المستعملة من المدخل الثاني.

I_n : هي الكمية المستعملة من المدخل ذو الترتيب n .

كما أن: a_1 هو سعر تكلفة المدخل الأول.

a_2 هو سعر تكلفة العامل الثاني.

a_n هو سعر تكلفة العامل ذو الترتيب n في فترة زمنية معينة.

ونظراً لكون قياديي المؤسسة في حاجة لمعرفة الأسباب وراء الارتفاع أو الانخفاض في الإنتاجية وتشخيص موضع التغيير، تبرز ضرورة استعمال المفهوم الثاني للإنتاجية والمتمثل في الإنتاجية الجزئية للعوامل بقياس إنتاجية كل عنصر من عناصر المدخلات، والذي من خلاله يمكن تشخيص المشاكل بشكل أكثر دقة، وتحديد أسباب التغيير في مستوى الإنتاجية الإجمالية للمنشأة¹.

وعادة فإن كل مؤسسة صناعية - باعتبارها مجال البحث - تحتوي على الأقل على 03 ثلاث

مجموعات من مقاييس الإنتاجية:

__ إنتاجية عنصر العمل __ إنتاجية عنصر المواد __ إنتاجية عنصر رأس المال.

حيث يتم تحديد إنتاجية العنصر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العنصر} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{كمية العنصر المستعملة}}$$

وعلى أساس التعاريف السابقة للإنتاجية، نجد أن الإنتاجية ترتفع في الحالات التالية:

__ إذا ارتفع حجم المخرجات مع ثبات حجم المدخلات،

__ إذ ارتفع حجم المخرجات مع انخفاض حجم المدخلات،

¹ محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج والعمليات"، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 63.

— إذ ارتفع حجم المخرجات مع ارتفاع في حجم المدخلات ولكن نسبة ارتفاع المخرجات أكبر من المدخلات،

— إذا انخفض حجم المخرجات مع انخفاض المدخلات، لكن نسبة انخفاض المدخلات أكبر.

ومن هنا يتبين بأن زيادة الإنتاجية لا تعني بالضرورة زيادة كمية الإنتاج بل تعني تغيير في العلاقة بين الناتج وبين المستخدمات، وعليه فإن مؤشر الإنتاجية هو المؤشر الذي نستطيع بواسطته معرفة مدى الاستفادة من عناصر الإنتاج الأساسية لذلك يعتبر وسيلة لمقارنة كفاءة الوحدات الإنتاجية ومؤشر لمقارنة الأداء لفترات زمنية مختلفة أو مقارنة بين وحدات إنتاجية عديدة.

3-2/ أهمية الإنتاجية كمؤشر للتنافسية وقياس الأداء

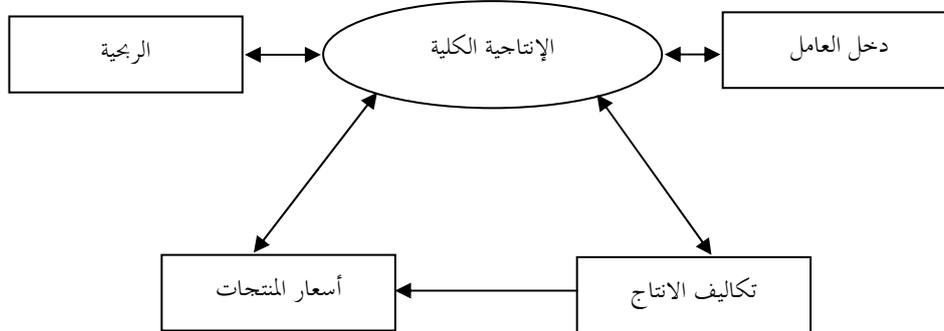
في مستهل الكلام عن قياس الإنتاجية، يثار تساؤلاً منطقياً، وهو:

لماذا كل هذا الاهتمام بقياس الإنتاجية؟ ألا تكفي مختلف المؤشرات المالية للحكم على كفاءة المؤسسة وتحديد مدى تنافسيتها؟

إن الإجابة على الشق الأول من السؤال تكمن في أن للإنتاجية المتميزة نتائج إيجابية على مستوى المنشأة أو على المستوى القومي.

فعلى مستوى المنشأة تعني الإنتاجية المتميزة حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاضاً واضحاً في تكلفة إنتاج السلعة أو الخدمة، وهذا بدوره يساعد على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة سواء كان ذلك في الأسواق المحلية أو العالمية، وهذا الوضع التنافسي يستعمل على تخفيض أسعار المؤسسة وبالتالي زيادة ارتفاع حصتها في السوق وتحقيق قدرًا متميزاً من الأرباح والعائد على الاستثمار. أمّا إذا كانت المؤسسة في وضع لا يضطرها إلى تخفيض أسعارها فسوف تحقق الإنتاجية زيادة مباشرة في الأرباح مما يمكن من إعادة التمويل والتوسع في النشاط بالإضافة إلى القدرة على رفع أجور العاملين، ويمكن إنجاز هذه العلاقة بين مستوى الإنتاجية وربحية المؤسسة في الشكل الذي قدمه David Sumath في عام 1984 والمعروف بنموذج العائد من الإنتاجية.

الشكل (I-10): "العلاقة بين الإنتاجية وربحية المؤسسة"



المصدر: محمد توفيق ماضي: "إدارة الإنتاج والعمليات" مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص54

بالإضافة إلى هذا يبدو دور الإنتاجية جلياً على المستوى القومي لما لها من علاقة بكل من معدلات التضخم، ومستوى المعيشة، والتنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى مشكلة دعم السلع والتي أصبحت أحد السمات الأساسية للمجتمعات النامية.

وتبقى نقطة هامة يبرز من خلالها دور الإنتاجية وبإمكانية الاعتماد على تحسينها في التغلب على مشكلة دعم أسعار بعض السلع والخدمات الناتج عن بيع الدولة سلع للمستهلك بأقل من تكلفة إنتاجها، وهنا يأتي دور الإنتاجية والتي تعمل على ترشيد استخدام الموارد حتى يمكن تحقيق أعلى قدر من المخرجات وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة.

أمّا الجزء الثاني من السؤال والذي أثير في البداية والخاص بالاعتماد على المؤشرات المالية، بدلاً من الإنتاجية في تقييم أداء المؤسسة وتحديد مدى تنافسيتها؟

فتجدد الإشارة إلى أهمية التكامل بين كلا من المؤشرات المالية ومؤشرات الإنتاجية فكلاهما يكمل الآخر ويساعد على قياس جوانب معينة من أداء المشروع أو المؤسسة¹

ويجدر بنا أن نسترعي الانتباه إلى أن الإدارة لكي تستطيع أن تتحقق من كفاية نشاط المؤسسة، يلزمها تسجيل نتائج الأداء في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، ومن ثم استخدام هذه البيانات في متابعة التنفيذ أولاً بأول وفي نهاية كل فترة، ومن البيانات ما هو مالي كبيانات التكاليف والربح أو الفائض والقيمة المضافة والتقديرات المالية الواردة في الميزانية التقديرية أو برامج الخطة، ومنها ما هو مادي كبيانات المدخلات والمخرجات في شكلها العيني، وكلا النوعين يكمل الآخر، فستظل بيانات

¹ محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص57.

التكاليف تكشف أوجه الضعف في كل مرحلة من مراحل الإنفاق، وسيبقى الربح أو الفائض يقيس مقدار العائد الذي يحصل عليه المنظمون (أو الدولة)، كما أن القيمة المضافة تهم بقياس كفاءة المؤسسة من وجهة نظر اجتماعية، أما الميزانية التقديرية أو برامج الخطة فتزود الإدارة ببيانات كاملة عن الأعباء والإيرادات المتوقعة نتيجة لتنفيذ البرامج المختلفة، كما أن بيانات الإنتاجية تهم بقياس الكفاية الكلية للمؤسسة وقياس كفاية الاستخدام لعناصر المدخلات.¹

ومن خلال كل هذا فإن الإجابة على السؤال تكمن في حقيقتين هما:

أ- أن المؤشرات المالية تعتبر الترجمة المالية للأداء، أما مقاييس الإنتاجية فهي قياس للأداء في حد ذاته، ومن باب أولى فإن محاولة تفسير التغير في المؤشرات المالية يجب أن يبدأ بقياس التغير في الأداء بجوانبه التفصيلية المختلفة.

ب- أن المؤشرات المالية تتأثر بمجموعة من العوامل قد تخرج في أحيان كثيرة عن سلطة الإدارة ولا تعكس كفاءتها مثل قرارات الدولة بفرض رسوم جمركية على السلع مما يؤدي إلى التغير في مستويات أسعارها أو قرارات فرض ضرائب على مستلزمات الإنتاج المستورد من الخارج مما يؤثر على تكلفة المدخلات، وبالتالي على المنتجات النهائية.²

وفضلاً عن هذا كله فإن الأهداف الخاصة بالمستهلكين وكذا الخاصة بالمنتجين وأهداف العمال تكون في معظم الأحيان في تعارض، فالمستهلك يبحث عن الأسعار المنخفضة، والمنتج يسعى لتعظيم أرباحه من الإنتاج، والعمال يرغبون في الحصول على أعلى مستويات للأجور، وهكذا فإن تحقيق أحد الأهداف يكون على حساب الآخر، وعليه فإن السبيل لتحقيق كل الأهداف هو تحقيق زيادة في معدلات الإنتاجية لأنها تؤدي إلى خفض كلفة الإنتاج وبالتالي سعر المنتج وتحقيق معدلات أعلى من الأرباح وإمكانية زيادة مستوى الأجور في آن واحد.³

3-3/ تحليل الإنتاجية كأساس لمتابعة اتجاهات تنافسية المؤسسة:

يعد تحليل الإنتاجية مرحلة مهمة من مراحل إدارة الإنتاجية في المؤسسة التي تعتمد على قياس الإنتاجية وتحليلها ثم التحسين في مستوياتها، لذلك فإن هذه المرحلة هي موجهة لتفهم طبيعة القيم التي تم التوصل إليها للمقاييس المختلفة للإنتاجية والتعرف على دلالتها وعلاقتها ببعضها البعض، وتتضمن هذه المرحلة عمليتين وهما: المقارنة والتشخيص.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، "الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1982، ص49.

² محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص57.

³ مدحت كاظم القرشي، "الاقتصاد الصناعي" دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص124.

أولاً : مقارنة قيم الإنتاجية :

- وهنا يتم تحديد الوضع النسبي لإنتاجية المؤسسة وإنتاجية عناصرها بالنسبة لفترات سابقة أو مؤسسات أخرى، وبذلك فإن المؤسسة تقوم بعدة أشكال من المقارنات:¹
- المقارنة الزمنية أو التاريخية،
 - المقارنة بشركات مشابهة في نفس نوع النشاط،
 - المقارنة بمتوسط الصناعة،
 - المقارنة الداخلية بين وحدات إنتاجية داخل المنشأة.

وتتم عملية المقارنة بطريقتين وذلك لحساب التغير في الإنتاجية.

أ- التعبير عن التغير بحساب مؤشر الإنتاجية :

وهو ما تم الإشارة إلى كيفية حسابه، ومن خلال ذلك تتم مقارنة مستوى الإنتاجية لفترتين زمنيتين أو لمنظومين مختلفين بأخذ قيم لفترة الأساس، وقيم فترة المقارنة أو المنظوم. الذي نقارن بالنسبة له والمنظوم الذي نقارن مستوى إنتاجيته وبالتالي فإن مؤشر الإنتاجية بشكله العام يكون كما يلي:²

$$\text{الرقم القياسي للناتج} = \frac{\text{الإنتاجية في الفترة 2} * 100}{\text{الإنتاجية في الفترة 1}}$$

حيث أن الفترة 1 تعتبر كسنة أساس والفترة 2 سنة مقارنة.

ب- التعبير عن التغير بحساب فائض الإنتاجية الإجمالية Surplus de productivité globale

يعرف فائض الإنتاجية بأنه " الفائض الذي يقيس تغير الإنتاجية الإجمالية، أي الربح أو الخسارة المتواجدة في تركيبة عناصر الإنتاج ويحسب مساهمة كل عنصر إنتاجي في تغير هذه الإنتاجية"، وحسب مركز الدراسات والبحث حول التكاليف C.E.R.C.[♦]، فإن فائض الإنتاجية هو "المؤشر الذي يوضح الأداء الاقتصادي للمؤسسة، الزيادة في العوائد، التركيبة المثلى للعوامل، تحسين المنظمة، تطور الحصة السوقية... الخ".³

1 محمد توفيق ماضي، " إدارة الإنتاج والعمليات"، مرجع سابق، ص 71

2 وجيه عبد الرسول العلي، "الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها"، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1983، ص 119.

♦ C.E.R.C: centre d'études et de recherche sur les couts

3 NICOLAS Houéry, " Mesurer la productivité", les comptes de surplus, "DUNOD, Paris, 1977, P83.

إذن الفائض هو التغير لسنة على أخرى أي تحديد التطور الحاصل في الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، إضافة إلى أن طريقة فائض الإنتاجية توضح مكانة المؤسسة وعلاقتها مع مختلف الأطراف الاقتصادية الخارجية من عملاء، موردين، أجراء، بنكيين، ومساهمين... إلخ وكذلك مع الأعوان الداخليين في المؤسسة.¹

إن طريقة حسابات الفائض تستعمل نفس قواعد المحاسبة التحليلية لتحليل فروق القيمة والمكونة من الفرق على الكمية والفرق على السعر، وباعتبار أن التحليل يعتمد على تغير لسنة المقارنة بسنة مرجعية، فإننا نضع الفترة (1) وهي فترة السنة المقارنة، الفترة (0) هي سنة المرجع (الأساس) وحيث:

Δ : هي التغير، Q : كمية المنتجات المحقة، P : سعر المنتج،

فالتعبير المحاسبي للمنتوج (الكمية * السعر) يكتب كما يلي :

- لسنة الأساس: $Q * P$.

- لسنة المقارنة: $(\Delta Q + Q) * (\Delta P + P)$

- الفرق بين السنتين :

$$\begin{aligned} (\Delta Q + Q) * (\Delta P + P) - Q * P &= \Delta QP + Q\Delta P + \Delta Q * \Delta P \\ &= \Delta QP + \Delta P(Q + \Delta Q) \\ &= (Q_1 - Q_0) * P_0 + (P_1 - P_0) * Q_1 \end{aligned}$$

الفرق = تغير سعر التوازن * كمية فترة المقارنة + تغير الكمية * سعر فترة الأساس.

وتجدر الإشارة أن قياس فائض الإنتاجية يتطلب تحديد العوامل المؤثرة في مستوى الإنتاجية والتغيرات الحاصلة فيها والتي هي عبارة عن حجم المنتجات وحجم عناصر الإنتاج.

ويتم حساب فائض الإنتاجية الإجمالية بالعلاقة التالية:

$$SPG = \sum_{i=1}^n P_i(Q_i + \Delta Q_i) - \sum_{i=1}^n f_i(F_i + \Delta F_i)$$

مع : $i=1.2.....n$. عدد المنتجات أو عوامل الإنتاج المستخدمة

وحيث :

P : سعر المنتجات،

¹ Claude. ALAZARD; sabine SéPARI , " controle de gestion ", op.cit, P538.

f: سعر العوامل،

Q : كمية المنتجات،

F : كمية العناصر المستخدمة.

ومن خلال هذا يبدو جليا بأن فائض الإنتاجية الإجمالية يمكن اعتباره كمؤشر أو معيار يعكس التطور في إنتاجية المؤشر أحدا بعين الاعتبار الزيادة في الكمية المنتجة أو انخفاض في كميات عناصر الإنتاج وكذا أسعار هذه العناصر.¹

ثانيا : التشخيص

وتتضمن هذه العملية محاولة ربط التغير في الإنتاجية الكلية بالتغير في مؤشرات الإنتاجية الخاصة بالعناصر، ويكون ذلك بهدف تحديد مجالات التحسن ومجالات التدهور في الإنتاجية وأسبابها وبالتالي إمكانية علاجها، كذلك فإنه لا يجب أن يغيب عن ذهننا أن معدل التغير في الإنتاجية الكلية ما هو إلا محصلة للتغير في إنتاجية العناصر ولا يعني تحسن الإنتاجية الإجمالية تحسین إنتاجية كل العناصر، ولذلك يجب تحليل النسب الجزئية لكل عنصر للتعرف على السبب الرئيسي للتغير في إنتاجية العنصر وعادة ما تنتهي مرحلة التشخيص بتحديد العنصر المسئول عن التدهور الحاد أو الزيادة الحادة في مقياس الإنتاجية، ثم تحديد الأسباب الرئيسية لهذا الخلل أو التحسن وبالتالي يكون ذلك أساسا لتحسين الإنتاجية.

4/ الحصة من السوق:

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، حيث تعرف الحصة السوقية بأنها " مجموع مبيعات المؤسسة من سلعة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة ". كما تعرف بأنها " النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو حصة سوق المنافسين الأحسن أداء".²

وبذلك فإن تقويم الأداء التسويقي يعتمد على حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث تأخذ النسبة ثلاث حالات:

- * حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يفوق أداء المنافس؛
- * حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛
- * حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

¹ Claude ALAZARD, sabine sépari, OP.CIT, P 540.

² سامية لحول ، "التسويق والمزايا التنافسية"، حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 78.

وتنجم عن هذه المقارنة على الأقل نتيجتان إيجابيتين:¹

— تتعلق الأولى بتموقع المؤسسة بين أحسن النتائج؛

— تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، ومن ثمة الرفع من تنافسيتها.

هذا ويجب أن ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بوساطة الثنائية فعالية - إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق حيث أن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

وترتبط حصة المؤسسة السوقية ارتباطا وثيقا بكلفة الصنع حيث تعد هذه الخيرة المنطلق لقياس مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بوضعها في السوق، فمن الممكن أن تكون للمؤسسة ربحية عالية وتستحوذ على جزء هام من السوق بدون أن تكون ذات قدرة تنافسية على المستوى الدولي، وهذا لكون السوق المحلية محمية بقيود تجاه التجارة الدولية، لذلك لا يمكنها الصمود والاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة وبالتالي فغن أساس التنافس مبني على التكلفة أي كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس مع تكاليف منافسيها، كلما كانت حصصها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة السوقية تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكاليف عوامل الإنتاج.

¹ G.LAVETTE, M.NICULESCU, " les Stratégies de croissance", ed. D'organisation, paris, 1999, p14.

المبحث الرابع: الإستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية

تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق الريادة من خلال التفوق التمييزي لمتوجها وعملياتها من أجل بناء مركز تنافسي متميز يضمن لها بناء مزايا تنافسية وتحسين أدائها في ظل البيئة التي تعمل فيها. وتعد عملية التفكير المستقبلي ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة على عملياتها جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن اكتسابها لميزة تنافسية واستمرارها يحتم عليها وضع استراتيجيات بعيدة المدى، مستوعبة لأهم الظروف والمتغيرات البيئية، وعليه فإن الإستراتيجية هي الوسيلة الفعالة التي تضمن طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها الطويلة والمتوسطة المدى، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص الخارجية والإمكانات والموارد المتاحة، فهي توضح كيفية التنافس في ميدان الأعمال في ظل عدم توفر الثبات النسبي للبيئة، هذا ما يستدعي منا تحديد مفهوم لإستراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالميزة التنافسية، بالإضافة إلى مختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية وأهميتها في بناء وتحسين الميزة التنافسية

يمكن إعطاء أهم التعاريف الخاصة بالإستراتيجية وكذا أهميتها في بناء وتحسين الميزة التنافسية وذلك فيما يلي.

أولاً: ماهية الإستراتيجية

تعود نشأة الإستراتيجية إلى حوالي القرن الخامس قبل الميلاد، حيث كانت تقتصر آنذاك على الميدان العسكري، ثم انتقل هذا المفهوم إلى ميادين أخرى كالميدان الرياضي، السياسي إضافة إلى الميدان الاقتصادي.

ويعود أصل التسمية إلى كلمتي "Stratos" وتعني من يقود الجيش و "Agos" والتي تعني القيادة،¹ أي أن الإستراتيجية كانت تعني فن قيادة الحرب، وبدءاً من القرن السادس عشر، استعملت بعض المؤلفات التاريخية مصطلح الإستراتيجية بدلا من فن الحرب.

1/ تعريف الإستراتيجية في المؤسسة:

لقد شكل مصطلح الإستراتيجية لوحده مجالا خصبا للبحث لدى العديد من المفكرين الاقتصاديين، وفيما يلي بعض تعاريف الإستراتيجية في هذا المجال

— **تعريف A.D. Chandler:** يعرف الإستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف والغايات على المدى الطويل لمؤسسة ما باعتماد وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف".²

¹ J. M. Mathé, "Comprendre la stratégie", ed économique, paris, 1995, p 09.

² A. D. Chandler, "Stratégie et structure de l'entreprise", ed d'organisation, paris, 1990,

__ تعريف M. Porter: عرفها بوترتر بأنها" عبارة عن التوفيق أو التلاؤم بين الأهداف المراد الوصول إليها والإجراءات التي يتم انتهاجها لتحقيق هذه الأهداف".¹

__ تعريف أمين عبد العزيز: حسبه فإن الإستراتيجية هي "بيان تجميعي طويل الجمل يحدد إمكانيات الاستفادة من موارد المؤسسة المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف في ظل مجموعة من عوامل البيئة المؤثرة".²

__ تعريف Raymond-Alain: أعتبر الإستراتيجية عبارة عن قرارات، فيعرفها بأنها" القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق الهدف".³

__ تعريف H.Mintzberg: (الكندي المتخصص في الإدارة)، أعتمد في تعريفه للإستراتيجية على ما سماه بنموذج 5P⁴، والتي تعني:

P. (Plant) خطة: وهي عبارة عن تصور عمل مبدئي رسمي لكيفية تحقيق الهدف،

P. (Pattern) نموذج: وهو نوع من العمل الرسمي والمهيكل،

P. (Poly) مناوره: وهي عبارة عن تكتيك أو طريقة سير عمل موجهة لتحقيق هدف معين،

P. (Position) موقع: وهو الموضع الملائم الذي يجب التمرکز فيه لدعم المنافسة بشكل مستمر،

P. (Perspective) تصور أو تطلع: أي تصور موقع مكانة الشيء المراد الوصول إليه مستقبلا.

وهذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها وتظهر إجمالاً في شكل مساعي إستراتيجية مختلفة،

حيث أن تطبيقها يتطلب المزج بين التفكير والفعل بشكل قوي سعياً وراء تحقيق المزايا التنافسية.

ونلاحظ من مجمل هذه التعاريف و تعاريف أخرى، أن الإستراتيجية تأخذ عدة أبعاد، من

حيث كونها عبارة عن تخطيط أو قرارات، أو تصور أو رؤية وكلها عناصر يراد بها الوصول على تحقيق

غايات من طرف المؤسسة. وعليه فإن الإستراتيجية ترتبط بمصطلحي الغاية والكيفية وهذا ما أشار إليه

"Jarniou"، عندما عرف المجال الإستراتيجي من حيث كونه "مجموع الأزواج وسائل وغايات".⁵

ثانياً: أهمية الإستراتيجية في بناء وتحسين الميزة التنافسية

لعل المؤشر الحقيقي لاستيعاب أهمية العلاقة بين الميزة واستراتيجيات إيجاد أو خلق القيمة هي

حقيقة أن الميزة التنافسية تعتبر أساس ومحور بحث أي إستراتيجية. ولتحديد الميزات التنافسية والاستفادة

منها يتحتم على المؤسسات التفكير باستمرار حول عملية إدارتها الإستراتيجية من خلال إدارة الكفاءات

الأساسية في المؤسسة بفعالية، والتفكير في كيفية زيادة القيمة التي تخلقها سعياً وراء جعل العوائد أعلى

¹ M. Porter, "Choix stratégiques et concurrence", ed economica, 1986 .

² أمين عبد العزيز حسن، "إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 48.

³ Raymond-Alain. Thiétart, " La stratégie d'entreprise", Ediscience, 2^{ème} édition, paris 1993, p 01.

⁴ M. Marchesnay, "Management stratégique", les éditions de l'ADREG, paris, 2004, p20.

⁵ ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 16.

من المتوسط.¹

ولعل ما يبرز أهمية الإستراتيجية ومساهمتها في بناء وتحقيق المزايا التنافسية يتجلى واضحاً من خلال عدة جوانب من بينها:²

__ أنها تساعد على تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة،

__ تساعد في صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها من خلال إعطائها أهداف وتوجهات واضحة في المستقبل،

__ تمكن من التعرف على فرص الاستثمار الجيد للمؤسسة وتحديد التكلفة والعائد المتوقعان من الاستثمار،

__ تساعد على التعرف على العوامل الداخلية والخارجية وذلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التفاعل معها،

__ تساعد على توجيه الأفراد داخل المؤسسة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، ومنع ظهور الفارق بين أهداف الوحدات الفرعية والأهداف العامة للمؤسسة ككل،

__ تمكن من وضوح صورة المؤسسة أمام مجموعات المصالح التي تعمل مع المؤسسة، كما تعمل على توفير مجموعة من السياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المؤسسة لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً.

المطلب الثاني: أهم الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الصناعية:

توجد العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها أي مؤسسة وتقوم باختيار إحداها أو مجموعة منها وذلك حسب وضعيتها، أهدافها، إمكاناتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية وغيرها، والتي تستهدف تحقيق ناتج أعلى من متوسط ناتج القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً : الإستراتيجيات العامة للتنافس

لقد اقترح Porter- الذي يعتبر أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم- ثلاثة إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وتشمل:³

__ إستراتيجية السيطرة الشاملة بالتكاليف "La domination globale par les couts"

¹ باسم شمس الدين، "الإدارة الإستراتيجية"، المرجع السابق، ص 215.

² محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، مدخل كمي تحليلي، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 17.

³ Michel Porter, " Choix stratégique et Concurrence", Op Cit, p 03.

- __ إستراتيجية التميز "La défférentiation" لمنتوج المؤسسة على منتجات المنافسين الآخرين،
 __ إستراتيجية التركيز "La concentration" على جزء من السوق بدلا من السوق ككل.

1/ إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تستطيع المؤسسة ن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكاليفها مثل تكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع... الخ، فحسب بورتر فغن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل¹. وبذلك يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين مع تحقيق قدر كبير من الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتخفيض التكلفة والمحافظة على نوعية المنتج.² وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل أهمها:³

- __ توافر اقتصاديات الحجم،
 __ الآثار المترتبة عن منحى التعلم والخبرة،
 __ وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة،
 __ وجود سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.

وتتميز إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف بـ:⁴

- __ ضمان حصة كبيرة للمؤسسة عن طريق الحجم الكبير للمبيعات والسعر التنافسي، حيث أن التكلفة المنخفضة يمكن أن تتحقق عن طريق إنتاجية عالية للموارد والتي تتم من خلال الاستخدام العالي للطاقة مما يتطلب وجبات إنتاج طويلة لمنتوج نمطي أو منتجات نمطية قليلة تنتج بكميات كبيرة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم وبذلك تحصل المؤسسة على مزايا كلفوية تنافسية تنخفض من خلالها كلفة الوحدة الواحدة من المنتوج،
 __ السعر التنافسي يشكل حاجزا أمام دخول المنافسين المحتملين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من استعمال سلاح السعر المنخفض في مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد،
 __ السيطرة عن طريق التكاليف تقتضي تقديم منتجات عالية الجودة كذلك،

وباختصار فإن تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة تؤكد على إنتاج

¹ Stratégor, "Politique général de l'entreprise", Dunod, paris, 1997, p61

² نبيل محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية" تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 227.

³ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع السابق، ص 113.

⁴ A. ch- Martinet, " Stratégie ", Vuibert, paris, 1983, p04.

المنتجات النمطية التي تنتج بكميات كبيرة لتعظيم إنتاجية الموارد سعياً وراء تحقيق مزايا كلفوية تقود إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة بما يسمح إلى تقديم تلك المنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.

2/ إستراتيجية التميز:

تعرف إستراتيجية التميز بأنها "قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز يتم بوجود خصائص ومواصفات معينة للمنتوج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم".¹

وبذلك فغن التميز يعني عرض منتوج أو خدمة يقدم قيمة إضافية (وظيفية أو نفسية...)، تكون في تصميم المنتج أو الخدمات التي يقدمها والتي لا يمكن للمنافسين تقديم مثلها. وهذا التميز الذي تتبناه المؤسسة كإستراتيجية قد يكلفها زيادة في التكاليف، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب أن تكون القيمة التي يعطيها المنتج للمستهلك مبررة للزيادة في السعر الذي يقدمه الزبون، ولذلك يستحسن على المؤسسة تحقيق التوازن بين الزيادة في السعر والزيادة في التكلفة. ويرتبط نجاح المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية بتوفير مجموعة من الشروط أهمها:²

— يجب أن يضيف التميز قيمة للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويبرر هذا التميز السعر المرتفع الذي يدفعه المستهلك ،

— يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية المتكررة في المنتوج، كما يجب الأخذ في الاعتبار استعداد المستهلك لدفع هذه الزيادة في السعر،

— تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة والحفاظ على سبق وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب تقليد منتجاتها،

— يجب إعادة استثمار جزء من الأرباح المحققة في مجال البحوث والتطوير،

— يجب أن يكون هناك استماع مستمر وجيد لحاجات السوق.

ودغم هذه المزايا التي يوفرها انتهاج إستراتيجية التميز إلا أن هناك مجموعة من المخاطر يمكن أن تنجم عنها ومن بينها:³

— عدم تقبل الزبون لسعر التميز واعتباره بان الزيادة في السعر ليس لها مبرر،

— تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى، خاصة إذا كانت هناك مؤسسات تقوم بمراقبة منحى سلوكيات الشراء لدى المستهلكين كل سنتين أو ثلاث سنوات،

¹ Etienne COLLIGNON, Michel WISSLER, "Qualité et compétitive des entreprises " économique, paris, 1983, p166.

² محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية" (الأسس والأصول العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص176.

³ Gérard GARIBLADI, "L'analyse Stratégique", Edition d'organisation, paris, 3^{ème} edi, 2001, p68.

__ قيام المنافسين بتقليد الأفكار الجديدة لمنتجات المؤسسة، خاصة تلك التي تعتمد على التطور التكنولوجي بحيث يمكن شراء هذه التكنولوجيا،

ومن أمثلة المؤسسات العالمية التي تمارس إستراتيجية التميز والتي نجحت في ذلك نجد: مؤسسة IBM للحاسبات الآلية، شركة SONNY في الإبداع التكنولوجي.

3/ إستراتيجية التركيز:

وهي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في جزء من السوق لكي توجه جهودها لخدمة الزبائن في هذا الجزء فقط ، لذلك فإن هذه المؤسسة تحقق ميزتها التنافسية إما من خلال التكلفة المنخفضة أو بواسطة التميز بالمنتوج ولكن في جزء من السوق وليس السوق ككل.¹

وقد بينت الدراسات على أن تركيز الجهود يؤدي إلى خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين، كأن تركز على المستهلكين الذين لا يتوافر لديهم قدر كبير من السيولة أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في السلعة.

ولقد ظهرت إلى جانب هذه الاستراتيجيات العامة مجموعة أخرى من الاستراتيجيات الأساسية الأكثر تفصيلا والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية، وفيما يلي سنعرض أهم هذه الإستراتيجيات.

ثانيا: الإستراتيجيات الأساسية:

توجد العديد من الاستراتيجيات الأساسية التي يمكن أن تتبناها مؤسسة معينة تهدف من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية وستتناول الأهم منها والتي نرى أنها ملزمة وشاملة لجميع الجوانب .

1/ التكامل الرأسي(العمودي):

التكامل الرأسي هو ملكية شركة ما لأنشطة مترابطة راسيا²، ويعد بمفهومه الحديث بمثابة طريقة لزيادة هوامش القيمة المضافة للشركة بالنسبة لحلقة معينة من التشغيل بدءا من الحصول على المواد الخام وانتهاءا بالمستهلك النهائي، ووفقا لهذا المفهوم تقوم الشركة بالممارسات التالية:³

__ السيطرة والتحكم في العلاقات الرأسية دون امتلاك وحدات إنتاجية إضافية،

__ قد تحقق الشركة منافع التكامل الرأسي دون تحويل كل مخزوناتا داخليا،

__ كما قد تقوم بالعديد (أو قليل) من مراحل التشغيل في حلقة الانتاج منذ الحصول على المواد الخام حتى تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.

¹ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009، ص 58.

² فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 149.

³ نبيل محمد مرسي، "إستراتيجية الإنتاج والعمليات"(مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، الطبعة الأولى 2002، ص390.

وكل هذه الاحتمالات لم تكن واردة في المفهوم التقليدي الذي كان يفترض أن المؤسسة تكون مالكة للوحدات المتكاملة بنسبة 100% وتقوم بتوريد 100% من احتياجاتها .

وهناك نوعين من التكامل الرأسي وهما:¹

1-1. التكامل الخلفي: ووفقا له تمتلك الشركة إنتاج المدخلات الخاصة بها وتسيطر عليه (مثل إنتاج شركة بودي شوب Body shop للكثير من صابون و عطور الزينة ومستحضرات التجميل الخاصة بها).

وهناك عديد الأسباب التي تدعو المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية ومن بينها:²

- _ عدم مقدرة المورد على تلبية احتياجات المؤسسة من حيث الوقت، الجودة، السعر.. الخ،
- _ توفر الإمكانيات المادية والإدارية لقيام المؤسسة بدور المورد،
- _ قلة الموردين وارتفاع تكلفة التوريد بالنسبة للتكلفة الإجمالية للإنتاج،
- _ ارتفاع مخاطر توقف الإنتاج بسبب ندرة الموارد،
- ازدهار الصناعة وتوقع استمرار نموها .. وغيرها

1-2. التكامل الأمامي: وفيه تمتلك الشركة عملائها وتسيطر عليهم (مثل امتلاك شركة كوكا كولا الكثير من مصانع التعبئة المحلية التابعة لها داخل الولايات المتحدة) وتلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية لعدد الأسباب من بينها:³

- _ ارتفاع الأرباح التي يتحصل عليها الموزع والتي يمكن إعادة استثمارها في منافذ توزيع خاصة بالمؤسسة،
- _ عدم قدرة الموزع على بيع المنتجات بالسعر والإعلان والترويج وخدمات ما بعد البيع المناسبة،
- _ قلة عدد الموزعين ،
- _ توفر المؤسسة على قدرات مالية للدخول في نشاط التوزيع لتدعيم النشاط الأساسي،
- _ ازدهار الصناعة .. وغيرها.

2/ إستراتيجية التكامل الأفقي:⁴

وتعني السيطرة على المؤسسات المنافسة الموجودة في نفس الصناعة عن طريق الشراء أو التملك

¹ فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، "الإدارة الإستراتيجية" المرجع السابق، ص 149.

² A. ch- Martinet, " Stratégie ", op cit, p 179

³ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 180.

⁴ فيروز شين، "محاولة لتصميم إستراتيجية لمؤسسة صناعية"، مذكرة ماجستير، غير منورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر ، 2004، ص 28.

وهناك عديد الأسباب التي تدعو إلى انتهاج هذه الإستراتيجية منها:

— محاولة الوصول إلى وضع احتكاري والسيطرة على السوق،

— توقع استمرارية نمو السوق،

— تحقيق وفورات الحجم.

3/ إستراتيجية التنويع:

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تقديم تشكيلة من المنتجات أو الدخول في أسواق

جديدة وتبعب المؤسسة هذه الإستراتيجية لعدد الأسباب من بينها:

— خفض المخاطر من خلال توزيع الاستثمارات على العديد من الصناعات،

— مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج والانحطاط،

— تحقيق فرصة الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة،

— تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المؤسسة.

4/ إستراتيجية المنتج

وتتضمن الإستراتيجية في هذا المجال ثلاثة مكونات رئيسية وهي : اختيار وتحديد وتصميم

المنتجات التي سوف تنتجها المؤسسة، وهناك عديد الأسباب التي توجه المؤسسات نحو تصميم منتجات

أو خدمات جديدة منها:¹

— زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة،

— العمل على زيادة مبيعات المنشأة وربحيتها،

— إضافة وظائف جديدة نتيجة تقديم منتجات جديدة وبالتالي عدم الاستغناء عن العمالة الحالية.

والهدف الرئيسي لإستراتيجية المنتج هو تحقيق رضا العميل وفي نفس الوقت تحقيق ربح معقول

ويعني الوفاء بتوقعات العميل بشأن المنتج أو الخدمة وان يتم ذلك في حدود تكلفة أو موازنة معينة .

ومن المهم في هذا المجال أن يراعي المصممون قدرات المنشأة بشأن عملية التصنيع عند القيام بتصميم

منتج أو خدمة ما ويطلق على هذا مصطلح التصميم من أجل التصنيع أو Design for Manufacturing

وهناك مصطلح آخر أكثر عمومية ويشمل مرحلتي التصنيع وخدمة الصيانة وهو التصميم من أجل

العمليات Design for Opérations. ومهما كان المصطلح المستعمل فإنه من الضروري مشاركة المسؤولين

عن العمليات في عملية التصميم من البداية وذلك بغرض التأكد من توافق التصميم مع قدرات

وإمكانات المؤسسة.

¹ نبيل محمد مرسى، "إستراتيجية الإنتاج والعمليات"، مرجع سابق، ص 214.

5/ إستراتيجية التحالفات والشراكة:

يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص و/ أو تحديات . فالتحالف - باختصار - هو إستراتيجية تنافسية تعتمد إلى الإستقواء بالآخر لتعزيز القدرة التنافسية، وتحجيم المخاطر التنافسية ضمن منافسة تعاونية.¹

والشراكة هي عقد أو اتفاق يربط بين مؤسسات ذات نشاط مختلف ضمن مشروع مشترك، غالبا ما يكون تعاون رأسمالي "مقاولة من الباطن(مناولة)، عقد تنازل تجاري، عبور" أو هي "عقد أعمال"، يتجسد في القيام ببيع عتاد صناعي "شراكة خفيفة"، أو مقاولة تجارية أو تقنية.²

وأيا كان نوع التعاون الإستراتيجي (شراكة، تحالف، تعاقد، ...) فإن الأمر في كل الأحوال يتعلق بممارسات تشاورية إرادية طويلة الأجل بين شركتين أو عدة شركات مستقلة قانونيا، هاته الممارسة تتيح مزايا عديدة للأعضاء الذين يفضلون التكامل وإقامة مناخ أعمال مريح فيما بينهم، كمؤسسات متنافسة أو ذات قدرة تنافسية متماثلة يستبدلون فيها صعوبات المنافسة القوية والمواجهة المباشرة في مراحل محددة تمكنهم جميعا من العمل على تغيير قواعد اللعبة التنافسية لصالحهم في عالم يزداد تطورا وتكاملا مقابل التضحية بجزء من الاستقلالية والمساهمة بجزء من الموارد ضمن الكيان الوليد "التحالف المشترك".³

6/ إستراتيجيات الإنكماش:

وتعرف أيضا بالإستراتيجية الدفاعية وتقوم من خلالها المؤسسة بخفض العمليات وتقليص حجم النشاط وتلجأ إليها عندما تواجه موقفا ماليا صعبا أو تهديدا مؤثرا من منافسا قويا أو منافسين حالين أو جدد أو أي مكالات أخرى كضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية، أو عندما ترى الإدارة تحقيق أرباح نسبية أعلى بانتهاج الإستراتيجية ومن أمثلة المؤسسات التي تبنت هذه الإستراتيجية ما قامت إدارة محلات "ماركس آند سبنسر" البريطانية سنة 2001 من إغلاق فروعها بأوروبا والاقتصار على فرعها الرئيسي في بريطانيا وكان إغلاق فروعها بفرنسا بكل خاص على إثر منافسة قوية من محلات "لافايت جاليري" الفرنسية.⁴

¹ أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية" (مهارات التفكير الإستراتيجي)، الدار الهندسية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2008، ص 345.

² Timothy, M. Collins. Thomas I. Doorky, "Les alliances stratégique", Inter édition, 1992, p8.

³ بن عزة محمد أمين، "التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية" (دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص 63.

⁴ أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية" (مهارات التفكير الإستراتيجي)، نفس المرجع السابق، ص 272.

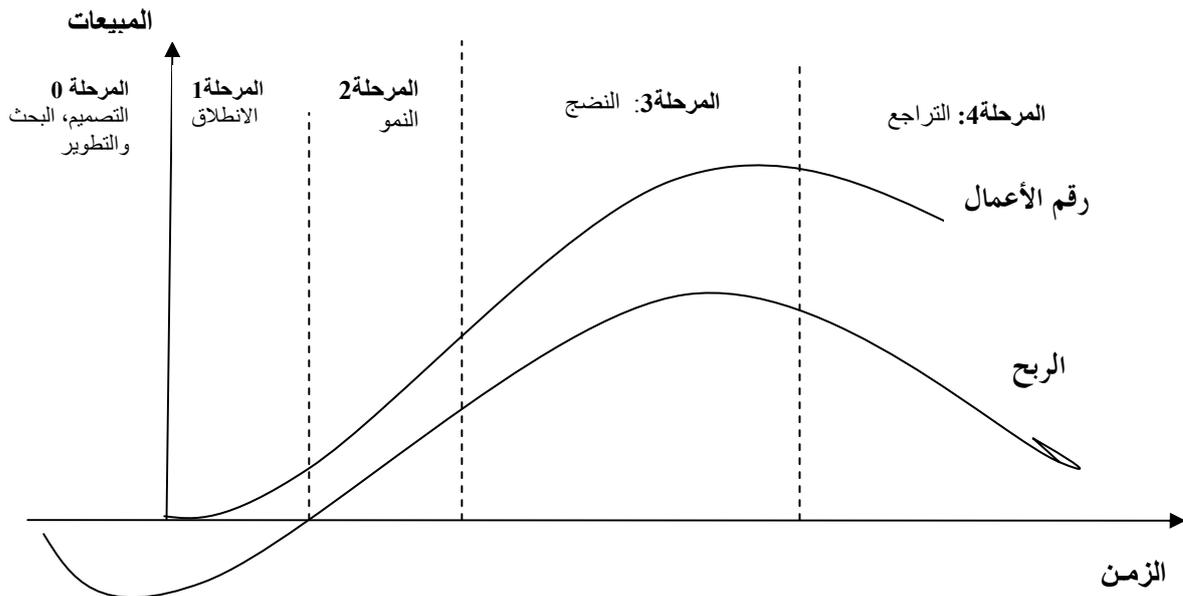
المطلب الثالث: أدوات التحليل الإستراتيجي

تهدف أدوات التحليل الإستراتيجي إلى تصويب الإستراتيجية وتمكينها من تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، بالإضافة إلى مواجهة مختلف عوامل البيئة، سعياً وراء الحيازة على موقع تنافسي جيد وتحقيق ميزة تنافسية. وتمثل أهم أدوات التحليل الإستراتيجي فيما يلي:

أولاً: دورة حياة المنتج

يمر المنتج عموماً بعدة مراحل، مختلفة عن بعضها البعض، ويتضح هذا الاختلاف من خلال حجم الاستثمار اللازم في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة، حيث تعبر هذه المراحل عن دورة حياة هذا المنتج وترجم هذه الدورة عادة على شكل مراحل متتابعة تتمثل في: الانطلاق، النمو، النضج، التدهور (الزوال). والشكل الموالي يوضح مختلف هذه المراحل:

الشكل (I-11) : دورة حياة المنتج



Source: Armand DAYAM, "Marketing industriel", Vuibert, paris, 4^{eme} edition, 1999, p95.

وتتسم كل مرحلة من دورة حياة المنتج بما يلي:¹

المرحلة الصفر (التصميم، البحث والتصميم):

سميت كذلك لأن المنتج لم يظهر بعد ولم يطرح في السوق، حيث تعد هذه المرحلة تأسيسية، تتحمل المؤسسة من خلالها مصاريف الإعداد والبحث والتصميم، حيث تقوم المؤسسة بالبحث عن تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين، وتقييم مدى قدرتها في إشباع هذه الحاجات والفوائد الإستراتيجية المنتظرة لتطوير مجال منتج المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم حالة السوق والمنافسة المباشرة وغير المباشرة، وغيرها، وتتميز هذه المرحلة بتحمل المؤسسة لخسارة ناجمة عن وجود تكاليف مرتفعة بسبب احتياجات الاستثمار المرتفعة،

المرحلة الأولى (الانطلاق):

بعد اتخاذ المؤسسة قرارها بشأن المنتج الذي ستطرحه في السوق، ينطلق نشاطها الذي يعرف نمو بطيئا وغير مستقر في المبيعات والإنتاج، مع وجود نتائج سالبة بسبب ثقل المصاريف الثابتة وانخفاض حجم الإنتاج مع وجود استخدامات مرتفعة، ما يجعل المؤسسة مجبرة عن البحث عن موارد لمواجهة الاحتياجات المرتفعة،

المرحلة الثانية (النمو والتطور):

وتتسم هذه المرحلة بوجود تحسن في النتائج والمردودية بسبب تغطية التكاليف الثابتة، مع وجود تنامي نسبي للاحتياجات نتيجة ارتفاع رقم الأعمال، وبوجود منافسين جدد لمنتج المؤسسة تحاول هذه الأخيرة إبراز مزاياها التنافسية وتقليص نشاطات الترويج والتعريف بالمنتج من اجل تخفيض التكاليف،

المرحلة الثالثة (النضج):

وهي المرحلة الأكثر استقرارا بالنسبة للمراحل السابقة، وتتميز بطول مدتها واستقرار أسعارها، تعرف المؤسسة خلالها استقرارا في المبيعات والنتائج وانخفاض في التكاليف الكلية بسبب تغطية التكاليف الثابتة مع وجود بعض التكاليف المتغيرة ناجمة عن زيادة مصاريف الإشهار الخاص بمنتج المؤسسة كنتيجة لتشبع السوق بالمنتج، وتشكل هذه المرحلة بدورها من ثلاث مراحل: مرحلة النضج المتزايد والتي تتميز بتزايد زبائن المؤسسة، ثم مرحلة النضج المستقر، ثم مرحلة النضج المتراجع، والتي يجب أن تبدأ فيها المؤسسة بالبحث عن تطبيقات وتغييرات جديدة للمنتج لإعطائه حياة جديدة، وكسب زبائن جدد،

¹ Armand DAYAM, "Marketing industriel", Vuibert, paris, 4^{ème} édition, 1999, pp 92-95.

المرحلة الرابعة (التدهور أو التراجع):

وهي المرحلة التي يتراجع فيها منتج المؤسسة بشكل كبير نتيجة وجود بدائل عديدة له في السوق، أو تنتهي الحاجة إليه من قبل الزبائن والمستهلكين، حيث ينخفض رقم الأعمال وتنخفض الحصص السوقية، ويكون على المؤسسة البحث عن تصاميم جديدة للمنتج أو إحلاله بمنتجات أخرى.

ثانيا: مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوستن BCG

تعد مصفوفة الـ BCG من أقدم وأسهل النماذج وأكثرها شهرة واستخداما في التحليل الاستراتيجي، فهي تقوم على منهج كمي يركز على المبادئ البسيطة التالية:¹

— **معدل النمو السوقي:** والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي للمؤسسة DAS ^{♦♦} وهو ممثل في المحور العمودي،

— **حصة السوق النسبية:** تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة لكل مجال استراتيجي DAS مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي.

ويشير مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي DAS إلى قطاع أعمال، خط إنتاج أو أي مركز ربحية داخل المؤسسة، يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة ويخدم مجموعة معينة من العملاء ويتعامل مع عدد معين من المنافسين وهو أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها.

وتستخدم مصفوفة الـ BCG، كوسيلة تحليل تسبق إعداد الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين وضعية المؤسسة وتحقيق توازن على مستوى محفظة النشاطات [♦] لضمان استمرارية في تحقيق المردودية الكافية والتي تحقق للمؤسسة هدفها الأساسي المتمثل في البقاء.

وتتميز هذه المصفوفة بوجود أربع وضعيات أساسية تسمح بمعرفة موقع المؤسسة الاستراتيجي، نتجت هذه الوضعيات بمزج المعيارين السابقين: حصة السوق الذي تستحوذ عليه المؤسسة، ومعدل نمو السوق، وعلى ضوء معرفة موقع المؤسسة من هذه الوضعيات يمكن اتخاذ التدابير والقرارات الهادفة إلى توجيه المؤسسة نحو الموقع الأفضل.

ويمكن توضيح هذه الوضعيات من خلال الشكل الموالي:

[♦] BCG: Boston Consulting Group

¹ Tugrul Atmmmer, Roland Calori, " Diagnostic et décisions stratégique", Dunod édition, Paris, France, 1998, p 183.

^{♦♦} DAS: Domaine d'Activité Stratégique

[♦] يشير مفهوم **محفظة الأنشطة:** إلى مجموعة مجالات نشاط الاستراتيجي بالمؤسسة والتي يخدم كل منها سوق ومنتج معين.

الشكل (I - 12): مصفوفة الـ BCG

		المردودية		
معدل نمو السوق	%20	النجوم	المآزق (المعضلات)	+
		- مردودية مرتفعة	- مردودية ضعيفة	
	%10	- احتياجات مالية مرتفعة	- احتياجات مالية جد مرتفعة	الاحتياجات المالية
		البقرة الحلوب	الأوزان الميتة	
%0	- مردودية مرتفعة	- مردودية ضعيفة	-	
	- احتياجات مالية منخفضة	- احتياجات منخفضة		
		10	الحصة السوقية للمؤسسة	0

Source: Maria ZERIZER, "Stratégie d'entreprise", Cours et exercices corrigés, BERTI Editions, Alger, 2010, p 41.

ويمكن ايجاز أهم سمات المراحل الأربعة فيما يلي:¹

1/ وضعية النجوم: تعتبر هذه الوضعية مثلى وتتميز بـ:

- نمو مرتفع في رقم الأعمال نتيجة ارتفاع الحصة السوقية،
- ارتفاع الأرباح نتيجة زيادة مستوى النشاط،
- ارتفاع في الاستثمارات،

- انخفاض في الاستدانة نتيجة الأرباح المرتفعة التي يمكن من تمويل الاحتياجات الضرورية.

ونتيجة لارتفاع معدل نمو السوق فعن المؤسسة تتمتع بوضعية تنافسية قوية لاستحواذها على حصة أكبر في السوق مقارنة بالمنافسين الحاليين، ويبقى دور المسيرين في المؤسسة هو التحكم الجيد في النمو،

2/ وضعية البقرة الحلوب

تعتبر وضعية حسنة للمؤسسة وتتميز بوجود:

- أرباح مرتفعة نتيجة ارتفاع الإيرادات والناجم عن ارتفاع الحصة السوقية مع انخفاض التكاليف
- والجهودات الاستثمارية لوجود استقرار في السوق،
- انخفاض الاستدانة نتيجة انخفاض الاستثمارات،
- وجود فائض في الخزينة بسبب المردودية المرتفعة وانخفاض الاحتياجات المالية،

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي" (الإدارة المالية)، دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص58.

ويبقى على المسيرين العمل على إيجاد توظيفات مالية للسيولة الفائضة مع تنويع نشاطات المؤسسة،

3/ وضعية المآزق

تعتبر وضعية حرجة للمؤسسة وتتسم بـ:

- استهلاك كبير للسيولة نتيجة الاستثمارات الضخمة،
- أرباح مرتفعة نوعا ما لكن لا تتناسب مع المستوى الكبير للاحتياجات المالية،
- وجود استنادة مرتفعة نتيجة للاحتياجات المرتفعة،

ويكون دور المسيرين في هذه الحالة اتخاذ قرارات تسويقية وإستراتيجية مناسبة للخروج من المآزق وتنشيط الحصة السوقية أو رفع الطلب على منتجات المؤسسة،

4/ وضعية الأوزان الميتة

تعد وضعية سيئة حيث لا توجد بوادر النمو والبقاء بوجود سوق مشبعة وحصة ضعيفة وتتسم هذه المرحلة بـ:

- وجود سيولة متوازنة نتيجة عدم وجود تدفقات داخلية وانخفاض في الاحتياجات،
- وجود أرباح منخفضة،
- استنادة منخفضة،
- لجوء المؤسسة على التنازل عن الاستثمارات،

ويتعين على المسيرين في هذه المرحلة إيجاد بدائل إستراتيجية بالتوجه إلى أسواق جديدة أو تصميم منتجات جديدة.

ثالثا: مصفوفة الـ ADL

تتسم هذه الأداة بأنها أضافت البعد التنافسي للمؤسسة إلى مراحل حياة المنتج، حيث أن سلوك المؤسسة لا يتأثر فقط بالاحتياجات المتعلقة بنشاط المؤسسة بل كذلك بالوضع التنافسي، فكلما كانت الوضعية التنافسية للمؤسسة قوية، كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف بغض النظر عن حياة المنتج أو النشاط.

وتتميز مصفوفة الـ ADL بوجود خمسة أسطر وأربعة أعمدة، تمثل الأفقية منها درجة نضج نشاط المؤسسة، أم العمودية منها فتمثل وضعية المؤسسة التنافسية، والتي يمكن أخذها بخمسة مستويات تنافسية: هامشية، ضعيفة، مقبولة، قوية، مهيمنة.¹

ويمكن أخذ مختلف الوضعيات من خلال الشكل الموالي

♦ ADL: Arthur D. Little

¹ Khemissi CHIHA, "Gestion et stratégie financière", Edition HOUMA, Alger, 2005, p 156.

الشكل (I-13) : مصفوفة الـ ADL

الوضعية التنافسية	درجة النضج	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
مهيمنة					
قوية					
مقبولة					
ضعيفة					
هامشية					

النمو الطبيعي

نمو اختياري

إعادة التقييم

التخلي أو الإنسحاب

Source: Gérard GARIBALDI, "L'analyse stratégique", comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle, éditions d'organisation, Paris, France, 2001, p 289.

ومن خلال الشكل يتبين أن المصفوفة مقسمة إلى أربع مجالات تتسم كل منها بما يلي:¹

مجال النمو الطبيعي:

تتمتع المؤسسة من خلالها بقدرات تنافسية جيدة، كما أن النمو هنا يكون في جميع الأسواق وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها،

مجال النمو الانتقائي (الاختياري)

تنافسية المؤسسة تكون الأفضل وتطور السوق يمكن التنبؤ به، كما أن أخطار المؤسسة جد متدنية وهنا يتوجب ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة والمرجحة،

مجال إعادة التقييم:

¹ Gérard GARIBALDI, "L'analyse stratégique", comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle, éditions d'organisation, Paris, France, 2001, pp 288-290.

تتمتع المؤسسة في هذا المجال بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية وخاصة تلك التي تعرف نموا ضعيفا مقارنة بالمنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، كما يتوجب ضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو،

مجال التخلي أو الانسحاب

وحسب هذا المجال فإنه لا توجد للمؤسسة بوادر جيدة فهي لا تتمتع بتنافسية كما أن القطاع يشهد تراجعاً ويفقد جاذبيته، بالإضافة إلى كون المؤسسة تواجه خطر ارتفاع التكلفة مقارنة بالعوائد المتوقعة، وبالتالي يتوجب التخلي أو الانسحاب من السوق.

وتوضح مصفوفة الـ ADL أنه كلما كانت الوضعية التنافسية قوية كلما تحكمت المؤسسة بشكل فعال احتياجاتها المرتبطة بنتائجها، وكلما اتجهت الوضعية التنافسية نحو التدهور كلما زاد احتمال ضغط الاحتياجات ومشاكل الخزينة، لذلك يبقى على المسيرين أخذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بدورة حياة المنتج المشار عليها سابقا مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط أو البيئة التنافسية للمؤسسة كاتخاذ قرارات الاندماج، النمو، التصفية، دخول أسواق المال، فتح رأس المال وبيع الأصول... الخ.

رابعا: مصفوفة ماك كينزي Mc KINSEY

تشبه هذه المصفوفة مصفوفة الـ BCG إلا أنه وعلى العكس من مصفوفة BCG التي تعتمد على متغيرات تقييم كمية فإن مصفوفة ماك كينزي تعتمد متغيرات نوعية تسمح لنا بتكوين نظرة حقيقية للأنشطة، تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترجيح المختلف فيما بينها وفيما يلي شرح لبُعدي المصفوفة:¹

البعد العمودي: يشير إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني و تقاس بدرجة تحكّم المؤسسة في عوامل النجاح الرئيسية أفضل من المنافسين المهيمنين في نفس الصناعة، وقد تختلف هذه العوامل من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة وتمثل عوامل النجاح الرئيسية، العناصر الرئيسية التي يجب أن تركز عليها المؤسسات في الصناعة كحصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية؛

البعد الأفقي: ويشير إلى جاذبية القطاع، حيث لا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية القطاع أو مجال النشاط الإستراتيجي DAS، والأهداف المتوخاه من طرف المسيرين هي التي تؤثر على خيارات

1 A.HAMADOUCHÉ, "Méthodes et Outils d'analyse stratégique", les Editions Chihab, Algérie, 1997, pp 61-62.

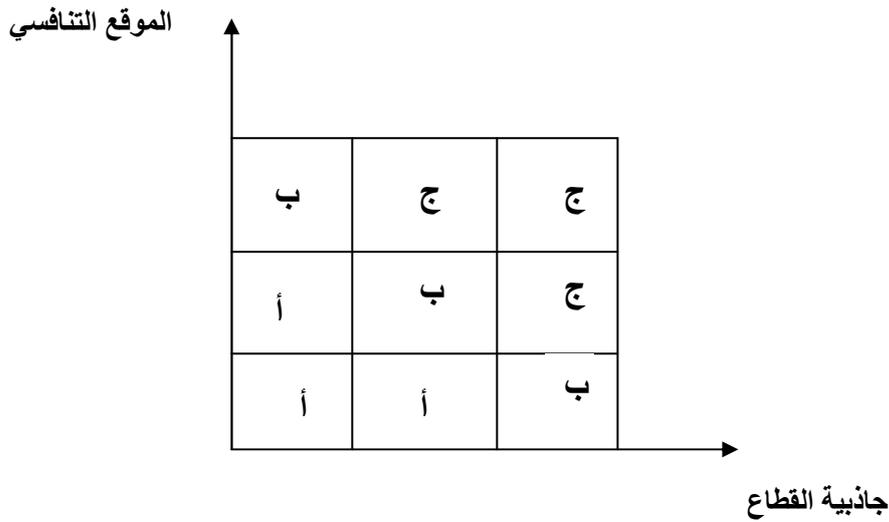
المتغيرات، وتقاس الجاذبية عادة بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، الآفاق التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استناداً إلى:

__ قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد؛

__ الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي وغيرها.

ويتم قياس البعدين (المستوى التنافسي و جاذبية القطاع) على مستويات : ضعيف، متوسط وقوي، وفي بادئ الأمر يمكن تقسيم المصفوفة إلى ثلاث مناطق: أ، ب، ج، حيث يقترح Mc KINSEY لكل منطقة إستراتيجية معينة يتعين على المؤسسة تبنيها ويمكن توضيح هذه المناطق في الشكل الموالي:

الشكل (I - 14): مصفوفة ماك كينيزي Mc KINSEY



Source: Gérard GARIBALDI, "L'analyse stratégique", Op Cit, p 299

ويتعين على المؤسسة حسب موقعها أن تتصرف كما يلي:

__ المنطقة أ: تعظيم التدفقات (الإيرادات)، إما برفع السعار أو بيع الأصول،

__ المنطقة ب: تعظيم نتائج الاستغلال والاستثمار بصفة انتقائية،

__ المنطقة ج: الاستثمار بغية ضمان النمو والأرباح في المستقبل.

تمكن هذه الطريقة من الكشف عن الإستراتيجيات المجدية، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جدوى القطاع ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية، قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل على بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة جوهرية بالميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس في المؤسسة، ففي شقه الأول كان لزاما التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية وإبراز الأهمية الخاصة للمؤسسة الصناعية باعتبارها مجال الدراسة.

وباعتبار المؤسسة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، فقد ارتأى الباحث تسليط الضوء في الشق الثاني من هذا الفصل، على بعض الجوانب المتعلقة بتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، حيث أن إدارة هذه الأخيرة بمفهوم النظام المفتوح يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد آثارها على سلوك المؤسسة وأدائها، وتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة. لذلك تم التطرق إلى عناصر تحليل البيئة الخارجية العامة، وكذا البيئة الخارجية الخاصة ممثلة في البيئة التنافسية ثم البيئة الداخلية للمؤسسة

وفي الشق الثالث من الفصل فقد تم التطرق إلى الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس في المؤسسة، وقد استنتجنا من خلال سرد مختلف التعريفات المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية أنه على الرغم من اختلافها إلا أنها تكاد تجمع كلها على أن مفهوم التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد وهو كل ما من شأنه أن يدفع للتفكير في كيفية المحافظة على موقع أحسن في السوق وذلك بالحصول على أكبر ميزة من خلال بذل جهود معينة أي أن الميزة التنافسية للمؤسسة يعبر عنها بالوضع الذي تستطيع من خلاله تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات وتسعى من خلال ذلك لكسب حصة معتبرة في الأسواق المحلية والدولية.

غير أن الوصول إلى هذا الوضع يتطلب وضع مجموعة من الأسس العامة والتي تعد في مجملها مصادر للميزة التنافسية، وتعدد هذه الأسس، غير أن خبراء التنافسية يجمعون على وجود أربع عوامل يمكن لأي مؤسسة أن تبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي لكي تحافظ على الميزة التنافسية تتمثل في: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، والتحديث المتفوق، والاستجابة المتفوقة للعميل، وهذه العوامل الأربعة هي نتاج للكفاءات المثمرة للشركة وفي المقابل فإنها تتيح للشركة تمييز منتجاتها المعروضة، وبالتالي خلق قيمة أكثر للمستهلك وتخفيض التكلفة الإجمالية،

ويعد تبني المؤسسة لإستراتيجية تنافسية أمر في غاية الأهمية، حيث أن اكتسابها لميزة تنافسية واستمرارها يحتم عليها وضع استراتيجيات بعيدة المدى، مستوعبة لأهم الظروف والمتغيرات البيئية، وعليه فإن الإستراتيجية هي الوسيلة الفعالة التي تضمن طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها الطويلة والمتوسطة المدى، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص الخارجية والإمكانات والموارد المتاحة،

لذلك حاولنا في ختام هذا الفصل إعطاء بعض المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية وأهميتها في بناء وتحسين الميزة التنافسية، ثم إبراز أهم الاستراتيجيات التنافسية، حيث توجد العديد من البدائل

الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها أي مؤسسة وتقوم باختيار إحداها أو مجموعة منها وذلك حسب وضعيتها، أهدافها، إمكاناتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية وغيرها، وضمن هذا الإطار فقد تم التطرق إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس والتي أشار إليها مايكل بورتر بالإضافة إلى أهم الاستراتيجيات الأساسية والتي يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، خاصة إذا كانت هذه الإستراتيجيات مبنية على التحليل والاستخدام الجيد لأدوات التحليل الإستراتيجي.

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم بيئة اقتصادية تتميز بتداخل العديد من العوامل منها: قيود العولة والتي أدت خاصة إلى ازدياد حدة المنافسة، تذبذب الطلب، شروط المساهمين المتمثلة في منطلق ارتفاع القيمة السهمية، اتساع نطاق الأسواق، والتطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. إن هذه العوامل وغيرها جعلت المؤسسات تتبنى طرق عمل واستراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق الاستغلال الفعال لمواردها سعياً وراء تحقيق المزايا التنافسية.

فمنذ منتصف الثمانينات بدأت المؤسسات، لا سيما الكبرى منها، تحت تأثير هذه العوامل، بدأت تدير ظهرها لأساليب النمو عن طريق التنويع والتكامل العمودي التي انتهجتها من قبل لتتحرك في اتجاهين استراتيجيين متكاملين جديدين: الأول يتضمن تركيز مواردها وقدراتها على جملة من "الكفاءات الأساسية" التي تمنحها الريادة وتمكّنها من تزويد الزبائن بقيمة عليا، والثاني يتمثل في خفض نطاق نشاطاتها بـ"مناولة" أو إخراج باقي النشاطات الأخرى التي هي ليست بحاجة ماسة إليها ولا تمتلك فيها كفاءات عالية - بما في ذلك تلك التي جرت العادة على اعتبارها جزء لا ينفصل عن الشركة - لتوكل بها إلى مؤسسات أخرى متخصصة.

لذلك بات من الواضح اليوم أن "مناولة" النشاط في المؤسسات ليس ظاهرة عابرة بل توجهها استراتيجيا أساسيا بعيد المدى ما انفك يأخذ، في السنوات الأخيرة، أبعادا جديدة وينتشر بسرعة إلى كل القطاعات الاقتصادية في معظم بلدان العالم. والأكثر من ذلك، أصبحت المناولة موضوع الساعة في الكثير من المؤسسات لأنها لم تعد تتوقف عند النشاطات الجانبية التقليدية كالصيانة والحراسة (الأمن) والإطعام، أو بعض الوظائف الداعمة كالحاسبة و دفع الأجور ومعالجة البيانات (الإعلام الآلي)، بل امتدت لتشمل أيضا كل العمليات (Processus) والنشاطات الإستراتيجية التي لا تتمتع فيها الشركة بميزة تنافسية.

وفي ذات الوقت الذي أخذت فيه المؤسسات تعود للتركيز على نشاطها الأساسي، لوحظ أيضا ارتفاع غير مسبوق في عدد عقود الشراكة ما بين المؤسسات و ظهور تجمّعات وأشكال تنظيمية جديدة تبدو أكثر تأقلا مع الظروف الاقتصادية المميزة للقرن الجديد (المؤسسة الشبكية أو المؤسسة الموسّعة).

وسيحاول الباحث من خلال هذا الفصل تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالشراكة الإستراتيجية بشكل عام ثم التطرق بشيء من التفصيل إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بإستراتيجية المناولة الصناعية باعتبارها احد أنواع الشراكة الإستراتيجية، من خلال التعريف بها وتقديم مختلف المقاربات النظرية المبررة لضرورة اعتمادها كإستراتيجية في المؤسسات الصناعية.

المبحث الأول : الشراكة الإستراتيجية ودوافعها

حظي موضوع الشراكة بأهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية والتنظيمية الحديثة، وبخاصة بعد أن تبين أن الكفاءة المنشودة في إدارة أنشطة المجتمع وبرامجه الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على التشارك والجمع بين مختلف القطاعات، ولما بدا أنه من الصعب تحقيق الأهداف التنموية والتطويرية على أساس الممارسة المنفردة، أصبح تطوير تنظيمات تشاركية هدفاً استراتيجياً تسعى إليه الدول المتقدمة والنامية على السواء. كما تسعى هذه الدول إلى خلق البنى المؤسسية والأنظمة والتشريعات اللازمة لتبني التنظيمات التشاركية وتطويرها وزيادة خبراتها في ممارستها من أجل دفع عجلة التنمية والتقدم فيها، ومن أجل تمكينها من مواكبة متطلبات أداء الأعمال على أساس معاصر يحقق الميزة التنافسية المنشودة.

وقبل الخوض في موضوع المناولة الصناعية بشيء من التفصيل نرى أنه من الضروري الوقوف عند بعض المصطلحات والمفاهيم ذات الصلة المباشرة بهذا الموضوع بدءاً بمصطلح "الشراكة"، كإستراتيجية تحتوي في طياتها إستراتيجية المناولة، ومختلف الاستراتيجيات التشاركية، ثم علاقتها بمصطلحات أخرى ذات صلة والتي تعد أشكالاً أخرى للتعاون كمصطلحات "الاندماج"، "الاستحواذ"، و"التحالف الاستراتيجي".

والحقيقة أن محاولة وضع تعريف محدد للشراكة يعتبر من الأمور الصعبة ويرجع ذلك إلى كون هذا المفهوم ينطوي على مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات، لكن مهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص التالية:¹

- __ اتفاقيات طويلة المدى؛
- __ تظافر أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون،
- __ الاستقلالية القانونية للشركاء، وبالتالي يتم استبعاد كل من الاندماج والابتلاع،
- __ إلغاء المنافسة بين الشركاء وذلك باستبعادها نهائياً أو تخفيضها طيلة فترة التعاون.

المطلب الأول: مفهوم الشراكة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التعاريف التي قدمت للشراكة يمكن إدراج البعض منها فيما يلي:

أولاً : تعريف الشراكة الإستراتيجية

يعرف قاموس New Webster الشراكة على أنها "رابطة بين الأشخاص الذين يشتركون في المخاطر والأرباح في عمل ما، أو أية مشاريع مشتركة أخرى بموجب عقد قانوني ملزم"²

¹ Alain Noel et Pierre Dussauge, "Perspectives en Management stratégique" Economica, Paris , 1993/94,P133

² عادل محمود الرشيد، "إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، المفاهيم، النماذج، التطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 02 القاهرة، مصر 2007، ص 03.

كما يمكن اعتبار الشراكة بأنها "شكل من أشكال التعاون الدائم بين المؤسسات المستقلة، قد يكون في مجال الإشهار، الإعلام المتواصل، تبادل المهارات والموظفين... الخ".¹ ويعرفها البعض بكونها "اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونياً، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها في المستقبل)، والتي يراد من خلالها جني أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك".²

ويعرفها Butler & Gill بأنها "تصنيف نوعي للتعاون البيئي في العلاقات التنظيمية يتطلب التفاوض على الالتزامات والمسؤوليات المتبادلة".³

ومن خلال هذه التعاريف وتعريف أخرى يمكن تعريف الشراكة بأنها كل أوجه التفاعل والتعاون العديدة بين مؤسستين أو قطاعين والمتعلقة بتوظيف إمكانياتهما البشرية والمالية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من المشاركة والالتزام بالأهداف وحرية الاختيار والمسؤولية المشتركة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهم العدد الأكبر من أفراد المجتمع ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتهم حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي أفضل.

ويتضح من خلال مجمل التعاريف أن مفهوم الشراكة مفهوم حديث ومتعدد الأوجه وله أهمية كبرى ومتزايدة كما أنه مرتبط بأبعاد عدة منها البعد الإداري، التنظيمي، التعاوني، الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، القانوني، التنموي، والإستراتيجي بالإضافة إلى بعد الكفاءة والفعالية.

ثانياً : مبررات الشراكة

يرى كل من Butler & Gill أن مبررات الشراكة تعزى إلى مجموعتين من العوامل:⁴ موقفية وشخصية وتشمل العوامل الموقفية :

— ندرة الموارد أو محدوديتها سواء كانت طبيعية، مالية، أم بشرية أم تكنولوجية، أم مهارات وخبرات وذلك بسبب المجالات والمشاريع العديدة التي تتزاحم على توظيفها،
— الغموض الذي يكتنف المجال أو المشروع الذي ترغب المؤسسة المعنية الدخول فيه، أو ذلك الذي ينجم عن المشاريع المشتركة في مجالات الأبحاث والتطوير عندما تتفق مؤسستان أو أكثر على تبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها،

¹ Mane-Henri , " Dictionnaire de gestion" vocabulaire, concepts et outils, Ed Economica, Paris,1998 ,P314.

² Boualem Aliouat , "Les Stratégies de coopération Industrielle", Ed Economica, Paris, 1996,P14

³ عادل محمود الرشيد، "إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص" المرجع السابق، ص04.

⁴ نفس المرجع، ص12.

— الملائمة الإستراتيجية، ويقصد بها مدى التقاء الشراكة مع الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في مجال عملها، وتزداد أهمية هذه الملائمة عندما تخلو الشراكة من المنافسة المحلية أو عندما يكون للشريكين منافس خارجي والعكس،

— الحتميات التنظيمية والتي قد تتطلب من المؤسسة أو الوكالة المعنية تشكيل شراكة،

— عدد الشراكات الذي ترتبط به المؤسسة والذي يلعب دورا في تحديد قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات الشراكة، حيث كلما زاد عدد عقود الشراكة ذات التجربة الايجابية كان الميل نحو الشراكة اكبر.

أما مجموعة العوامل الشخصية التي تدفع نحو الشراكة فتشمل:

مدى توافر الثقة والمعرفة بين الشركاء والموائمة التي يقصد بها مجموعة الممارسات المشتركة أو الثقافة المشتركة بين الشركاء.

المطلب الثاني: أشكال (تصنيفات) الشراكة

تباينت تصنيفات الشراكة لدى الباحثين باختلاف المداخل النظرية والمفاهيمية التي تبناها في تصنيف الشراكة، أو باختلاف المعايير التي اعتمدها في التصنيف، حيث جاء بعض هذه التصنيفات عاما منطلقا من منظور واسع للشراكة، وجاء البعض الآخر أكثر تحديدا، معتمدا معيارا أو أكثر للتصنيف مثل نوع القطاع، أو طبيعة النشاط، أو طبيعة العقد، أو نمط التنظيم أو غيرها، وفيما يلي عرض لعدد من التصنيفات البارزة

أولا : التصنيف العام للشراكة

يندرج باب النظر للشراكة بشكل عام من خلال معظم مساهمات الباحثين في كونها إما على أساس تعاقدية أو على أساس تعاوني، ويمكن إيجاز الصنفين فيما يلي:¹

1/ الشراكات التعاقدية (contracting partnerships):

تقوم على أساس إنجاز منتج أو خدمة بموجب عقد، حيث تكون العلاقات بين أطراف الشراكة عمودية، مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة ولا تقوم هذه الجهة بأداء المهام بل تعتمد على الأطراف الأخرى وتكون قادرة على إنهاء الشراكة أحاديا دون موافقة الأطراف الأخرى في الشراكة.

¹ عادل محمود الرشيد، "إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص" المرجع السابق، ص56.

2/ الشراكات التعاونية (Collaborative partnerships)

وتقوم على أساس تشاركي في الإدارة والتنظيم لشراكة معينة تتم بين مؤسستين أو أكثر (بمفهومها الواسع ربحية أو تطوعية) حيث تكون العلاقات أفقية وليست عمودية بين الأطراف ويتم اتخاذ القرار بالإجماع وينخرط جميع الشركاء في أداء المهام، ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها هذا التعاون.

ثانياً: أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات

تقسم الشراكة حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات إلى قسمين رئيسين ، شراكة بين المؤسسات غير المتنافسة أو التي لا تنشط في نفس القطاع، وشراكة بين المؤسسات المتنافسة

1/ الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة:

ويهدف هذا النوع من الشراكات إلى التوسع في النشاط واقتحام أسواق جديدة، ويضم:

1-1. المشاريع المشتركة الدولية: وتنشأ بين مؤسستين في دولتين مختلفتين تهدف إحداهما إلى تسويق منتوجها باستهداف السوق الوطنية للمؤسسة الأخرى التي تكون على دراية كافية بالسوق وبذلك تفتح للشريك الأجنبي إمكانية الدخول إلى السوق المحلي عن طريق الشراكة بينهما.

وتنشأ هذه الشراكة نتيجة لوجود قصور مالي لدى الشريك الأجنبي للدخول إلى السوق أو بوجود قيود مفروضة من طرف الدولة المضيفة، أو لأسباب ثقافية كاللغة والعادات والتقاليد والسلوكيات في الدول المضيفة، ومن ثمة يمكن للطرف الأجنبي التغلب على المشاكل التسويقية المرتبطة بتلك العوامل من خلال انتهاز هذا النوع من الشراكة.

1-2. الشراكة العمودية

وهي شراكة تجمع بين قطاعين متكاملين، فقد تقوم شركة بأنشطة مورديها أو موزعيها أو بهما معاً. ونشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم " make or buy " أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات إستراتيجية واقتصادية.

ولقد كان لتحول القطاع الصناعي من نظام الإنتاج حسب الحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب، الأثر الكبير لانتشار هذا النوع من الشراكة حيث تم الانتقال إلى إستراتيجيتي التعاون العملي والشراكة العمودية بدلاً من الاندماج أو الإنتاج داخل المؤسسة والمناولة الباطنية التي كان يتميز بها الإنتاج حسب الحجم، هذا وتقوم الشراكة العمودية على ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

- تموقع المؤسسة والموردين في شكل هرم تترأسه المؤسسة، أما وسطه وقاعدته فيخصصان للموردين، الذين يترابطون فيما بينهم في مستويات تتناقص من حيث درجة التعقيد في أداء المهام،
- تساهم المؤسسة بأقلية في رأسمال موردي المستوى الأول وكل مورد يقوم بنفس العملية مع الموردين الآخرين، وهذه العملية تحمي الزبون من السلوكات الانتهازية للمورد كما أنها تشجع التعاون بينهم،
- موردي نفس المؤسسة يشكلون ما يسمى بـ "نوادي المؤسسات"، حيث يتم فيها تبادل اليد العاملة، المعلومات، التكنولوجيا... الخ، وترجع قوة هذا النظام إلى محافظته على استقلالية المؤسسات، وفي نفس الوقت يبقى هناك نوع من الارتباط بالمؤسسة الرئيسية.

1-3 الاتفاقيات ما بين المؤسسات والقطاعات

ويبرم هذا النوع من أنواع الشراكة بين مؤسستين مختلفتين في الفرع الإنتاجي أو القطاع، لذلك يستبعد التنافس بينهما، ويهدف الاتفاق إلى توسيع النشاط لكل طرف، حيث يسمح لكل منهما بالدخول في نشاط الآخر، ويعتمد نجاح الشراكة على مدى قدرة الطرف الداخل على التعلم من الطرف الأصلي، وكذا مدى قدرة هذا الأخير من استيعاب التكنولوجيا التي جاء بها الطرف الداخل. ويبرز هذا النوع من الشراكة بشكل كبير في قطاع الاتصالات، حيث تيرم الكثير من الشركات الناشطة في هذا القطاع اتفاقيات مع شركات أخرى في قطاعات الإعلام الآلي، الإلكترونيك و الهدف منها هو:¹

- الوصول إلى مؤهلات، وكفاءات جديدة، ومكملة كتطوير برمجيات في حالة إنشاء شبكات عمومية، اكتساب مهارة في إنتاج نواقل ذات ألياف عصبية... الخ،
- الوصول إلى شبكات توزيع جديدة، فالشركات التي طورت تكنولوجيا خارج قطاع الاتصالات تحتاج إلى الاعتماد على المؤسسات النشطة في القطاع المستهدف لتوزيع منتجاتها.

2/ الشراكة بين المؤسسات المتنافسة:

لقد صنف كل من Garrette و Dussauge الشراكة التي يمكن أن تحدث بين المؤسسات المتنافسة إلى ثلاث أشكال رئيسية وذلك بالاعتماد على معيارين هما : الأصول و المؤهلات التي يساهم بها كل طرف، إضافة إلى طبيعة المنتجات، ويرى كل منهما أن الشراكة تنقسم إلى :

2-1 الشراكة المتكاملة:

وهي شراكة تحدث بين شريكين يساهم كل منهما بأصول ومؤهلات مختلفة عن الآخر ونادرا ما تكون في النشاطات الإنتاجية حيث يغلب عليها النشاط التجاري، الذي من خلاله تسعى مؤسسة ما

¹ Timothy M-Collins , Thomas L.Doorley , "Les alliances Stratégiques " Inter Edition , Paris 1992, P99

إلى استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة أخرى، مما يؤدي إلى توسيع تكاملية المساهمات وبذلك تتجنب كل مؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لتلك الموجودة عند الشريك.

ومن أمثلة هذا النوع من الشراكة ما يحدث في قطاع صناعة السيارات، فـ شركة Ford مثلا كانت تقوم بتوزيع أشكال مطورة من منتجات Mazda في الولايات المتحدة الأمريكية، و توزع شركة Général Motors هي الأخرى منتجات كل من Suzuki و Toyota.¹

2-2 شراكة التكامل المشترك:

وهي أن تلجأ مؤسستين أو أكثر إلى الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج، حيث تتم المساهمة من طرف الشركاء بأصول ومؤهلات مماثلة بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال. وتجمع شراكة التكامل المشترك بين المؤسسات التي تبحث عن الوصول إلى اقتصاديات السلم في مركب معين، أو مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، هذه المركبات تدمج فيما بعد في منتوجات نهائية خاصة بكل مؤسسة، وهكذا تبقى المنافسة قائمة في السوق بين الشركاء.

2-3 شراكة شبه التركيز:

تجمع هذه العلاقة التعاونية بين مؤسسات تنتج و تباع منتوجا مشتركا إضافة إلى أن الأصول والمؤهلات التي يجلبها كل شريك متماثلة، ويساهم كل طرف في هذه العلاقة خاصة في مهام التطوير والإنتاج قصد الوصول إلى اقتصاديات السلم من خلال تخفيض التكاليف الثابتة خاصة تلك المتعلقة بالبحث والتطوير إضافة إلى أن هذه المساهمات تساعد على توسيع سوق المنتوجات المشتركة. ويختلف هذا الشكل عن الشكل السابق في أن مخرجات الشراكة هي منتجات مشتركة وهو ما يؤدي إلى إلغاء المنافسة أو إضعافها.

ويبرز هذا النوع بشكل كبير في الصناعات ذات التكنولوجيات العالية وذات الأهمية الكبيرة، وتجري بإبرام صفقات شبه داخلية بين الشركاء، و تجسد هذا الشكل من خلال إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع « Le consortium » التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق.²

ثالثا: أشكال الشراكة وفقا لنمط التنظيم

وتعكس الشراكة وفقا لهذا المعيار نمط التنظيم المركب أو الوكالات المتعددة المشتركة في إدارته ويمكن أن تأخذ الشراكة استنادا لهذا المعيار أنماطا عديدة منها ما يلي:³

¹ - B.Garrette et P.Dussauge , "Les stratégies d'alliance", Ed d'Organisation, Paris ,1995, P110

² Ibid, P148

³ عادل محمود الرشيد، "إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص" المرجع السابق، ص ص 62-64.

1/ الشراكة ذات الإدارة المصفوفية

ويعتمد هذا النوع من الشراكة على تنظيم إداري مركب، يشبه ذلك التنظيم النمطي الموجود في المنظمات الصناعية الكبيرة، حيث يزداد فيه استخدام فرق العمل وتوظيف المهارات المتخصصة المتصلة بأكثر من وظيفة في آن واحد من أجل فهم التداخل بين الوظائف المتقاطعة.

2/ التخطيط المشترك:

ويعتمد هذا النمط على مشاركة أطراف الشراكة في تطوير الخطة الإستراتيجية للشراكة، وينفذ كل شريك الجزء المتعلق به بشكل مستقل عن الآخرين، ويواجه بعض الصعوبات في تنفيذ المهام نظرا لاختلاف فلسفات العمل، والأهداف، وثقافات التنظيم في الوكالات أو المنظمات المتعددة المعنية بالشراكة.

3/ العمل المشترك والتنسيق والتعاون والتحالف:

وهنا تدرج أشكالا عديدة للشراكة، والتي تقوم من خلالها أطراف التعاقد بتطوير الخطة الإستراتيجية وتنفيذ الأنشطة المرتبطة بها كذلك، حيث ترتبط الشراكة هنا بوجود لجنة تنسيق أو تسيير تجتمع دوريا بالإضافة إلى الاتصال العملي المباشر بين العاملين من الجهات المشاركة

4/ الشراكة التعاقدية:

حيث يقوم تنظيم مستقل بتأدية مهام الشراكة. بموجب عقد ترخيص أو حق امتياز، ويقوم هذا النوع من الشراكة على أساس الفصل بين مشتري الخدمة وبين مزود الخدمة، ويرتبط بمفهوم الإدارة العامة الجديدة، كما أنه يعد شكلا من أشكال الإصلاح والتخفيف من البيروقراطية وزيادة الكفاءة.

5/ فرق المهام أو المجموعات الإرشادية

يكون عدد الأطراف في هذا النوع من الشراكة عادة كبيرا، كما تكون مدة هذه الأخيرة محددة، إذ يقتصر نشاط الأطراف على تطوير الخطة الإستراتيجية فقط أو قد يمتد ليشمل تنفيذ المهام ذات العلاقة، ويتطلب هذا النوع من الشراكة فتح نافذة التعاون والتي تتم من خلال التقاء أربع قنوات وهي: المسألة التي تعالجها الشراكة، والسياسة الخاصة بها، البعد التنظيمي، والبعد الاقتصادي الاجتماعي السياسي.

6/ الشبكات:

ويشمل هذا النوع المؤسسات التي ترتبط ببعضها البعض بطريقة فضفاضة إلى أن تصل إلى مؤسسات تربطها علاقة قوية ولا تعتمد الشراكة هنا على الأداء المشترك عادة ولكنها تقتصر على اتخاذ القرار المشترك وبناء الإستراتيجية المشتركة.

رابعاً: أنواع الشراكة حسب قطاعات النشاط

ويمكن تصنيف الشراكة حسب القطاع أو الميدان المنتمية إليه إلى:¹

1/ شراكة صناعية:

تعقد في الميدان الصناعي والتي عادة ما تكون عبارة عن علاقات تكاملية دائمة تمكن مؤسستين أو أكثر من إقامة روابط هيكلية تهدف إلى تعظيم الاستفادة المشتركة من عوامل اقتصادية واجتماعية والتحكم في متغيرات بيئية معينة من فرص وتحديات.

وتبرز ضرورة إقامة هذا النوع من الشراكة، انطلاقاً من ضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية من جهة، وكذا التكنولوجيا العالية التي تتطلبها. لذلك تلجأ بعض الشركات العالمية إلى التقارب وإنشاء فرق أو جماعات متخصصة في المشاريع التكنولوجية والصناعة المتطورة، ولم لا الانفصال بعد ذلك واللجوء إلى المنافسة الفعلية حول المنتج النهائي المعد والمطروح في الأسواق العالمية. وهناك عدة أوجه لاتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي لعل أهمها:

1-1/ اتفاقات التخصص والصنع:

حيث يقوم مبدأ التخصص الذي ينشأ بين المؤسسات المشاركة، على فرضية أن لكل مؤسسة تخصص محدد في منتج معين، وعن طريق الشراكة يتم تبادل هذه الاختصاصات لضمان سير العملية الإنتاجية. ويبرز هذا الشكل في عدة مجالات كمجال إنتاج السيارات حيث يتم التخصص في إنتاج قطع الغيار إلا أنه يفرض نوعاً من تبادل المنتجات دون التدخل في رأس المال.

1-2/ اتفاقات المقاوله الباطنية

تعرف المقاوله بالباطن بأنها تلك "العمليات الإنتاجية المرتبطة، في دورة إنتاج محددة، بعمليات التصميم، الإعداد، التصنيع، التنفيذ و الصيانة للمنتوج التي تسندها مؤسسة تسمى بالأمرة إلى مؤسسة أخرى تسمى المتلقية للأمر التي يتعين عليها الامتثال للشروط التقنية المحددة من قبل الأولى. أما بالمنطق الاستراتيجي فهي تعني "الخروج من إطار مهارات المؤسسة، والاستعانة بمؤسسة متخصصة لإنتاج جزء أو أكثر من منتجاتها"².

وتقوم هذه الإستراتيجية - التي سنتعرض لها بشيء من التفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل - على مبدأ المشاركة و التشاور في تحديد الأهداف ودراسة المخاطر بين المؤسسة الأمرة و المتعاقد الباطني،

¹ سليمان بلعور، "أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004،

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.

إذ أن المؤسسة الآمرة تدرس جدوى المشروع، تتابع تطور الإنتاج وتتدخل لتحديد التجديد الضروري إذا لزم الأمر، أما المقاول الباطني فيتقيد بالمواصفات المحددة من طرف المؤسسة الآمرة.¹

1-3/ عقد شراء بالمقابل

وضمن هذا العقد يلتزم الشريك الذي يمون الشركة بالأجهزة و المواد اللازمة للإنتاج مقابل ذلك بشراء جزء من الإنتاج التام الصنع، وهو ما يسمح بتخصص كل من الشريكين في وظيفة محددة، وغالبا ما تحدث هذه الاتفاقات بين طرف أجنبي يهتم بالتسويق وآخر محلي يقدم مهارات ويهتم بالإنتاج.

2/ الشراكة التجارية:

وينشأ هذا النوع التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر تعاني إحداها من ضعف نشاطها التجاري فتلجأ للشراكة لترويج جزء من منتجاتها محليا أو خارجيا بفتح شبكات جديدة للتوزيع، وهو ما ينعكس على رقم أعمال تلك المؤسسة بصفة إيجابية، وهناك أشكال عديدة للشراكة التجارية نذكر منها:

1-2/ **المشروعات التجارية المشتركة:** ويتم اللجوء إلى هذا المشروعات لتغطية النقص التي تواجهها بعض المؤسسات في تنفيذها لاسراتيجياتها التسويقية كعدم قدرتها على النفاذ و اقتحام الأسواق الخارجية، ضعف طاقتها الإنتاجية وعدم القدرة على تلبية الطلبات المتزايدة، محدودية السيطرة و التحكم في القنوات التسويقية المحلية، مما يجعل إنشاء شركة مشتركة أمرا هاما لتغطية تلك النقص التي تعاني منها المؤسسة في مجال التسويق.

2-2/ **عقود التراخيص التجارية:** يستهدف هذا النوع من الشراكة، الترخيص لمؤسسة باستثمار أحد الحقوق الفكرية أو أساليب الصنع ومدتها بالمواد الأولية والمعرفة الفنية المقتضية لتسويق مواد وخدمات معينة مقابل عمولة تسدها المؤسسة للمؤسسة المرخصة. وتستفيد المؤسسة المانحة للترخيص من ترويج مبيعاتها وخدماتها بفعل من الموزعين أو العملاء الذين يقومون بتسويقها بالعلامة التجارية العائدة لها وفق أساليب الصنع والتسويق التي وضعتها وطورتها وبذلك تنتشر أصنافها وعلاماتها في مناطق وبلدان مختلفة. أما المؤسسة المرخص لها فيوفر لها عقد الترخيص إمكانية صنع سلع جديدة مشهود لها بالجودة والرواج وتسويق خدمات مستحدثة في منطقة معينة مستفيدة من براءة الاختراع أو العلامة التجارية العائدة للمؤسسة المرخصة.²

¹ عبد الملوك مزهوده وآخرون، "المقابلة 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.
² بدون صاحب المقال، "عقد الترخيص التجاري في سوريا"، منتديات عالم القانون، على الخط <http://www.alexalaw.com/t7654-topic>، بتاريخ 2011/12/22، 14:30.

2-3/ عقود الامتياز (La Franchise) :

الامتياز التجاري هو أسلوب مبتكر ابتدعته حاجات التجارة لزيادة حجم المشروع وتوسيع دائرة نشاطه وذلك بالترخيص لمشروع أو عدة مشاريع أخرى ببيع المنتجات أو تقديم الخدمات وذلك بإتباع شكل معين وتقديم ونظام تجاري معين يخص المشروع المملوك للمرخص، ويعتمد هذا الأسلوب بصفة أساسية على استعمال المرخص له اسم المرخص التجاري وعلامته التجارية إن وجدت، إلا أنه يختلف عن الترخيص باستخدام العلامة التجارية في انه يعتمد كلياً على السمعة التجارية للمشروع المرخص وطريقة بيع المنتجات أو الخدمات وعرضها، تلك التي يقدمها هذا المشروع معتمداً على المعرفة الفنية للمرخص.¹ وغالباً ما يكون منح الامتياز مناسباً بشكل أفضل لجهود التوسع العالمي لشركات الخدمات وتجارة التجزئة بعكس منح التراخيص الذي يناسب الشركات المصنعة. وعلى سبيل المثال استخدمت ماكدونالد McDonald's ومطاعم تريكون العالمية Tricon Global Restaurants وهي الشركة الأم لمطاعم بيتزا هوت Pizza Hut و كيتناكي فرايد تشيكن kentucky Fried Chicken و تاكوبيل Taco Bell وفنادق الهيلتون Hilton hotels أسلوب منح حقوق الامتياز لبناء تواجد قوي لها في السواق الأجنبية.

ولمنح حقوق الامتياز نفس مميزات منح التراخيص، حيث يتحمل صاحب حق الامتياز معظم تكاليف إنشاء المواقع الأجنبية ومخاطر إنشائها، بينما يتحمل مانح حق الامتياز توفير الموارد والإمكانات لاستقطاب أصحاب حقوق الامتياز وتدريبهم ودعمهم. وتمثل المشكلة الكبرى التي يواجهها مانح حق الامتياز، هي الحفاظ على رقابة الجودة، حيث أن أصحاب حقوق الامتياز الأجانب، لا يبدون دائماً التزاماً قوياً بالتوافق النمطي والتوحيد القياسي، ربما لأن الثقافة المحلية لا تؤكد على ذلك الأمر، أو لأنها لا تولي قيمة كبيرة لنفس الأمور الخاصة بالاهتمام بالجودة الشاملة.²

3/ الشراكة المالية:

وتظهر هذه الشراكة من خلال اتجاه بعض الشركات لمكاملة رؤوس أموالها، فمثلاً شركة جنرال موتورز كان لها 39%، في أسهم شركة إيسوزو ISSUZU و 5% في أسهم شركة سوزوكي Suzuki و 50% في أسهم دايو موتور الكورية، كما كان لشركة فورد 35% في أسهم مازدا. هذا وقد سعت شركة دايو الكورية لتثبيت أقدامها في السوقين الأوروبية والآسيوية من خلال الإنتاج المحلي في أوروبا، وبمقتضى هذا الاتجاه اشترت 1995، 60% من أسهم شركة "آف. ش. أو" البولندية الحكومية لتصبح أكبر مستثمر أجنبي في بولندا، كما وقد اشترت دايو حصة تقارب 50% في

¹ محمود أحمد الكندري، "أهم المشكلات العملية التي يواجهها عقد الامتياز التجاري"، مقال بمنندى المهندس، على الخط <http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=13506>، بتاريخ 2011/12/22، 23:00.

² Arthur A. Thompson, A.J.Strikland, "Strategic Management, concepts and cases", Op cit, p 206.

أكبر شركة للسيارات بجمهورية التشيك، بالإضافة إلى إنشائها مشروعاً مشتركاً بتكلفة 2 مليار دولار في السوق الآسيوية لتصنيع أجزاء السيارات.¹

المطلب الثالث: أشكال أخرى للتعاون ذات صلة بالشراكة

هناك عديد الأشكال للتعاون، والتي وإن اختلفت في مضمونها أو طريقة عقدها وتسييرها عن الأنواع السالفة الذكر فإنها لا تخرج عن كونها أنواعاً للشراكة يراد من خلالها الوصول إلى تعظيم المكاسب والتقليل ما أمكن من المخاطر، لعل من أهمها:

أولاً : التحالفات الإستراتيجية

يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص و / أو تحديات.²

وحسب Alliouat فإن التحالف الاستراتيجي هو اتفاق بين مؤسستين أو مجموعة من المؤسسات المتنافسة والمستقلة قانونياً، يهدف هذا الاتفاق إلى الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك مع الحفاظ باستقلالية القرار والتنافس خارج إطار التحالف، كما أن الأهداف المقصودة من التحالف عادة ما تكون ذات طبيعة إستراتيجية، وظيفية، أو تكنولوجية، تعتمد في تشكيلها على تساوي نسب المساهمة، وعدم تغليب الإنفراد بالمراقبة لفائدة طرف على حساب الآخر بأي شكل من الأشكال، وذلك لتأثيرها السلبي على المدى الطويل على استقلالية الشركاء وسيادة قراراتهم.³

ويرى كلا من (Dussauge et Garette 1991) أن التحالف الإستراتيجي هو اتفاق بين شركتين متنافستين أو يحتمل تنافسهما مستقبلاً⁴ حيث:

— يتم تجميع الموارد وتوحيد أهداف التعاون والاتفاق بشأن مجالات رئيسية وأنشطة حيوية للمؤسسات المتحالفة،

— يشكل اتفاق التعاون المبرم بين المؤسسات المتحالفة التزاماً لا رجعة فيه تقريباً.

وتتمثل الأسباب الرئيسية للقيام بالتحالف فيما يلي:⁵

— خلق تآزر من خلال تجميع الموارد والاشتراك في الخبرات،

¹ أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية" (مهارات التفكير الاستراتيجي)، الدار الهندسية، القاهرة، مصر، ط 01، 2008، صص 32-33.

² نفس المرجع، ص 179

³ Boualem Alliouat, " Les stratégies de coopération industrielle ", Edition economica, 1996, p22.

⁴ Cheriet Foued, " Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME " Cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, Master of Science, l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 2006, p14.

⁵ فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، " الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 204.

— تحاشي موانع الدخول،

— خفض/ الاشتراك في المخاطرة،

— دخول أسواق جديدة ،

— إيجاد مصادر للمواد الخام،

— تنفيذ مشروعات تطويرية أكبر من قدرة شركة واحدة منفردة على تمويلها.

ولقد ظهرت التحالفات الإستراتيجية كوسيلة جذابة وفورية لسد فجوات التكنولوجيا والموارد التي تواجهها العديد من الشركات بشكل شائع في الوقت الحالي، حيث أصبحت عنصرا مؤثرا وفعالا للقدرات التنافسية للمؤسسات، في العديد من المجالات لدرجة أنها أصبحت عنصرا جوهريا لاستراتيجيات العمل السائد في الوقت الحالي. وتسود هذه التحالفات بشكل خاص في المجالات سريعة التغير فعلى سبيل المثال قامت شركة جنرال إلكتريك Général Electric بتكوين ما يزيد عن 100 شراكة تعاونية ، كما أبرمت IBM أكثر من 400 تحالف استراتيجي، كما تعد التحالفات هدفا مركزيا للغاية بالنسبة لشركة كورنينج Corning التي أضحت تصف نفسها بأنها شبكة متشابكة من المؤسسات المتحالفة، هذا بالإضافة إلى تعاون ميكروسوفت Microsoft مع مطوري البرامج المستقلين الذين يقومون بابتكار البرامج الجديدة لتشغيلها على إصدارات الأجيال التالية من برمجيات ويندوز Windows.

لذلك يمكن القول أن التحالفات سواء كانت تجمع بين شركات من أجزاء مختلفة في سلسلة قيمة الصناعة أو من أجزاء مختلفة من العالم، تعد حقيقة راهنة من حقائق الحياة المعاصرة في عالم الأعمال اليوم.¹

ثانيا : الاندماج بين الشركات

توجد تعريفات عديدة للاندماج، حيث يعرفه جونسون(Johnson,1999) بأنه مزج بين شركتين أو أكثر من خلال تجميع الأسهم معا أو تحويل مدفوعات نقدية إلى الشركة محل الاستيلاء. كما يعرفه ستون هاوس وآخرون(Stone house et al, 2000) بأنه عملية موافقة بين شركتين على الالتحام معا وتجميع مواردها في شكل كيان أعمال جديد، وحيث تحتفي الكائنات السابقة في منظمة جديدة. وبذلك يمكن القول بأن الاندماج أو الدمج هو عملية مزج بين شركتين منفصلتين لتكوين شركة واحدة أكبر على أن تستمر إحدهما (الشركة الدامجة) وتلاشى الأخرى(الشركة المندمجة) تاركة أصولها والتزاماتها للشركة الدامجة. وعادة ما تتم هذه العمليات بطريقة طوعية من خلال مبادلة السهم أو دفع أموال سائلة، بحيث يسمح لحملة أسهم الشركتين بمشاركة المخاطر المتضمنة في الصفقة.²

¹ Arthur A. Thompson, A.J.Strikland, "Stratégic Management, concepts and cases " Op cit, p 184.

² نبيل محمد مرسى، "اتجاهات المديرين نحو عمليات الاندماج والاستحواذ في البنوك المصرية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، العدد السابعون، السنة السابعة والأربعون، الجزء الثاني، 2008، ص 1085.

ويمكن أن يأخذ الاندماج بشكل عام أحد الأشكال الرئيسية التالية:¹

1/ الاندماج الأفقي: وفيه تندمج شركتان تعملان في نفس النشاط.

2/ الاندماج الرأسي: وفيه تندمج شركتان تتكاملان راسيا في النشاط.

3/ الاندماج المختلط: وفيه تندمج شركتان تعملان في صناعات أو مجالات نشاط مختلفة تماما وبهذا تختلط أنشطتهما.

4/ الاندماج الطوعي (الودي): ويكون فيه الاندماج فيه باختيار حر كامل وبقرار من الشركتين، بقصد الحصول على فوائد تتمثل في تحقيق عوائد مرتفعة في ضوء وفورات الحجم الكبير.

5/ الاندماج الإجباري: وهو الذي يفرض من قبل السلطة المختصة، كالذي يفرض من قبل البنوك المركزية في حالة الاندماج بين بنكين تجاريين أو أكثر.

ثالثا: الاستحواذ

يمكن تعريف الاستحواذ بأنه "العملية التي بمقتضاها تقوم شركة بشراء أصول أو حصة ما في شركة أخرى تمكنها من السيطرة عليها أو تملك فرع قانوني لشركة أخرى".²

وما يجدر بالذكر ، هو استخدام الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية لكل من كلمتي الاندماج والاستحواذ كمرادفين لبعضهما البعض على الرغم من وجود اختلاف مفاهيمي بينهما.

ولقد شهد مجال الاندماجات والإستحواذات موجات من الموضة كالاتجاه نحو التنويع في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، بالإضافة إلى شراء حصص ملكية كاملة في الشركات بواسطة الدين مرتفع المخاطرة والعائد في الثمانينيات، لكن بحلول سنة 2000 تراجعت حدة هذا النمو مسجلة خلال الأشهر التسعة الأولى من ذات العام أقل من 2% من مجمل الاستحواذات في الولايات المتحدة مقارنة بـ 34% في عام 1988.

لكن في عموم المرفان السنوات الأخيرة من التسعينيات شهدت ارتفاعا في عدد الاندماجات والاستحواذات ، والتي استهدف من خلالها البعض تحسين المركز التنافسي، مثل قيام هيوليت باكارد بشراء شركة كومباك، واستيلاء فايزر على الشركة الدوائية المنافسة لها وارنر لامبرت بالإضافة إلى اندماج شركة جلاسكو ويلكام مع سميت كلاين بيتشام.³

¹ رفعت السيد العوضي، اسماعيل علي بسيوني، " الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط2، 2007، ص03.

² De Pamphilis. D, " Merger, Acquisitions, and Other Restructuring Activities", (An integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions), San Diego, Academic Press, 2005, p05.

³ فيليب سادلر، ترجمة علا احمد إصلاح، "الإدارة الاستراتيجية"، المرجع السابق، ص 189.

رابعاً: التمييز بين المصطلحات

من خلال التعرض على مختلف أشكال التعاون السابقة، والتي تعتبر كلها أشكال متداولة بشكل كبير خاصة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، يتبين أن كلا من الاستحواذ والاندماج يؤديان إلى زوال إحدى المؤسسات الأصلية على الأقل فعملية الاستحواذ تقتضي زوال إحداها أو على الأقل امتلاك واحدة لحصة في المؤسسة الأخرى في حين أن الاستحواذ يقتضي زوال المؤسسات المندمجة الأصلية وميلاد أو ظهور مؤسسة أو وحدة جديدة، أما الشراكة فتبقي على المؤسسات الأصلية المتشاركة، وقد ينتج عن عقد الشراكة ميلاد مشروع أو وحدة تتمتع بشخصية قانونية وتعيش حياة قانونية وتكتسب الاسم والموطن.

ويمكن اعتبار التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر شكلاً آخرًا للتعاون كنوع من أنواع الشراكة، إلا أنه لا يمكن اعتبار الشراكة دائماً عبارة عن تحالف استراتيجي، فهذا الأخير يتم بين المؤسسات المتنافسة والتي عادة ما تكون عبارة عن مؤسسات أو شركات عملاقة، في حين أن الشراكة يمكن أن تتم بين الأطراف المتنافسة وغير المتنافسة (المتكاملة) ولا تأثير للحجم عليها. إلا أن المزايا التي يوفرها كلا منهما على نتائج المؤسسات ووضعها التنافسي جعلت المصطلحان يستعملان غالباً كبديلين لبعضهما، فتستعمل الشراكة دلالة على معنى التحالف ويستعمل هذا الأخير للدلالة على مفهوم الشراكة.

المبحث الثاني: إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة

لقد بات من الواضح اليوم أن مناولة أنشطة المؤسسة ليس ظاهرة عابرة بل توجهها استراتيجيا أساسيا بعيد المدى ما انفك يأخذ، في السنوات الأخيرة، أبعادا جديدة وينتشر بسرعة إلى كل القطاعات الاقتصادية في معظم بلدان العالم. حيث أصبح نشاط المناولة موضوع الساعة في الكثير من المؤسسات لأنه لم يعد يتوقف عند النشاطات الجانبية التقليدية كالصيانة والحراسة (الأمن) و الإطعام، أو بعض الوظائف الداعمة كالحاسبة ودفع الأجور ومعالجة البيانات (الإعلام الآلي)، بل امتد ليشمل أيضا كل العمليات (Processus) والنشاطات الإستراتيجية التي لا تتمتع فيها الشركة بميزة تنافسية.

وقد يبدو أن خيار المناولة أو التناول الباطني يرضي جميع المؤسسات بنوعها الكبيرة من جهة والمتوسطة والصغيرة من الجهة الأخرى، فالمؤسسات الصغيرة تحتاج إلى من يكملها أو يدعمها خاصة في ظل تسارع وتيرة وحدة المنافسة وتعدد أشكال الضغط المحيطي، لتتجاوز عوائق محدودية مواردها، صغر حصتها السوقية، عجزها عن الحملات التسويقية المكلفة أو مشاريع البحث والتنمية، وغيرها. بالإضافة إلى المزايا المقترنة بالمؤسسات الكبيرة، ك: الاقتصاد في التكاليف، قوة التفاوض، القدرات المالية.. وغيرها.

وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم الإطار المفهومي للمناولة، وأهميتها، ثم مختلف المقاربات النظرية المتعلقة بهذا المفهوم باعتباره نوع من أهم أنواع الشراكة الإستراتيجية.

المطلب الأول: الإطار المفهومي للمناولة

أولا : تعريف المناولة الصناعية

رغم زيادة الاهتمام بالمناولة كأحد الأساليب المهمة في تنفيذ عقود المقاولـة وإثبات أهميتها كمحرك لعلاقات التعاون والاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمنشآت من قبل الاقتصاديين فإنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول تعريف موحد لعبارة "المناولة"

1/ التعريف اللغوي:

المناولة في اللغة تعني العطاء، فهي من المصدر ناولَ يناول، مُنَاوِلَةً، فهو مُنَاوِلٌ (بكسر الواو)، والمفعول مُنَاوَلٌ، فـ "ناوله الشيء" أي أعطاه إياه ماداً به يده. ومنه ناوله الدواءَ أي أعطاه إياه بيده.¹

¹ أحمد مختار عمر، "معجم اللغة العربية المعاصرة"، عالم الكتب - القاهرة، 2008.

ويمكن تقديم التعريف اللغوي للمقاوله نظرا لاقتران المناولة واعتبارها في كثير من الحالات كمقاوله أو مقاوله من الباطن. فأصل كلمة مقاوله مأخوذ من فعل: "قاول(ه) مقاوله في الأمر، أي باحثه وجادله،¹ ومن هذا المعنى اللغوي اصطلح على عقد المقاوله بهذه التسمية، لما يكون من جدال ومباحثه عند إبرام هذا العقد.

2/ التعريف الاصطلاحي

- حسب قاموس التسيير، "نسمي إطار العلاقات بين معطي الأوامر و الشركات 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 هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ و الإنجاز".²
- وفي قاموس المالية وإدارة الأعمال فإن المناولة هي "عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة (مؤسسة) أجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة و وفق مخططات خاصة تحددتها المؤسسة الأصلية (معطي الأوامر) محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية".³
- وتعرف المناولة بأنها "عقد عن طريقه تقوم المؤسسة المسماة الآمرة (Donneur D'ordre)، بالتعهد لمؤسسة أخرى بمنتجات نصف مصنعة من أجل أن تقوم ببعض العمليات، قبل أن تقوم بردها"⁴

فالمناول إذن ينفذ خدمات تحت قيود و أوامر تحددتها المؤسسة الأصلية، كما تحرس على تنفيذها طبقا لمقاييس و شروط محددة من طرفها.

وقد يلجأ المناول أو المقاول الأصلي المتعاقد مع المؤسسة الآمرة (رب العمل)، إلى الاتفاق مع مناول آخر يدعى المقاول الفرعي، أو المقاول من الباطن للقيام إما بكل العمل الذي التزم بانجازه أو بجزء منه، ويحدث ذلك على وجه الخصوص، إذا كانت هناك جوانب فنية في العمل محل التعاقد، تحتاج إلى خبرات عديدة وجهود كبيرة، لا يطيق المقاول الأصلي القيام بها لوحد.

وبهذا المنظر، يمكن تعريف عقد المناولة (المقاوله) من الباطن بأنه "اقتناء مقاول رئيسي لالتزام يتعهد من خلاله مقاول آخر من الباطن بتقديم عناصر أو انجاز خدمة معينة مع التزام المقاول الرئيسي بتوفير كافة العناصر المتعاقد عليها".⁵

¹ منجد اللغة والأعلام، الطبعة السادسة والعشرين، دار المشرق، بيروت، لبنان، ص580

² Henri MAHE, "Dictionnaire de gestion" (vocabulaire, concepts et outils), édition economica, paris, 1998, p416.

³ Mohammed BOUHADIDA, Dictionnaire des finances, des affaires et de management, éditions casbah, Alger, 2000, p 193

⁴ Alain C.Martinet, Ahmed Silem, "lexique de gestion", Dalloz, Paris, 5^{eme} édi, 2000, p 152

⁵ Morton I. KAMIEN, Lode LI, "Sub-contracting, Coordination, Flexibility, and Production smoothing in Aggregate planning", Management Science Vol. 16. No. II, November IWO, Printed in U.S.A?. P 1352

وحسب Bernard و Marquet فإن المقاول الفرعية أو المقاول من الباطن هي " عقد يعهد من خلاله أحد المقاولين إلى مقاول آخر، وتحت مسؤوليته، تنفيذ جزء أو كل عقد المقاول المبرم مع رب العمل صاحب المشروع".¹

وحسب الدكتور محمد طه إبراهيم فإن المقاول من الباطن² هي " ذلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى أو شخص أجنبي يدعى المقاول من الباطن بغية تنفيذ العمل الأصلي أو الحصول على منفعة ناشئة عن العقد الأصلي والذي يستند في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي باعتباره سبب وجوده"³

و من خلال التعاريف المقدمة يبرز لنا وجود ثلاثة عناصر هي:⁴

— صاحب الأشغال (مالك المشروع)،

— صاحب العقد الرئيسي (الأمير بالعمل)،

— المتعاقد من الباطن (المنفذ أو المناول).

إضافة إلى وجود عقدين، الأول رئيسي يربط بين صاحب المشروع والشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، و عقد من الباطن الذي يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى.⁵

ويمكننا من خلال هذا التعاريف أن نستخلص العناصر التي تتميز بها المناولة حيث:

— يتكون العقد في صيغة المناولة من طرفين هما: المنشأة الآمرة بالأعمال (Donneur d'ordre)، والمنشأة المنفذة (Sous-traitant).

— وجود عقد (Contrat) واحد، يربط مباشرة بين المؤسسات المقدمة للأعمال، و المؤسسات المناولة أو المجهزة.

حيث على سبيل المثال، تتعاقد منشأة مختصة في صناعة و تركيب أجهزة التلفزيون بصفتها مقدمة للأعمال بصورة مباشرة مع شركات الأخرى، باعتبارها مؤسسات مناولة أو منفذة للأعمال،

¹ Jean-Bernard Auby et Hugues Perinet-Marquet, " Droit de l'urbanisme et de la construction", 4ème édition, Montchrestien, 1995, p484

² أشار المهندس طلعت بن ظافر مدير عام المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين في سنة 2006 وبالتزامن مع عقد مؤتمر المناولة في الجزائر بأن: «مصطلح المناولة هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي، فيقال التعاقد أو التعاقد من الباطن» ومنه فإن يمكن القول حسب هذا الرأي أن المناولة هي مرادف لمصطلح التعاقد من الباطن.

³ أسامة محمد طه إبراهيم "النظرية العامة لعقود الباطن" دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى 2008، ص37.

⁴ آيت زيان كمال، إيفي محمد "المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتنفيذ التنمية الصناعية في الدول العربية"، مقال بمنندى طلبة كلية علوم

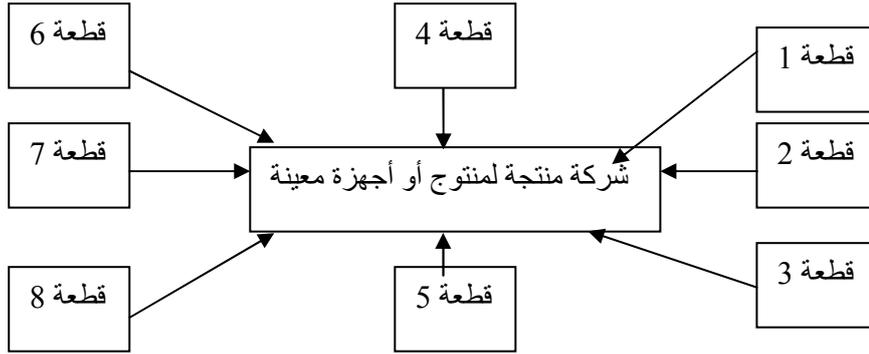
التسيير، جامعة سطيف، الجزائر متوفر على، <http://etudiantssetif.3arabiyate.net/montada-f22/topic-t2860.htm> ، بتاريخ: 25-

22:00، 2010-01

⁵ Alain Benabent, "Louage d'ouvrage et d'industrie, sous traitance", fascicule H-2-8-1990,p16.

لتوفير المدخلات اللازمة من المواد الأولية و المنتجات الأساسية و الوسيطة و الخدمات الصناعية بشروط منافسة، كما هو مبين في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل (II-01): العلاقة بين الشركات المنتجة و المستهلكة لمستلزمات الإنتاج في إطار عقد صناعي عادي



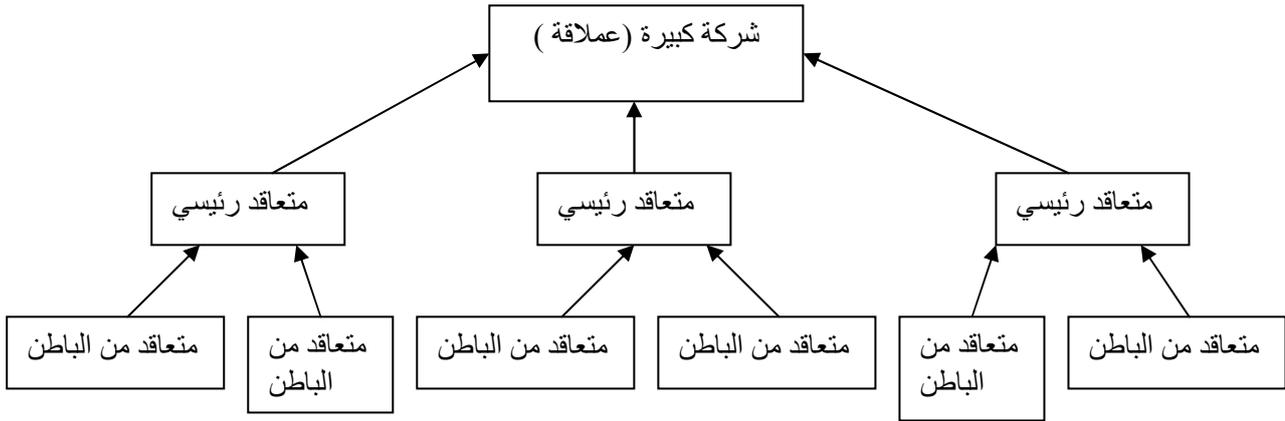
المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات عبد الرحمن بن جدو " المناولة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية" ندوة حول دور المناولة والشراكة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة و المتوسطة، أبو ظبي، 29-30 مارس 1998، موقع المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين،
www.arifonet.org.ma/Data/subcontracting/mounawala/a.htm، بتاريخ 20/09/2006،

ومن جهة أخرى تكون المناولة الصناعية مرادفا لمصطلح التعاقد من الباطن بوجود عقدين هما : عقد المقاولة الأصلي و العقد من الباطن، حيث يستند عقد الباطن في وجوده و نطاقه و مدته إلى العقد الأصلي الذي يعد سببا في وجوده. فضلا عن ذلك فإن المقاول المشترك (الأصلي) لا يحتفي في التعاقد من الباطن بل على العكس يظل موجودا كحلقة وصل بين العقد الأصلي و العقد من الباطن، ولا يترك المسرح التعاقدي شاغرا.¹

فعلى سبيل المثال، تنشأ حالات التعاقد من الباطن من خلال العقود التي تبرمها شركات عملاقة كـ (تويوتا أو رونو أو غيرها) مع عدد قليل من الشركات المتخصصة لتلبية احتياجاتها من القطع و المكونات، حيث تقوم هذه الشركات المتخصصة بدورها بإبرام عقود من الباطن مع عدد كبير من الشركات الصغيرة المتخصصة للتمكن من الوفاء بالتزاماتها تجاه الشركات الكبيرة كما يوضحه الشكل التالي:

1 أسامة محمد طه إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص 38

الشكل (II-02): الحالات الاستثنائية للتعاقد من الباطن



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات عبد الرحمن بن جدو " المرجع السابق،

وحيث لا يستطيع المناولون المباشرون (المتعاقدون الرئيسيون) تلبية كافة احتياجات الشركات الكبيرة من جميع المكونات و القطع اللازمة لهذه الصناعة ، فيلجئون إلى التعاقد من الباطن أو الفرعي لمواجهة احتياجات المنشأة أو الشركة المقدمة للأعمال.

وتسمى العلاقات بين الأمر بالأعمال (الشركات العملاقة في هذا الشكل)، والمناولين من الدرجة الأولى (المتعاقدين الرئيسيين) بالمناولة الصناعية، وبين هؤلاء و المناولين من الدرجة الثانية (المتعاقدين من الباطن) بالمناولة الصناعية أو التعاقد من الباطن، حيث أن المناولين من الدرجة الأولى في هذه الحالة أصبحوا في موقع أمرين بالأعمال بالنسبة للمناولين (المجهزين) من الدرجة الثانية الذين بدورهم أصبحوا في موقع مقدموا الأعمال بالنسبة للمناولين من الدرجة الثالثة وهكذا بالنسبة لباقي التسلسل .

3/ بعض التعاريف الأخرى المقدمة من طرف المنظمات :

3-1. تعريف المنظمة الفرنسية AFNOR ♦ : « المناولة هي عملية أو عدة عمليات لخلق، إعداد، إنتاج و القيام بخدمات أو صيانة مفتوحة لصالح مؤسسة يقال لها منفذة للعمل وهي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الأمرة بالعمل»¹.

♦ AFNOR : Association Française de Normalisation (المنظمة الفرنسية للتقييس)

¹ عبد الرحمن بوعلي "ميررات الانتقال من النظام المدمج إلى نظم شبكة الإنتاج" مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الشركة الجزائرية للمعارض و التصدير " ساديكس" بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الجزائر 12-15/09/2005.

3-2. تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: المناولة هي " جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية. بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال 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".¹

3-3. تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي: تتحدد المناولة كعملية بواسطتها تكلف مؤسسة "آمرة" مؤسسة أخرى "مناولة" بتنفيذ -لصالحها وحسب دفتر شروط متفق عليه مسبقا ومضبوط- جزء أو مرحلة من عملية الإنتاج أو خدمات مرتبطة به بحيث تتحمل الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية.²

3-4. تعريف اللجنة الأوروبية: المناولة توصيف لكل عملية تتضمن تدخل مؤسسة - عادة صغيرة الحجم- مناولة لفائدة مؤسسة أخرى - عادة كبيرة الحجم- آمرة بالأعمال في عملية بلورة و تصنيع منتج معين على أساس مخططات و بيانات تقنية تضعها المؤسسة الآمرة بالأعمال متحملة بذلك كل مسؤولية اقتصادية نهائية.³

3-5 تعريف المقاول من الباطن حسب لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي(اليونيسترال) (UNCITRAL): يعرف مصطلح المقاول من الباطن في الدليل القانوني للجنة اليونسترال بشأن صياغة العقود الدولية لإنشاء الأعمال الصناعية لسنة 1988 بأنه "استخدام المقاول لطرف فير أطراف العقد لتنفيذ بعض التزامات المقاول بموجب عقد الأشغال نيابة عن المقاول"⁴.

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

__ أساس علاقتي و قانوني ممثل في عقد يربط مؤسستين إحداهما آمرة بالأعمال و الأخرى مناولة أو منفذة،

__ خصائص تقنية و فنية في التنفيذ يحددها دفتر الشروط المعد مسبقا من طرف المؤسسة الآمرة والذي يحملها المسؤولية النهائية،

__ موضوع التعاقد صناعة منتج وسيط، تكملة مرحلة إنتاج، تنفيذ، تصميم، أو تقديم خدمة.

1 المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "الدليل العربي للمناولة الصناعية" الطبعة الأولى 2000 ، متوفر على <http://www.arifonet.org.ma/Data/Subcontracting/Dalil.htm> ، بتاريخ 10-09-2009.

2 محمد الطاهر النيفر - مراكز المناولة و الشراكة الصناعية - تونس - المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12/ 15 سبتمبر، 2006. على الخط www.pmeart.dz-org

³ نفس المرجع السابق.

♦ UNCITRAL: United Nations Commission on International Trade Law

⁴ UNCITRAL, "Legal guide on drawing up international contracts for the construction of industrial works", Austria, UN Publications, A/CN.9/Ser. B/2.

ثانيا: خصائص عقد المناولة

يتميز عقد المناولة بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها حسب ما ورد في القانون الفرنسي -
كونه السابق في هذا المجال وكون أهم جوانب القانون الجزائري مرتبطة بالقانون الفرنسي بشكل كبير-
فيما يلي:¹

1/ عقد المناولة هو عقد رضائي

فهو ينعقد بمجرد تراضي طرفيه على محل المقولة، فيجوز إبرامه بالكتابة أو شفويا، وهو ما نصت
عليه المادة 561 من القانون المدني الجزائري،

2/ هو عقد من عقود المعاوضات:

حيث أن كلا طرفي عقد المناولة يأخذ مقابلا لما يعطي، فالمناول يقوم بالعمل المتفق عليه مقابل
الجر الذي يحصل عليه من رب العمل،² ولا يشترط أن يكون المقابل معينا عند إبرام عقد المناولة، إذ
يكفي أن يكون قابلا للتقدير وفقا للقواعد المهنية السارية والأصل أنه متى كان المتعاقد مهنيا أدرك أن ما
يقوم به ليس تبرعا بل له مقابل وهذا ما يتفق مع الواقع والسير العادي للأمر،

3/ عقد المناولة ملزم للطرفين:

حيث يترتب عن عقد المناولة التزامات على عاتق الطرفين المتعاقدين، أهمها إنجاز العمل المطلوب
بالنسبة للمناول، وبالنسبة للآمر بالعمل أو رب العمل يلتزم بدفع الأجر المستحق عن هذا العمل،
ويترتب عن هذه الصفة التبادلية نتائج هامة فيما يتعلق بالفسخ والدفع بعدم التنفيذ وغيرها،

4/ هو عقد وارد على العمل ودون تبعية المقاول (المناول) للآمر بالعمل

فالمناول إذ يقوم بالعمل المكلف به فإنما يقوم بذلك باسمه الخاص مستقلا عن أي إرادة أو إشراف
من جانب الأمر بالعمل، فالعقد يحدد العمل أو النتيجة المراد تحقيقها، والمقاول يختار الوسائل والأدوات
التي يراها مؤدية إلى إنجاز هذا العمل أو تحقيق هذه النتيجة دون أن يكون للآمر أن يتدخل لتوجيه هذا
الاختيار أو رقابته على التنفيذ.

ثالثا : التطور التاريخي للمناولة الصناعية:

ارتبط تطور المناولة بشكل أساسي بتطور الصناعة، لكن البروز الفعلي لهذا المفهوم والاهتمام
الحقيقي به لم يظهر سوى في الربع الأخير من القرن العشرين، حيث كان التنافس قبل ذلك مبنيا على
معياريين هما: السعر والكمية (الحجم)، لكن ابتداء من الثمانينيات وخاصة مع بروز مفهوم الميزة
التنافسية تعقدت شؤون المناولة أكثر وأصبحت مبنية إضافة إلى المعيارين السابقين على معياري الجودة

¹ محمد لبيب شنب، " شرح أحكام عقد المقولة في ضوء الفقه والقضاء"، منشأة المعارف، الأسكندرية، 2008، ص 17.

² Jérôme Huet, " Traité de droit civil, les principaux contrats Spéciaux", Press universitaire de France, Paris 1996, P1122.

والمواصفات المتميزة وهذا ما أدى إلى ظهور المناولة المتخصصة خلافا لما كان سائدا من قبل (المناولة الحجمية).

ويمكن إجمال أهم محطات تطور المناولة الصناعية في مرحلتين، وذلك كما يلي:

1/ المرحلة قبل الحرب العالمية الثانية

عرفت الصناعة، في هذه المرحلة عديد التحولات فقبل الحرب العالمية الأولى 1914، كانت الصناعة التقليدية هي سمة التصنيع الذي تميزت به هذه المرحلة، ويمكن الاستعانة على سبيل المثال بصناعة السيارات- التي يمكن أن تعطينا فكرة واضحة عن المناولة الصناعية من حيث خاصيتها وتداولها على المستوى العالمي- فلقد كانت صناعة سيارة في أولى مراحل تطورها، تتم بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تنجز عن طريق اليد أو بواسطة آلات بدائية، وقطع الغيار لا تستبدل بل تظل ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجودا بل الحيلة وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو ما كان ينجح على المناخ في تلك الحقبة من الزمن، وهذه الخاصية لم تكن تتمتع بها صناعة السيارات فقط بل كانت تشمل جميع الصناعات.

وتحت ضغط قانون اقتصاد السوق و المتطلبات الاقتصادية العالية، عرفت الصناعة ثورة أولى بظهور الصناعة المكثفة التي كان ينبغي عليها سد الاحتياجات الخاصة بتطوير المنشآت القاعدية (السكك الحديدية، الجسور، الإسكان.....)، وكذا تلبية الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914-1918)،

وغداة 1914 أقيمت أول عملية تصنيع مكثفة، بإنجاز أول سلسلة لتركيب السيارات والتي عرفت فيما بعد بالتاليورية، وتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة، ولقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعها بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك المواد الأولية بمفردها ولا تعتمد على مزودين آخرين لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العمليات الإنتاجية.¹

2/ المرحلة بعد الحرب العالمية الثانية

لقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) بظهور المناولة الصناعية، والاستعانة بالمصادر الخارجية، لتلبية احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي من جهة أخرى، في هذا الظرف بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل والهيكل القاعدية وغيرها،

¹ محمد الهادي بوركاب، "دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-15/09/2006، ص 04.

وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين متخصصين، وتمثلت الصناعات آنذاك في: التصليح والصيانة، 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 عن البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذه المرحلة بدأوا في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في تكوين منتجاتهم، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح هؤلاء يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة وفي جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء.

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 للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الإنتاج في الوقت المحدد.

فعلى عكس الشركات اليابانية،¹ اعتادت الشركات الأمريكية أن تتبع إستراتيجية التكامل الراسي، والتي تبين عدم جدواها في الشركات الأمريكية طبقا للعديد من الدراسات، حيث أن تكاليف البيروقراطية الكبيرة المصاحبة للتكامل الراسي وضعت بعض الشركات الكبيرة ك: جنرال موتورز، وفورد لصناعة السيارات في وضع سيئ مقارنة مع الشركات اليابانية المنافسة لها، بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما قررت الشركات الأمريكية التوقف عن إستراتيجية التكامل الراسي، فإنها لم تدخل في علاقات تعاونية طويلة الأجل بل استخدمت قوتها السوقية الكبيرة لإثارة المنافسة السيئة بين منتجي الأجزاء، وذلك بإتباع إستراتيجية المناقصات التنافسية - القائمة على اختيار الموردين الذين يستطيعون توفير احتياجات الشركة بأرخص الأسعار - بيد أن هذا التفكير قد تغير خاصة بعد التوجه الذي عرفته بعض الشركات بابتعادها عن إستراتيجية المناقصات التنافسية كما حدث مع شركة ديمرل كرايسلر Daimler Chrysler الأمريكية، ودخولها في عقود طويلة الأجل مع مورديها، حيث أن الطابع العام للعلاقة بين الشركة ومورديها في ظل إستراتيجية المناقصات، كان يتسم بعدم الثقة والشك المتبادلين، وتردد الموردون في الاستثمار لتنمية وتطوير علاقتهم مع كرايسلر. لذلك بدأت كرايسلر في إعادة تنظيم علاقتها مع مورديها بداية من التسعينيات من القرن الماضي في محاولة منها لبناء علاقة مستقرة طويلة الأجل سعيا وراء تحسين إجراءات الإنتاج. هذه الطريقة سمحت لها بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم، وهذا بدوره سوف يجزنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة الصناعية من حيث القدرة، التخصص والصيانة، فالصناعيون اخذوا

¹ شارلز هل، جارديت جونز، تعريب سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، " الإدارة الإستراتيجية" مدخل متكامل، المرجع السابق،

يلجئون إلى المناولين الصناعيين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة بالإنتاجية، حيث بدا واضحا أن المؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المرجحة.

ومنذ التسعينات بدأ اعتماد المناهج اليابانية يتوسع من خلال التدبير الصناعي وإعادة تنظيم العلاقات الصناعية، وظهرت مستويات عديدة للمناولة وزادت قناعات المؤسسات بنموذج المناولة كاختيار استراتيجي للوفاء بمتطلبات السوق العالمية وزيادة رفاهية المستهلك، وأصبحت المناولة المتخصصة هي القاعدة والنموذج المرغوب فيه من طرف كل المتعاملين واعتبرت الشراكة هي العلاقة الوطيدة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بوظائف غير الوظائف التقليدية مثل وظيفة البحث والتطوير، التكوين والجودة أكثر من أي وقت مضى.¹

رابعاً: مبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية:

لقد برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة. حيث مكنت المؤسسات التي أخذت بها، من تنظيم نشاطها وتحقيق التخصص وتقسيم العمل، الحد من النفقات، زيادة الكفاءة، تعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية. كما أصبحت مساهمتها في الإنتاج الصناعي تمثل نسب مهمة في البلدان المتقدمة، تزيد على 15% في الاتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية، و56% في اليابان.²

ولقد كان لعديد السلبيات التي عرفها الاعتماد على نظام الإنتاج المدمج الأثر الكبير في التعجيل باللجوء إلى نظام الإنتاج المتخصص سواء بعقد شراكة أو تعاون بين المؤسسات من خلال إبرام عقود شراكة أو مقابلة أو حتى القيام بتحالفات إستراتيجية. وإذا اعتبرنا أن أسلوب المناولة يعد من أحد أنواع الشراكة فإن هناك العديد من الأسباب تجعل من هذا النوع من أشكال التعاون ضرورة حتمية سواء بالنسبة للمؤسسة الأمرة أو المنفذة (مقاول الباطن). وقد ذكر هايتر ومولينكوف (1998) عديد الأسباب لعل أهمها:³

— تخفيض تكلفة التبادل والمخاطرة،

— التغلب على القصور الموجود لدى بعض الشركات في بعض الموارد الإستراتيجية،

¹ محمد الهادي بوركاب، المرجع السابق، ص 05.

² عبد الرحمن بن جدو، "واقع ومستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي Sub-contracting) في المنطقة العربية" ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، السابق الذكر، ص 05.

³ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، "الاتدماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص 205.

__ اكتساب المعرفة،

__ التسويق عن طريق تكوين علاقات قوية مع العملاء والموردين،

__ تنمي الشركات الأمرة وكذا المقاوله- بكسر الواو- من خلالها، علاقات تعاونية تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بطريقة أفضل، وبالتالي تحقيق مزيد من الأرباح في الأجل الطويل.

كما أن هناك أسباب أخرى دفعت الشركات إلى الاستعانة بهذا الشكل من أشكال التعاون نذكر منها:¹

__ تحقيق الاستقرار في سوق السلع: من خلال إنتاج بعض السلع المتميزة بعدم الانتظام في الطلب، بسبب التذبذبات الموسمية والدورية،

__ تكنولوجيا الإنتاج ونظم العمل: والتي شجعت على التعاقد من الباطن خاصة في حالة اختلاف الحجم وفقا لمراحل الإنتاج المختلفة،

__ هيكل سوق العمل: وذلك بتفضيل الشركات الكبرى للعمالة الرخيصة المتواجدة في المؤسسات الصغرى، والتي يمكن الحصول عليها عن طريق التعاقد من الباطن

وباعتبار المناولة شكلا من أشكال التعاون بين المؤسسات فإن هناك العديد الأسباب التي تجعل انتشارها ضرورة حتمية في قطاع الأعمال سواء على المستوى المحلي أو الدولي خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الباحثة عن التنافس في الأسواق الدولية ولعل من أهم هذه الأسباب:²

- **العولمة:** فالمنافسة في السوق العالمي، تتطلب شركات كبيرة الحجم متعددة المجالات، بالإضافة إلى وجود العديد من الشركات التي تتمتع بميكل تكاليف مختلف، وبعملاء ذوي تفضيلات مختلفة، وقيود شديدة على المنافسة ما جعل من الصعب على الشركات الأجنبية تحقيق النجاح في الأسواق الدولية دون شريك وطني في كل سوق،
- **زيادة تمتع الشركة باقتصاديات الحجم الكبير:** حيث أن التطور التكنولوجي يزيد الحجم الأمثل للشركات زيادة كبيرة وهو ما يمكن الوصول إليه من خلال انتهاز أساليب المناولة،

1 زايري بلقاسم، "العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر العدد السابع 2007، ص176.

² رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسبوني، "الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، المرجع السابق، ص ص

- **التخصص:** حيث أن هناك تناقص لعدد المؤسسات التي ترغب في أداء كل شيء بنفسها لذلك وجب عليها أن تحصل على احتياجاتها غير الأساسية من الشركات الأخرى وقد يتم ذلك عن طريق عقود المناولة،
- **التعقد التقني:** ويعني ذلك أن هناك عددا محدودا من الشركات يستطيع إنتاج الآلات المعقدة الحديثة خاصة وأن معدل المخاطرة في أسواق هذه الصناعات مرتفع، ويدفع هذا الشركات على البحث عن شريك يزودها باحتياجاتها ويشاركها في تحمل جزء من المخاطرة،
- **سرعة التطور والتقدم التقني:** فالتعاون في مجالات البحوث والتطوير عادة ما يكون استجابة للريغبة في التحرك السريع لدخول أحد الأسواق ما يؤثر إيجابا على تطور السوق نظرا لانخفاض تكلفة الدخول والخروج النسبية عند تغير التقنية من خلال هذه العقود.

خامسا: أهمية المناولة الصناعية في رفع معدلات النمو الاقتصادي

قبل التطرق إلى الدور الذي تلعبه المناولة في الرفع من الأداء الاقتصادي، لا بد من الإشارة أولا إلى العلاقة الوطيدة الرابطة بين النمو الصناعي والنمو الاقتصادي.

1/ العلاقة بين النمو الصناعي والنمو الاقتصادي:

يعتبر الجدل حول دور القطاع الصناعي في تحفيز النمو الاقتصادي محور كثير من الدراسات التطبيقية التي أعطت نتائج متباينة. ولعل من أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين النمو الصناعي والنمو الاقتصادي هي تلك التي قام بها كالدور "Kaldor" والتي حاول من خلالها البحث عن أسباب تباطؤ النمو في بريطانيا، واستنتج أن انتقال العمالة الفائضة من القطاعات غير الصناعية الأقل إنتاجية إلى القطاع الصناعي الأكثر إنتاجية يحدد معدل الناتج، وبناء على ذلك استنتج أن الناتج الصناعي هو محرك النمو.

وقامت بعد ذلك عدة دراسات باختبار صحة فرضية كالدور، مثل: ¹ دراسة (بيارام Biaram) التي اختبرت الفرضية في تركيا للفترة 1925-1978، دراسة (دراكوبولس وثيدوشيو Drakopoulos and Theodossiou) في اليونان للفترة 1967-1988 بالإضافة إلى دراسة (أتيسوقلو Atesoglu) في الولايات المتحدة الأمريكية لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وقام الدكتور خالد بن حمد بن عبد الله في دراسة أخرى باختبار الفرضية لإظهار العلاقة بين النمو الصناعي والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن نمو القطاع الصناعي كليا أو جزئيا يحدد نمو القطاعات الاقتصادية الأخرى وبالتحديد القطاع الزراعي وقطاع الخدمات ومن ثم النمو الكلي.

¹ خالد بن حمد بن عبد الله القدير "اختبار فرضية كالدور للعلاقة بين الإنتاج الصناعي والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية"، مقال متوفر على الخط http://cba.ksu.edu.sa/member/file/research/edoc_1256677909.pdf ، تاريخ الإطلاع 2010/06/25 ، 22:00 .

2/ دور المناولة في حفز النمو الاقتصادي:

تعتبر المناولة الصناعية 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.

ولقد تطورت المناولة تاريخيا بإبرام الصفقات بين الأشخاص الاعتبارية الإقليمية العامة لإقامة المنشآت الهامة كإنشاء الطرق والموانئ والصاروخ الأوربي آريان "La Fusee Ariane" وسفينة الفضاء الأمريكية وغيرها من التكنولوجيا الرائدة والتي تفوق تكاليفها الإمكانيات المادية أو الفنية لمشروع واحد.¹

ومع مطلع القرن العشرين وبظهور الشركات الكبرى في مجال الإنتاج امتدت المناولة إلى القطاع الخاص، كما أصبحت تشكل حيزا هاما من نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحتل اليوم أكثر فأكثر مكانة ذات أهمية خاصة في اقتصاد البلدان الصناعية مما يفسر تحقيق دول كالولايات المتحدة وألمانيا واليابان وإيطاليا وحديثا اسبانيا، تطورا منقطع النظير في مجال المناولة، فعلى الرغم من وجود درجة عالية من التكامل الرأسي والأفقي بين المؤسسات الكبيرة فإنها لم تحقق الاكتفاء الذاتي في جميع أنشطتها. وبذلك فهي تعتمد على منتجين آخرين لانجاز العديد من الأعمال والخدمات مما يبين الدور المهم جدا الذي يلعبه التعاقد من الباطن في الصناعة ولا سيما أن العديد من المراقبين أمثال (Williamson عام 1985، و Sabel و Piore 1984) يشيرون إلى أن التعاقد من الباطن أصبح يستحوذ على نطاق واسع خاصة في الصناعات أو المناطق الصناعية (الصناعة اليابانية. شركات الغزل والنسيج الإيطالية، الخ) حيث أن تقنيات التصنيع تشهد فيها مرونة عالية.²

كما يلاحظ في البلدان المتطورة والمصنعة أن الوزن الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهم جدا بحيث تمثل من 50% إلى 70% من المنتج الوطني الخام و70% من نسب التشغيل و30% من الصادرات المباشرة، وباعتماد هاته المؤسسات بشكل كبير على نظام المناولة فإن ذلك سيساهم بشكل كبير في رفع معدلات النمو لهاته الدول.

ومن خلال الأرقام فإن المناولة الصناعية تبقى في المقام الأول للاقتصاديات المتطورة، فمثلا في دراسة قامت بها لجنة من الاتحاد الأوروبي تبين أن 70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مختصة في مجال المناولة

¹ نصيرة بوجمعة سعدي "عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 95.

² Morton I. KAMIEN, Lode LI, "Sub-contracting, Coordination, Flexibility, and Production smoothing in Aggregate planning", P 1352.

الصناعية مما يبين مدى مساهمة هذا الأسلوب في الناتج المحلي ومدى مساهمته في الرفع من معدلات النمو لهذه البلدان.¹

سادسا: مكانة المناولة في الاقتصاديات الحديثة

اليوم أصبحت المناولة هي الشغل الشاغل للمؤسسات والدول المتقدمة على حد سواء، فقد ورد في تقرير يوضح أهمية المناولة، نقل عن المنظمة التجارية العالمية سنة 1998، أن 37% فقط من قيمة إنتاج سيارة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ينتج محليا، وبالمثل فإن المناولة تأخذ حيزا كبيرا في صناعة الطائرات ذات الحجم المتوسط والكبير، فشركة بوينغ تزود من شركات مختلفة، أكثر من 34000 من المكونات التي يتم تجميعها لبناء طائرات للركاب من نوع 747.

وعلاوة على ذلك تشير التقديرات إلى أن المناولة الصناعية في الولايات المتحدة في عام 2001 شكلت نحو 300 مليار دولار أمريكي من قيمة رقم العمال مع وجود نحو 1.6 مليون شركة مناولة في أنشطة مختلفة.

وهذا وقد تم تسجيل أن ما يقارب 146000 من الشركات الصناعية، تعد كـشركات مناولة وعلاوة على ذلك تبين أن أكثر من 30% من الشركات الكبيرة تنتج أكثر من 50% من إنتاجها من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية.

ولقد اعتمدت الشركات اليابانية على المناولة واعتبرت النشاط الأساسي لها، فعلى سبيل المثال حتى أواخر الثمانينيات من القرن العشرين اعتمد منتجي السيارات اليابانية على الاستعانة بالمصادر الخارجية بدرجة أكبر من نظرائهم في الولايات المتحدة وكان إنتاج تويوتا TOYOTA ما يقارب 70 سيارة لكل عامل في حين كانت مردودية جنرال موتورز Général Motors 10 سيارات تقريبا لكل موظف، والسبب الرئيسي لهذا الفرق واضح وكمن في حقيقة أن تويوتا اعتمدت المناولة تقريبا في جميع المكونات اللازمة لتجميع سياراتها.

ولقد اتبعت الشركات الأوروبية أيضا نفس الاتجاه للاستفادة من كفاءة وتكامل عمليات الإنتاج التي تعتمد على المناولة والتعاقد من الباطن، وفقا لـ دانيال كوي Daniel coué، سجلت سوق المناولة في أوروبا سنة 2001 ما يقارب 639354 مليون يورو و حوالي 471750 شركة مسجلة في هذا الإطار، كما أحصى ما يقارب 5566665 موظف مشارك في نشاطات المناولة، وفيما يلي بعض المعطيات حول المناولة في أوروبا:

¹ محمد الهادي بوركاب "دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية" مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية السابق الذكر، الجزائر 12-15/09/2005. ص07.

وفقا لمسح أجري على 162 شركة أوروبية، وجد أن حوالي 50% من الشركات التي شملها الاستطلاع زودت كل أو جزء كبير من وظائف تقنيات المعلومات ، وبالإضافة إلى ذلك فإن اتحاد الصناعة والعمال الفنلندي قدر في سنة 1996 ما يقارب 50% من مبيعات الشركات المصنعة الفنلندية اعتمد على المناولة (وهذا باستبعاد الشركات المصنعة التي تعمل في صناعة الطاقة) وعلاوة على ذلك كان هناك شعور بأن أهمية أنشطة المناولة قد زاد أكثر من 30% خلال الفترة 1993 – 1996، فقد لوحظ مثلا أن نوكيا NOKIA وحدها تستخدم أكثر من 300 من مناول فنلندي محلي فضلا عن استخدام العدد نفسه تقريبا كمقاولين من الباطن أجنب.¹

والجدول الموالي يوضح بعض المعطيات حول المناولة في أوروبا لسنة 2001

1Shy O, Stenbacka R., " **Strategic Outsourcing**", Journal of Economic Behaviour and Organisation, volume 50, bulletin 2, février 2003, pp 203 - 224.

الجدول رقم (II-1): المناولة الصناعية في الدول الخمسة عشر للاتحاد الأوروبي سنة

2001(الانتاج، عدد المؤسسات، والعمال)

الدول	قيمة انتاج المناولة لسنة 2001(مليون يورو)	عدد المؤسسات	العاملين الداخليين ضمن أنشطة المناولة
ألمانيا	191 454,59	118 138	1 349 854
فرنسا	114 144,22	100 825	930 916
إيطاليا	94 508,55	162 155	849 885
المملكة المتحدة	79 342,52	102 111	774 102
إسبانيا	46 137,56	99 019	618 097
هولندا	20 110,48	19 249	151 292
بلجيكا	18 731,19	22 331	132 002
السويد	17 660,06	23 733	151 217
النمسا	15 949,98	10 878	127 372
البرتغال	10 387,85	36 966	175 895
فنلندا	10 135,20	9 853	73 974
الدانمارك	9 773,91	11 363	85 085
إيرلندا	5 280,21	12 218	60 244
اليونان	4 611,34	20 847	78 319
لوكسمبورغ	1 126,69	785	8 411
أوروبا الخمسة عشر	639 354,35	750 471	5 566 665

Source: Jean-Louis MORCOS, en collaboration avec André de CROMBRUGGHE, " Sous-taitance internationale ou délocalisation", Un aperçu de la littérature et études de cas en provenance du réseau SPX/BSTP, Organisation des nations unies pour développement industriel(ONUDI) vienne 2004, p 05.

ويظهر من خلال تصنيف الدول الخمسة عشر الأعضاء في الاتحاد الأوروبي أن ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة، وإسبانيا تمثل حوالي 82 % من القيمة الإجمالية للمناولة (مع حيازة ألمانيا على 30% من المجموع)، كما أن هذه الدول تستحوذ على 77% من عدد الشركات و 81% من عدد الموظفين في نشاطات المناولة.

المطلب الثاني: أشكال المناولة الصناعية

هناك صيغ كثيرة في مجال المناولة يمكن الأخذ بإحداها حسب الاستراتيجيات التي تتبناها المنشآت الصناعية في هذا الميدان، حيث يتميز هذا الأسلوب بالمرونة والتأقلم مع متطلبات السوق المتجددة، ويمكن تصنيف عقود المناولة حسب عدة معايير.

أولاً : تصنيف المناولة حسب نطاق التعاقد

تصنف عقود المناولة حسب المستوى المنعقدة ضمنه إلى:

1/ المناولة الوطنية (Sous-traitance nationale) :

وفي هذه الصيغة تتمتع المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة بنفس الجنسية وتمارس نشاطها داخل حدود وطنها.

2/ مناولة جهوية:

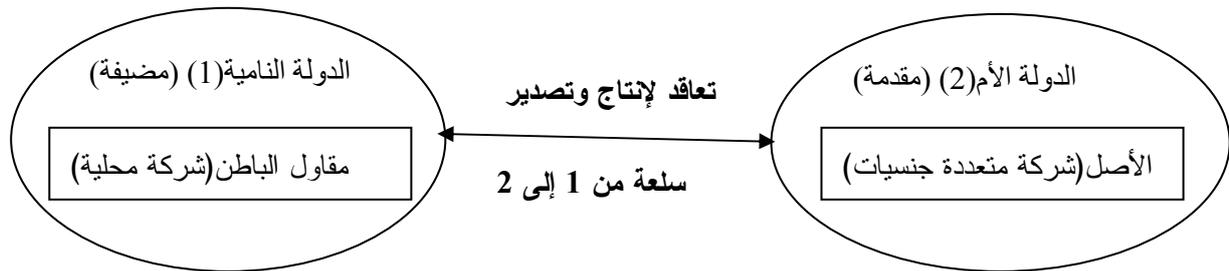
وهنا فإن المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلاً: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى،

3/ المناولة الدولية (Sous-traitance internationale) :

في هذه الصيغة تختلف جنسية المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة دون اعتبار للمكان الذي تمارس فيه عملها. وهناك أربعة أشكال لهذه العقود يمكن إدراجها كما يلي:¹

3-1/ النمط الأول: اتفاقية بين طرفين يتمتعان بالاستقلال التام عن بعضهما البعض ويقعان في دولتين

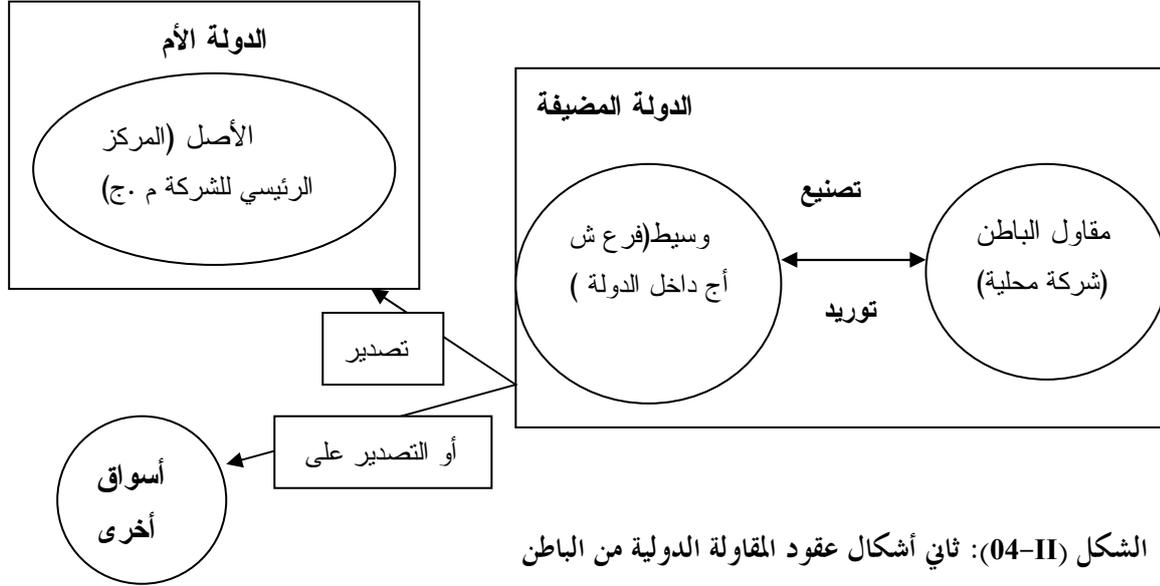
مختلفتين الأول مقدم أو ما يطلق عليه بالأصل والآخر مضيف والشكل التالي يوضح هذا النوع:



الشكل (II-03) : أول أنماط عقود المقاول الدولية من الباطن

المصدر: صلاح عباس "العولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي" مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2005، ص 120.

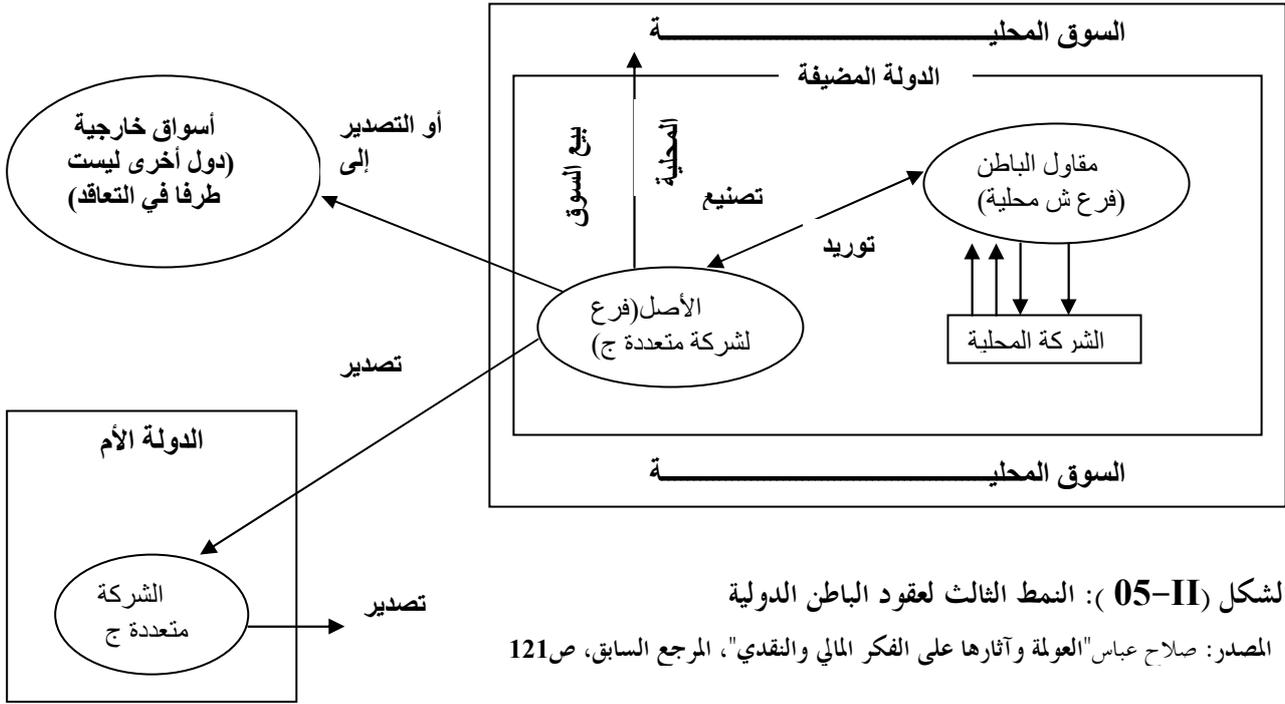
3-2/ النمط الثاني: اتفاقية بين طرفين أحدهما فرع لشركة أجنبية والآخر شركة محلية (أو منشأة مقاولات) أو مستثمر أجنبي داخل الدولة المضيفة حيث تقوم الشركة المحلية التي يطلق عليها (مقاول الباطن) بانجاز أو تصنيع مكونات سلعة معينة وتوريدها إلى الفرع الذي بدوره يقوم إما بإضافة عمليات إنتاجية أو عملية أخرى ثم يقوم بتصديرها إلى المركز الرئيسي للشركة الأم أو يوجهها مباشرة إلى أسواقه، والشكل الموالي يوضح هذا النمط



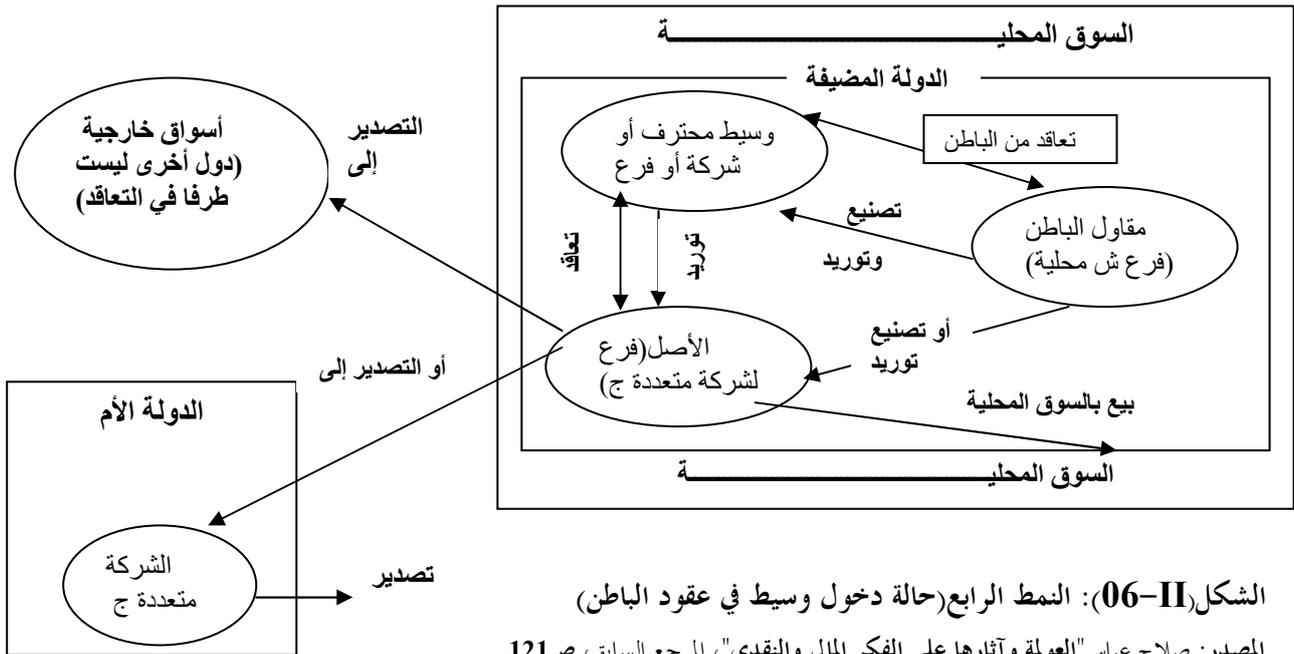
الشكل (II-04): ثاني أشكال عقود المقاول الدولية من الباطن

المصدر: صلاح عباس "العولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي"، المرجع السابق، ص 121

3-3/ النمط الثالث: اتفاقية بين طرفين فرعين لشركتين إحداهما محلية وهي مقاول الباطن والأخرى أجنبية مركزها في الدولة الأم وفرعها داخل الدولة المضيفة، على أن يقوم فرع الشركة المحلية بتصنيع أجزاء أو مكونات سلعة معينة وتقديمها مباشرة للدولة الأم أو إلى أحد الأسواق مباشرة أو أن يضيف إليها بعض التغييرات ويقوم إما :
 أ- بيعها محليا لحساب الشركة الأم
 ب- تصديرها للدولة الأم
 ج- إدخالها إلى أسواق أخرى.
 والشكل الموالي يوضح ذلك:



3-4 - النمط الرابع: وهنا قد يكون وسيط كطرف ثالث متواجد في الدولة المضيفة أو خارجها يتعاقد مع فرع شركة متعددة الجنسيات متواجدة في الدولة المضيفة، ليقوم بتصنيع أجزاء سلعة معينة أو إنجاز معين، ثم يقوم هذا الوسيط أيضا بالتعاقد من الباطن مع مستثمر محلي أو منشأة مقاولات لتنفيذ العقد لقاء مقابل أقل ويكون بذلك الفرق بين تكلفتي التعاقدين هو ربح الوساطة أو السمسرة. والشكل الموالي يوضح هذا النمط:



ويعد عقد المناولة الدولية من الباطن شكلا من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر، ولا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقط بل يتعداه أيضا ليشمل النشاط التجاري، بمعنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الاتجار الدولي من الباطن، كأن تتلقى شركة "أ" المتواجدة باليابان والعاملة في مجال صناعة وتجارة السيارات طلبية من أحد العملاء سواء في داخل اليابان أو من خارجها كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا فتقوم هاته الشركة "أ" بتكليف شركة أخرى "ب" متواجدة في دولة أخرى كـ كوريا لتصنيع هذه السيارات حسب الكميات المطلوبة على أن يتم توريد الطلبية إما عن طريق الشركة "أ" مباشرة أو عن طريق مقاول الباطن "ب" بشرط أن يتميز المنتج بالعلامة التجارية للشركة "أ".

ومن خلال ما سبق يتضح أن عقود الإنتاج أو الاتجار الدولي من الباطن قد تتم داخل الدولة المضيفة أو خارجها، أي بينها وبين دولة أخرى أي بين فرعين من فروع إحدى الشركات المتعددة الجنسيات داخل الدولة المضيفة، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون مقاول الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.¹

مزايا وعيوب عقود المناولة الدولية من الباطن:

يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب هذه العقود فيما يلي:²

أ/ المزايا

تساعد عقود المناولة الدولية في خلق العديد من فرص العمالة الجديدة للدول المضيفة، كما تساعدها على زيادة التدفق الداخلي من النقد الأجنبي المتأتي من التصدير، وكذا رفع درجة التقدم التكنولوجي. بالإضافة إلى كون هذه العقود تعد من أحد أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر التي تحتاج إلى رؤوس أموال محدودة جدا، وتنخفض معها تكاليف الإنتاج والتسويق، كما يمكن من خلالها تجنب العديد من الآثار السلبية السياسية والاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن الاستثمارات المحلية المباشرة.

ب/ العيوب

رغم عديد المزايا التي تتمتع بها هاته العقود إلا أنها تواجه بعض السلبيات من بينها:

- صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان،
- توقف المزايا المذكورة على مدى توافر الطرف الوطني المتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة،
- التضارب في المصالح بين طرفي العقد مما قد يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.

¹ عبد السلام ابو قحف، "مقدمة في إدارة الأعمال الدولية"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الرابعة، 1998، ص 260.

² نفس المرجع، ص 255-256.

ثانياً: أنواع المناولة حسب المدة:

تنقسم المناولة الصناعية حسب مدة عقدها إلى:

1/ مناولة ظرفية (سببية):

وتعقد لأسباب عابرة وظرفية حيث تلجأ إليها المؤسسة الآمرة وبإمكاناتها الداخلية لتنفيذ 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 والمناول طويلة المدى وأحياناً دائمة.

ثالثاً: أنواع المناولة حسب مكان أداء الخدمة

وتنقسم المناولة حسب مكان إنجاز العمل المقدم من طرف الأمر إلى:¹

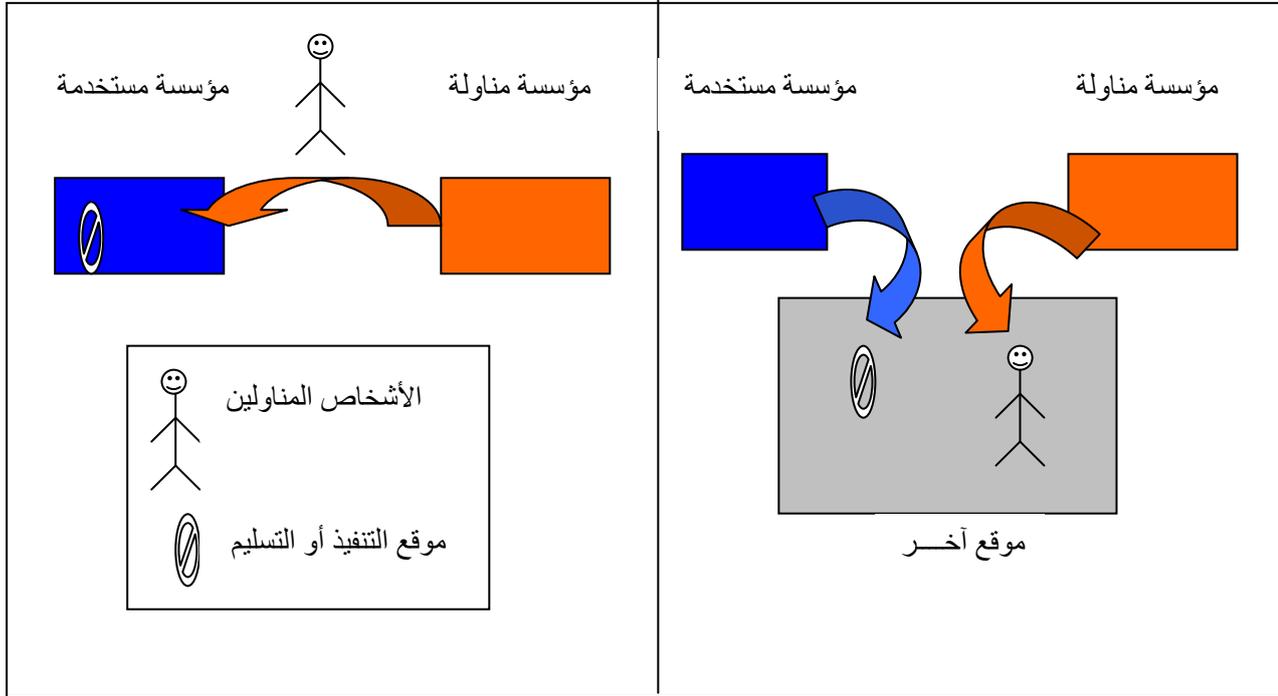
1/ المناولة الداخلية : وهو أن تقوم مؤسسة تدعى مستخدمة أو أمرة وفي موقعها الخاص بها وكجزء من شؤون عملها الخاص بتكليف مؤسسة أخرى خارجية بإنجاز عمل معين، ويطلق على هذا النوع أيضاً بـ "المناولة حسب الموقع"، وقد كان هذا النوع يخضع لقواعد محددة، إلا أنه ينطوي على بعض المخاطر خاصة فيما يتعلق بمخاطر التدخل حيث أن العمل يتم في موقع الشركة المستخدمة. وهناك أمثلة عديدة تدرج ضمن هذا النوع من المناولة من بينها خدمات التنظيف، والاستقبال، والحراسة والأمن في أماكن العمل، والمطاعم، أو خدمات الصيانة معينة، نظراً لموقع الموجودات أو المعدات أو الخدمات.

وما يلاحظ أن الإنجاز لا يقتصر على موقع الشركة المستخدم، بل قد يمتد أيضاً إلى مواقع ليست مملوكة لا من قبل الشركة الآمرة ولا المناولة، مثل ما هو الحال بالنسبة لشبكة الطرق والنقل البري للبضائع أو صيانة أجهزة التبريد في المركبات وغيرها، ففي هذه الحالة الأخيرة، يمكن لتدخلات الفنيين للإصلاح أن تتم على الطريق، أو في مواقف السيارات، في مناطق أخرى، اعتماداً على مكان وجود السيارة.

ويمكن تمثيل المناولة الداخلية على النحو التالي:

¹ Corinne Grusenmeyer "Sous-traitance et accidents", Exploitation de la base de données Épicéa Publication réalisée dans le cadre de l'avis d'experts "Sous-traitance interne", Institut national de recherche et de sécurité, Paris, 2007, pp09-11.

الشكل (II-07): مخطط توضيحي للمناولة الداخلية



Source: Corinne Grusenmeyer "Sous-traitance et accidents", Exploitation de la base de données Épicéa Publication réalisée dans le cadre de l'avis d'experts "Sous-traitance interne", Institut national de recherche et de sécurité, Paris, 2007, p09.

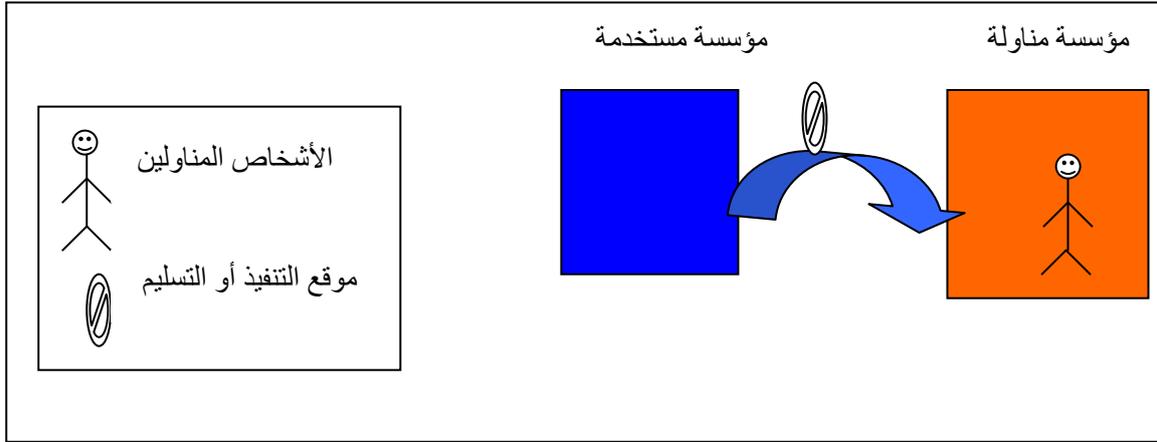
وفي هذه الحالة:

- تجرى العمليات في موقع الشركة المستخدمة (الأمرة)، فإما أن يكون المكان منشأ من طرف الشركة المستخدمة، وإما أن تكون مباني ملحقة أو مواقع يحددها تواجد التجهيزات،
- وفي كلتا الحالتين فغن القائمين بالعمل في الشركة الخارجية (المنفذة) ينتقلون إلى موقع المؤسسة المستخدمة لتنفيذ العمل.

12 المناولة الخارجية: خلافا للمناولة الداخلية، فإن التنفيذ يكون على الموقع الخاص بالمؤسسة المناولة (الخارجية)

وتبرز المناولة أو التعاقد من الباطن الخارجي في عدة مجالات، لاسيما في صناعة السيارات، والمعلومات الهاتفية، الفوترة، الشحن البري للبضائع، بالإضافة إلى الصيانة على بعض المعدات. ويمكن تمثيل المناولة الخارجية على النحو التالي:

الشكل (II-08): مخطط توضيحي للمناولة الخارجية



Source: Corinne Grusenmeyer "Sous-traitance et accidents", Op cit, p11.

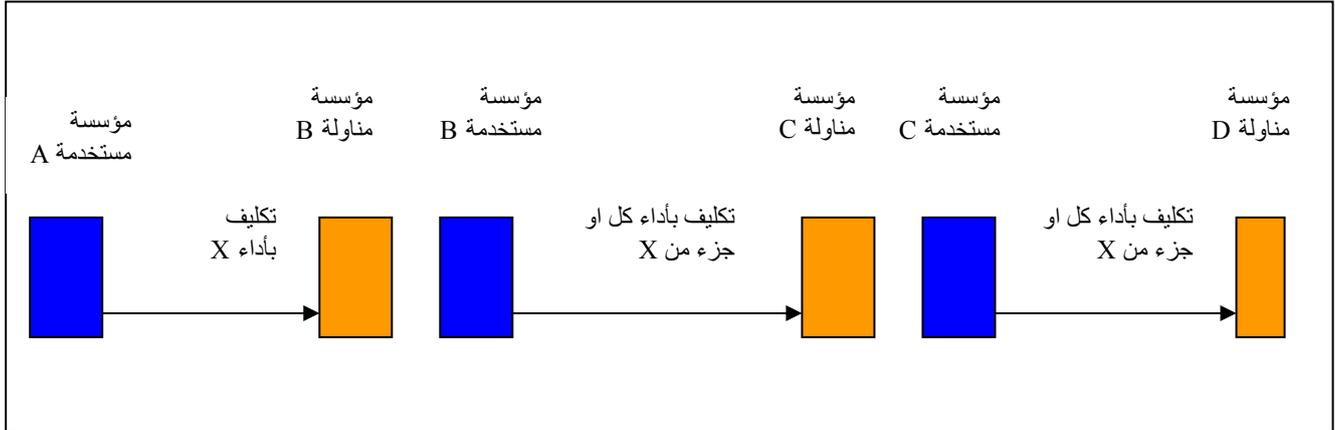
وفي هذا الصدد فإن العمليات لا يتم إجراؤها على موقع المؤسسة المستخدمة، كم أنه لا يكون هناك أي تحويل للعاملين الخارجيين خلافا للمناولة الداخلية. ومن خلال ذلك المناولة الداخلية على نقل العاملين من المؤسسة الخارجية إلى الموقع الخاص بالمؤسسة المستخدمة لأداء العمليات، بينما تعتمد المناولة الخارجية على نقل مكان إجراء العمليات من المؤسسة المستخدمة إلى المؤسسة المناولة، ولا يتم نقل العاملين الخارجيين من هذه الأخيرة لأداء العمليات أو العقود المبرمة.

رابعا: أنواع المناولة وفقا لعدد العقود المبرمة:

وتنقسم المناولة وفقا لهذا المعيار إلى:

1/ المناولة بالتالي: وتنشأ من خلال العقد الذي تبرمه مؤسسة مستخدمة A مع مؤسسة أخرى متخصصة B لتلبية احتياجاتها من القطع والمكونات، حيث تقوم هذه المؤسسة المتخصصة بدورها ومن موقع الأمر بالعمل، بإبرام عقد من الباطن مع مؤسسة أخرى C أكثر تخصصا والتي عادة ما تكون مؤسسة صغيرة للتمكن من الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤسسة A ويمكن أن تتوالى العقود باطنيا بهذا الشكل، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (II - 09): المناولة بالتتالي



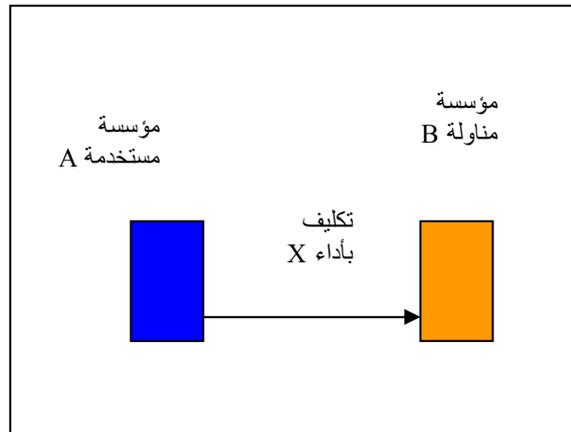
Source: Corinne Grusenmeyer "Sous-traitance et accidents", Op cit, p12

ويمكن لهذا النوع من المناولة أن يساعد في كثير من الأحيان على التعامل مع الطلبات لزيادة المرونة والقدرة على الاستجابة للأعمال لدى المؤسسات ويظهر في عدة مجالات كمجال النقل البري للبضائع.

2/ المناولة بصف واحد(عقد واحد)

ويتوافق هذا النوع مع الحالات التي يكون فيها عدد عقود الخدمات التي أنشئت لتحقيق منتج معين أو خدمة معينة مساويا للواحد، وهو ما يوضحه الشكل الموالي

الشكل (II - 10): المناولة بصف واحد(عقد واحد)



Source: Corinne Grusenmeyer "Sous-traitance et accidents", Op cit, p13

خامسا : أنواع أخرى للمناولة مختلفة باختلاف أسباب اللجوء إلى المصادر الخارجية

بما أن أسلوب المناولة الصناعية يتميز بالمرونة و القدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة،

فإن هناك صيغ كثيرة لهذا الأسلوب يمكن الأخذ بإحداها حسب الإستراتيجيات التي تتبناها المنشآت الصناعية في هذا الحقل، و في هذا الإطار ستعرض أهم أنواع المناولة المتداولة في المنشآت:

1 / مناولة طاقة الإنتاج (Sous-traitance de capacité) :

تعقد بين منشأة مقدمة للأعمال ومنشأة أخرى متخصصة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب أو عطل في أصاب أجهزتها أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي.

2 / مناولة التخصص (Sous-traitance de spécialité) :

تلجأ في هذه الحالة منشأة مقدمة للأعمال إلى التعاقد مع مؤسسات متخصصة(مناولة) تتوفر على التجهيزات والتكنولوجيا اللازمة لصناعة المنتج المطلوب حسب شروط المنافسة، حيث يكون الهدف من إبرام عقد المناولة الحصول على المنتج الوسيط أو الخدمة بجودة أعلى لعدم رغبة أو قدرة المؤسسة الأمرة على الاستثمار في وسائل الإنتاج اللازمة ولتخصص المؤسسة المناولة في ذلك و حيازتها للتجهيزات و الكفاءات الضرورية.

3 / مناولة الخدمات (Sous-traitance de services) :

تفضل عديد المؤسسات اللجوء إلى المكاتب والمؤسسات المتخصصة، لأداء عدة أعمال كانت تقوم بها بنفسها، كالتسيير المحاسبي المالي ، المعلوماتي، البيئة، النقل، الأمن، التأمينات، ... الخ والتي أملتها ظروف المحيط أو البيئة التي توجد فيها المؤسسة مما يحتم عليها الاستجابة لهذه الظروف لذلك تلجأ إلى مكاتب الخبرة أو المؤسسات المتخصصة، بإبرام عقود مناولة. يتطلب هذا النوع من المناولة كفاءة و نظاما متخصصا أين تقوم بورصات المناولة و الشراكة بدور كبير لاسيما للآمرين بالعمل.

4 / مناولة التزود من الخارج :

يتم بموجب هذه الصيغة اعتماد المؤسسة الأمرة بالأعمال على مؤسسة مناولة-منفذة موجودة في الخارج (خارج البلد) للحصول على المنتج الوسيط بتكلفة منخفضة خاصة إذا كان منتج كثيف العمالة غير المؤهلة (عمالة رخيصة)، كما تقوم المؤسسة الأمرة بالأعمال بتزويد المؤسسة المناولة بالمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، بتحديد مواصفات المنتج و بشراء كل الإنتاج.

5/ المناولة الصناعية المناسبة:

تتم المناولة الصناعية المناسبة في إطار عقد صفقة أو حالة خاصة بطلب في مناسبة معينة، حيث يتقدم صاحب الأمر بطلب من مناوول لأسباب خاصة بإنجاز عمل معين أو إنتاج خاص.¹

المطلب الثالث: مصطلحات شبيهة وقريبة للمناولة

توجد مصطلحات تكاد تكون مرادفة أو شبيهة بالمناولة، يمكن تناول أهمها بإيجاز في ما يلي:

أولاً: التفويض الخارجي أو التسيير الخارجي (Outsourcing , Externalisation):

يقترّب مفهوم الترخيغ أو التسيير الخارجي من مفهوم المناولة بشكل كبير، فهو يعني عزل بعض أنشطة خلق القيم المطلوبة للمؤسسة وإسنادها لموردين خارجيين متخصصين في أداء هذه الأنشطة، وبعبارات أخرى فإن الترخيغ أو الاعتماد على الموردين الخارجيين، يتضمن العمل على تقليص حجم الشركة وتركيز أنشطتها على بعض الأنشطة الخاصة بخلق القيم اللازمة لنشاطها الرئيسي.

فالتسيير الخارجي يتعلق إذن ببعض الأنشطة التي تساهم في تكوين جزء من القيمة المضافة من قبل المؤسسة وتمثل في: أنشطة الدعم؛ مثل النقل، الاتصالات، الإمداد، تسيير العقارات، خدمات الإعلام الآلي، مطعم المؤسسة، المحيط، صيانة الآلات، المحاسبة وبعض أنشطة تسيير الموارد البشرية... وغيرها. فهذه الأنشطة تساهم في تحقيق نوعية الخدمة أو المنتج، وبالتالي تؤدي إلى زيادة القيمة بالنسبة للزبون. وفي جميع الأحوال فإن هذه الأنشطة التي تسند إلى المتعامل الخارجي يجب ألا تنتمي إلى المهنة الأساسية للمؤسسة.²

كما يعرف الترخيغ أيضا بأنه النقل الكلي أو الجزئي لمهمة أو وظيفة في الشركة المستخدمة إلى شركة خارجية (AFNOR2002).

ولقد دخل هذا المفهوم في حقل إدارة الأعمال في سنة 1980، وهو ناتج عن قرار يتخذ من قبل الإدارة العليا يقضي بنقل نشاط أو مجموعة من الأنشطة من داخل المؤسسة إلى خارجها بحيث يتم إسناد إدارتها إلى متعاملين خارجيين. فالمؤسسة إما أن تستمر بنفسها في أداء النشاط أو الأنشطة أو تسند إدارتها إلى المتعاملين الخارجيين بموجب عقد يربط الطرفين. واليوم فإن اللجوء إلى خيار الإدارة الخارجية وإسناد المؤسسات لأنشطتها غير الأساسية إلى متخصصين خارجيين تزايد بشكل كبير، وقد حددت

¹ محمد الهادي بوركاب، "دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية"، ورقة قدمت إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 2006/09/15-12.

² بوخمخ عبد الفتاح، "مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي"، ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي الأول حول: المناولة كاختيار إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي المختار عنابة، 7-7 نوفمبر 2007.

بعض الدراسات والأبحاث¹ أن ما يقارب 56% من إجمالي العمليات الصناعية في العالم تتم عن طريق الموردين الخارجيين المتخصصين، ولكن هذا لا يعني أن الاعتماد على الموردين الخارجيين مقصوراً فقط على العمليات الصناعية، بل هناك العديد من الأنشطة الأخرى يتم إسنادها لهم، فعلى سبيل المثال فإن شركتنا مايكروسوفت ودل اعتادتاً منذ وقت طويل على إسناد عمليات الدعم الفني اللتين تحتاجهما إلى موردين خارجيين، كما أسندت شركة "BP Amoco" منذ سنوات قليلة، كل وظائف إدارة الموارد البشرية إلى شركة إكسولت Exult الموجودة بمدينة سان انطونيو لمدة خمس سنوات، ودفعت مقابل ذلك 600 مليون دولار وأعتبر هذا العقد في ذلك الوقت أكبر عقد في هذا المجال.

ويتميز التسيير الخارجي بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي:²

— يؤدي التسيير الخارجي (الإخراج) في الغالب إلى تحويل الأجراء والتجهيزات باتجاه المتعامل الخارجي. في بعض الحالات عقود عمل الأجراء وحقوق الملكية على التجهيزات تحول إلى وحدة مستقلة في انتظار أن يستلم المتعامل الخارجي الرقابة بشكل نهائي،

— التسيير الخارجي له بعد تنظيمي لا يمكن تجاهله، حيث أن الأمر لا يتعلق بتنازل بسيط فالمتعامل الخارجي يحل بشكل كلي محل الوحدات التنظيمية الداخلية التي كانت تتولى تقديم الخدمة وبالتالي فمهمة المتعامل الخارجي تتمثل في إعادة تنظيم الأنشطة التي تم تحويلها إليه،

— ينشأ عن التسيير الخارجي في الغالب علاقة دائمة ومباشرة بين المؤسسة الزبونة وبين المتعامل الخارجي. مدة عقود الإدارة الخارجية تمتد من خمسة إلى سبعة سنوات وهذا حتى يتمكن المتعامل الخارجي من الاستثمار في الأفراد وفي التجهيزات الخاصة بكل زبون، وتكون العلاقة مجسدة بعقد يربط الطرفين.

وكثيراً ما يحدث عدم التمييز بين مفهوم التسيير أو الإدارة الخارجية، ومفهوم المناولة، وفي هذا الشأن يرى Barthélemy (2007)، أن المناولة تنطوي على الالتزام بتوفير الوسائل فالمناول يوفر الموارد في حين يتولى الأمر بالعمل إدارة نشاط المناولة، أما التخرّيج فينطوي على التزام المنفذ (المناول) بتوفير الوسائل مع ضمان إدارة نشاط التخرّيج.³

فالمناولة وإن كانت تعني إنجاز عمل ما من قبل متعامل خارجي تحت توجيهات المؤسسة الأصلية كما هو الحال في التسيير الخارجي فإنها تكون عادة عبارة عن تعاقد لفترة زمنية أقل عما هو عليه الأمر في التسيير الخارجي، وهذا الأخير يعد معالجة باطنية (مناولة) لأنشطة موجودة أصلاً بالمؤسسة وضمن قائمة مهامها لكن لأسباب مرتبطة إما بالجودة أو بالتكاليف أو بالتخصص تفضل المؤسسة إخراجها، في حين تتعلق المناولة بالنشاطات التي لا تدخل في إطار النشاط العادي للمؤسسة وتسند لها للغير لكي يقوم

¹ شارلز هل ، جارديت جونز، " الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل"، المرجع السابق، ص707.

² بوخمخ عبد الفتاح، نفس المرجع السابق

³ Dounia TAZI, " Externalisation de la Maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de procédés", Thèse de doctorat, Institut national polytechnique de toulouse, 2008, p 13.

بإنجازها، وبالتالي فإن إستراتيجية الأخرجة تشترط وجود النشاط الذي تم إخراجها داخل المؤسسة كجزء من مهامها، مع وجود علاقة طويلة المدى وقد تكون دائمة، في حين تكون المناولة (التعاقد الباطني) مرتبطة بنشاط أو أكثر لا يكون أصلا بالمؤسسة أو قد يكون أصلا بالمؤسسة لكن لأسباب تتعلق بالطلب (العجز في الطاقة الإنتاجية) فتتعاقد المؤسسة باطنيا لانجاز المنتوج أو أجزاء منه لتلبية هذا الطلب، ثم تأخذ هذه المناولة بعدا استراتيجيا بعد اعتمادها من قبل المؤسسة في كل عملياتها الإنتاجية، ومن خلال ما سبق يمكن اعتبار التسيير الخارجي الطويل الأجل عادة كشكل متقدم للمناولة الصناعية.

ثانيا: الإمداد أو التوريد (Logistique)

الإمداد هو الترجمة اللغوية للكلمة Logistique والتي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية Logistikos التي استخدمت في أول الأمر في الميدان العسكري وانتقلت إلى الميدان الاقتصادي والإداري، ويعرف على أنه مجموعة من الأساليب والوسائل التي تتعلق بتنظيم أنشطة المؤسسة، تتمثل في المناولة، النقل، التجهيز، وفي بعض الأحيان يضاف إليها التموين. كما اقترحت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفا له مفاده أن الإمداد هو كل ما يتعلق بحركة، وتفريغ، ومناولة السلع، من نقطة التصنيع إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال". وبذلك فإن نشاط الإمداد من منظور الجمعية هو نشاط توزيعي للسلع.¹

ويعرف BALLOU (1999) مهمة وظيفة الإمداد على أنها "العمليات التي تعمل على تزويد المستهلك بالسلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين وفي ظروف ملائمة حيث يتم هذا بمشاركة الجميع داخل المؤسسة".² ويتبين من خلال هذا التعريف أن كفاءة وظيفة الإمداد تقاس بمدى توفير السلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين في إشارة إلى نوعية العلاقة بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى داخل المؤسسة.

ويعد مفهوم إدارة شبكة الإمداد من أحدث التوجهات المتبعة في مجال إدارة الأعمال، ظهر هذا المفهوم في الولايات المتحدة سنة 1990، والذي يعرف على أنه "الطريقة التي تسير بها تدفقات المواد والمعلومات بهدف تحقيق الأمثلية في عملية التوريد، والإنتاج والتوزيع، وفي آن واحد، وهذا بإشراك العملاء والموردين في تحديد الشروط التي تنجز فيها عمليات الإمداد من أجل تحقيق الأهداف التجارية والاقتصادية والتقنية للمؤسسة".³

¹ اقسام عمر، بن الدين امحمد، "إدارة شبكة التوريد، دراسة نظرية"، ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي الأول حول: المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي المختار عنابة، يومي 6-7 نوفمبر 2007.

² V. Giard " Gestion de la Production et des Flux ", Economica, paris, 3éd, 2003, p893

³ M.Abdelkader et d'autre, "La logistique des produits Alimentaires", étude de cas d'un grand groupe distributeur, DESS Qualimapa, institut d'administration des entreprise de Lille, 2003-2004, p06

المطلب الرابع: إيجابيات ومخاطر المناولة الصناعية وآثارها على تنافسية المؤسسة

يمكن إيجاز أهم إيجابيات المناولة الصناعية وكذا المخاطر المترتبة عنها من خلال ما سيأتي

أولاً: الإيجابيات:

للمناولة عديد المزايا سواء بالنسبة للآمرين بالعمل أو المناولين (المنفذين) لعل أهمها ما يلي:

1/ المزايا بالنسبة للآمرين بالعمل/ 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 الأجر أو المواد 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 تقدم أسعار تنافسية للمنتوج النهائي. فعلى سبيل المثال ووفقاً لدراسة قام بها فان إنينام VAN Eenennam (1998)، كانت الإيجابيات المتعلقة بالتكاليف هي السبب الرئيسي لدفع الشركات الهولندية التي تشملها الاستطلاع لاستخدام مرافق التصنيع الدولية، كما أن من الأسباب الأخرى، زيادة المرونة، الحد من المخاطر، السياسات البيئية، تحسين الجودة والحصول على التكنولوجيا الجديدة.

وهناك عدة أسباب تدفع إلى عقد شراكات تعاقدية من الباطن لأجل خفض تكاليف الإنتاج

منها:

— أن المقاولين من الباطن يكونون على درجة عالية من التخصص وأكثر كفاءة في العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى الأداء بسعر أقل مقارنة بالمقاولين الرئيسيين،

— المقاولين من الباطن يكونون على درجة عالية من المرونة، حيث بإمكانهم اتخاذ القرارات بشكل أسرع، كما يمكنهم تغيير الجداول الزمنية للإنتاج أو تعديلها بسهولة أكبر،

— من خلال الاعتماد على المقاول من الباطن فإن المصاريف العامة وتكاليف الإدارة تكون أقل،

— المقاولين من الباطن عموماً يستعملون معدات والآلات أقل فضلاً عن ورش عمل أبسط من الشركات الكبيرة،

ومع كل هذا فيجب أن تراعى هذه المزايا وتقرن بحجم المساوئ التي يمكن أن تنجم عن

الاستعانة بالمصادر الخارجية، فكثيراً ما يتم التقليل من هذه العيوب، مما يؤثر على تكاليف الإنتاج،

فبالإضافة إلى عامل الزمن قد تكون هناك تكاليف إضافية ناجمة عن النقل الدولي والاتصالات، فضلاً عن

ارتفاعه تكاليف المفاوضات وتكاليف الوكالة، وأخيرا تكاليف التوزيع التي تشكل عادة من 10 إلى 15% من تكلفة وحدة المنتج.

فقد ذكرت دراسة قام بها مورفي ودالي Murphy & Daley (1994)، أن 75% من الوحدات التي شملها الاستطلاع، تصرف 25% على الأقل من ميزانية الشراء الخاصة بها على النقل، كما أنه بسبب مشاكل التوزيع كان من الضروري تخصيص ميزانية جرد تتراوح بين 5 إلى 10% من تكلفة إنتاج الوحدة، كما أن الوقت اللازم لإيصال منتجات من الخارج يشكل خمسة إلى عشرة أضعاف مقارنة مع خدمة التوصيل الداخلي.¹

ب/ تحقيق أفضل جودة:

إن البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية والموثوقية 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.

فالجوء إلى تدريب وتحسين مؤهلات ومهارات القوى العاملة داخليا أو الحصول على الآلات والمعدات المناسبة قد يتطلب وقتا وموارد مالية كبيرة، وفي هذا الإطار يكون البديل هو الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستكمال الأنشطة الأساسية للشركة وتوفير قطع الغيار والمكونات ذات الجودة العالية،

وعلاوة على ذلك فقد اكتسبت بعض البلدان والتجمعات والمناطق الصناعية سمعة عالمية لتصنيع أو إنتاج الأجزاء والمنتجات أو المكونات ذات الجودة العالية، ولذلك فغن استخدام اتفاقات التعاقد الباطني يسمح للشركات أن تظل قادرة على المنافسة والحفظ على الميزة التنافسية.²

ج/ مرونة النفقات

بدلا من استغلال الأشخاص والمعدات التي تعد تكاليف ثابتة في العملية الاستثمارية، يمكن للشركة الرغبة في العمل أن تدفع لمزودها رسوم الخدمات - التي تعد تكاليف متغيرة- وبالتالي سيجنبها ذلك ربط مواردها المالية بمجموعتين كبيرتين من المخاطر الاستثمارية وتحويلها للمنفذ وهي مخاطر تكاليف الإفراط في الاستثمار ومخاطر الإنتاج تحت الطاقة المرتبطة بالنقص في الاستثمار، كما أن تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة ينطوي عليه تحقيق وفورات ضريبية كبيرة.³

¹ Jean-Louis MORCOS, en collaboration avec André de CROMBRUGGHE, " **Sous-taitance internationale ou délocalisation**", Un aperçu de la littérature et études de cas en provenance du réseau SPX/BSTP, Organisation des nations unies pour développement industriel(ONUDI) vienne 2004, p 09.

² Ibid, p10

³ Jérôme BARTHELEMY, "**Stratégies d'externalisation**", Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, éd Dunod, Paris, 3^e édition, 2007, p47.

ج/ 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.

فعندما 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 أو يلجئون 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.

د/ المناولة تعد وسيلة للوصول إلى المناطق ذات فرص النمو المحتملة:

تتيح المناولة كذلك لرجال العمال فرصا للدخول إلى الأسواق التي ترتفع فيها القدرة الشرائية، مع زيادة فرص النمو بها، كما هو الشأن بالنسبة للسيارات والإلكترونيات في الهند والصين، وعلاوة على ذلك يمكن أن تكون المناولة وسيلة لخفض الحواجز الجمركية على المنتجات الخاصة بالشركات خاصة في البلدان ذات الحواجز التجارية المرتفعة مما يقلل بالتالي من التكلفة ورفع الأرباح وبالتالي تخفيض سعر بيع هذه المنتجات في الأسواق الجديدة.

2/ المزايا بالنسبة للمناولين (المنفذين)

فوائد المناولة عديدة أيضا بالنسبة للمناولين، لا سيما في البلدان النامية فهي تؤدي إلى التخصص في أداء بعض الأنشطة، أو صنع بعض المكونات وهذا النوع من التخصص يسمح للمقاول بتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة ومستويات أعلى من الإنتاجية، وكذا تحقيق رأس مال أعلى ويد عاملة مؤهلة.

أ/ تحقيق الكفاءة والإنتاجية العاليتين

بالإضافة إلى ما سبق ووفقا لـ (Handai, 1992)، فإن اتفاقات التعاقد الصناعي تسمح للشركات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة من الباطن الحد من تكاليف النقل والإمداد من خلال إبرام صفقات غير مكلفة وكذا الحصول على جديد التكنولوجيا وتصميم المنتجات، إجراءات التصنيع وأساليب الإدارة والتسويق والمواد من الشركات العملاقة، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة القدرة على البحث والتطوير

والنمو والابتكار في التكنولوجيا أو العمليات الإنتاجية، وهو ما من شأنه تحقيق معدلات أعلى من الكفاءة ومستويات أعلى من الإنتاجية.

فعلى سبيل المثال واستنادا إلى عينة من 61 لقاء أجري مع شركات صغيرة ومتوسطة في قطاعات المعادن والآلات المستخدمة في صناعة السيارات والدراجات النارية في اندونيسيا، وجد أن التكامل العمودي بين الشركات في المعاملات التجارية كان واحدا من مصادر الأكثر فعالية لتقديم الدعم الفني والتجاري للشركات الصغيرة والمتوسطة. هذا الاستنتاج يتطابق مع ما توصلت إليه معظم الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين الاعتماد على نظام المناولة وتطوير القدرات التكنولوجية والفنية للأعمال الصغيرة والمتوسطة.

فمن خلال مسح ميداني أجري على شكل مقابلات واستبيانات بين أوت 1999 ومارس 2000 مع شركات صغيرة ومتوسطة في قطاعات المعادن وكذا بعض الجهات التي توفر منتجات أو خدمات لصانعي السيارات والدراجات النارية والآلات الزراعية والدراجات الهوائية، وجد أن التعاقد الباطني ضروري لتحسين إنتاجية القوى العاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ووفقا لتحليل مختلف العوامل المؤثرة على مؤشرات تقييم وظائف الإنتاج، وجد أن معدل المناولة هو المتغير المهيمن في تفسير التغيرات في إنتاجية العمل. وبالإضافة إلى ذلك فإن مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل يتغير بتغير مساهمة المناولة في العوامل الإنتاجية، وهو ما يبين أن المناولة تكتسي أهمية كبرى للشركات الصغيرة والمتوسطة المناولة لتحسين إنتاجيتها.

وبالإضافة إلى ذلك تؤكد الدراسة التي قام بها هايشي Hayashi ما خلصت إليه الدراسات السابقة من حيث كون المناولة لها علاقة كبيرة بتشجيع التصنيع، فعلى سبيل المثال في دراسات أجريت على قطاعات التأثيث وصناعة الخشب والملابس لـ Berry & Levy (1999) تبين أن اتفاقات المناولة توفر للشركات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا فرصة هامة للتعلم الجيد للتكنولوجيا بالإضافة إلى توفير معدات الإنتاج وبرامج التدريب على التكنولوجيا والإدارة.

ب/ الاستخدام الأمثل للقدرات المتاحة

تمكن المناولة الشركات من زيادة معدل الاستفادة من القدرات المتوفرة وتحسين إنتاجية رأس المال والعمل، حيث أن استغلال هذه القدرات يساعد على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الكفاءة والدخل وهو ما من شأنه خلق فرص عمل.

ج/ تحقيق وفورات الحجم Economies d'échelle

فمن خلال التركيز على نشاط واحد أو التخصص، يمكن لعارضي الخدمات التعهد بتقديم وفورات الحجم مع زيادة مزايا التكلفة التي تقدمها هذه الشركات التي تقوم بتوفير المعدات الأصلية، هذه الوفورات تكون ناتجة من وجود مرافق وشبكات أكبر حجما وأكثر كفاءة

د/نقل التكنولوجيا:

اتفاقيات التعاقد من الباطن والمناولة تكون بمثابة آلية وأداة قوية لرفع المستوى التكنولوجي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة، فمن خلال الانخراط في اتفاقيات التعاون النشط مع شركات كبيرة وأرباب أعمال، موردين ومقاولين آخرين يتم الاستفادة من التكنولوجيا المنقولة والتكنولوجيا هنا تشير إلى جميع أشكال الأصول المادية والمعارف والمهارات والقدرات البشرية والتي يمكن من التنظيم الفعال للسلع والخدمات.

هـ/ التقليل من المخاطر:

فالحجاء إلى المناولة قد يكون وسيلة للحد من المخاطر التجارية (مثل تقادم المخزون) وعدم التأكد، وتعرض أسهم الشركة للتقلبات، وهو ما من شأنه زيادة معدل الربح بناء على طلبات خاصة وتحسين شروط الدفع.

و/ الدعم المالي

حيث أن المقاولين الرئيسيين يقدمون لمقاوليهم من الباطن مساعدات مالية كما يستفيد هؤلاء المناولين من فرص الحصول على الائتمان من الجهات المانحة لهذا الأخير، والذي قد يكون على شكل ضمانات للقروض من طرف الأمر بالعمل، كما الشأن في البلدان الصناعية مثل اليابان، وهذه المساعدات المالية يمكن أن تتخذ شكل مبالغ مدفوعة مسبقاً، أو مبالغ مدفوعة ومنخفضة التكلفة أو استئجار مصانع، أو حتى في شكل مشاركات مالية في رأس مال هؤلاء المقاولين من الباطن، ما يعني أن المناولة تعمل على تحسين الجدارة الائتمانية من خلال استخدام ضمانات الديون التي تقدمها الشركات الأمر بالعمل.

ثانياً : مخاطر المناولة الصناعية

رغم المزايا العديدة التي توفرها إستراتيجية المناولة الصناعية، فإن هناك العديد من المخاطر التي ينطوي عليها اعتماد المؤسسة عليها، والتي قد يكون لها تأثير كبير على الأرباح المحتملة والفورات نتيجة تنازل المؤسسة عن نشاط أو مجموعة أنشطة،

والحقيقة إن مناقشة مسألة المخاطر المرتبطة بالمناولة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمنطق تشغيل التعاقد بين المؤسسة الأمر 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 العديد من المخاطر الأخرى.¹

ويمكننا التطرق إلى أهم هذه المخاطر من وجهة نظر المؤسسة الأمر وذلك وفق ما سيأتي:

¹ Comité de Liaison des Services du MEDEF, et l'Institut Esprit Service, avec le soutien de la Commission Européenne, "Guide de l'externalisation", MEDEF – CLS, paris, p49.

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 تمركز الأنشطة في يد عدد قليل من المتعاملين الخارجيين، خاصة في بعض الميادين كميدان الاتصالات 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 التمرکز 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 امتلاك أصول عادة ما تكون مكلفة.¹ وبالتالي كلما كان عدد المناولين قليل كلما كانت المؤسسات التي تلجأ إلى تخريج بعض أنشطتها في وضعية صعبة، حيث تكون في وضعية المحجر 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 الأمرة ومصالحها لا سيما التكنولوجيا المقدمة من طرفها.²

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.

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 لمؤسسة أخرى والعلاقة مع المشتري تنتهي بإبرام عقد البيع، بينما عندما تعتمد المؤسسة على الاستعانة بالمصادر الخارجية فإن حاجتها إلى النشاط أو الأنشطة المخرجة، لا تنتهي وتكون إذن تابعة إلى المتعامل الخارجي فيما يتعلق بالخدمة أو المنتج التي اختارت التوقف عن توفيره داخليا.

فمثلا في سنة 1994 قررت " شركة بلوتشايد " " BLUE SCHIED " وضع حد لعلاقة الإدارة الخارجية مع شركة " إي.دي.اس " " EDS"، وهذا القرار رغم أنه مؤسس على معايير عقلانية (كون الأداء غير مرض، ناهيك عن ارتفاع التكاليف) اتضح فجأة أنه غير قابل للتحقيق حيث كان من غير

¹ بوخمخ عبد الفتاح، " مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي Externalisation; outsourcing"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول المناولة كاختيار إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر، يومي 07/06 نوفمبر 2007

² Dounia TAZI, "Externalisation de la Maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de proceds", Thèse de doctorat, l'Institut National Polytechnique de Toulouse, France, 2008, p 20.

الممكن تغيير المتعامل لكون موظفي شركة " بلوتشايد " " BLUE SCHIED " اعتادوا على طرق عمل " إي.دي.اس " " EDS " والتي تكون لديها تراكم معرفي عن أنظمة معلومات زبونها، وفي الأخير تمت مراجعة بعض بنود العقد فقط، وتم الإبقاء على العلاقة قائمة بين المؤسستين.

إن نشوء علاقة التبعية باتت تشكل الانشغال الأساسي للمؤسسة التي تعتمد خيار المناولة أو التقاويل الباطني، حيث أن هذا الخطر لا يمكن توقعه عند توقيع العقد ولا يظهر إلا بعد مرور فترة زمنية معينة، وفي نظر العديد من متخذي القرار فإن إعادة إدماج النشاط المدار خارجيا أمر شبه مستحيل، فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن 77% من مسؤولي المؤسسات المطبقة للمناولة يعتقدون أن إعادة إدماج الأنشطة غير ممكن. ويمكن القول أنه حتى وإن كانت هذه العملية ممكنة فإنها لا تتم إلا بتكاليف مرتفعة.

3/ فقدان السيطرة (الرقابة) والتحكم في النشاط:

فمن خلال إسناد إدارة بعض الأنشطة لمقاولين خارجيين فإن المؤسسة الأمرة 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 واستخدام أدوات التسيير الملائمة (تحديد الأدوار، تقييم الخدمة المقدمة، نظام العقوبات، لوحات القيادة والرقابة وتدقيق الوظيفة وغيرها).

ويعد خطر فقدان السيطرة الخطر الرئيسي لمعظم البنوك التي تعتمد على المناولة وإخراج النشطة في أوروبا، حيث تشير بعض الدراسات أن 75% من البنوك الفرنسية تتعرض لهذا الخطر جراء تعهيد بعض أنشطتها للخارج، وتدير هذا الخطر عن طريق الحفاظ على أعمالها الأساسية داخليا أو تشكيل مشروعات مشتركة مع بنوك أخرى، ولعل نقص الشفافية والإفصاح بتكاليف الإنجاز الذي باتت تتميز به بعض الهياكل الاحتكارية يعد السبب الرئيس في تعرض البنوك لمثل هذا الخطر.¹

4/ خطر انخفاض 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 الأمرة تتحمل الخسارة المترتبة عن التقليل من هذا الخطر، الذي قد يعرضها لفقدان الامتياز التنافسي خاصة إذا كان يقوم على معارف فنية عملية أو على تنظيم محدد، فرقم أعمالها يكون معرض للخطر، لذلك فإن عليها في مرحلة اختيار المتعامل، اعتماد معايير التجربة السابقة

¹ Etudes sur "L'externalisation des activités bancaires en France et en Europe", Bulletin de la commission Bancaire N°31, France, Novembre 2004.

والسمعة التي يتميز بها المناول، وبعدها يجب اعتماد أنظمة المتابعة وأدوات الرقابة لاكتشاف الانحرافات، أو التحفيز لتحسين الأداء، أو فرض عقوبات على عدم الأداء... الخ.¹

5/ المخاطر المتعلقة بالتحكم في الربحية:

فعلى الرغم من أن المناولة، تولد انخفاضا 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 للأمر بالعمل التحكم في عناصر المشروع، وهو ما من شأنه الحد من المكاسب المتوقعة.²

6/ خطر عجز المناول (الجهة المنفذة للعمل):

ويتضمن هذا النوع ثلاثة أنواع من الخطر وهي:³

- الخطر الفني،
- الخطر الاقتصادي والمالي،
- الخطر التكنولوجي،

فالخطر الفني يرتبط بالمشاكل الفنية والإختلالات التي يمكن أن تحدث، والتي ينتج عنها عدم ضمان استمرارية تقديم الخدمة وهو خطر قابل للتوقع ويسير في العقد، أما الخطر الاقتصادي والمالي فيتعلقان بمسألة الاستمرارية الاقتصادية للمتعامل، حيث أن دخول بعض المتعاملين إلى السوق لتقديم الخدمة يكون تحت تأثير الإغراءات التي تتضمنها السوق، دون امتلاكهم للتراكم المعرفي الناتج عن الخبرة والأقدمية، وهذا ما يتطلب إعداد دراسة معمقة للقدرة المالية للمتعامل ومدى اتصاف تجهيزاته بالاستقرار والمناخ الاجتماعي السائد لديه.

ويرتبط الخطر التكنولوجي بعدم التأكد فيما يتعلق بقدرة المتعامل على القيام بالاختيارات الملائمة للتكنولوجيا لتقديم الخدمة الملائمة بالتكلفة المناسبة، ويكون هذا الخطر أشد تأثيرا في بيئة الأعمال ذات الاعتماد الكبير على التكنولوجيا مثل الإعلام الآلي والاتصالات وخدمات الإمداد وغيرها.

7/ الخطر الاجتماعي:

¹ بوخمخ عبد الفتاح، "مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسير الخارجي" المرجع السابق ص 167.

² Fouad Arfaoui et autres , "les risques de la stratégie d'externalisation", en ligne http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_3_3.htm, 12/07/2012, 00.20.

³ Bertrand QUÉLIN et Jérôme BARTHÉLEMY, " L'externalisation stratégique", en ligne: http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_11_1.htm, 15/07/2012, 22.00.

قد ينجم عن بعض عمليات المناولة تحويل الأفراد أو تسريحهم مما يتسبب في حدوث اضطرابات اجتماعية 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 التزام 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.¹

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 وانخفاض الدافع إلى العمل. وعليه فنجاح المناولة يتوقف في جزء كبير منه على التسيير الجيد للبعد التعاقدية للموارد البشرية، وعلى وجود برنامج اتصالات. فمن الضروري إذن تسيير الخطر الاجتماعي بالتعاون مع المتعامل الخارجي، حيث أن للزبون والمتعامل مصلحة واضحة في ضرورة اعتماد تسيير دقيق للكفاءات الفردية.

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 ارتفاع مستوى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الزبونة نتيجة ارتفاع تكاليف العقد.

لذلك فإن العنصرين الأساسيين الواجب الاهتمام بهما لنجاح عملية المناولة، هما العقد ووضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ، ففيما يتعلق بالعقد يجب أن يتصف بالدقة قدر الإمكان لضمان حماية

¹ الشيخ زقاي، "شركات مناولة بمواقع النفط لا زالت تنشط كالفطريات"، مقال متوفر على الخط <http://www.djazairress.com/echorouk/88837>، بتاريخ 2012/07/12، 00:40.

المؤسسة الأصلية حيث أن القاعدة التعاقدية أساسية فيموجبها يتم تحديد بدقة: مؤشرات الأداء، العقوبات المحتملة وقواعد نخلي أي طرف عن الطرف الآخر... الخ

فالإدارة الخارجية تنطوي على انعكاسات 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 " " H.SIMON " عكس مفهوم العقلانية اللامحدودة الذي تقوم عليها أفكار الاقتصاد النمطي.

فالنتيجة الأساسية إذن للعقلانية المحدودة تكمن في عدم القدرة على تفادي عدم اكتمال 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 ببالغ الأهمية.

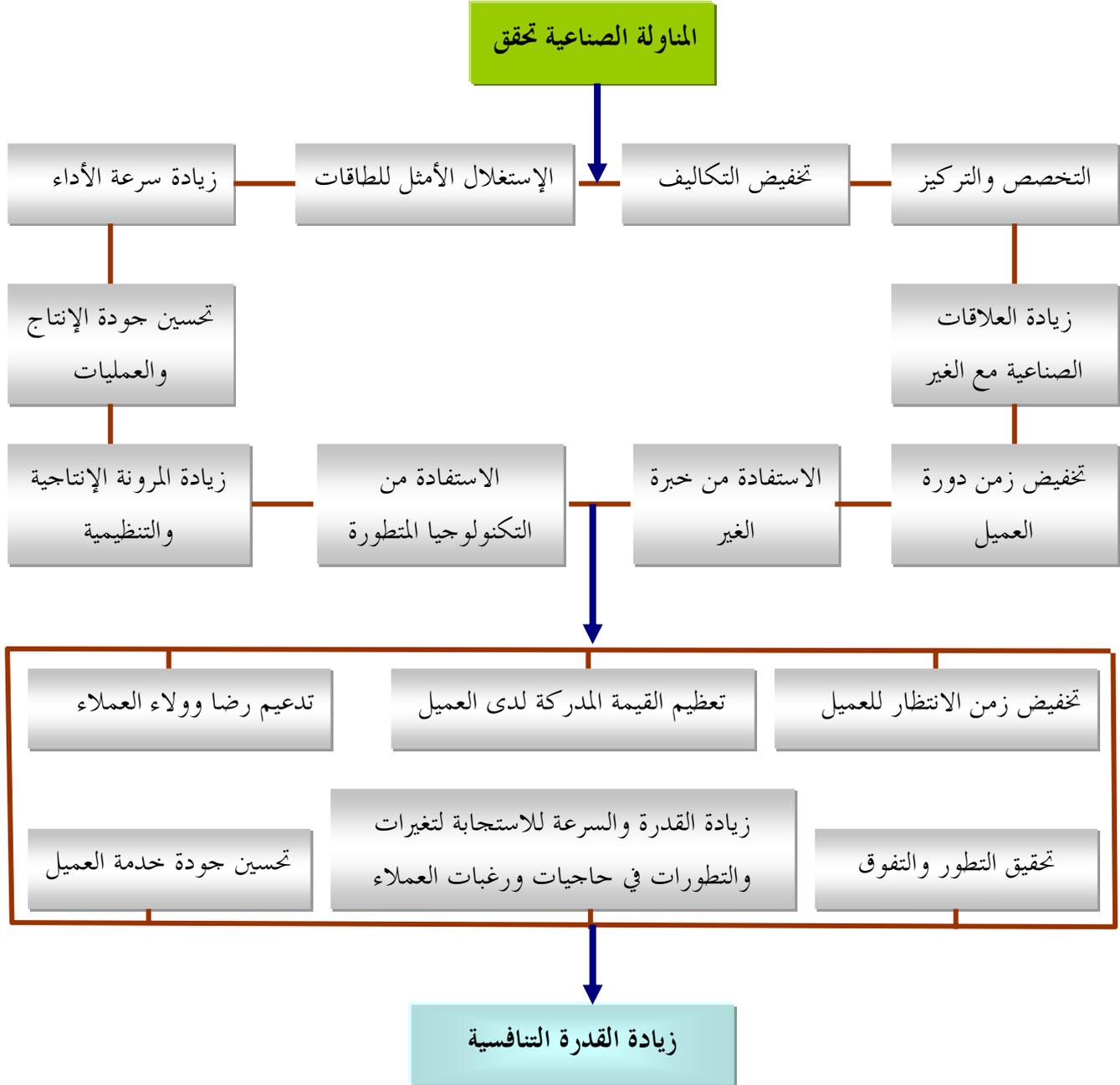
وبذلك فإن عدم تماثل البيانات بين طرفي العقد، ونوعية المعلومات المجمعة خلال المرحلة التحضيرية لها أثرها الواضح على علاقة المؤسسة مع المتعاملين الخارجيين، لذا يجب القيام بالبحوث الضرورية خلال هذه المرحلة بهدف الحصول على البيانات الصادقة قدر الإمكان لتقليل من تكلفة العقد والتقليل قدر الإمكان من الخطر المترتب عن التسيير الخارجي له.¹

ثالثًا: أثر المناولة الصناعية على تنافسية المنظمات

ساهمت الاتجاهات والأوضاع الاقتصادية العالمية المبنية على العالمية والانفتاح، بشكل كبير في زيادة التخصص والتفرد في انجاز الأعمال، كما فرضت هذه الأوضاع على منظمات الأعمال تدعيم تنافسياتها انطلاقًا من قدراتها وخبراتها وكفاءتها في التصرف حيال الأحداث والفرص المتاحة أمامها لمواجهة تحديات البيئة الشديدة التقلب والتغير، ولأجل ذلك أصبحت ملزمة على زيادة التركيز والتخصص في الأعمال، وتعتبر المناولة الصناعية أحد أهم الوسائل والأساليب في تحقيق التخصص والتميز في الأعمال انطلاقًا من تحقيق مجموعة من المزايا التي من شأنها أن تساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة.

¹ بوخمخ عبد الفتاح، " مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي " المرجع السابق ص170.

فمن خلال الدراسة والتحليل السابق لكل من مفهوم التنافسية ومتطلباتها، وكذا مفهوم المناولة الصناعية ومزاياها، يلاحظ أنه يمكن للمناولة أن تساهم بشكل كبير في تدعيم تنافسية منظمات الأعمال انطلاقاً من عدة عناصر منها تخفيض التكاليف، زيادة التخصص، تخفيض زمن دورة الإنتاج، زيادة جودة الإنتاج ورفع كفاءة العمليات، زيادة مرونة، الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة، تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات. ويمكن تلخيص دور المناولة الصناعية في تدعيم تنافسية المنظمة من خلال الشكل التالي:



الشكل(II-11): دور المناولة في تدعيم تنافسية المؤسسة

المصدر: بطاهر علسي، " دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال "، ورقة قدمت للملتقى الدولي حول

المناولة الصناعية، جامعة باجي المختار عنابة، نوفمبر 2007، ص313

من خلال الشكل نلاحظ أن للمناولة دور كبير في تدعيم تنافسية المؤسسة وذلك من خلال:¹

— التخصص والتركيز: لكون أن المناولة الصناعية تقتضي تنازل المؤسسة عن إنجاز بعض الأعمال وإنتاج بعض المنتجات الجزئية لصالح مؤسسات أخرى أكثر كفاءة وتخصصاً، يجعل من هذه المؤسسة تركز فقط على الأنشطة الأساسية التي لها كفاءة وخبرة عالية في إنجازها، ويجعلها أكثر تخصصاً وتركيزاً في أعمالها،

— تخفيض التكاليف: كما أن عملية المناولة تقتضي تفويض إنجاز بعض الأنشطة لمؤسسات ذات خبرة وكفاءة عالية تفوق خبرة وكفاءة المؤسسة ذاتها في تلك الميادين مما يجعلها تحصل على إنجاز بأقل التكاليف، كما أن ذلك يخفف الأعباء عن المؤسسة الناتجة عن اتساع الأنشطة وتنوعها وبالتالي زيادة حجم الأعباء الناتجة عن المراقبة والتسيير،

— الاستغلال الأمثل للطاقات: تساهم المناولة الصناعية بشكل كبير في تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات سواء كان ذلك بالنسبة لمجتمع ككل أو بالنسبة للمؤسسة ذاتها فبدلاً من أن تسخر هذه الأخيرة طاقتها وتستنفذها في مجالات وأنشطة غير مختصة وخبرة فيها تفوضها إلى من هو أكثر منها خبرة، وتقوم بتسخير طاقتها تلك في مجالات أخرى تفوق في إنجازها،

— زيادة سرعة الأداء: إن تنازل المؤسسة عن ممارسة بعض الأنشطة لصالح مؤسسات أكثر كفاءة يوفر لها سرعة الأداء والإنجاز،

— تحسين جودة الإنتاج والعمليات: إن عملية الاعتماد على مؤسسات متخصصة وذات كفاءة في إنتاج عمل معين يزيد في جودة المنتج النهائي ويجعله أكثر قدرة على تلبية حاجيات العميل،

— زيادة المرونة الإنتاجية والتنظيمية: إن تركيز نشاط وعمل المؤسسة في الأعمال فقط يزيد من مرونتها وقدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات الخارجية والداخلية،

— الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة: فلكون أن المؤسسة من خلال المناولة الصناعية تعتمد على إنجاز بعض الأنشطة على مؤسسات ذات خبرة وكفاءة عالية في إنجازها فان ذلك يجعلها تستفيد من التكنولوجيا المتطورة التي يتمتع بها المؤسسات القائمة بالأعمال،

— الاستفادة من خبرة الغير: حيث يظهر أثر الخبرة في العمل على المنتج النهائي للمؤسسة وذلك نتيجة الاعتماد على في إنجازها على بعض العمليات والأجزاء ذات جودة عالية التي تتمتع بها المؤسسة القائمة بالأعمال. كما احتكاك المؤسسات بهم يجعلها تستفيد من الخبرات التي يتمتعون بها في إنجاز بعض الأعمال.

¹ بطاهر عــــي، " دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال "، ورقة قدمت للملتقى الدولي حول المناولة الصناعية، جامعة باجي المختار، عنابة، نوفمبر 2007، ص313

— تخفيض زمن دورة العميل: إن تركيز عمل المنظمة يجعلها أكثر قدرة للاستجابة لطلبات العميل وتحقيق رغباته سواء كان ذلك في سرعة الإستجابة للتغير في رغباته وحاجياته أو في سرعة تسليم الطلبات.

— زيادة العلاقات الصناعية مع الغير: لكون أن المناولة الصناعية تفرض على المؤسسة إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى في إيطار تعاقد قد يكون طويل الأجل واستراتيجي فان هذا يجعلها توسع دائرة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

تمثل هذه النقاط أهم المزايا والإيجابيات التي تحققها المناولة الصناعية بالنسبة بالمؤسسة والتي بدورها تساهم في تحقيق وتدعيم مقومات التنافس وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك أن هذه العوامل تعطي للمؤسسة القدرة على تخفيض زمن الانتظار للعميل، كما تعمل على تعظيم القيمة المدركة لدى العميل، كما أنها تحقق التفوق والتطور ورفع الجودة الأمر الذي يدعم تنافسية المنظمة من يعزز من مكانتها في السوق.

المبحث الثالث: المقاربات النظرية للمناولة الصناعية

رغم قلة الدراسات والأبحاث والدراسات التطبيقية المهمة بدور المناولة الصناعية ودورها في زيادة التنافسية للمؤسسات وكذا الرفع من النمو الاقتصادي للدول، فإن هناك مجموعة من الإسهامات النظرية التي اهتمت باتفاقيات التعاون بين المؤسسات والشركات أدت بالكثير من الباحثين إلى طرح إشكالية هامة تتعلق بمدى تأثير هذه العلاقات التعاونية على أداء هاته المؤسسات.

وباعتبار المناولة الصناعية أحد أشكال التعاون والتحالف بين المؤسسات والتي نشأت بناء على مجموعة من العوامل والدوافع المرتبطة أساسا بالبنية الصناعية، الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، فإن مقدار هذا التأثير أو الأداء لهذه النوع من التعاون يعتمد على الأقل في عمومها على ثلاث مرجعيات منسجمة ومتكاملة مع بعضها البعض، ويمكن إيجازها فيما يلي

المطلب الأول: المقاربة الاقتصادية والاجتماعية للمناولة الصناعية

هناك إسهامات عديدة ونظريات اهتمت بالتعاون بين المؤسسات من المنظورين الاقتصادي والاجتماعي، منها ما يرى فيها شكل من أشكال التنظيم يتم من خلالها منح الموارد الاقتصادية والتحكم في التكاليف بدلا من السوق كما هو الشأن بالنسبة لنظرية تكلفة الصفقات ومنها ما يرى فيها الطريق الأنسب لترقية السلوك الاجتماعي في حالة عدم القدرة على التحكم في النتيجة النهائية، مثل ما هو الشأن بالنسبة لنظرية الألعاب.

أولا: نظرية تكلفة الصفقات La Théorie des coûts de transaction

تشير تكلفة المعاملة حسب Eric Allix-Desfautaux et Patrick Joffre إلى سعر التعامل المباشر بين عونين اقتصاديين (بشكل فردي أو جماعي أي مجموعتين اقتصاديتين)، و تتضمن عنصر عدم التأكيد السلوكي (L'incertitude comportementale) في المعاملات الاقتصادية. وتندرج ضمن تكاليف المعاملة كل التكاليف الضرورية للبحث عن العون أو التعامل الاقتصادي والتفاوض معه وإعداد ومتابعة تنفيذ العقد المبرم معه.¹

تستمد هذه النظرية جذورها من أعمال Coase (1937)، وبتطوير من Williamson، حيث انطلق Coase من خلال كتابه "طبيعة المؤسسة" "The nature of The Firm"، في تفكيره من نظرية وضعها قبله روبرتسون (Robertson) (1922) ومفادها أن التنسيق بين المؤسسات يكون يجري بطريقة

¹ غربي سامية، نصيب رجم، " دور المناولة في تفعيل نشاط ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة المؤسسات الجزائرية"، ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الواقع، التحديات والآفاق، جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر 2007.

مقصودة عكس التعاون بين أعوان السوق الذي يسير بطريقة غير مقصودة. وبالنسبة لـ coase فإن الحصول على موارد من السوق يولد تكاليف ممتلئة في تكاليف المعاملات كإكتشاف السعر المناسب، وتكاليف التبادل وإبرام العقود، بينما التنسيق الإداري في المؤسسة يسمح بتخفيض تكلفة التبادل نظراً للتنسيق المبني على التنظيم الهرمي في المؤسسة والذي يتماشى وتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها، والتي يكون من أولوياتها تخفيض التكاليف.

ولقد تأثر Williamson بشكل كبير بـ coase ومجموعة من المفكرين الآخرين ليدخل قراءات جديدة على هاته الأعمال وليخرج بنظريته المعروفة بـ "نظرية تكلفة التبادل (الصفقات)"، حيث وصل إلى نظرة تختلف عن نظرة coase فيرى أن المؤسسة مجموعة عقود وليس تنظيم هرمي، وانطلاقاً من ذلك يقسم تكاليف الصفقات إلى:¹

— تكاليف البحث والمعلومات،

— تكاليف المساومة أو التفاوض،

— تكاليف التنفيذ والمراقبة.

وعلى هذا الأخير ركز Williamson جهده انطلاقاً من نظرية الراشدة المحدودة للأعوان الاقتصاديين والتي تنسب لـ "Simon" (1945)، وانطلاقاً كذلك من الطبيعة الانتهازية للمتعاملين الاقتصاديين الذين يستغلون نقص المعلومات وباستعمال كل أنواع الحيل للوصول إلى المصالح الخاصة.² وبذلك يرى Williamson، أن اختيار التعاون والشراكة للقيام ببعض الصفقات تعود أسبابه ودوافعه الحقيقية على مرجعية معايير الكفاية الاقتصادية، هاته المقاربة تعتبر التعاون كبديل للسوق في حالة ضعف السوق وعدم كفايته، وأيضاً لسيادة جو عدم التأكد الناجمة عن الرشد والعقلانية المحدودة، وكذا السلوكيات الانتهازية للأفراد والمؤسسات، وهو الأمر الذي يدفع بتكاليف الصفقات إلى الارتفاع ما يجعل المؤسسة تلجأ إلى إحلال الصفقة Internalism، وذلك إما بـ:

— إنشاء دائرة جديدة أو كيان جديد يكون غير مستقل ومرتبط سواء بواسطة الاستحواذ أو الدمج،

— الإحلال الذي يعتبر مفيد جداً مقارنة بالعقود في حالة الأصول غير الملموسة، والمعارف الروتينية الذاتية، الأصول التكاملية، والمكونات الخصوصية، وهو ما يجعل التعاون أو الشراكة من خلال عقود المناولة مشجعة من وجهة نظر تكلفة الصفقات، وبالتالي فإذا كان السوق هو الأول فإن ضعفه وفشله يطرح التنسيق كبديل أساسي للأنشطة الاقتصادية بواسطة التعاون من خلال إبرام عقود المناولة الصناعية.³

¹ TERSEN Denis, BRICOUT Jean luc, "L'investissement international", édition Armand Colin, Masson, Paris, 1996, p 66.

² Williamson, "The economic Institution of Capitalism", Free Press, New york, 1985, p 172.

³ بن عزة محمد أمين "التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، لبتيبير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص ص 99-100.

ثانيا : نظرية الوكالة La Théorie d'agence

لقد أدى كبر حجم التنظيمات وتعقدها من الناحية الفنية إلى ضرورة تطبيق اللامركزية في إدارتها، وتقسيم التنظيم إلى مراكز مسئولة، وقد أدت اللامركزية بدورها إلى ضرورة استخدام نظام محاسبة المسؤولية في مجال تقييم ومكافأة الأداء، ما أدى في الوقت نفسه إلى ظهور علاقة الوكالة وما نجم عنها من مشاكل جمة، حيث أن الإدارة العليا فوضت سلطة اتخاذ القرارات إلى رؤساء هذه الأقسام (الوكلاء). بما يعظم دالة منفعة المؤسسة ككل، ومن هنا نشأت علاقة الوكالة بين الإدارة العليا ومديري الأقسام.

ويمكن تعريف علاقة الوكالة بأنها " عقد بموجبه يقوم شخص يدعى موكل (بكسر الكاف) بتعيين شخص آخر يدعى موكل (بفتح الكاف) من أجل القيام بمهمة لفائدة الأول، الشيء الذي يولد تفويض سلطة اتخاذ القرار للموكل".¹

وبذلك ظهرت هذه النظرية لتنظيم العلاقة بين المساهمين في الشركات أو ما يدعو بالأصلاء وموكلهم، حيث أن الاختلاف في المصالح الموجود بين الفئتين مضافا إليه عدم التأكد يولد ما يسمى بتكاليف الوكالة.

وترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية:²

- أ_ أن كلا من الموكل والوكيل يتميز بالتصرف الرشيد وبذلك فهو يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة،
- ب_ أن الوكلاء سوف يعملون من اجل تعظيم منفعتهم الخاصة ولو كان ذلك على حساب مصلحة الأصلاء (الأميرين) وبناء على ذلك فإن علاقة الوكالة تستلزم وجود نظام للحوافز والدافعية، ووضع شروط ملزمة للتعاقد وذلك لتخفيف حدة التعارض بين مصالح الطرفين،
- ج_ من الممكن تحفيز الوكيل لتحمل مسؤولياته من خلال عوامل ذاتية تتفاعل مع البيئة المحيطة به أو ما يعرف بالعوامل الخارجية، ويشير ذلك إلى إمكانية اختلاف أداء الوكلاء رغم تحفيزهم بطريقة متماثلة،
- د_ تختلف أفضليات كل من الموكل والوكيل، فبينما يفضل الموكل الحصول على أكبر جهد ممكن من الوكيل في مقابل مكافأة مرضية، لا يميل الوكيل بطبيعته على بذل الجهد في الوقت الذي يأمل فيه الحصول على مكافآت أكبر، ويشير ذلك إلى وجود أسباب قوية للاعتقاد بان الوكيل لن يتصرف دائما في صالح الموكل،

¹ Hachimi sanni yaya, " 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), 2005, article numéro 1, p 12, sur le line: <http://www.innovation.cc/francais/yaya1-final.pdf>, 29/12/2011, 13:00.

² 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، ص 38.

هــ لدى كل من الموكل والوكيل موقف متماثل تجاه المخاطرة، حيث يحتفظ كل منهما بتقييم احتمالي متماثل تجاه التصرفات التي يفوض فيها الأول للثاني للقيام بها، وهو ما يعني المشاركة في المخاطر.

ويظهر من خلال هذه الفروض أن مشاكل الوكالة تنبع من كون أهداف الموكل والوكيل قد تكون مختلفة، وبالتالي فقد يمارس الوكلاء سياسات أو استراتيجيات لا تحقق أفضل ما يريه الموكلون، وربما تمكن الوكلاء من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة للوكيل لا والموكلين. فالوكلاء تتوافر لديهم معلومات عن الموارد التي يديرونها أكبر بكثير مما يتوفر للموكلين، ولذا فإن أي وكيل عديم الضمير يستطيع الاستفادة من المعلومات التي يعرفها ولا يعرفها موكلوه لتعظيم عائده الشخصي على حساب الموكلين.

ورغم وجود عديد الأساليب التي تهدف إلى مراجعة وتقييم أداء الوكلاء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة كالاتتماد على مجلس الإدارة لمراجعة وتقييم أعمال المديرين (الوكلاء)، وإجراءات أخرى كتلك المعتمدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تجبر الشركات العامة المملوكة للجمهور بتقديم بيانات دورية عن الموقف المالي للشركة إلى لجنة الإشراف على الشركات العامة والمعروفة بـ Federal and Exchange Commission مع مراعاة أن يتم إصدار تلك المعلومات الدورية وفقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها، فإنه ستوجد دائما درجة من الاختلاف في المعلومات المتاحة لكل من الموكل والوكيل، كما انه ستكون دائما درجة من الثقة في العلاقة بينهما، ولسوء الحظ فإن أقلية من الوكلاء ليسوا أهلا للثقة، وأنهم حريصين على استغلال هذه الثقة لتحقيق مكاسب شخصية.¹

ولقد اعتبر Williamson أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح من أهم مبررات الإخفاقات التي تحدث في السوق، والتي تؤدي إلى غياب الثقة بينهم.² وفي هذا الإطار وإذا اعتبرنا المناولة الصناعية أحد أشكال التعاون والشراكة بين المؤسسات ناشئة بالدرجة الأولى عن عقد بين مؤسسات أمرة وأخرى منفذة فإن هذا الشكل وفي ظل هذه الظروف سيعمل على تسوية لهذه المشاكل نظرا لتوفيره درجة من الحوكمة، والتحديات الحقيقية التي يقابلها من يواجه مشكلة الوكالة هي تشكيل الوكيل حتى يتمشى مع الأهداف التي وضعها الموكل، ثم تقليص فروقات المعلومات الموجودة بين الوكلاء والموكلين، بالإضافة إلى تنمية سياسة التخلص من الوكلاء الذين لا يعملون لتحقيق الأهداف التي وضعها الموكلون.

¹ شارلز هل، جارديت جونز، "الإدارة الاستراتيجية"، مدخل متكامل، المرجع السابق، ص 846.

² بن عزة محمد أمين "التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، المرجع السابق، ص 106.

ثالثاً : نظرية الألعاب La théorie des jeux

نظرية الألعاب أو نظرية المباريات، هي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظل الظروف المعطاة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة.

إن القالب العام للنظرية تم وضعه على يد عالم الرياضيات الفرنسي إيميل بورل، الذي كتب أكثر من مقالة عن ألعاب الصدفة، ووضع منهجيات للعب، لكن الفضل في ابتكار النظرية لعالم الرياضيات الهنغاري-الأمريكي جون فون نيومان، الذي أسس عبر سلسلة من المقالات امتدت على مدى عشر سنوات (1920-1930)، الإطار الرياضي لأي تطوير على النظريات الفرعية. فخلال الحرب العالمية الثانية كانت معظم الخطط العسكرية ضمن مجال نقل الجنود وإيوائهم الدعم اللوجستي ومجال الغواصات، والدفاع الجوي مرتبطة بشكل مباشر مع نظرية الألعاب. بعد ذلك تطورت نظرية الألعاب كثيراً واستخدمت في عدة مجالات كبيئة علم الاجتماع، والاقتصاد، والسياسة، بالإضافة إلى العلوم العسكرية.¹

وحسب David Kreps فإن هدف نظرية الألعاب الإستراتيجية يتمثل في مساعدة الاقتصاديين والإداريين على شرح ما ينتج عن مختلف الحالات الاقتصادية.²

ورغم أن نظرية الألعاب الإستراتيجية من النظريات التي استخدمت في المساعدة على اتخاذ القرار وذلك في الحالات والمواقف التي تتميز بوجود صراع أو تضارب للمصالح بين مختلف الوحدات التنافسة والمستقلة سواء كانت أفراداً أو منظمات والتي يسعى من خلالها كل طرف لتحقيق منفعة على حساب الطرف الآخر، فإن نتائج السياسات الإستراتيجية للمؤسسات والمرتبطة بتعاونها مع مختلف منافسيها في البيئة التي تعمل فيها أدى بكثير من الباحثين والمهتمين إلى الاستعانة بمرجعية هذه النظرية واعتبارها نموذجاً يتم البحث من خلاله عن قواعد لترقية السلوك الاجتماعي في الحالات التي ينعدم فيها التحكم الذاتي في المتغيرات التي تحدد النتيجة النهائية للقرار.

وانطلاقاً من اهتمام اللاعبين صنف Gugler درجتين من الألعاب:³

1/ ألعاب غير تعاونية

وتتسم هذه الألعاب بتعارض كلي أو جزئي لمصالح اللاعبين، حيث أن قيمة ما يكسبه أحد الأطراف هو قيمة ما يربحه الطرف أو الأطراف الأخرى، كما تتميز بتكرار العملية بين اللاعبين لعدد غير متناهي من المرات، يعطي من خلالها المنافسون أهمية أكبر للمستقبل على حساب الحاضر، كما أن

¹ ويكيبيديا الموسوعة الحرة، "نظرية الألعاب"، على الخط <http://ar.wikipedia.org/> بتاريخ 2011/11/10، 22:00.

² David M.Kreps, préface de Bernard Guerrien, "Théorie des jeux et modélisation économique", édition Dunod, paris, 1999, p 07.

³ بن عزة محمد أمين، المرجع السابق، ص98.

هذه الألعاب مبنية على فرضية التراجع عن الاتفاق المبرم بين الأطراف والانفصال وعدم إمكانية الاتصال.

2/ ألعاب تعاونية

ليس من الضروري في هذه الألعاب، أن ما يكسبه طرف أو أطراف في اللعبة يخسره طرف أو أطراف معينة وإنما يمكن أن يكون الكسب أو الخسارة بالاشتراك بين الأطراف. وعلى عكس الألعاب غير التعاونية فإن الألعاب التعاونية تعد اتفاقاً ملزماً ونهائياً بين الأطراف يمنحهم فائدة تزيد عن تلك التي يحصلون عليها انفرادياً، كما يتعين أن يكون الاتصال جيداً بين اللاعبين.

المطلب الثاني: المقاربة الإستراتيجية للمناولة

لقد كان لظهور تيار العولمة في الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية الهائلة وكذا الفرص غير المستغلة المتاحة في الأسواق القومية لآسيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا بالإضافة إلى التحرر من القوانين والتشريعات المقيدة الأثر الكبير في جعل الشراكة الإستراتيجية كيفما كان نوعها جزءاً لا يتجزأ من القدرة التنافسية للشركات، حيث قامت العديد من الشركات في كل المجالات وفي جميع أنحاء العالم بتكوين شراكات إستراتيجية لدعم مبادراتها الإستراتيجية، وتقوية قدراتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

ويعد ذلك الأمر تحولاً جوهرياً في الوضع السائد في الماضي عندما كانت الغالبية العظمى من الشركات راضية بتحمل المسؤولية والعمل وحدها معتقدة أنه يمكنها تطوير أية موارد وخبرات لازمة لتحقيق النجاح في السوق. لذلك تجد العديد من الشركات نفسها مجبرة في الوقت الحالي على الدخول في سباقين تنافسيين الأول يتعلق بالسعي لحيازة مكانة ضمن الشركات الرائدة في الأسواق العالمية والثاني يتعلق بالسعي للاستفادة من الثورة التكنولوجية وبناء موارد قوية وإمكانات عمل كفيلة للمنافسة بنجاح في مجالات منتجات المستقبل وأسواقه.¹

وفي هذا الصدد فإن دخول المؤسسة في شراكة إستراتيجية معينة مهما كان نوعها يكون لثلاثة أغراض متميزة على الأقل وهي:²

ـ **التزامل:** الذي بإمكانه تحول المؤسسة مع شريكها إلى مقدمي سلع وخدمات مكملية لبعضها البعض تتيح لهما تطوير أعمال تجارية جديدة، كما يعد هذا التزامل فرصة لتحديد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كونهم مصادر تهديد وذلك بإدخالهم في التحالف،

¹ Yves L. Doz, Gary Hamel, " Alliance Advantage, The Art of Creating Value Through Partnering", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998, pp13-14.

² ليف ل. دوز، جاري هامل، ترجمة نبيل محمد مرسي "ميزة التحالف، فن تكوين القيمة من خلال الشراكة"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 1424هـ، 2003م، ص20.

— **تضافر التخصصات:** والذي من شأنه تكوين قيمة ناتجة عن مزج موارد ومراكز ومهارات ومصادر معرفة كانت منفصلة فيما سبق لتتجمع معا في جهد مشترك وتزيد من القيمة ازديادا كبيرا، مع إعادة تركيز الشركات على سلسلة ضيقة من المهارات والأنشطة المحورية ومع تحول الفرص على أنظمة وحلولا بدلا من منتجات منفصل بعضها عن بعض،

— **التعلم والتزود بالمهارات:** حيث تعتبر الشراكة سبيلا مؤديا إلى التعلم وإدخال مهارات جديدة إلى الشركة، فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع في سوق مفتوحة. كما أن المهارات تصبح أكثر قيمة عندما يمكن تعلمها من شريك وإدخالها على الشركة واستغلالها فيما وراء حدود التعاون أو الشراكة.

أولا: نظرية السلوك الإستراتيجي

1/ المناولة كإستراتيجية تنافسية

إن ما يلاحظ من خلال الإطلاع على مواضيع الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، أن اغلب الدراسات والمراجع، بينت أن مرحلة اتخاذ القرار هي من بين أهم مراحل التفكير الاستراتيجي التي تأتي بعد مرحلة التشخيص والتحليل والتي على ضوئها تأتي مرحلة تنفيذ القرار ومراقبته.

وأيا كان الغرض أو الهدف الذي يتخذ قرار المناولة -التي تعتبر احد أوجه الشراكة- بسببه، فإن المؤسسة مطالبة بمراجعة وضع المناول أو المقاول والنظر إلى طريقة تسييره وقدرته على الابتكار وكذا كيفية تنسيق العلاقات والعمليات بينها وبين المناول، أي تحديد المجالات الأكثر نجاحا والتي يمكن تمييزها بسهولة وقياس أدائها، فالمؤسسة بلجوئها إلى المناولة عليها أن تحقق ميزة تنافسية سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو النوعية أو التميز، ومهما كان البعد الذي تركز عليه المؤسسة لاتخاذ قرار المناولة فهي حتما ستعتمد على مجموعة من الدوافع التي توجهها لكي يكون اختيارها مناسبا، ولعل الدافع الاستراتيجي يعد في هذا الإطار من أهم الدوافع الموجهة لاتخاذ هذا القرار.

فبمجرد تفكير المؤسسة في التنافس يدخل مصطلح الإستراتيجية حيز التنفيذ، وفي هذا الإطار لا يمكن النظر للمناولة على أنها إجراء عرضي أو عملي لتغطية حالة طارئة، بقدر ما يمكن اعتبارها إستراتيجية محورها الأساسي هو النمو أو اختراق السوق، التنويع في المنتج، أو الرفع من مردودية رؤوس الأموال، وذلك في ظل مستقبل غير معروف وهنا يجب أن يكون القرار استراتيجيا. وبالتالي فإذا كانت الأهداف الموضوعية تدخل في إطار السياسة العامة للمؤسسة، فإن القرار يعد هنا قرارا استراتيجيا، وضمن هذا الإطار فإن قرار المناولة يعد قرارا استراتيجيا يدخل في إطار القدرة على

التخصص ويكون على مستوى عال من المسؤولية، كما يأخذ طابعه الرسمي من خلال إبرام العقد بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة (المناولة).¹

2/ المناولة كإستراتيجية علاقاتية

تعد العلاقة أحد المحاور الكبرى التي تقوم عليها اتفاقية الشراكة بين مختلف المؤسسات. فمن منطلق نظرية إستراتيجية العلاقات فإن الشراكة تعد طريقة لتفادي المنافسة مما يؤدي إلى تكوين إستراتيجية علاقات وترابط بين الشركاء، ولعل ذلك يبرز بوضوح من خلال المحاولات التي تم القيام بها سنة 1986 من طرف بعض المهتمين والأساتذة بالمعهد العالي للتجارة بباريس والتي تهدف إلى تطوير "الإستراتيجية العلاقاتية"، حيث تقوم على فكرة أن السلوك الحقيقي للمؤسسات في واقعه يختلف جدا عن الخطاب المؤسس على المواجهة والمنافسة، وهو يقوم على نسج وربط علاقات بين مختلف المتعاملين في المؤسسات من خلال إبرام اتفاقيات شراكة تسعى من خلالها هاته المؤسسات إلى تنظيم السوق وتجزئته تفاديا لتحمل آثار المنافسة المدمرة.

ومن هذا المنطلق يتضح لنا أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الشخصية في إبرام العقود الهامة والمشاريع الكبرى والحصول على القروض واستغلال النفوذ لاجتياز الحواجز ودخول الأسواق الجديدة أنه لا يمكن أن نتجاهل محدودية هذه النظرية التي تفترض أن كل المتعاقدين أو المشاركين يسعون إلى نفس الهدف المتمثل في ضمان البقاء والاستمرارية فالواقع قد يكون عكس ذلك حيث تؤدي عقود الشراكة أو التحالف إلى إضعاف أحد الشركاء على حساب الآخر.²

ثانيا : نظريات التدويل Internationalization

قد يكون بإمكان المؤسسات التي تنتج سلعتها في الدول الأخرى، أن تخفض هيكل تكاليفها، أو تنوع منتجاتها بطريقة أفضل، بالإضافة إلى ذلك فقد يكون بإمكانها أن تزيد حجم مبيعاتها بسرعة، وبذلك تحصل على المزايا الاقتصادية للحجم الكبير.

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح أي مؤسسة بافتراض توافر مقومات هذا النجاح على المستوى المحلي، لا يعني بالضرورة إمكانية تحقيقه على المستوى الدولي، ويرجع هذا في الواقع إلى عدد من العوامل من أهمها التباين في المتغيرات البيئية من دولة إلى أخرى.³

وبالرغم من ما يشار إليه أحيانا من زيادة التعقيدات والصعوبات من جراء ممارسة الأعمال خارج الوطن الذي تنتمي إليه المؤسسة فإن هناك تصاعدا ملحوظا لهاته المعاملات خاصة في أواخر القرن

¹ Bayle OTTENHEIM Jaque, André LE THOMAS, Alain SALLEZ, " La Sous-traitance ", Chotard et Associés, Paris, 1973, pp 55-64

² بن عزة محمد أمين، " التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، المرجع السابق، ص 118.

³ عبد السلام أبوقحف، "إدارة الأعمال الدولية"، المرجع السابق، ص 31.

السابق وبداية القرن الحالي، حيث حولت الشركات الرائدة في العالم انتباهها نحو نمط الأعمال والمعاملات الدولية حرصاً على تعظيم أرباحها بفضل المبيعات الهامة التي تحققها، وكذا حماية حصصها السوقية والحصول على الميزة التنافسية.

لكن التساؤل المطروح هنا، لماذا اللجوء إلى الاستثمار الأجنبي المباشر لتسويق المنتجات، ألا يمكن لمختلف أنواع عقود منح التراخيص للشركات والمؤسسات الأخرى أو حتى القيام بالتصدير أن يكفي للقيام بهذا الدور؟

وضمن هذا الإطار برزت مجموعة من النظريات المفسرة للتدويل الذي أضحي يحتل مكانة هامة للشركات الدولية، وبذلك تعددت النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر، والمحددة للعوامل التي من شأنها تحديد مؤشرات وتمركز الاستثمار الأجنبي المباشر، فوفقاً لتقرير الاستثمار العالمي الصادر عن الأونكتاد عام 1998 أنه من المتفق عليه بشكل كبير أن الاستثمار الأجنبي المباشر يحدث كظاهرة إذا ما توافرت ثلاثة من المحددات بشكل متزامن:¹

- __ وجود ميزات للتمركز بالدولة المضيفة كأن تكون ذات سوق كبير أو أن لديها ثروات معدنية؛
 - __ وجود ميزات الملكية القادرة على المنافسة بالشركة متعددة الجنسيات؛
 - __ وجود ميزات التدويل أو القدرة على تدويل الإنتاج داخل حدود الشركة .
- ومن بين النظريات التي اهتمت بقضايا التدويل نجد:

1-1 / نظرية الميزة الاحتكارية Monopolistic advantage theory

ظهرت على يد هايمر "Hymer" (1960) والذي يرى أن الدافع الرئيسي للاستثمار الأجنبي المباشر هو رغبة الشركة في السيطرة على السوق الخارجي، كما يرى أن الشركات المتعددة الجنسيات تتجه للاستثمار بالخارج فقط إذا تمتعت بميزات لا تتمتع بها الشركات المحلية بالدول المضيفة، كنا ينبغي أن تكون هناك عوائق (عدم كمال السوق) تمنع الشركات المحلية من الحصول على المميزات التي تتمتع بها الشركات الأجنبية، تلك المميزات تمكن الشركات الأجنبية من المنافسة والحصول على عائدات أعلى من تلك التي تحصل عليها الشركات المحلية بالسوق الخارجي.

ولقد طور هذا النموذج من طرف **caves** (1971، 1974، 1982) الذي رأى أن الاستثمار بالخارج يحدث نتيجة توافر أربعة خصائص وهي:²

- __ ميزة تكلفة رأس المال : التي تجعل الشركة قادرة على توجيه مصادرها التمويلية بشكل أفضل ما يؤدي بها إلى امتلاك هياكل ذاتية تمويلية قوية تجعلها أكثر قدرة من الشركات الأخرى على اقتحام الأسواق،

¹ الأونكتاد، " تقرير الاستثمار العالمي "، 1998.

² Caves R, " Multinational enterprise and economic analysis", Cambridge, Cambridge University press, 1983, .P155.

- ميزة البحث العلمي المتقدم: الذي يجعل هذه الشركات الاحتكارية تتمتع بقدرة عالية على القيام بنشاطات البحث والتطوير. كما أن لها ميزة التفوق التكنولوجي على باقي الشركات الأخرى، بالإضافة إلى قدرتها الفائقة على الحصول على أسعار منخفضة لعناصر الإنتاج،
- ميزة تنوع المنتجات: الذي يجعل هذه الشركات، تستجيب لأذواق المستهلكين وطبيعة الأسواق التي تستثمر فيها، من خلال التنوع الكبير في منتجاتها وقدرتها الكبيرة على تحمل تكاليف الإعلان والترويج الضخمة،
- وفورات الحجم: حيث تتميز هذه الشركات بإمكانية تحقيق وفورات الحجم مع كبر المشروع، من خلال طرق تنظيمية متقدمة، ووجود تخصص على أعلى مستوى، وإمكانية الحصول على أسعار جملة كلما كبر حجم المبادلات.

1-2/ النظرية الانتقائية لجون دينينج J.Duning

لقد حاول الاقتصادي الإنجليزي جون دينينج J.Duning - الذي يعد مؤسس النظرية- وضع إطار علمي لتحديد وتقييم ووزن العوامل المؤثرة في القرار المبدئي بالإنتاج في الخارج، وذلك من خلال بحثه الذي قدمه في ندوة ستوكهولم عن المركز الدولي للنشاط الاقتصادي، موضحاً من خلال نظريته المسماة بـ "النظرية الانتقائية" Eclectic theory والتي أطلق عليها مصطلح فيما بعد مصطلح Le paradigme O.L.I أن قرار الشركة بالاستثمار في الخارج يتوقف على ثلاثة ميزات:¹

أولها. توفر مزايا الملكية للشركة المستثمرة: مثل كبر حجمها مقارنة بمثيلاتها في الدول المضيفة، امتلاك تكنولوجيا متقدمة، وعلامة تجارية وبراءة اختراع، قدرات تنظيمية ومهارات إدارية وتسويقية القدرة على الإنتاج في نطاق اقتصاديات الحجم، الدخول بسهولة إلى أسواق المواد الأولية والوسيطات وغيرها.

ثانيها. توفر ميزات الموقع في الدول المضيفة، وما يترتب عنها من انخفاض في أسعار المدخلات (المواد الأولية، السلع الوسيطة، العمالة، الطاقة)، انخفاض تكلفة النقل والاتصال، اتساع نطاق السوق، توافر البنية الأساسية... الخ، والتي تجعل من المفيد للشركة الاستثمار في دولة أخرى،

ثالثها. توفر ميزات التدويل الداخلي، وهي ميزات إحلال السوق وتعكس أيضاً رغبة الشركة في تخفيض التكاليف بدلا من استخدام المصادر الخارجية كالتراخيص والوكلاء التجاريين والموزعون، وتهدف أساساً إلى:

- حماية ورقابة نوعية المنتج والقدرة على تصريفه،
- الحفاظ على التكنولوجيا، وتخفيض مخاطر سرقة حق الملكية والتغلب على مشكلة عدم قدرة السوق على نقل المعلومات الكاملة للتكنولوجيا المستخدمة،

¹Kurt PERDERSEN, "The Eclectic paradigm", A new deal, Aarhus School of Business, Denmark 2001, pp.4-10.

— الاستفادة من المنح والدعم والإعانات والضرائب المنخفضة التي عادة ما تقدمها حكومات البلدان المضيفة.

ويرى Duning أنه لا يمكن أن يكون هناك استثمار مباشر ودخول للأسواق الدولية دون توافر للمزايا السابقة ودون توفر الكفاية كعامل أساسي، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون الاستثمار المباشر أكثر مردودية، مقارنة بالأشكال الأخرى التي يفترض أن تكون أكثر تكلفة كالتراخيص أو التصدير.¹

المطلب الثالث: المقاربة التنظيمية

أولاً : نظرية الشبكات التنظيمية

تشير كلمة شبكة إلى الكثير من المصطلحات المعبرة كشبكة المعلومات أو شبكة الهاتف، شبكة العلاقات، والتي تعمل على القيام بوظيفة أساسية وهي الشراكة والتعاقد والتنسيق كوسيلة للوصول إلى غاية أو هدف ما.

ويمكن تعريف الشبكة بأنها تحالف بين الأفراد أو المؤسسات يتضمن تعبئة قدراتها المشتركة ومواردها لدعم قدرات الشبكة وزيادة تأثيرها الخارجي بهدف تحقيق أهداف مشتركة ومصالح عامة بشرط أن تحتفظ كل مؤسسة باستقلاليتها، وتسعى (الشبكة) إلى إيجاد رؤية مشتركة بين المؤسسات المنضوية في إطارها لتطوير خدمة أو منتج معين.

ويعرف التشبيك بأنه شكل من أشكال التحالف أو التعاون المشترك بين المؤسسات والتنظيمات يقوم على المساندة المشتركة لقضية أو أكثر من قضايا التنمية يستعد الحلفاء فيها لتنفيذ بعض أو كل الخطط المتفق عليها ولكن يظل أهم ما يميز فكرة التشبيك هو اجتماع وتفاعل إمكانات الموارد البشرية والفنية والمالية حول قضية أو أكثر بعد أن كانت مشتتة بين منظمات يملك بعضها التمويل والإدارة بينما يملك الآخرون الخبرة الفنية أو قدرات بشرية تطوعية.²

ويقوم التشبيك على احتياج الناس إلى تجميع رأس المال بهدف التصدي لتحديات الحياة، وإذا ما استهدفت عملية التشبيك الحياة المهنية (كالأعمال والسياسة وغيرها) فإنها تؤدي بذلك إلى إقامة علاقات تعاون متعددة الأطراف مع أشخاص آخرين أو مؤسسات أخرى، فالمفهوم مبني على التعاون والقدرة في إيجاد المصالح المشتركة، كما يعني ضمناً إمكانية الاتجار ووجود هدف مشترك.

ويقصد بالاتجار أن يحصل الشركاء على شيء ما وان يعطوا في المقابل شيئاً آخر، كما أن الهدف المشترك فيقوم على جمع الشركاء وتعاقدهم سعياً وراء تحقيق الهدف المنشود.³

¹ بن عزة محمد أمين، المرجع السابق، ص 124.

² محمد 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.asp?aid=179782> ، بتاريخ 2012/01/21، 17:00.

³ أولريكي فيسر، كرم كرم، " التشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد"، دليل عملي لتقوية المؤسسات غير الحكومية، لبنان، 2006، ص 04.

ولموضوع التشبيك أهمية كبيرة وأهميته تنبع من عدة اعتبارات أهمها أن المنظمات بحاجة إلى تضافر وتجميع قواها إذا ما أرادت القيام بالدور المرسوم لها وان تنتج التأثير الذي تريده علي المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، كما أن الجميع يقر بان البنى المتحدة أقوى واقدر على تحقيق الأهداف وضمان الاستمرارية. لذلك كانت هناك ضرورة لإعادة النظر بأهمية التشبيك كمفهوم وضرورة إنشاء الشبكات والتحالفات ولاسيما مع ازدياد عدد المؤسسات والتنظيمات المختلفة الأدوار لتوحيد جهودها بما سينعكس إيجاباً في التنمية الشاملة.

والملاحظ أن بعض النظريات في الماضي ركزت على الكيان أو التنظيم المحدد دون البحث في العلاقات بين هذه الكيانات والتنظيمات. مثل نظريات التنظيم (Theories of Organization) ونظريات الدولة (Theories of State) التي ركزت على أجهزة الدولة المختلفة، التشريعية والتنفيذية والقضائية، والعلاقات بينها دون الاهتمام بتشكيلات وكيانات المجتمع الأخرى وعلاقة الدولة بها، واعتبرت الدولة هي المركز الذي يسير المجتمع. ولكن منذ الثمانينات حدثت تغيرات عميقة في المجتمعات الحديثة نتيجة لتقسيم العمل المعقد واكتسبت الكيانات الأخرى مثل مؤسسات القطاع الخاص والمنظمات التطوعية وزناً ومكانة في المجتمع جعلتها تؤثر على اتخاذ قرار الدولة وتشارك فيه. وقد اتضحت هذه الظاهرة بظهور الشركات متعددة الجنسيات التي نسفت حدود الدولة القومية ولم يعد بمقدور الدولة رقابة وتسيير هذه الشركات التي تهدف إلى تحقيق الربح وكبح جماحها. ونتيجة لذلك صار التنسيق بين النقابات القومية واتحاداتها على المستوى العالمي ضرورة لحماية مصالح العاملين أمام هذه الشركات الأخطبوطية.

وكانت نتيجة لهذا التطور الذي اتضحت معالمه منذ الثمانينات ظهور نظريات الشبكات والتشبيك التي بدأت تتحدث عن مجتمعات الشبكات (Network Society) والتي فقدت الدولة فيها دورها المركزي في تسيير المجتمع كما ظهرت نظريات تتحدث عن مجتمع بلا مركز وأخرى تتحدث عن المجتمع متعدد المراكز الذي يربط بين أجزائه نظام الشبكات والذي يقوم على التنسيق الأفقي والمساواة بين أعضائه بدلاً عن التراتبية الرأسية والتي تقوم الدولة على قمتها. ومن أهم جوانب هذه النظريات الاهتمام بالروابط والعلاقات التبادلية وطبيعتها الأفقية وأثرها على نقاط أعضاء الشبكة.¹ ومن منظور مقارنة نظرية الشبكات التنظيمية، يمكن القول أن المناولة أو التعاقد الباطني بصفته احد أشكال التحالف بين المؤسسات لا يعد سوى نوع خاص من الشبكات المؤدية لربط علاقات بواسطته يتبادل الشركاء أي المؤسسات الأمرة وكذا المنفذة الموارد والمهارات من منظور الاتجار وسعياً وراء تحقيق هدف منشود من عملية التشبيك.

¹ محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي، " منظمات المجتمع المدني، النشأة الآليات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف "، نفس المرجع السابق.

ثانيا : نظرية الموارد والكفاءات

يتمثل الهدف الأولي لأي إستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية، ومهما يكن المستوى الذي يستخدم الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية فينبغي على المؤسسة خلق كفاءات متميزة، ولكي تستحوذ المؤسسة على كفاءة متميزة ينبغي عليها على الأقل أن تمتلك إما موردا متفردا ذو قيمة عالية، بالإضافة إلى القدرات (المهارات) الضرورية، للاستفادة واستغلال هذه الموارد، أو أن تمتلك قدرة متفردة على إدارة هذه الموارد، وتكون في أقوى حالاتها عند امتلاك موارد متفردة ذات قيمة عالية وقدرات متفردة على إدارة تلك الموارد.

وتتمثل الكفاءات المتميزة في نقاط قوة المنشأة التي تتيح للشركة تمييز منتجاتها، أو تخفيض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، كما أن الموارد تشمل الموارد المالية، المادية، الاجتماعية، أو البشرية، التكنولوجية والعامل التنظيمي التي تساعد الشركة في خلق القيمة للمستهلكين.¹

وإذا كان Porter يرى بان المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة الأساسية والداعمة المرتبطة في شكل سلسلة قيمة، تهدف تحويل المدخلات على مخرجات ذات قيمة للمستهلك، فإن نظرية الموارد والمهارات التي ظهرت خلال الثمانينيات من القرن العشرين خاصة مع أعمال (Wernerfelt 1984)، تعتبر المؤسسة تشكيلة من الموارد المادية وغير المادية أو مجموعة من المهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إخراج المنتجات وتمييزها.²

وتشير المهارات إلى القواعد التنظيمية والأساليب المعتادة في العمل والإجراءات، أي في النمط أو الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية وبذلك يعتبر النموذج المبني على الموارد والمهارات مكتملا لنموذج سلسلة القيمة لأن إنشاء القيمة يعتمد على وجود هذه الموارد والمهارات واستغلالها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. ويرى كل من (Hamel et Prahalad) أن تنافسية المؤسسة تنشأ على المدى الطويل من قدرتها على امتلاك موارد وبناء وتكوين مهارات إستراتيجية، بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين، ويقوم ذلك على مجموعة من المبادئ لعل أهمها:³

— من الأهمية الاعتراف بأن المؤسسة قد لا تحتاج إلى الموارد المتفردة ذات القيمة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة والإنفراد في السوق، كما أن امتلاكها لموارد متفردة قد لا يؤدي إلى خلق الكفاءة المتميزة إذا لم تمتلك القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية،

¹ شارلز هل، جارديت جونز، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني "الإدارة الإستراتيجية"، (مدخل متكامل)، المرجع السابق، ص ص 185، 187.

² Ingham. M., " Management stratégique et compétitivité", édition Deboeck université, Bruxelles, 1995, p 35.

³ Hamel. G, Prahalad. C. K, " La conquête du futur", Ed Dunod, Paris, 1999, pp166-169.

— يجب على المؤسسة إدراك أن اختلافها وتباينها مع المؤسسات الأخرى لا يتعلق فقط بدرجة اختراق السوق ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات المتاحة من الموارد،

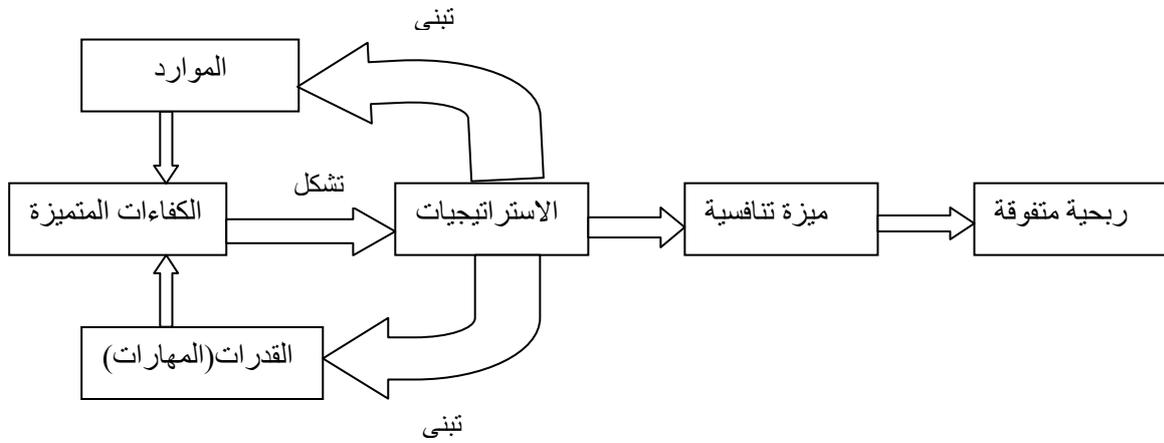
— يؤدي الاستغلال الأمثل للموارد إلى زيادة الحصص المنتجة،

ولقد أشار كل من Hamel et Prahalad على أن المؤسسة لا يمكن اعتبارها مجموعة منتجات وخدمات فقط بل أيضا حافظة مهارات، وامتلاك المؤسسة للمهارات المحورية يعني امتلاك ميزة تنافسية كما أن امتلاك الموارد النادرة يعطي المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.¹

ويعد التمييز بين الموارد والمهارات أمرا جوهريا لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى توليد وإيجاد الكفاءة المتميزة، هذه الأخيرة تعد محور الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة والتي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية والربحية الفائقة، كما انه من الأهمية أن ندرك أن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة يمكن أن تبني موارد ومهارات جديدة أو تفرز وتدعم الموارد والقدرات الحالية للمؤسسة وبذلك تتعزز وتقوى الكفاءات المتميزة للمؤسسة.²

ويوضح الشكل (II-12) العلاقة بين استراتيجيات الشركة والكفاءات المتميزة

الشكل(II-12): العلاقة بين الاستراتيجية، الكفاءات المتميزة والميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل، جارديت جونز، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني " الإدارة الإستراتيجية"، (مدخل متكامل)، المرجع السابق، ص 188.

إن الانتقاد الرئيسي الموجه للمقاربة التقليدية التي تعتبر الحصول على الميزة التنافسية راجع لنشاطات سلسلة القيمة، هو أنها لم تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين المؤسسات وما لها من تأثير على الميزة التنافسية، خاصة علاقات المناولة أو التخريج externalisation، من خلال الاعتماد على المصادر

¹ Alain megnant, " Ressources Humaines ", Déployer La Stratégie, Editions liaison, 2000,p169.

² شارلز هل، جارديت جونز، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني " الإدارة الإستراتيجية"، (مدخل متكامل)، المرجع السابق، ص 188.

الخارجية.¹ والتي تمكن المؤسسة من ضمان موارد خارجية داعمة لمواردها الداخلية بدل الاستثمار في توفير تلك الأخيرة لاعتبارات عديدة كالتكاليف والجودة وغيرها.

فمن منظور مقارنة الموارد والمهارات فإن المؤسسة لا تمتلك بالضرورة كل الموارد والمهارات الضرورية لأداء نشاطها لذا فإن أمامها ثلاث خيارات وهي:²

— تنمية مواردها مهاراتها داخليا: وهنا قد تعاني المؤسسة من مشاكل بسبب الانفتاح وازدياد الطلب على التكنولوجيا والمعرفة والموارد والمهارات من طرف الشركات الصغيرة والمتوسطة العديدة الناشئة في السوق الشيء الذي يزيد من صعوبة المر بسبب المنافسة، وهو ما يجعل امتلاك الميزة التنافسية عن طريق الاكتفاء والإنتاج الداخلي أمرا في غاية الصعوبة،

— الاستحواذ على مؤسسة تستخدم مهاراتها: وهنا فإنه وبالرغم من المزايا التي يوفرها الاستحواذ أو الاندماج كفوائد أثر الحجم، إضافة موارد جديدة واقتسامها، نقل وتحويل المهارات الوظيفية، نقل المهارات الإدارية، فإن الاستفادة من هاته المزايا تكون مرتبطة بإدارة الاندماج بعد الاستحواذ والذي قد يؤدي فشله إلى تحطيم المهارات،

— المناولة أو أخرجة أنشطة المؤسسة: إذا كانت لا تمتلك هذه الموارد والمهارات بأقل تكلفة من ما هو موجود في السوق،

ويعتبر الخيار الثالث هو الأنسب والأقل تكلفة والذي يجعل المؤسسة تتحصل على الموارد والمهارات دون أن تمتلكها داخليا، خاصة إذا كان هذا النشاط أو الأنشطة لا تمثل جزءا من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة. لذلك فإن المناولة الصناعية وباعتبارها أحد أشكال الشراكة، تعتبر من المناهج التنموية الأكثر نفعا وملائمة انطلاقا من وضعية هاته المؤسسات وحاجتها المتزايدة للحصول على الموارد والمهارات داخليا لمواجهة المنافسة المتزايدة والمفروضة بالإضافة إلى حاجتها من الموارد المالية الهامة للحصول على المهارات التي تنقصها.

¹ Barthélemy J., " Stratégie d'externalisation", Ed. Dunod, Paris, 3^{eme} édition, 2007, P 173.

²Barthélemy J, Ibid, p 92.

خلاصة الفصل

تحت تأثير ضغوط البيئة الخارجية والتحديات المفروضة من قبل العولمة بات لزاما على المؤسسات أن تتجه إلى إدخال العديد من التغييرات على نظمها الإنتاجية وتبني خيارات إستراتيجية تمكنها من الاستمرار وتعزيز مكانتها في السوق، حيث أن منطق الإنتاج العشوائي وممارسة جميع الأنشطة بما فيها تلك البعيدة عن قلب مهنة المؤسسة سيؤدي لا محالة إلى سوء استخدام موارد المؤسسة وإضعاف قدراتها التنافسية، وفي هذا الإطار أصبحت المناولة خيارا إستراتيجيا لمواجهة هذا الخلل.

ولقد تبين من خلال عرض مختلف التعريف والمقاربات النظرية الخاصة بمفهوم المناولة، أن هذه الأخيرة تعمل على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وإيكال الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين. كما أن هذا المفهوم الجديد في حقل إدارة الأعمال يعد مفهوما لأحد أهم أنواع الشراكة الإستراتيجية للمؤسسات. حيث تتمكن المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية - رغم المخاطر المترتبة عنها- من التخفيض في الكلف عن طريق الاستفادة من المزايا التي توفرها المؤسسات الشريكة لها، تحقيق وفورات الحجم، تحسين جودة منتجاتها، تخفيض درجة المخاطرة المرتبطة بالمكاسب المتوقعة، اكتساب التعلم والخبرات، الاستفادة من التكنولوجيا، وغيرها وكلها مزايا تؤدي إلى امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.

تمهيد:

إن نجاح إدارة عقد المناولة وتنفيذ بنوده بالشكل المطلوب يتوقف بالدرجة الأولى على إدراك الشركاء بأهمية الإعداد والتحضير الجيد من قبلهم انطلاقاً من معرفتهم الشخصية ببعضهم البعض، ثم معرفتهم وإدراكهم للأهداف المرجوة من هذا التشارك 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 التي تسبق إبرام العقود من خلال الإعداد الجيد والدراسة العميقة لكل بنود العقد قبل الشروع في مراحل التطبيق وهو ما من شأنه توفير الضمانات الكافية لتجاوز ما قد يحدث من نزاعات وممارسات قد تنعكس بالسلب على إستراتيجية عقد المناولة وتهدد استقراره وتضر بمصالح أطرافه.

وفي هذا الإطار تعد مبادئ الثقة المتبادلة، الاتصال، الشفافية والوضوح والالتزام المبدئي بتوفير شروط النجاح من المسائل الجوهرية التي يجب توفرها وتنميتها بين أطراف العقد. لذا فإن هذا الفصل سيتم من خلاله التطرق بنوع من التفصيل إلى مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية لعقود المناولة الصناعية في المؤسسة، وشروط نجاح العملية التعاقدية.

المبحث الأول: الإطار العام لعقد المناولة

تعد صياغة العقود الطريقة التي يتم بها التعبير عن حقيقة إرادة الأطراف المتعاقدة، وحتى تكون هذه الصياغة ترجمة لرغبات المتعاقدين فيجب أن تكون عبارات العقد وألفاظه وشروطه دقيقة ومحددة وواضحة حيث يترتب عن تخلف شرط منها فتح باب المنازعات المحتملة مما يجد من نجاح العلاقة التعاقدية بين الأطراف المتعاقدة.

وينظم العلاقة بين طرفي العقد الاتفاق المبرم بينهما، إذ يحدد هذا الاتفاق حقوق والتزامات يتعين عدم الإخلال بها، 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 لانجاحها والوصول إلى الأهداف المرغوبة من التعاقد.

وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مختلف الخطوات المتبعة لإبرام عقد المناولة، حقوق وواجبات طرفي التعاقد، وكذا مختلف العلاقات الناشئة في إطار هذا التعاقد.

المطلب الأول: خطوات إبرام عقد المناولة

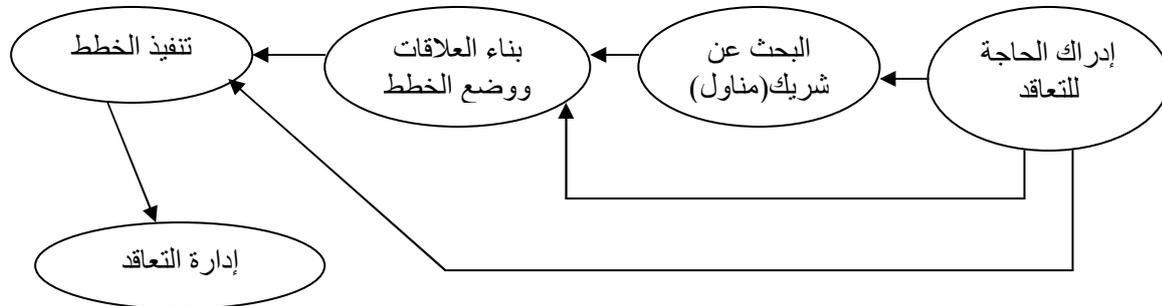
يمر عقد المناولة عند إبرامه بمجموعة من المراحل يمكن إجمالها فيما يلي

أولاً : مراحل تكوين العقد

قدم العديد من الكتاب والباحثين شروحات متقاربة بشأن المراحل التي تهدف إلى تكوين عقود الشراكة والتحالف بين المؤسسات. وإذا اعتبرنا عقود المناولة أحد أشكال هذه التحالفات فإن هناك مجموعة من المراحل الرئيسية لتكوين هذا التعاقد .

فمثلاً عند جورج وفارس (George and Farris) تتمثل أهم هذه المراحل فيما يوضحه الشكل

الموالي:



شكل (III-01): مراحل تكوين التحالفات عند جورج وفارس (George and Farris)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، " الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية "، المرجع السابق، ص 251.

ويلخص الجدول الموالي دورة حياة التعاقد عند جورج وفارس

الجدول (III-01): مراحل 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	يتم هنا تنفيذ المشاريع أو الإنجازات التي تم التعاقد بشأنها أو خطة التعاقد
إدارة التعاقد	وهنا يتم مراعاة مدى استمرارية المشروع المتعاقد عليه ونموه، والذي قد يواجه بعض الصعوبات ما يتوجب إجراء تغييرات طبيعية في بعض الأحيان.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، " الاندماج والتحالفات

الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية "، المرجع السابق، ص 251.

أما آير فقد ذكر كذلك أن هناك أربع مراحل لتكوين وتوطيد الشراكة بين المؤسسات، وينطبق ذلك على الشراكة الصناعية أو عقود المناولة بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المزودة أو المنفذة، وتتجلى هذه المراحل فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة إدراك الحاجة إلى التشارك (قرار التعاقد)

حيث تدرك المؤسسات سواء الآمرة أو المنفذة أن الدخول في التعاون مفيد وأنه يساعد في الحصول على ميزة تنافسية. وتنفق الشركات بمجهودات كبيرة في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وأن تساعد في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة.

المرحلة الثانية: مرحلة اكتشاف الشريك

فبعد إنهاء إجراءات اتخاذ القرار بالتعاون أو التعاقد تضبط قائمة للشركات التي بإمكانها المساعدة في هذا التعاون، والمهم هنا هو التعرف على مهارات وقدرات المؤسسة المشاركة ومساهمتها، لأن

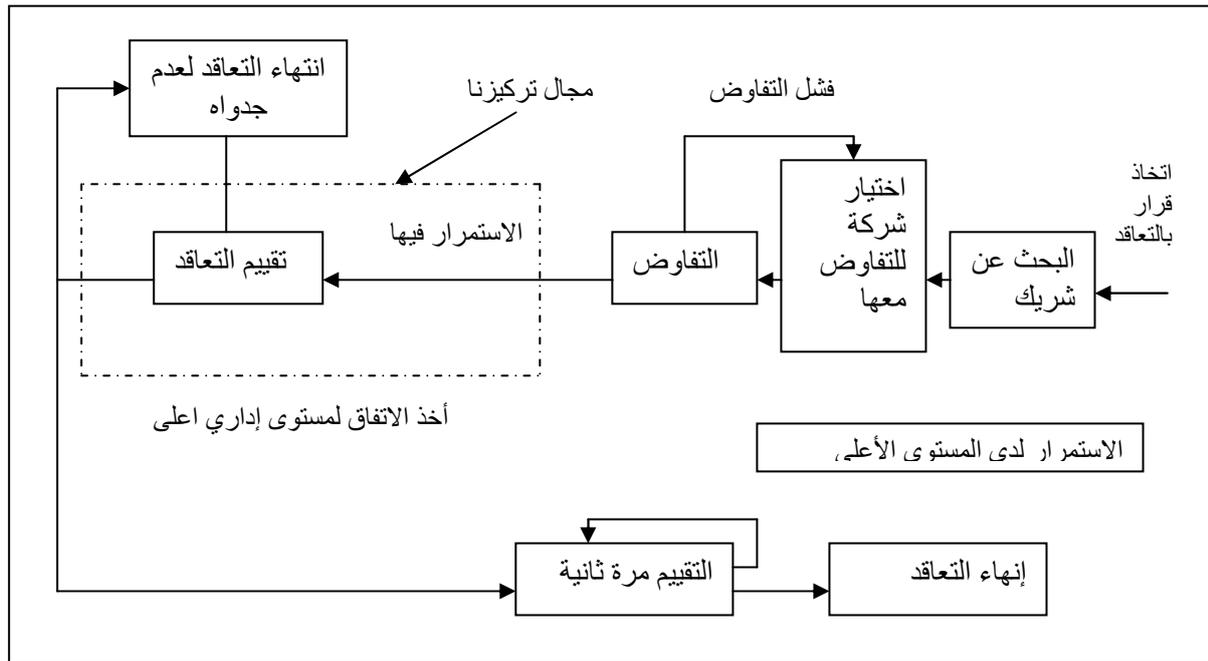
النجاح في اختيار الشريك والتعرف عليه يعد أساس المرحلة الموالية، وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف التعاقد في التعامل مع بعضهم ووضع الأسس المبدئية للتعاقد.

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 المعلومات.¹

المرحلة الثالثة والرابعة: مرحلتا التوسع وتوطيد العلاقة

ويظهر في هذه المرحلة عددا من الخصائص المشتركة وفيهما يزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة كما تزداد الثقة بينهما وترتكز جهود الأطراف على إعادة تركيز التعاون على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.

ويوضح الشكل الموالي مراحل تكوين التحالفات عند آير



الشكل (II-02): مراحل تكوين التحالفات عند آير

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على، رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، المرجع السابق، ص256

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.

ثانيا : مراحل التعاقد

إن عملية المناولة هي في الأساس عملية تعاقدية عادلة و سليمة تتم بين طرفين هما : المؤسسة المقدمة للأعمال و الشركة (أو الشركات) المنفذة للأعمال وبصورة عامة تدخل عقود المناولة ضمن المفهوم العام لعقود المنشآت التجارية والصناعية بشروطها والتزاماتها على أساس عادل وسليم. و تختلف 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 و التعاون بين المؤسسات الآمرة بالأعمال والمنشآت المنفذة معقدة، وتتطلب قبل كل شيء معرفة دقيقة لأسلوب و خصائص المناولة الصناعية، وقد تكون عقود المناولة محددة بفترة معينة و قد لا تكون مرتبطة بمدة محددة و تتضمن كل الشروط الفنية المتفق عليها.

و بشكل عام هناك مبدئين تقوم على أساسهما عقود المناولة في ضوء الاستجابة للشروط المعطاة أو من خلال الاتصالات المباشرة التي تتم بين المعنيين و بناء على نتائج المفاوضات التي تم التوصل إليها بهذا الشأن وذلك على النحو التالي:¹

- في إطار المبدأ الأول يقتصر التعاقد بين المنشأة الآمرة بالأعمال و الشركة المناولة على صناعة المنتج المطلوب دون مهام فنية أخرى،
- و طبقا للمبدأ الثاني تشمل عملية التعاقد المبرمة بين المؤسسة الآمرة بالأعمال و المنشأة المنفذة، دراسة وتصميم و صناعة المنتج المطلوب، وفي كلتا الحالتين ينبغي أن تمر عقود المناولة بعدد من المراحل من بينها:

1/ مرحلة التفاوض (المساومة):

في غالب الأحيان تسبق العقود الهامة بمقدمات أو بمراحل تمهد لإبرامها ويكون إبرام العقد بالنسبة لتلك العقود خاتمة محادثات أو مساومات قد تكون طويلة وتقرّب طرفيها أحدهما من الآخر شيئا فشيئا لتنتهي بتراضيها عليه.

وتعتبر هذه المرحلة أساسية وبالغة الأهمية بالنسبة لمصير العملية، حيث تنص القوانين المطبقة في هذا الإطار لدى مختلف البلدان أن التعويض، في حال توقف أو انقطاع التفاوض، يكون فقط عند

¹ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "الدليل العربي للمناولة الصناعية" الطبعة الأولى 2000 ، متوفر على <http://www.arifonet.org.ma/Data/Subcontracting/Dalil.htm> ، بتاريخ 2009-09-10.

حدوث ضرر حقيقي ومادي بعد الاتفاق وإبرام العقود وهو ما يستدعي عدم التعجل ودراسة كاملة للجوانب الفنية والقانونية والاقتصادية للعقود على أساس مبدأ حسن النية.

وتختلف المفاوضات التمهيدية باختلاف الأطراف وما يجري عليه عملهم وتطلعاتهم ومطالبهم وجنسياتهم (في حالة التعاقد الدولي) وكذا تخصصاتهم، وسنعرض في هذا المجال نموذجاً يمثل المراحل الأساسية للفترة التي تسبق العقد، حيث يتم في المرحلة الأولى إجراء اتصالات بين الأطراف، ومن خلالها تتضح مدى الرغبة لكل طرف في إتمام الهدف المراد الوصول إليه، وعلى ضوء ذلك تقوم المناقشات حول شروط العقد المراد إبرامه وتجرى مباحثات يختلف مضمونها باختلاف الطبيعة الصناعية للمشروع المقصود تنفيذه. فإذا تطورت المفاوضات واتخذت منحى إيجابي تتم صياغة العقد النهائي.¹

وبشأن الأعمال الدولية، تحتل المفاوضات مكانة بارزة لإبرام عقود المناولة الدولية نظراً لاتساع وتعقد بعض العمليات التي تحيط بهذا المجال الحيوي خاصة إذا ما تعلق الأمر بنقل التكنولوجيا والمعارف والمواد الإستراتيجية وتحتاج المفاوضات في إدارتها إلى منهج منظم فهي عامل تشكله قوى عديدة وتتأثر بعوامل متفرقة منها بيئة المفاوضات، الثقافة الإيديولوجية، البيروقراطية، التنظيمات الأجنبية، القوانين والحكومات الأجنبية، تعدد النقود الأجنبية، عدم الاستقرار والتغيرات المفاجئة.

هذا وقد رتب القضاء والتحكيم الدولي جزاءات لضمان عدم الإخلال بأخلاقيات التفاوض هدفها استقرار المعاملات والائتمان وتمثل هذه القواعد في:

- التصرف بصدق وحسن نية حسب ما تمليه مقتضيات التعامل،
- اجتناب التعسف في استعمال الحق في قطع المباحثات،
- اجتناب الإضرار بمصالح الأطراف الأخرى والإخلال بواجب الصدق وحسن المعاملة،
- اجتناب سحب العطاء قبل الآجال المحددة له،
- العمل على تمكين الأطراف الأخرى من كل المعلومات التي تحتاجها لأغراض العملية،
- اجتناب تقديم الوعود الكاذبة والعطاءات غير الجدية،
- العمل على عدم عرقلة سير المفاوضات بالتغيب عن الجلسات المقررة للتفاوض والامتناع عن استصدار الرخص المطلوبة لإتمام إبرام العقد في الآجال المحددة له،
- التفاوض بحسن نية واجتناب المراوغات والمخادعات.

ويؤدي الإخلال بواجب تمكين الطرف الآخر من المعلومات الفنية الضرورية والمستجدات التي تطرأ وكذا إخفاء بعض الجوانب العملية أثناء مرحلة التفاوض إلى المطالبة بالتعويض وبهذا قضت الغرفة التجارية بباريس بتاريخ 19/04/1974 وأيدتها في ذلك محكمة النقض بباريس في حكمها الصادر بتاريخ

¹ نصيرة بوجمعة سعدي، " عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 116.

1974/07/12. كما أنه لا يحق للمتعاقد الذي يشارك في مفاوضات إبرام عقد دولي أن يستعمل ما يمكن أن يطلع عليه من معلومات وأسرار تخص العملية وإطلاع الغير عليها خاصة الأطراف المنافسة ومثل هذا التصرف يعد خطأ يستوجب التعويض، وعليه فإن كل من تسبب في إلحاق ضرر بالطرف الآخر أثناء المفاوضات وذلك بمخالفة الالتزامات التي تقع على عاتقه يلزم بتعويض هذا الضرر سواء تعلق الأمر بمفاوضات ترمي إلى إبرام عقد أو تسوية نزاع.¹

مضمون المفاوضات التمهيدية:²

تتضمن المفاوضات التمهيدية على ما يلي

أ/ الدراسات التمهيدية:

تمثل هذه الدراسات الأولية والتي تعمل على تعريف المشروع الأساس الأول للمفاوضات وتتعلق هذه الدراسات بمجالات شتى منها ما يتعلق بالجدوى الاقتصادية ومعرفة ما إذا كان الاستثمار مجد أم غير مفيد ويؤدي ذلك إلى دراسة السوق، ومنها ما يتعلق بالمجال المالي، يهتم بكيفية التمويل، كما أن منها ما يهتم بالمجال الفني، وغالبا ما تقوم المؤسسات التي تسعى إلى إنشاء وتجهيز منشأة صناعية بدراسات أولية وتحليلات متتابعة قبل اتخاذ قرار الاستثمار. هذا القرار يتوقف أساسا على الدراسات الأولية.

ويعتمد الطابع التفصيلي للدراسات الولية - إلى حد ما - على المكافأة المخصصة لها، وهذا ما يؤثر على استمرار المفاوضات. فكلما قل عمق الدراسات الأولية كلما أدى ذلك إلى إطالة المفاوضات سعيا لتحديد وإتمام السجل الفني للمشروع وكلما زادت جدية الدراسات الولية ودقتها فإن هذا يحد من امتداد المفاوضات بدرجة كبيرة.

ب/ المباحثات:

على خلاف بعض العقود الأخرى التي يتم تكوين العقد فيها بمجرد أن يتبادل الطرفان التعبير عن إرادتهما بالقبول والإيجاب بين طرفي العقد كما الحال في عقد البيع الذي يكفي من خلاله عرض البائع لسعته في محله التجاري وتعبير الجمهور بقبولهم وإيرادهم دفع ثمن السلعة لاقتنائها، فإن بعض العقود الأخرى والتي من بينها عقد المناولة أو المقاوله من الباطن، قد يصعب فيها الحصول على توافق الإرادات، فغالبا ما تكون إرادة الشخص الذي يعرض إتمام العقد غير محددة أو لا يكون متأكدا من شروط التنفيذ، لذا سيحاول مثل هذا الشخص أولا البحث عن متعاقد قد يصل معه إلى اتفاق، وعند العثور عليه تمر فترة يختلف أمدها من عقد لآخر بين لقائهما الأول وبين إتمام العقد وقد لا يصلان إلى

¹ محمودي مسعود، "أساليب وتقنيات إبرام العقود الدولية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص 93-100.

² نصيرة بوجمعة سعدي، "عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي"، المرجع السابق، ص ص 116-118.

اتفاق، وتعرف هذه الفترة بمرحلة المباحثات وتتسم هذه المرحلة بالنقاش والمواجهة بين وجهتي النظر ومحاولة التوفيق بينهما.

وقد أدى تطور الأعمال وتعقيدها المستمر وكذلك إمكانية البحث محليا أو بعيدا عن السلعة أو الشخص المطلوب إلى تحول مدة المباحثات من مجرد مناقشة بسيطة بين الأطراف تنتهي إلى إبرام العقد أو التخلي عنه، إلى مرحلة حقيقية لتكوين اتفاقيات.

وتبدأ المباحثات بناء على اقتراح مشروع تعرضه المؤسسة الطالبة للعمل أو الخدمة في صورة دعوة للتعاقد أي مناقصة أو إجراء اتفاق مباشر أي إجراء بالممارسة.

2/ تحرير الصفقات:

ترجع مبادرة عقد الصفقات المتعلقة بعقود المناولة الصناعية إلى المؤسسة الأمرة (المشتري أو طالب الخدمة) وسواء كانت هذه المؤسسة حكومية أو شركة عامة أو خاصة فالعملية تبدأ باختيارها البدء في مشروع صناعي، والبحث عن منفذ له ويكون ذلك بالدعوة إلى التعاقد عن طريق مناقصة، يعقبها الاختيار بين مقدمي الخدمة (les soumissions)، أو قد يكون هناك لجوء إلى التعاقد عن طريق الممارسة، ويحدث هذا غالبا عندما يوجد المقاول أو المورد في وضع احتكاري.

ويمكن أن نميز حالتين لعقد الصفقات العامة وهما:

أ/ الصفقة عن طريق الممارسة

يعد عقد الممارسة في بعض المؤلفين الصيغة الأكثر استعمالا، فمن خلاله يقوم المؤسسة الأمرة بالاتصال بمختلف المقاولين للتفاوض معهم بشأن تنفيذ عمل معين وفي إطار انجاز هذا العمل قد يقوم هؤلاء بالاتجاه إلى شركة ما أخرى من الباطن لكن ذلك لا يكون بطريقة عشوائية بل بموافقة المؤسسة الطالبة للعمل أو الخدمة، وبالمقارنة مع الدعوة إلى التعاقد عن طريق المناقصة فإن عقد الممارسة يعطي مجالا للسرية ولسرعة الانجاز وقد يتم اللجوء إليه لأسباب سياسية كتعاقد مؤسسة عامة مع مقاول عام ينتمي لدولة تم الاتفاق معها في إطار تعاون، أو قد يرجع سبب الاستعانة بمقاول عام إلى شهرة هذا الأخير المهنية، غير أن السبب الحقيقي للاستعانة بعقد الممارسة يكمن في احتكار طريقة الصنع، فإذا كانت التكنولوجيا مثلا التي اختارها الطرف الأمر مشمولة بحماية براءة اختراع أو تحميها أسرار المعرفة الفنية لا يجد هذا الأخير مجالا للاختيار بين مختلف المقاولين وعليه عندئذ التوجه إلى من يحتكر طريقة الصنع.

ب/ الصفقة عن طريق المناقصة

وهنا بدلا من الاستعانة مباشرة بشركة أو عدة شركات معينة، فإن المستثمر الذي يرغب في تنفيذ مشروع ما يطلب من العديد من الموردين المحتملين عقب إتمام الدراسة التمهيديّة - إلى حد ما -

أن يتقدموا بعروض تتعلق بالمشروع المراد إنجازه، ويكون هناك نوع من التنافس بين الموردين أو المقاولين، ويتكون هذا الإجراء من العديد من الوثائق التي تعطي وصفا كاملا للمشروع ويدعو إلى الرد على المناقصة.

وبعد تجميع الردود يقوم المستثمر بفحصها وتمنح الصفقة لصاحب العطاء الأقل أو لشركة أخرى حسب المعايير المستخدمة في الاختيار، وأيا كان السبيل الذي يتبع (المناقصة أو الممارسة)، فإنه يتم البدء في المفاوضات وقد تزداد مدتها وتعقيدها كلما زادت أهمية الصفقة وكان الأمر يهم الحكومات.

3/ كتابة العقود:

تعتبر مسألة كتابة وتوثيق العقود من الإجراءات الشكلية الضرورية لمواجهة المشاكل التي قد تحدث بين طرفي العقد من حين لآخر، حيث يقوم الأطراف أثناء مرحلة التفاوض وقبل عقد أو إمضاء الاتفاق النهائي بتحرير أو اعتماد بعض المحررات لتجسيد أوجه الاتفاق والاختلاف وتبادل وجهات النظر بينهم، ذلك أن العمليات التعاقدية الهامة قد تحتاج إلى تدقيق وتمحيص بعض المعطيات وكذا الرجوع واستشارة وأخذ موافقة صاحب القرار النهائي في بعض المسائل التي لم يتمكن المفاوض من الفصل فيها، وقد تصاغ تلك المحررات تحت عناوين مختلفة نذكر منها: التعهد الشرفي، بروتوكول الاتفاق، الاتفاق الأولي، الاتفاق المبدئي، اتفاق حول الإطار العام، خطاب النوايا، التعهد بالتعاقد.....الخ.

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:¹

- 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،
- 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...الخ.

¹ محمودي مسعود، " أساليب وتقنيات إبرام العقود الدولية"، المرجع السابق، ص 100-104.

4/ صياغة دفتر الشروط التقنية:

يعتبر دفتر الشروط حسب القانون الخاص الوثيقة التي تحدد المواصفات والاحتياجات التي يطلبها مقاول أو مؤسسة أمرة 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.¹

فهو بذلك يعد الأداة التي تعبر عن إرادة المنشأة الأمرة بالعمل، حول موضوع العقد، و يجسد تطلعاتها الصناعية المنشودة، وتتعلق الشروط المنصوص عليها في هذا الدفتر في عمومها ما يلي:

4-1/ الأهداف : وتشمل هذه الأخيرة كل ما يتعلق بالجودة والخصائص الفنية المطلوبة في العمل المراد إنجازه بالإضافة إلى آجال ومواعيد التسليم.

4-2/ الحيثيات : وتشمل:

- المرجع المعياري،
- الخصائص الإحصائية، كالمساحة و التناسق و الشكل الهندسي،
- الخصائص الديناميكية مثل وظيفة وعمل المنتج.

4-3/ الأثر المحتمل: ويتعلق أساسا بـ:

- طبيعة الرقابة المقررة،
- الوسائل البشرية و المادية اللازمة.

وقبل بدء إجراءات التعاقد فإن هناك قضايا مهمة ينبغي أخذها بعين الاعتبار وهي

- أ- اختيار الشريك (المزود) بعناية: وتعتبر قضية مهمة بالنسبة لأي تعاقد خاصة إذا كانت هناك رغبة في تعميق هذا التحالف واستمراره.
- ب- توضيح الأهداف: فعلى الشركة الأمرة وكذا المنفذة توضيح أهداف وأساليب قياس الأداء التي سيتم الاعتماد عليها للتعرف على مدى نجاح التعاقد .
- ت- حرية الابتكار : ورغم أن إجراءات التعاقد وكيفية تنفيذ العقد تكون محددة من طرف الشركة الأمرة إلا أنه غالبا ما تكون المشاركة في التفكير الابتكاري جزءا من حوافز التعاقد، ولذلك فإن خلق التوازن بين ضوابط علاقات التعاقد والرقابة عليها وبين إتاحة الفرصة للتفكير الإبتكاري من أسس نجاح التعاقد.

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

- ث- معرفة إجراءات العمل لدى كل شريك: فغالبا ما يتطلب الحصول على مزايا التعاقد دمج إجراءات العمل حتى يتم التخلص من الازدواج وتحسين النتائج من الأداء.
- ج- الحصول على رأي الخبراء: فهناك العديد من المنظمات والهيئات التي يمكنها إبداء النصح والإرشادات، وهنا لا بد أن يأخذ التفكير المتأني الوقت والجهد اللازمين حتى ينجح التعاقد.
- ح- تقسيم مزايا التعاقد، وذلك وفقا للتوقعات التي تم الاتفاق عليها بين المتعاقدين.
- خ- وضع إستراتيجية للخروج من التعاقد: فكلما تم وضع إستراتيجية للدخول في شراكة وإبرام تعاقد وإدارة هذا التعاقد فلا بد أن توضع إستراتيجية للخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وتكتسب تلك الإستراتيجية أهميتها من أن التعاقد عبارة عن علاقة عميقة تؤثر كثيرا على الشركاء ولذلك فإن التحلل منها يكون عملية معقدة مكلفة، لذلك وجب التفكير فيها من البداية

المطلب الثاني: حقوق وواجبات طرفي التعاقد

ينظم العلاقة بين طرفي العقد، الاتفاق المبرم بينهما، إذ يحدد هذا الاتفاق حقوق والتزامات يتعين عدم الإخلال بها، كما يتعين التقييد بدفتر الشروط الذي تم التعاقد في إطاره، فمن الناحية المبدئية تقوم عقود المناولة على مجموعة من العناصر الأساسية من بينها:¹

أولاً: الأسعار

هناك اتجاهين يتم الأخذ بهما 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،

ثانياً: جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة:

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

¹ الدليل العربي في المناولة الصناعية، المرجع سابق ، ص34.

ثالثا: مدة العقد:

يشير موضوع المدة المتعلقة بالعقد المبرم في إطار المناولة، عددا من الأسئلة خاصة بالنسبة للشركة المناولة مثلا: كم هي مدة العقد؟ ومن يملك صلاحية إلغاءه؟ و هل يترتب على ذلك حق تعويض الضرر؟ وما هو الموقف لو استمر طرفي العقد في مواصلة التعاون بعد نهاية فترة العقد المحددة بينهما؟. من البديهي أن التعامل مع هذه الحالات يختلف من بلد إلى آخر، حسب طبيعة القوانين المعمول بها في البلدان المختلفة، على سبيل المثال و وفق القوانين الفرنسية، إذا كان عقد المناولة يندرج ضمن فئة عقود المؤسسة لفترة محددة في هذه الحالة يستطيع الأمر بالأعمال إلغاء العقد حتى في حالة بدأ تشغيل المشروع، لكنه في المقابل يتحمل مسؤولية تعويض الضرر للشركة المزودة خاصة فيما يتعلق بالنفقات المدفوعة والفروقات المستحقة

رابعا: شروط التسليم:

ينبغي في العقد تحديد شروط التسليم، مثل موعد التسليم، مكانه، النقل ومخاطره والجهة التي تتحملها، إضافة إلى المشاكل المتعلقة بالتعبئة و التخزين وموضوع الرقابة وغيرها.

المطلب الثالث: العلاقات الناشئة في حالة التعاقد من الباطن

أشرنا فيما سبق إلى أن عقد المناولة بين مختلف المؤسسات الطالبة للعمل والمؤسسات المنفذة، قد يتفرع عنه عقود أخرى من الباطن تنشأ عن طريق إنابة مؤسسات أخرى لإنجاز جزء من المهام الموكلة لهاته 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).

ويتمخض عن هذا التعاقد من الباطن علاقات قانونية متشعبة ومتشابكة، فوجود العقد من الباطن ينشأ عنه تشابك في العلاقات القانونية بين أطراف المجموعة العقدية أو الأسرة العقدية. فثمة 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:

أولاً: العلاقة بين المتعاقد الأصلي (رب العمل) والمتعاقد المشترك

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

أولاً: لا يجوز إعفاء المؤسسة المنفذة المشتركة من التزاماتها تجاه المؤسسة الأمرة (المتعاقد الأصلي)، إذا لجأت المؤسسة المشتركة إلى التعاقد من الباطن لتنفيذ الالتزامات الملقاة على عاتقها تجاه المؤسسة الأصلية.¹

ثانياً: عدم جواز تعديل أو تغيير التزامات المتعاقد الأصلي تجاه المتعاقد المشترك: فلا تتنازل مؤسسة مقدمة للعمل في إطار عقد أصلي بلجوئها لتعاقد 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 الالتزامات الملقاة على عاتقها بمقتضى العقد المبرم بينهما.²

ثانياً: العلاقة بين المتعاقد المشترك والمتعاقد من الباطن³

يتمتع عقد المقاولة من الباطن باستقلال ذاتي عن عقد المقاولة الأصلي، هذا الاستقلال يجعله جديراً بأن يحكم العلاقة بين طرفيه المفاوض المشترك والمفاوض من الباطن، ولا شأن للمتعاقد الأصلي (رب العمل) بهذه 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 المفاوض من الباطن بكل ما يلتزم به المفاوض 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 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 جلياً من خلال الالتزامات التي تقع على عاتق المفاوض من الباطن فهو يلتزم تجاه المتعاقد المشترك وفق ما يلتزم به الأخير تجاه رب العمل في عقد المقاولة الأصلي.

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 ص 67-68.

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.

ويقع على عاتق المقاول من الباطن عدد من الالتزامات تجاه المقاول المشترك لعل أهمها:

- _ الالتزام بانجاز العمل المتفق عليه،
- _ الالتزام بتسليم العمل،
- _ الالتزام بضمان سلامة العمل،
- _ الالتزام بالنصح، الإرشاد والتعاون.

ثالثا: العلاقة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن

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 العقد.¹

لكن بعض التشريعات، كالتشريع الفرنسي - الذي اهتم بالعلاقات المنظمة لعقود الباطن - خرج على القاعدة وقرر في حالات معينة إمكانية أن تكون هناك علاقة مباشرة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن بضوابط معينة، ورغم عدم وجود نص صريح بوجود هذه الصلة فإن هناك اتجاهها نادى به جانب من الفقه الفرنسي، يقوم على ما يسمى بالمجموعات العقدية Les groupes de contrats، اكتسب أهمية خاصة من خلال تطبيقات القضاء الفرنسي له لفترة زمنية، قام هذا الاتجاه على فكرة فقهية نادى بها الفقيه Bernard TEYSSIE (1975) ومنذ ذلك التاريخ بدأ الفقه الفرنسي يشير إلى هذه الفكرة تحت مسمى المجموعات العقدية أو سلسلة العقود.

ويشير الفقه الفرنسي إلى أن وجود المجموعات العقدية لا يقتصر على المشروعات الاقتصادية - التي تعتمد بشكل أو بآخر على المشروعات المماثلة أو المكملة - فقط بل نجدها أيضا على مستوى

* يقتضي الضمان العشري سلامة المنجزات التي يتم تسليمها لرب العمل لمدة عشر سنوات من وقت التسليم، وبالرجوع إلى الأحكام الخاصة بعقد المقاولة يتضح أن الضمان العشري له نطاق خاص من حيث الأشخاص باعتباره حالة قانونية استثنائية أوجدها المشرع الفرنسي عند وضعه للقانون المدني سنة 1804، وأيضا عند تعديله لأحكام هذا الضمان في سنة 1976، وأقر عندها صراحة بعدم خضوع المقاول من الباطن للمسؤولية العشرية (غازي خالد ابو عرابي، "المقاولة من الباطن" المرجع السابق ص ص 167 - 168)

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.

المعاملات الخاصة للأفراد، فالشخص الراغب في تشييد بناء ما يبرم أكثر من عقد في سبيل إنجاز هذا البناء، فهو يتعاقد مع المقاول وهذا الأخير يتعاقد مع مقاول من الباطن ليقوم بالتنفيذ، كما يتعاقد مع المورد الذي يورد مواد البناء التي يحتاجها المقاول وهكذا نجد أن هذا الشخص قد أبرم أكثر من عقد تهدف جميعها في النهاية إلى تحقيق هدف مشترك هو إنجاز البناء، وهذه الطائفة من العقود تندرج تحت ما يسمى بالمجموعات العقدية.

ويشكل العقد من الباطن مع العقد الأصلي مجموعة عقدية، يكون الرجوع بين أطرافها على أساس المسؤولية العقدية، أي أن أنصار المجموعات العقدية يقولون بوجود صلة مباشرة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن تسمح لكل منهما بالرجوع على الآخر مباشرة ويستندون في ذلك إلى عدة حجج يمكن الإشارة إليها بإيجاز فيما يلي:

— رغم أن أنصار المجموعات العقدية يسلمون بالقول بأن الرجوع المباشر بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن يصطدم بمبدأ نسبية التصرفات القانونية إلا أنهم يردون على ذلك من جهة أخرى بأن هذا المبدأ لا يتلاءم وعقود الباطن، كون المتعاقد من الباطن ينفذ عملاً هو في الأخير للمتعاقد الأصلي ويتأثر هذا الأخير بالتنفيذ السيء أو عدم التنفيذ من قبل المتعاقد من الباطن، ومن ثم لا يمكن تطبيق مبدأ نسبية التصرفات القانونية على المتعاقد من الباطن في علاقته بالمتعاقد الأصلي،

— لا يجب أن ينحصر تحديد الطرف الذي تنصرف إليه آثار التصرف القانوني في الأشخاص الذين يشاركون في إبرام التصرف، بل يجب أن يشمل كل المشاركين في هذا التصرف، فالذي يخرج عن التصرف هو كل شخص أجنبي عن المجموعة العقدية، أما الشخص الذي يجد نفسه شريكاً في تنفيذ الالتزامات التي تنشأ عن العقد يصبح طرفاً في المجموعة العقدية التي تتكون من اتفاقات متتابعة، وهذا من شأنه أن يجعل المتعاقد من الباطن مسئولاً في مواجهة المتعاقد الأصلي على أساس المسؤولية العقدية،

— يقتضي مبدأ المصلحة في المجموعة العقدية وجود علاقة بين المتلقي النهائي للخدمة (المتعاقد الأصلي)، والمنفذ الحقيقي لها (المتعاقد من الباطن)، فإذا حدث وأن انسحب المتعاقد المشترك وحل محله غيره عن طريق التعاقد من الباطن فهذا يعني أن المتعاقد من الباطن يصبح مديناً فعلياً للمتعاقد الأصلي حيث يكون للأخير مصلحة حقيقية في أن يتم التنفيذ على نحو ما اتفق عليه مع المتعاقد المشترك فإن لم يتم ذلك كانت للمنفذ الحقيقي (المتعاقد من الباطن) دعوى تنفيذ العقد (في حال عدم التنفيذ)، أو دعوى التعويض (في حال التنفيذ السيء)،

— إذا كان الفقه والقضاء الفرنسي يسمح للمشتري الأخير بالرجوع على منتج الشيء المباع، إذا وجد عيباً فيه، فلماذا لا يكون للمتعاقد الأصلي الرجوع مباشرة على المنفذ الحقيقي (المتعاقد من الباطن).¹

¹ حسن حسين البراوي، "التعاقد من الباطن"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص 194-200.

المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية لعقد المناولة

لا شك أن نجاح المناولة وتحقيق الأهداف المتوخاة منها يعتمد على دراسة الجدوى المتعلقة بالتعاقد واتخاذ القرار بشأنها، كما أن الاختيار الجيد للشريك المزود يعد عاملاً مهماً لاستمرار هذه العلاقة التشاركية.

وإدراكاً منها لضرورة تفعيل علاقات التعاقد في إطار المناولة سارعت الدول والهيئات، إلى إحداث مراسيم وتشريعات، واقتراح دلائل لتنظيم هذه العلاقات التعاقدية، بدءاً بإجراءات التعاقد، ثم مختلف الالتزامات والحقوق بين طرفي التعاقد، بالإضافة إلى إجراءات التسوية وحل النزاعات، وكذا كيفية إنهاء التعاقد. لذلك فإن هذا المبحث سيخصص إلى إبراز أهم المبادئ المعتمد عليها لاتخاذ قرار المناولة واختيار الشريك المناول، ثم مختلف البنود المنظمة لعملية التعاقد في إطار المناولة.

المطلب الأول: اتخاذ القرار بشأن المناولة

كما سبق وأن اشرنا فإن إستراتيجية المناولة تنطوي على مجموعة من المزايا ومجموعة من العيوب على حد سواء، وبالتالي فإن قرار الدخول في المناولة يتم اتخاذه في الأنشطة التي لها فوائد كبيرة وتكون المخاطر المترتبة عنها أقل ما يمكن، ولتحديد الأنشطة وجب وضع قوائم للمعايير التي يتم استعمالها للتمييز بين الأنشطة سهلة التناول وتلك الأخرى التي يصعب الاستعانة فيها بالمصادر الخارجية. فعلى سبيل المثال يمكن تقديم أهم المعايير التي يستند إليها قرار المناولة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي يمكن تعميمها على باقي الأنشطة الأخرى في المؤسسة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-02): أهم معايير اتخاذ قرار المناولة في مجال تكنولوجيا المعلومات

المعايير	قرار المناولة
انخفاض مساهمة الإعلام الآلي لتمييز الشركة عن منافسيها	ينصح بالمناولة
انخفاض مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إستراتيجية الشركة	ينصح بالمناولة
انخفاض درجة عدم التأكد حول الاحتياجات المستقبلية في مجال تكنولوجيا المعلومات	ينصح بالمناولة
انخفاض درجة النضج التكنولوجي لنشاط الإعلام الآلي	ينصح بالمناولة
انخفاض درجة تكامل تكنولوجيا المعلومات مع الجوانب الأخرى في المؤسسة	ينصح بالمناولة
انخفاض مهارات تكنولوجيا المعلومات الداخلية مقارنة مع الجهات الخارجية	ينصح بالمناولة

Source: Jérôme BARTHELEMY, "Stratégies d'externalisation", Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, éd Dunod, Paris, 3^e édition, 2007, p91.

هذه القوائم التي يتم إعدادها من قبل المؤسسة تعتبر مهمة لأنها تلفت الانتباه إلى العناصر التي من الممكن التفاوضي عنها أحيانا، ومع ذلك فغنها تواجه انتقادين على الأقل وهما:

— بعض المعايير التي يتم أخذها في الحسبان تتداخل ولها علاقة وثيقة فيما بينها فمثلا في المثال السابق فإن معياري " درجة عدم التأكد حول الاحتياجات المستقبلية في مجال تكنولوجيا المعلومات " و " درجة النضج التكنولوجي لنشاط الإعلام الآلي " يرتبطان في كثير من الأحيان،
— المنهج المعتمد على المعايير لاتخاذ قرار المناولة لا يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ استراتيجيات مختلفة، فمثلا قد تسهم تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، لكنها لا تسهم في التمييز بين المؤسسة ومنافسيها.

ولمعالجة هذا الإشكال يقترح Barthélemy طريقة للقرار المتكامل تستند على حد كبير على المقاربات النظرية المأخوذة سابقا، حيث يرى أنه إذا تم أخذ مختلف الأبحاث حول قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية، فإن هناك ثلاث مقاربات كبرى تم أخذها في الحسبان وهي: مقارنة "الموارد والمهارات"، مقارنة "الانتهازية"، ومقاربة "المرونة" وستتناول كل منها فيما يلي:

أولاً: المقاربة الأولى: الموارد والمهارات Ressources et compétences

وفقا لهذه المقاربة، ليس بالضرورة أن تمتلك المؤسسة جميع الموارد والمهارات لكي تقوم بنشاطاتها ولها ثلاث خيارات لذلك:

— تطوير هذه الموارد والمهارات داخليا،
— الاستحواذ على شركة لديها موارد ومهارات،
— مناولة أنشطتها للشركات التي تملك الموارد والمهارات.

فإذا كانت المناولة في كثير من الأحيان هي السبيل النسب للوصول السريع وغير المكلف لخبرات والمهارات التي لا تتوفر داخليا، فمن المستحسن أن يقتصر الأمر فقط على الأنشطة التي لا تعد جزءا من النشاط الأساسي للمؤسسة.

وفي الواقع فإن مناولة الأنشطة التي تشكل جزءا من قلب مهنة الشركة تؤدي إلى ظاهرة "التفريغ أو الاضمحلال Hollowing out" وعلى العكس فإن مناولة الأنشطة التي تقع خارج "قلب المهنة" تدر فائدة مزدوجة على الشركة وذلك كما يلي:¹

— الفائدة المباشرة وتتمثل في خفض التكاليف وتحسين الأداء مقارنة مع تلك الخدمات التي يتم تقديمها داخليا،

¹ Laurent Tanguy, "De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction - L'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter-organisationnel -", Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat en sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université Paris I, 2012, p 127.

— فائدة غير مباشرة تتمثل في إمكانية إعادة توجيه الموارد المالية في الأنشطة الأساسية للمؤسسة، عند الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الأنشطة مما يؤدي إلى خلق قيم إضافية.

هذا المنطق أشار إليه باحثين عدة أمثال James Brian Quinn الذي يرى أن المؤسسات تهمل مواردها المالية عندما لا تستعين بالمصادر الخارجية في الأنشطة التي لا تشكل جزءا من النشاط الأساسي. ويظهر هذا المنطق بوضوح في قضية عرض منتجات نو كيا. ففي منتصف عام 1990 قررت نو كيا تنفيذ بنية تحتية لها في فرنسا، في وقت لا تزال الشركة غير معروفة في أي سوق من أسواق جنوب وغرب أوروبا، الإستراتيجية المعتمدة من قبل نو كيا تمثلت في التركيز الحصري على الأنشطة الأساسية المتمثلة في التصميم، الإنتاج، وتسويق شاشات ملونة ذات دقة عالية. وبالنسبة للحواسيب فإنه تقرر الاحتفاظ بتصميم إنتاجها ومكتب تسويقها في جنوب غرب أوروبا داخليا، وفي المقابل فإن الخدمات الإدارية والمالية يتم مناولتها لنوكيا الفرنسية، أما وظائف اللوجيستيك (الإمداد)، والبيع وخدمات ما بعد البيع والإعلان والاتصالات والعلاقات العامة يتم مناولتها لمقدمي خدمات خارجيين.

لكن السؤال المطروح : على أي أساس يتم تحديد "قلب المهنة"؟

فإذا كان قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية من عدمه لنشاط معين يرتكز على مدى مساهمته في قلب مهنة المؤسسة فالتحدي الكبير هو بعد ذلك تحديد ما إذا كان النشاط ينتمي إلى قلب سلسلة الأنشطة أو لا وعلى الرغم من عدم وجود تعريف حقيقي لـ "قلب المهنة" فإن Barthélemy أشار إلى نهجين يمكن الاعتماد عليهما في ذلك:

1/ النهج الذاتي

في هذه الحالة فإن قيادة المؤسسة تحدد بحرية الأنشطة التي تشكل جزءا من قلب المهنة، وهو النهج الشائع بكثرة، إلا أن هذا الأسلوب يواجه على الأقل اثنين من القيود، الأول هو خطر "الحشو" حيث أن الكثير من المؤسسات تحدد في بعض الأحيان "قلب المهنة" في الأنشطة التي لا يمكن مناولتها، فمن الواضح أن هذا الأسلوب لا يساعد في عملية صنع قرار المناولة. أما القيد الثاني وهو الأكثر تأثيرا فهو ربط تحديد "قلب المهنة" بالإرادة الحرة للإدارة العليا، وبالتالي فقد يعتمد هذا التحديد في كثير من الأحيان على معايير غير عقلانية.

2/ النهج الموضوعي

ترتكز الميزة التنافسية للمؤسسة على أربعة معايير، وهي : القيمة، الندرة، عدم التحول، عدم الإحلال، هذه المعايير يمكن الاستعانة بها لتحديد ما إذا كان النشاط يشكل جزءا من قلب المهنة،

وباختصار فإن الأنشطة التي تتميز بندرة وقيمة وعدم تحويل أو عدم استبدال تشكل جزءا من قلب المهنة وعلى العكس الأنشطة التي لا تتميز بهذه الصفات هي خارجية عن قلب مهنة المؤسسة.

ثانيا: المقاربة الثانية : الانتهازية OPPORTUNISME

عندما يكون عدد الموردين أو مقدمي الخدمات محدودا فإن عمليات المناولة تكون عرضة لخطر عدم الاستقلالية، حيث يمكن للمزودين بالخدمة الاستفادة من هذا الوضع واعتماد سلوكيات انتهازية تجاه المؤسسات الطالبة للخدمة، كما يمكن أن يحدث هذا عند احتياج المؤسسة الأمر للاستثمار في أصول خاصة لا يمكن توفيرها خارج إطار علاقة المناولة وفي مثل هذه الحالات فإنه يكون من الضروري على المؤسسة الأمر بالعمل الاستثمار باعتماد ميكانيزمات تعاقدية من اجل حماية نفسها من الانتهازية التي يمكن أن تتعرض لها من قبل مزوديها. وفي الواقع فإنه كلما ارتفعت حالة عدم التأكد، كلما كان من الصعب وضع آليات تعاقدية فعالة حيث أن هذه الأخيرة أصبحت هي بدورها مكلفة جدا.

ورغم انطواء معظم عمليات المناولة على تكاليف غير ظاهرة، فإن بعض الشركات تتجاهلها ولا تأخذها بعين الاعتبار مما يعود بآثار سلبية على عمليات المناولة. فعلى سبيل المثال فإن شركة أمريكية تنشط في قطاع النفط، ناولت جزء كبير من نشاط المعلوماتية، وبعد اتخاذ القرار انخفضت التكاليف بـ 7 إلى 8% وزاد مستوى الأداء بشكل كبير، غير أنه كان لارتفاع التكاليف غير الظاهرة (17% من المبلغ السنوي للعقد) أن جعل عملية المناولة غير ناجحة.

هذه التكاليف غير الظاهرة ترجع أساسا إلى:

* ارتفاع مبلغ العقد نسبيا (12 مليون يورو في السنة)،

* الاستخدام المتزامن لأربعة مزودين.

ثالثا: المقاربة الثالثة: المرونة FLEXIBILITÉ

تعد حالة عدم التأكد من أهم المعوقات التي تقف في وجه نمو عمليات المناولة والاستعانة بالمصادر الخارجية، وذلك نتيجة العقبات التي تعترض تنفيذ الآليات التعاقدية، ومع ذلك فإن عدم التأكد يمكن أن يكون الداعم للاستعانة بالمصادر الخارجية وذلك على الأقل لسببين:

— عدم الرغبة في الاستثمارات التي تتقادم بسرعة وهو ما يفسره إلى حد كبير ازدهار التعامل بالمناولة واللجوء إلى المصادر الخارجية لعديد الشركات الكبرى المستثمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات منذ بداية سنوات التسعينيات،

— الرغبة في تحقيق بمعية آخرين استثمارات يكون من الصعب تقييم فوائدها مسبقا.

ويمكن الاستعانة بالمثال التالي، الذي يوضح كيف أمكن لارتفاع مستوى عدم التأكد أن دفع شركة هوليوود Hollywoodiens الأمريكية للأفلام، خفض درجة التكامل الراسي. فمن عام 1935 حتى 1965 هيمن على السينما الأمريكية عدد قليل من الاستوديوهات التي تدعى "Majors" كـ (MGM، Columbia، Universal، United Artists، Paramount، Warner Brothers، 20th Century-Fox، وRKO).

فحتى عام 1950 شهدت قاعات السينما حضورا مستقرا وارتفاعا مطردا في الدخل، وبداية من عام 1950 فإن المنافسة القوية على التلفزيون ولدت انخفاضا حادا في الحضور للقاعات. ولمواجهة هذه المنافسة بدأت الاستوديوهات تستثمر في المنتجات الباهضة الثمن بشكل كبير وذلك بتطوير تقنيات جديدة مثل اللون والشاشة الكبيرة والصوت الجسم، لكن الجمهور لم يعد وفيها لها وأخذت الانخفاض في تزايد مستمر.

وللحد من مخاطر هذا الفشل، بدأت الاستوديوهات تحاول الحصول على خدمات أشهر النجوم والمخرجين في الموضة، وفي المقابل فإنها لا تبرم عقود مستدامة مع هؤلاء حيث يمكنها التخلص منهم متى ما أرادت، وعلاوة على ذلك فإن قانون منع الاحتكار الصادر آنذاك أوجب على هذه الاستوديوهات التخلي عن شبكات قاعات العرض الخاصة بها.

وكما يظهر من مثال حالة شركات هوليوود، فإن البيئة المستقرة التي تميزت بها الفترة 1935 - 1965، شجعت على التكامل الراسي وفي المقابل فإن الزيادة في حالات عدم التأكد بين عامي 1950 و1965، أحدثت مرونة في الاستعانة بالمصادر الخارجية، وهو ما يبين أن المناولة تنسم بقدر كبير من المرونة، حيث أنها الوحيدة القادرة على التكيف مع مختلف الأوضاع وتزداد أهميتها بارتفاع عدم التأكد، لأنها تمكن من نقل جزء من المخاطر نحو الموردين أو المزودين بالخدمات.

المطلب الثاني: اختيار المزودين

تعد مسألة اختيار المزودين للشركة أمر الغ الأهمية، حيث أن الأمر يقتضي التفادي المطلق بمزودين لا يعملون على إشباع حاجات المؤسسة، لذلك سيخصص هذا الجزء لإبراز التقنيات الرئيسية لاختيار المزودين الأحسن من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير، التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة الطالبة للخدمة لتحديد ما إذا كان هؤلاء المزودين جديرين بالثقة المقدمة من طرفها.

أولاً: أساليب اختيار الماولين

بعد تحديد عدد المزودين المطلوبين من قبلها لأداء الخدمة، فمن الممكن للمؤسسة الآمرة، الأخذ بأحد الأساليب الثلاثة للاختيار:¹

- _ الاختيار المباشر،
- _ أسلوب العطاءات البسيط،
- _ المناقصة مع الاختيار المبدئي.

1/ الاختيار المباشر (الممارسة)

من خلال هذا الأسلوب فإن رب العمل يطلب من مقاول أن يقوم بإنجاز عمل معين لحسابه، فيقبل المقاول ذلك، والغالب بالنسبة للمقاولات الهامة أن يسبق إبرام العقد مرحلة يتفاوض فيها الطرفان على الشروط ومواصفات الخدمة المطلوبة، حتى إذا ما تقابلت إرادتهما أبرم العقد، ويطلق على هذه الطريقة من طرق إبرام العقود: التعاقد بالممارسة.²

ويتميز هذا الأسلوب بكونه يعطي مجالاً للسرية ولسرعة الانجاز، وقد يتم اللجوء إليه لأسباب سياسية كتعاقد مؤسسة عامة مع مقاول عام ينتمي لدولة تم الاتفاق معها في إطار تعاون، أو قد يرجع سبب الاستعانة بمقاول عام إلى شهرة هذا الأخير المهنية، غير أن السبب الحقيقي للاستعانة بعقد الممارسة يكمن في احتكار طريقة الصنع، فإذا كانت التكنولوجيا مثلاً التي اختارها الطرف الأمر مشمولة بحماية براءة اختراع أو تحميها أسرار المعرفة الفنية لا يجد هذا الأخير مجالاً للاختيار بين مختلف المقاولين وعليه عندئذ التوجه إلى من يحتكر طريقة الصنع.

2/ أسلوب العطاءات البسيط (المناقصة البسيطة):

سبق وأن أشرنا إلى أن المناقصة تقتضي تقديم عطاءات من مزودين محتملين، تحدد الأجر الذي يطلبه هؤلاء في مقابل القيام بالعمل المطلوب من طرف المؤسسة الطالبة للعمل، يتم تقديم هذه العطاءات إما في مناقصة علنية Adjudication أو في خطابات مغلقة Enveloppes cachetés، يكون الغرض منها عادة هو الوصول إلى أقل أجر لانجاز العمل المطلوب، وفقاً للضمانات والمواصفات المشترطة عند الإعلان عن العمل.³

¹ Jérôme BARTHELEMY, "Stratégies d'externalisation", Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, éd Dunod, Paris, 3^e édition, 2007, p108.

² محمد نبيب شنب، "شرح أحكام عقد المقاولة" في ضوء الفقه والقضاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 87

³ نفس المرجع، ص 92.

ويستخدم هذا الأسلوب على نطاق واسع في عمليات المناولة، فقد أظهرت دراسة أجرتها KPMG* للاستشارات الإدارية على 123 حالة مناولات خارجية في بريطانيا أن ثلثي الشركات قد استخدمت هذا الأسلوب لاختيار مزودها، وفي مجال الإمداد فإن نسب الاعتماد على هذا الأسلوب فاقت ثلاثة أرباع (4/3) المؤسسات.

هذا الأسلوب له عديد المزايا عند استعماله في مجال المناولة، ونتائج الدراسة المشار إليها سابقا تبين أن استخدام هذا الأسلوب يسمح بالحصول على أقل الأسعار في السوق ومستوى جيد من الجودة، حيث أن المناقصات التي تؤخذ على أساس التنافس بين مقدمي الخدمات فهي عموما تهدف إلى مقارنة عروض هؤلاء واختيار الأقل مع مراعاة احترام شروط النوعية المطلوبة. وقد أظهرت دراسة أجريت على 61 عقدا للتنظيف في استراليا، وجود اختلافات كبيرة في السعر والجودة بين ما إذا تم منح عقود مناولات بعد تقديم عروض تنافسية أو عهد إلى شركة معينة القيام بالعمل وتبين ما يلي:

- الأسعار التي يتقاضاها المزود الذي هو في وضعية محتكر هي بمعدل 28 دولار أسترالي للمتر المربع الواحد في مقابل 14.5 دولار للعقد الذي منح في إطار مناقصة،
- مؤشر الجودة هو 0.56 للعقود التي منحت دون مناقصة مقابل 0.63 للعقود الممنوحة بمناقصة،

وباختصار فإنه يمكن لهذه التقنية خفض التكاليف ورفع مستوى جودة الخدمة، ومع ذلك فإن لها بعض المحددات لعل أهمها هو الوقت الملائم للإنجاز، كما أنه بالنسبة للمزودين فغن الدخول في مناقصة هو مكلف بالنسبة لهم وهذا ما يضطرهم إلى اختيار أهم العقود بالنسبة لهم مما يقلل من المنافسة التي تستفيد منها بشكل كبير الشركات الراغبة في الحصول على خدمات هؤلاء المزودين.

ولقد أشار Barthélemy إلى بعض التقنيات البسيطة لتحسين معدل الاستجابة وبالتالي الحصول على أفضل المزودين بعد المناقصة وهي:

- يجب أن تكون العروض واضحة ما أمكن،
- المعلومات الواردة عن المناقصة تكون دقيقة بما فيه الكفاية،
- الآجال الممنوحة للمزودين المحتملين تكون كافية لوضع مقترحاتهم،
- يجب على المزودين التواصل مع المقررين في الشركة طالبة الخدمة.

* KPMG: هي واحدة من الشركات في بريطانيا الرائدة في إدارة المخاطر والخدمات المالية، والاستشارية، والمراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، والخدمات الضريبية والتنظيمية وتعد جزءا من شركة محاسبة كبرى متكاملة في أوروبا.

3/ المناقصة مع الاختيار المبدئي:

المناقصة مع الاختيار المبدئي هي أسلوب وسيط بين الاختيار المباشر للمزود وأسلوب العطاءات البسيط، حيث يتم فحص عدد صغير من مقدمي الخدمات الذين قدموا عروضهم للمؤسسة الآمرة، ويوفر هذا الأسلوب عدد من المزايا مقارنة بأسلوب المناقصة البسيط وذلك من حيث كون: _

التكاليف منخفضة لأن عدد المقترحات أقل وغالبا فإن أسلوب المناقصة البسيطة يستقطب عروض من مقدمي خدمات لا تلي تطلعات المؤسسات الآمرة بالعمل،

_ إعلام أقل عن عمليات المناولة التي دخلت حيز التنفيذ.

وبالنسبة للمزودين المحتملين فإنه من المهم لهم التركيز على عدد قليل من المناقصات التي تم اختيارهم فيها مبدئيا، وهو ما من شأنه عدم إهدار الموارد المالية في مناقصات من غير المرجح فوزهم بها.

ثانيا: معايير اختيار المزودين

تختلف معايير الفرز والمفاضلة بين مختلف المزودين المحتملين اختلافا كبيرا من عملية مناولة إلى أخرى، وكثيرا ما يعتمد في هذا الشأن على القوة المالية (المركز المالي) للمزود، كما أن فحص العطاءات يكون أكثر تعقيدا كلما كانت الأنشطة المناولة أكثر حساسية.

فإذا كانت المعايير الاقتصادية والفنية كالسعر، الأداء، المرونة، ومدى جاهزية الأفراد والمعدات هي عناصر مهمة فإنه لا يجب إهمال معايير أكثر أهمية كالمركز المالي، رقم الأعمال، الميزانية، حسابات النتائج، المراجع البنكية، سمعة المزود، إمكانية التواصل مع المزود وغيرها.

وعلى الرغم من عدم وجود قائمة معايير نموذجية للاختيار، فمن المستحسن استخدام معايير موضوعية وأخرى ذاتية معا، فالموضوعية تكون اقتصادية أساسا، ويقدم Barthélemy قائمة رغم أنها غير شاملة، إلا أنها تشير إلى معايير موضوعية رئيسية، تتمثل هذه المعايير فيما يلي:¹

_ القدرة على توريد الخدمة، المنتج المطلوب مع احترام الآجال المحددة،

_ الخبرة في مجال المناولة،

_ مستوى الأداء العالي،

_ السمعة الحسنة،

_ رضا العملاء الحاليين،

_ قوة المركز المالي،

_ الكفاءة الجيدة في الإدارة،

_ مدى الاقتراب من حل المشاكل التي تترك العميل،

¹ Jérôme BARTHELEMY, "Stratégies d'externalisation", op cit, p114.

- _ الرغبة في التحسين المستمر،
- _ الجاهزية العالية للأفراد والمعدات،
- _ مدى الالتزام في الاستثمار في الموارد المحددة من قبل العميل.

أما المعايير الذاتية فهي تركز أساسا على التوافق بين الشركة المناولة ومزوديها، وغالبا ما تكون هذه المعايير التي يتم التقليل من شأنها أحيانا حاسمة لنجاح عملية المناولة ولعل من بينها:

- _ جدارة المورد بالثقة واحترامه لشروط السرية،
- _ التوافق بين العميل والمزود لا سيما من حيث ثقافة الشركة،
- _ المرونة والقدرة على التطور،
- _ الرؤية الواضحة للسوق.

المطلب الثالث: مضمون عقد المناولة

يتضمن عقد المناولة عادة ثلاثة أنواع من الالتزامات: وهي المتطلبات العملية (التشغيلية)، الالتزامات المالية، الالتزامات القانونية، ويمكن تلخيص أهم الجوانب التي تخص هذه الالتزامات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III - 03): الالتزامات العامة لعقد المناولة

الالتزامات القانونية	الالتزامات المالية	الالتزامات العملية
_ ملكية المعلومات المعالجة	_ مدة العقد	_ موضوع العقد
_ المسؤولية	_ كيفية تسعير المزودات	_ طبيعة التوريد
_ تنفيذ العقد	_ منوال مراجعة الأسعار	_ تحويل (نقل الأفراد والمعدات)
_ القوة القاهرة	_ أسلوب الفوترة والدفع	_ اللجنة الفنية
_ الموظفين		_ تنفيذ الانجاز المطلوب
_ التامين		_ الرقابة والمراجعة
_ التنازل عن العقد		
_ الإجراءات الودية		
_ توزيع الاختصاصات		

Source: Jérôme BARTHELEMY, "Stratégies d'externalisation", op cit, p134.

والحقيقة أنه لا يوجد في الوقت الراهن في البلدان النامية عموماً والعربية على وجه الخصوص تشريع حقيقي منظم لنشاط المناولة على غرار ما هو قائم في البلدان المتقدمة. فعملية المناولة هي في الأساس عملية تعاقدية عادلة وسليمة تتم بين طرفين هما: المؤسسة المقدمة للأعمال والشركة (أو الشركات) المنفذة للأعمال.

وبصورة عامة تدخل عقود المناولة ضمن المفهوم العام لعقود المنشآت التجارية والصناعية بشروطها والتزاماتها على أساس عادل وسليم،

كما أن التشريعات أو اللوائح المنظمة لعلاقات التبادل والتعاون بين المؤسسات الآمرة بالأعمال والمنشآت المنفذة، معقدة وتتطلب قبل كل شيء معرفة دقيقة لأسلوب وخصائص المناولة الصناعية. وقد تكون عقود المناولة محددة بفترة معينة وقد لا تكون مربوطة بعمدة محددة وتتضمن كل الشروط الفنية المتفق عليها، وانطلاقاً من هذه الاعتبارات، فإننا سنقوم بتسليط الضوء على بعض القواعد العامة للتعاقد وفقاً لما ورد في دليل المناولة الصناعية في أوروبا باعتبارها سبقة في هذا المجال، ثم التطرق لأهم البنود التي تحتويها عقود المناولة الصناعية، وفقاً لما أشار إليه أهم الباحثين المهتمين بهذا المجال وكذا الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية.

أولاً : القواعد العامة للتعاون في إطار المناولة

تسعى الدول الأوروبية إلى دعم وتعزيز إمكانيات المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها - التي أضحت توفر ثلثي العمالة داخل دول الاتحاد الأوروبي - ، وتوفير فرص العمل والشراكة داخل الاتحاد الأوروبي وكذا على الصعيد الدولي، من خلال تطوير شراكات التعاقد الصناعي من الباطن وتحسين التعاون بين المقاولين والمقاولين من الباطن.

وفي هذا الإطار أوجدت UNICE* دليل مشكل من مجموعة من المبادئ التوجيهية لترقية الشراكة الصناعية والمناولة والتي هي في واقع الأمر كنتيجة حتمية للعمولة الاقتصادية وعولمة التبادل، تعتمد هذه الخطة على إيجاد علاقات عمل جديدة وتعاون وثيق بين المقاولين الرئيسيين والمقاولين من الباطن، وتمثل أهم القواعد العامة للتعاون حسب هذا الدليل فيما يلي:¹

1/ خلال مراحل تصميم وتطوير منتجات وعمليات جديدة، ينبغي على المتعاقدين الخارجيين والموردين التعاون من خلال تبادل الأفكار والمعلومات مع الالتزام بسرية هذه المعلومات من كلا الطرفين،

2/ ينبغي تحديد الخدمات التي ستقدم خلال مرحلة تطوير المنتج أو العملية بشكل مشترك من قبل الشركاء، كما يتعين تحديد مجالات المسؤولية والاتفاق على تفاصيل الدفع،

* UNICE: Union des confédérations de l'industrie et des Employeurs d'Europe.

¹ UNICE , " Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle " Bruxelles, Belgique, 2001, p02.

- 3/ في الحالات التي يكون فيها المشتري يفاضل بين مجموعة من الموردين المحتملين فعليه تحديد قراره في اقرب وقت ممكن من أجل تجنب النفقات الزائدة سواء بالنسبة له أو للموردين غير المختارين كذلك،
- 4/ ينبغي العمل على التصميم المشترك وإذا لزم الأمر يتعين وضع لائحة لمختلف المبادئ التوجيهية التي يقدمها الآمرون بالعمل،
- 5/ يكون من الأجدر على الشركاء مناقشة قضايا الضمان وكذا الإجابة المبدئية على مختلف الأسئلة المتعلقة بالمسؤوليات،
- 6/ نظرا للدور الذي تلعبه الهندسة في عمليات الإنجاز والذي من شأنه تقوية القدرة التنافسية فيجب على الشركاء السعي لتوسيع وتحسين تطبيقها في مختلف العمليات،
- 7/ ينبغي للآمرين بالعمل الشروع في تنفيذ برامج المساعدة التقنية لتمكين المزودين بالخدمات من اعتماد أساليب جديدة في الإنتاج وتحسين الإنتاجية وجودة المنتج، وإذا لزم الأمر يجب أن تتضمن هذه البرامج التعاون في مجال التدريب،
- 8/ يجب العمل على سرية المعلومات المتعلقة بالمشاريع المتعاقد عليها، كما يجب أن يتضمن العقد كيفية التعامل مع مختلف الآثار المترتبة عن الانحراف عن المبادئ، وتكون محددة بدقة في العقد، ويراعى في ذلك مصالح الطرفين.

ثانيا: البنود الرئيسية للعقد:

يتضمن عقد المناولة عديد البنود تتمثل أهمها فيما يلي:

1/ بنود المدة (الآجال):

تعتبر المدة بندا أساسيا في عقود المناولة، فكما تؤكد عليه الكثير من الأدبيات القانونية " بالنسبة للعميل الذي يقرر انتهاز خيار المناولة أو التقاويل الباطني يعد الأجل خيار استراتيجي للغاية بل قد يكون العنصر المفتاح لنجاح عملية المناولة".

وعموما فإن الشركات المناولة (الأمرة)، تبدي أفضلية الحصول على عقود قصيرة الأجل، مثل هذه العقود تنخفض فيها نسبة المخاطرة مقارنة مع العقود الطويلة، في حين يفضل مقدمي الخدمات العقود الطويلة الأجل لأنها تسمح لهم باسترداد استثماراتهم المبدئية. هذه الاستثمارات تتمثل على حد سواء في استثمارات فنية مثلة في نفقات استغلال الأفراد والمعدات، واستثمارات تجارية متمثلة في النفقات المرتبطة بالحصول على العقد.

وتجدر الإشارة إلى أنه رغم انخفاض درجة المخاطرة في العقود قصيرة الأجل فإن هذه الأخيرة تنطوي أيضا على بعض السلبيات بالنسبة للمؤسسات الأمرة، فتغيير المزود يولد تكاليف كبيرة مثلة في

تكاليف البحث على مزود آخر جديد، وكذا تكاليف إعادة التفاوض بشأن العقود، من ناحية أخرى، يكون من الضروري على المؤسسات الآمرة محاسبة تكلفة استعادة الأفراد والمعدات إلى المؤسسة ولذلك فهي لا تستفيد بالضرورة من هذه التكاليف خلال الأجل القصير.

2/ بنود السعر:

تعد بنود الأسعار المركز في عقود المناولة، ولقد عارض الأدب القانوني المقاربة القائمة على "المبالغ الإجمالية الجزافية" وركز على تلك القائمة على "وحدات العمل"، حيث أن الصعوبة في توقع كل الأحداث التي يمكن أن تواجه تحقيق الخدمات المطلوبة، شجع على استخدام التقييم القائم على وحدة العمل.

ويرى Barthélemy، أن هناك 5 أساليب كبرى للسعر وهي كما يلي:¹

__ أسلوب سعر السوق (prix de marché):

يعطي أسلوب سعر السوق ميزة البساطة، فمن خلاله يرجع تحديد سعر المنتج أو الخدمة مباشرة إلى السوق، ويعد هذا الأسلوب حلاً امثلاً، فهو يتيح للشركة الآمرة بالعمل الاستفادة من الأسعار الدنيا، ومع ذلك فهو يواجه على الأقل اثنين من القيود وهي أنه:

__ لا يكون من السهل دائماً تحديد سعر السوق، فعلى سبيل المثال في عمليات المناولة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، فمن الصعب مقارنة شركة بأخرى،

__ الرجوع إلى سعر السوق لا يأخذ في الاعتبار الاستثمارات الخاصة التي قدمها المزود، فهو يحق له أن يتوقع سعراً أعلى من سعر السوق عندما يعمل جاهداً على الوفاء بمتطلبات العميل والتكيف مع طريقته،

__ أسلوب السعر الثابت (prix fixe):

هذا الأسلوب يقتضي تثبيت سعر الخدمة المقدمة في وقت توقيع العقد، ولقد طبق هذا الأسلوب منذ فترة طويلة في عقود المناولة، حيث يعد أنسباً لتفادي النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المؤسسة الآمرة ومزودها، ومع ذلك فغن هذا الأسلوب له حدود يتمثل أهمها في كون أن الفجوة بين السعر المحدد تعاقدياً وسعر السوق يمكن أن تتسع بشكل أسرع وكبير مما يجعل الأسعار المحددة في البداية غير منطقية كونها لا تتلاءم مع الأسعار الجارية، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يتلاءم مع حالات التعاقد قصيرة الأجل،

__ أسلوب التكلفة الزائدة (coût plus marge):

وهو موجه إلى العمليات التي يمكن من خلالها إضافة هامش إلى التكلفة، حيث تسمح بالأخذ بعين الاعتبار تكاليف التكنولوجيا المتغيرة والتي غالباً ما تكون صعبة التوقع في البداية، والمشكل الكبير

¹ Jérôme BARTHELEMY, "Stratégies d'externalisation", op cit, p137.

الذي يواجهه هذا الأسلوب هو أنه لا يعد محفزا للمزود، فهو عندما يقوم بإعادة فوترة هذه التكاليف، قد لا يجد أن من مصلحته زيادة الإنتاجية، وفي الحقيقة فإن الاعتماد على أسلوب التكلفة الإضافية يعد أمرا نادر الحدوث،

أسلوب السعر المتصاعد (échelle mobile)

يعد هذا النوع الأكثر تقدما، والمبدأ الذي يحكم هذا النوع من الأحكام يكون على النحو التالي:

يتم تثبيت سعر قاعدي لحظة إمضاء العقد، ثم يتزايد السعر وفقا لمجموعة تكاليف الإنتاج التي يستعملها المزود وكذا تزايد تكاليف التكنولوجيا، هذا النوع من الأساليب يجعل من الممكن حل المشاكل التي يواجهها أسلوب التكلفة الزائدة لأن التكاليف يتم تحميلها مباشرة إلى العملاء،

أسلوب تقسيم جملة التكاليف والفوائد (partage des coûts et des bénéfices)

هذا النوع ينص على تحمل التكاليف والاستفادة من الفوائد من قبل الشركة المقدمة للعمل والمنفذة له معا، وفي هذا الإطار فقد قامت شركة نوكيا Nokia، في أواخر عام 2001 بتوقيع عقد لمدة 3 سنوات مع شركة هيوليت باكارد Hewlett-packard، تلتزم من خلاله هذه الأخيرة بخفض فاتورة نوكيا بنسبة 25%، وإظهار الشفافية الكاملة في التكاليف، في إطار ما يسمى بسياسة "الكتاب المفتوح". ومن خلال ذلك فإن أي تخفيض في التكاليف لأكثر من 25%، سيؤدي إلى تقاسم المنافع بين الشركتين.

ويشير اتحاد كونفدراليات الصناعة والعمال الأوروبي UNICE من خلال دليل الشراكة في المناولة الصناعية، أن تحديد الأسعار في عقود المناولة يتم عادة باستخدام طريقتين وهما:¹

أ/ تحديد السعر عن طريق التفاوض:

إذا كان المنتج محددًا من البداية فإن السعر يتم تحديده عن طريق التفاوض، وعند تحديد الأسعار عن طريق التفاوض لفترة معينة، فتظل ثابتة ولا يتم إجراء تعديلات عليها إلا إذا كانت هناك تعديلات في العقد أو إعادة التفاوض، وينبغي في العقود طويلة الأجل التي يكون السعر فيها ثابتا ترك الباب مفتوحا أمام إمكانية إعادة التفاوض على السعر، حيث يمكن أن تكون هناك تغيرات كبيرة غير متوقعة يمكن أن تؤثر على التكاليف.

فإذا كانت الأطراف تنوي تمديد عقد بعد انتهاء مدته، فينبغي لها أن تدخل في مفاوضات جادة وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لها تغطية الإمدادات التي تحدث بعد تاريخ انتهاء مدة العقد، قبل الاتفاق على السعر،

¹ UNICE , " Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle ", Op cit, p 03.

ب/ المراقبة المشتركة للتكاليف:

يستخدم هذا الأسلوب عادة عندما يتعلق بتعاون في مجال تطوير منتج معين، أو إنتاج منتجات تستخدم تكنولوجيات متغيرة، حيث يتم تحديد السعر عن طريق المراقبة المشتركة للتكاليف، وفقا لتكاليف الإنجاز التي تتم متابعتها من طرف الشريكين، ويعتبر الولاء المتبادل هنا شرط أساسي لنجاح هذا النوع من اتفاقات التعاون .

هذا ويشير الدليل أنه ينبغي التفاوض بشأن السعر ويتعين على الشركاء السعي دائما إلى خفض التكاليف خلال مراحل الإنتاج، ومن الأهمية بمكان تحديد البنود التي يعتمد عليها في تحديد السعر، مثل الأدوات والرعاية والسلامة وكذا النقل، الضرائب والضمانات، التأمين وغيرها، كما ينبغي على الأطراف المتعاقدة الاتفاق على تعديلات الأسعار المناسبة التي يتعين اتخاذها في حالة تغيير مواصفات المنتج أو الخدمة المراد تحقيقها كشروط الضمان والخدمات اللوجيستية مثلا بالشكل الذي لا يؤثر على التكاليف .

3/ بنود قياس الأداء:

يجب أن يشمل العقد بوضوح، مستوى الأداء المطلوب، كما يجب أن تكون الاحتياجات اللازمة للتنفيذ واضحة، بالشكل الذي من خلاله يكون من السهل تحديد ما إذا كان المزود قد أوفى بالمطلوب منه من عدمه، كما يسمح هذا بـ:

__ تحديد العقوبات المالية التي تفرض عندما لا يتم تحقيق الأهداف،

__ الحوافز المالية التي تدفع عند تحقيق الهدف أو تجاوزها،

لذلك ينبغي أن تكون الحوافز المقدمة متناسبة مع الأهداف المحققة من عملية المناولة، كما أنه إذا كانت الخدمة المطلوبة من المزودين قد تم إنجازها من قبل داخل المؤسسة، فقياس مستوى أداء المزودين يستند إلى مؤشر قاعدي يوضع وفقا للإنجاز المحقق داخليا وبذلك يتم قياس التغير (الإيجابي أو السلبي) انطلاقا من الوضع القاعدي، غير أنه يجب أن يكون التقييم موضوعيا قدر الإمكان ومن الأحسن أن لا يتم من قبل الموظفين الداخليين في المؤسسة،

4/ بنود تسوية المنازعات

من أجل حل النزاعات المحتملة، يجب أن ينص العقد في البداية، على إجراءات حل النزاعات المحتملة، وعند ورود أي نزاع فيجب أن يدار في بداية الأمر على مستوى خلية القيادة، فإذا لم يتم التوصل إلى حل فمن المستحسن إشراك طرف ثالث وبممكن التمييز بين ثلاثة مستويات: الوساطة، التحكيم، التقاضي.

الهدف من الوساطة والتحكيم هو تسوية الخلافات بين الشركة الأمرة ومزودها قبل تفاقم الوضع وتأزم العلاقة، وفي كلا الأسلوبين يتم تعيين خبير استشاري من قبل الطرفين يكون مسئولا عن

تقديم التوصيات التي لا يكون لها أثرًا على كليهما، وفي كثير من الأحيان يؤدي كلا الأسلوبين إلى إيجاد حل وسط، غير أن ما يميز التحكيم عن الوساطة هو كون الأول له طابع رسمي أكثر من عملية الوساطة،

6/ بنود الخروج من التعاقد

من أجل تفادي الخروج غير المرر من التعاقد في مجال المناولة، فمن الضروري أن ينص العقد على بنود التراجع عن إكمال العقد من كلا الشريكين، هذه البنود عادة ما تكون لها ثلاث خصائص:

- _ تغطي هذه البنود الموظفين وكذا المعدات على حد سواء،
- _ تطبق أيضا حتى نهاية العقد في حالة الإنهاء المبكر،
- _ تنص على إمكانية إدخال مزود آخر من قبل الشركة المقدمة للعمل.¹

7/ بنود أخرى لعقد المناولة:

يمكن إدراج في هذا المجال مختلف البنود الأخرى التي نص عليها دليل المناولة لاتحاد كونفدراليات الصناعة والعمال الأوربي ولعل أهمها:²

7-1/ شروط الدفع

ينبغي أن تكون شروط الدفع المنبثقة عن المفاوضات عادلة لكلا الطرفين وتسمح بتحقيق فوائد اقتصادية ومالية للشركاء على المدى الطويل والوسيلة النسب لتحقيق هذا الهدف هي الأخذ بعين الاعتبار أحسن التقنيات والإدارة الجيدة للائتمان، والمسؤولية لكل شريك حيث يجب:

- وضع سياسة واضحة ومنسقة، وضمان أن يتم دفع الفواتير وفقا للعقود،
- التأكد من أن مستولي وأفراد الدوائر المالية وإدارة المشتريات واعون بهذه السياسة وملتزمون بتطبيقها،
- يجب التفاوض بشأن شروط الدفع من بداية التعاقد والعمل على احترام هذه الشروط،
- ليس لطرف أن يمدد في آجال الدفع أو يغير من شروطه دون موافقة مسبقة من الطرف الآخر،
- إعطاء الموردين المعلومات الدقيقة والواضحة المتعلقة بإجراءات الدفع،
- وضع نظام للتعامل السريع مع الشكاوي والتزاعات مع إخطار الموردين بالتأخيرات في دفع الفواتير في حالة نشوب خلاف

¹ Jérôme BARTHELEMY, "Stratégies d'externalisation", op cit, p139-142.

² UNICE, " Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle ", Op cit, p05-08.

وينبغي أن تتضمن شروط الدفع بندا يقضي بأن المورد مرخص تلقائياً بحساب الفوائد المترتبة عن تأخير السداد (بمعدل متفق عليه)، إذا فشل الأمر بالعمل في التسديد في الآجال المحددة،

7-2/ الجودة

ينبغي على الأمرين بالعمل ومزوديهما بالخدمة اعتماد نهج مشترك للجودة ضمن إطار محدد ومشارك، كما ينبغي أن يأخذوا بعين الاعتبار، الالتزام المشترك باستهداف الجودة الشاملة على جميع المستويات.

ولضمان الجودة بين الأمرين بالعمل والمناولين بطريقة عادلة يجب أن يتضمن الاتفاق ما يلي:

- مراعاة مواصفات المنتج أو الخدمة الواجب تقديمها والأساليب المستخدمة لضمان الجودة،
- ينبغي أن تكون المواصفات واضحة ومحددة المعالم ومعدة بالاتفاق المشترك بين الأطراف المتعاقدة كما ينبغي للأطراف الاعتماد على المعايير الدولية للتقييم لتحديد مواصفات الجودة المطلوبة،
- من الضروري تحديد طرق ووسائل واضحة ومتفق عليها بالتشارك من أجل السيطرة والمراقبة على مخرجات العمليات المنجزة،

— تتضمن الأحكام المتعلقة بالجودة على سبيل المثال ما يلي:

- العناصر التي تخضع لمراقبة الجودة وكذا الإجراءات الملحقمة،
- المتطلبات الخاصة بالأرشفة،
- التغييرات التي يمكن أن تحدث على شروط الجودة، وإجراءات معالجة مشاكل الجودة، والتي تكون ناتجة عن الخروج عن المواصفات المتفق عليها والمتطلب توفيرها في المنتج،
- يمكن للطرفان وضع اتفاق لحماية السرية إذا كانت هناك حاجة لمثل هذا الاتفاق،

7-3/ الخصوصية وحقوق الملكية الصناعية

ينص الدليل في هذا المجال على مجموعة من البنود وذلك كما يلي:

- يمكن لكل طرف في عقود المناولة الصناعية الحصول من الآخر على جوانب من المعرفة والدراسة الفنية، حيث يتضمن تصنيع المنتجات أيضاً استخدام حقوق براءات الاختراع، الرسوم والنماذج، البرمجيات، والعلامات التجارية وغيرها بالإضافة إلى ذلك يمكن للشركاء تطوير مهارات جديدة واكتساب حقوق جديدة للملكية الصناعية من خلال تشاركهما، لذلك فمن المهم أن يتفق الطرفان على كيفية حماية حقوق كل منهما وكذا الالتزامات المترتبة عن استخدام هذه المعارف وحقوق الملكية الصناعية،

— عادة فإن الاتفاق حول الدراية الفنية وحقوق الملكية الصناعية يكون عادلا ويتضمن توازن المصالح إذا اشتمل على ما يلي:

- يعتمد على مبدأ أساسي وهو أن يكون الجانب الذي يعمل على تطوير المعارف يجر منافع على العمليات المنجزة،
- يلتزم المزود أو المورد إبلاغ الأمر بالعمل إذا اعتزم أثناء تنفيذ العقد إجراء تحسينات أو تقدم بطلب للحصول على براءة اختراع أو أي شكل آخر من أشكال الحماية للابتكارات المتقدمة انطلاقا من خبراته السابقة،
- يجب أن يتضمن الاتفاق مواصفات واضحة ومحددة المعالم ومعدة بالتشاور المتبادل بين الطرفين حول براءة الاختراع أو أشكال الحماية الأخرى التي تتعلق بالابتكارات المحرزة في مجال توفير تقنيات التصنيع من كلا الطرفين،
- كل طرف يحصل على ترخيص لاستخدام الدراية وغيرها من حقوق الملكية المقدمة من الطرف الآخر على القدر اللازم لتنفيذ العقد، كما أنه لا يمكن إدخال أي حقوق ملكية أو معرفة فنية إلا إذا اتفق الطرفان على طريقة الدفع المتعلقة بهذه الحقوق،
- يجب على الأطراف المتعاقدة معالجة معارفها بطريقة سرية عن لم تكن قد بدت للعامة،
- يجب أن تتوافق الإجراءات المرتبطة باستخدام المهارات والخبرات المكتسبة من خلال العلاقات التعاقدية الأخرى مع قواعد المنافسة المطلقة،
- يعد الطرف المكلف بالإنجاز أو التصميم مسؤولا عن أي انتهاك لحقوق الملكية الصناعية الذي قد ينجم بتدخل طرف ثالث أثناء التصنيع، أو التسويق أو استخدام المنتج ولا يكون المزود مسؤولا إذا كانت هذه الانتهاكات راجعة إلى تعليمات من الأمر بالعمل، أو إذا لم يكن هذا المزود على علم بأوضاع البلد الذي يتم فيه بيع أو استخدام المنتجات،

4-7/ التعاون اللوجستي بين المزودين بالخدمة والأمين بالعمل:

الهدف من الخدمات اللوجستية هو تحسين تدفق المواد بين المورد والمجموعين في جميع المراحل وعلى امتداد سلسلة القيمة داخل الشركة، حيث أن لها دورا كبيرا في التحكم في التكلفة وآجال التسليم من أجل تلبية حاجات المنتجين، وبشكل عام فإن جهود التحسين هاته تتركز على ما يلي:

— سرعة تدفق المواد وتقصير وقت التخزين مع تجديد المخزونات بأقل التكاليف الممكنة،

— إعطاء أكبر قدر من المرونة لمسايرة حاجات المنتجين (المجموعين)،

وبالإضافة إلى عقود التوريد فإن هناك اتفاقات أخرى بين الطرفين تدخل في مجال الاتصالات وغيرها من خدمات الإمداد اكتسبت في الآونة الأخيرة أهمية بالغة هذه الاتفاقات تشمل على سبيل المثال:

- التبادل الإلكتروني للمعلومات والشروط التقنية القبلية،
 - تخصيص وتنسيق خدمات التوريد مع التكامل مع أطراف أخرى كموردي الخدمات المتخصصة،
 - المعالجة أو التجميع القبلي للمكونات أو الأنظمة،
- يجب أن تتضمن العقود المبرمة تحديد واضح ومقبول من الطرفين حول السلع والخدمات المقدمة وتاريخ ومكان التسليم بالإضافة إلى الأخطار المحتملة،
- التقليل من المخاطر والتكاليف في مجال الخدمات اللوجيستية يعتمد على:
- الكميات الدنيا والقصوى لكل تسليم والآجال المرتبطة به وفترات الإخطار من الموردين، وتواتر التسليمات،
- شروط التسليم وفوترة البضائع (طرق النقل، مكان التسليم، التغليف، .. الخ)،
- المدة التي يحددها الأمر بالعمل لتسليم البضائع المطلوبة،
- آجال الإخطار في حالة تعديل المنتج أو توقف العمليات الإنتاجية،
- الاتفاق بشأن الحدود الدنيا والقصوى للمخزون للحفاظ على امتداد سلسلة التوريد،
- الاحتياجات المحددة من الجودة على المواد ومدى تطبيق نظم تبادل البيانات المرتبطة بالخدمات اللوجيستية،

7-5/ وسائل الإنتاج الخاصة

— عن اقتناء واستخدام وصيانة وسائل الإنتاج الخاصة (الأدوات، القوالب، النماذج، الإطارات وأدوات مراقبة الجودة) لإنتاج السلع المطلوبة تحكّمها مجموعة من البنود التعاقدية، فيجب على الأمرين بالعمل والمزودين أخذ هذا الجانب بعناية في بنود العقد المبرم بينهما لضمان وجود توازن بين مصالح كل منهما. فالعقد يجب أن يحدد ما إذا كان الأمر بالعمل يسدّد مصاريف المزود التي أدلى بها هذا الأخير لاقتناء وإنتاج وصيانة وسائل الإنتاج الخاصة، غما عن طريق الدفع المباشر أو من خلال إدراج أثر هذه التكاليف في أسعار المواد والخدمات المقدمة، كما ينبغي أن يتضمن العقد أيضا تحديد التزامات كل من الطرفين بشأن الصيانة والإصلاح، التامين وتعويض وسائل الإنتاج الخاصة،

— يتعين على الشركاء الاتفاق منذ البداية على حقوق استخدام الوسائل الخاصة، هذه الحقوق تعدّ مقابلا للجهد المبذول وتوفير المعرفة الفنية المستخدمة في الإنتاج واقتناء وصيانة هذه الوسائل،

— يجب على الأمر بالعمل تيرير قراراته في حال ما أن قرر توقيف حق المزود في استخدام الوسائل الخاصة، أو في حالة نقل هذه الوسائل وهذا يحدث عادة عند التأخير غير المبرر في إنجاز، أو في حالة كون المنتجات المقدمة تحتوي على خلل ما أو إذا كان المزود يتعرض للإفلاس،

— يجب أيضا تامين رعاية خاصة بالأسرار التجارية (المعارف) المدرجة في وسائل الإنتاج حيث لا يتم استخدامها من دون موافقة مسبقة من صاحب الحق وذلك عن طريق الاتفاق المتبادل بشأن هذه الأسرار.

المطلب الرابع: محددات اعتماد إستراتيجية المناولة

تتحكم في نجاح إستراتيجية المناولة وتحقيق الأهداف المرغوبة منها، مجموعة من المحددات لعل أهمها:¹

1/ قرار المناولة

إن الدخول في المناولة هو قرار استراتيجي يتمخض عليه العديد من الآثار على تنظيم المؤسسة والظروف المستقبلية لنشاطها ويستند هذا القرار على الأخذ في الحسبان ثلاث قواعد متتالية:

أ/ العضوية في الأعمال الأساسية

فحسب بارتيلمي Barthélemy (2000)، معيار قرار المناولة أو الاستعانة بالمصادر الخارجية يرتكز على أساس التمييز بين الأنشطة التي تشكل جزءا من "قلب الأعمال" (الأنشطة الأساسية) وتلك التي لا تنتمي إليها. جميع الأنشطة التي تقع خارج قلب الأعمال، يمكن الاستعانة فيها بالمصادر الخارجية، هذا التوجه يقوم على منطقتي تقسيم العمل والتخصص الذي جاء به آدم سميث في أواخر القرن الثامن عشر.

ب/ مستوى الأداء

عندما يكون مستوى أداء النشاط المنجز داخليا أقل بكثير من مستوى أداء مقدمي الخدمات في السوق فيكون من الأجدر اللجوء إلى المناولة، حيث يمكن للمناولين المتخصصين تخفيض التكاليف، تحسين أداء الأنشطة، وإعادة تخصيص الموارد التي يتم الاستغناء عنها في الأنشطة الأساسية.

ج/ مستوى تكاليف الصفقة

فكثيرا ما يتولد على المناولة تكاليف معاملات مرتفعة، لذلك فإن هذه التكاليف لها تأثيرا مباشرا على قرار المناولة حيث يتم الأخذ بهذه الأخيرة بالشكل الذي من خلاله لا تتغلب هذه التكاليف على الوفورات المحققة عند الاستعانة بالمصادر الخارجية.

¹ 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, p13.

2/ تسيير العلاقة مع المناول

معرفة ما إذا كان نشاط معين يمكن فيه الاستعانة بالمصادر الخارجية ليس سوى شرط أول من شروط نجاح عملية المناولة. والشرط الثاني - الذي لا يقل أهمية عن الأول - هو معرفة كيفية إدارة العلاقة مع المناول، فإذا كانت نظرية الموارد قد أغفلت هذا الجانب فإن نظرية تكاليف المعاملات (الصفقات) أعطت إضاءة حقيقية له، فوفقا لويليامسون Williamson (1985) فإن نجاح المناولة يقوم على التوفيق بين مستوى المخاطر التعاقدية ونوع العقد المستخدم، والأكثر من ذلك خصوصية الأصول، وكذا عدم التأكد، لذلك يكون من المهم استخدام النماذج المتقدمة للعقود.

وتستخدم عادة ثلاثة أنواع من العقود يمكن إيجاز مميزاتها فيما يلي:¹

- العقود الكلاسيكية: وتستخدم لتسيير عمليات المناولة البسيطة، وتتسم بأخطار تعاقدية ضعيفة، والمؤسسة الأمرة لها الخيار بين عدد كبير من المزودين، كما أن هذه العقود تكون قصيرة الأجل حيث من السهل وغير مكلف تغيير المنفذين، ويكون التركيز فيها على الوثائق الرسمية، كما أن الجانب العلائقي يكون محدود.
- العقود الكلاسيكية الجديدة: وهي عقود مفصلة وتستعمل لتسيير عمليات المناولة المعقدة، تتسم هذه العقود بارتفاع الأخطار التعاقدية، كما تحتوي على شروط متعددة ومفصلة (على سبيل المثال، قياس الأداء، حل النزاعات، إجراءات الخروج من التعاقد.. الخ)، ويتم التركيز فيها على الوثائق الرسمية أكثر من الجانب العلائقي.
- العقود العلائقية: وتخص عمليات المناولة والتخريج الأكثر تعقيدا، وعلى الرغم من كون المخاطر التعاقدية فيها مرتفعة جدا، فإن العقود العلائقية لا تكون بالضرورة أكثر تفصيلا وتأخذ العلاقة شكل (مؤسسة مصغرة) منظمة في إطار مجموعة من المعايير المعدة بتشارك كلا الشريكين.

3/ الفوائد من المناولة:

لقد تغيرت الدوافع من عمليات المناولة إلى حد كبير. ففي القديم كان الهدف الأساسي للمناولة هو خفض التكاليف، واليوم فإن الحاجة لخلق قيمة للمساهمين شجع الشركات على نقل الأشخاص والمعدات اللازمة نحو مقدمي الخدمات المتخصصة للتخفيف من ميزانيتها العمومية، وتوجيه مواردها المالية والإدارية إلى الأنشطة التي تخلق القيمة في قلب أنشطتها الأساسية.

¹ Jérôme BARTHELEMY, " Performance et compétence: les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie couts de transaction ", Communication à la 8ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Ecole Centrale Paris, 26-28 mai 1999, pp 08-09.

المبحث الثالث: إدارة وتقييم عمليات المناولة الصناعية

إن وجود كيانين مستقلين اقتصادياً، في إطار عمليات المناولة، يطرح في الواقع مجموعة من الشروط والمتطلبات على الصعيدين الكلي والجزئي. فعلى الصعيد الكلي، يتطلب الأمر تكييف الأطر التشريعية والمؤسسية (مثل قوانين التعاقد، نقابات العمال، إحداه مراكز للتشابك بين المؤسسات،...) بما يتناسب وتطور عمليات المناولة. أما على الصعيد الجزئي فيتطلب الأمر تنظيم النشاطات الخاصة بالمؤسسات والتنسيق مع الموردين واستعداد الأفراد للعمل عن كثب مع الآخرين خارج المؤسسة وغيرها. ومن ثم فإن هيكلة العلاقات ما بين المؤسساتين الآمرة بالعمل والمنفذة له، ومراقبتها تحتاج إلى استحداث أنظمة إدارية ورقابية وسيرورات مناسبة.

وسنحاول في هذا الجزء من الدراسة تسليط الضوء على متطلبات المناولة على المستوى الجزئي. والأسئلة التي تطرح بقوة هي: كيف تنظم المنشآت التي تدخل في شراكات إستراتيجية في إطار عقود مناولة مع منشآت أخرى، مثل هذه العلاقات؟ ثم ما هي العوامل التي تؤثر في اختيار هذا النمط أو ذلك من أنماط إدارة العلاقة ومراقبتها؟ وما هي العوامل المحددة لنجاح علاقة المناولة على المدى البعيد؟

المطلب الأول: إدارة علاقة المناولة

إذا كانت مختلف الدراسات والأبحاث حول المناولة قد ركزت حول الدوافع المؤدية للمناولة، وحول محددات العلاقات ما بين المنظمات ومختلف أشكال علاقات المناولة والتخريج، فإن موضوع إدارة عملية المناولة لم يحظ بنفس القدر من اهتمام الباحثين والممارسين بالرغم من أنه، حسب بكثير من المحللين، المحدد الأساسي للنجاح،

أولاً : العناصر الإدارية المحددة لنجاح المناولة

إذا كانت العلاقات ما بين مختلف المنظمات المشاركة تضبط في إطار العقود المبرمة، فإن كلا من المؤسسة الزبونة والمزود بالخدمة في شراكة المناولة يلتزمان بإتباع سلوكيات مفيدة للجانبين من أجل خلق وضع جديد يكون فيه الطرفان راجحين. ويتطلب ذلك وجود إستراتيجية واضحة وممنهجة، لأن الشراكة ليست قائمة في الأساس على عقود رسمية، وإنما بالأحرى على تطوير العلاقات ما بين المنظمات، ومن ثم فإن آليات الضبط و المتابعة تقوم على الثقة المتبادلة أكثر مما تقوم على الرقابة التعاقدية. كما تفترض علاقة الشراكة وجود أهداف مشتركة وتماثل في الغايات بين الزبون والمزود بالخدمة. ويبقى الإشكال مطروح في كيفية إدارة مثل هذه العلاقات التي تشكل تحدياً كبيراً لإدارة المؤسسة الزبونة.

وبصورة عامة يمكن تصنيف العناصر الإدارية المحددة لنجاح شراكة المناولة أو التعاقد الباطني في أربع فئات هي:

- _ الإستراتيجية،
 - _ العمليات (الجارية)،
 - _ الجوانب المالية،
 - _ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية.
- ويمكن شرح هذه العناصر بإيجاز:

1/ الإستراتيجية

- فمن المهمّ جداً أن يكون هناك اتفاق حول الصورة الكبرى، أي الإستراتيجية و الأهداف الإستراتيجية والمبادرات الأهم لتحقيق شراكة راجحة، وتقوم هذه الإستراتيجية على:¹
- تحديد أهداف المناولة،
 - التأكد من توافق أهداف المناولة مع الأهداف الإستراتيجية،
 - وضع معايير لقياس مدى تحقيق أهداف المناولة،
 - تحديد وتقييم المبادرات الإستراتيجية أي الخطوات المحددة التي يتعين على كل طرف القيام بها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية،
 - التقييم المشترك للمؤسسة والصناعة أو الاتجاهات الاقتصادية العامة التي قد تؤثر في العلاقة.

ولقد تحدث مينارد Maynard، عن أهمية وجود إستراتيجية للشراكة والتحالفات بين المؤسسات، وذكر انه على الرغم من تعدد التحالفات الإستراتيجية وتنوعها واختلافها، فإن هناك بعض القواعد العامة التي يجب مراعاتها عند إدارة تلك التحالفات، لأنها تساعد على تنمية الأسس اللازمة لنجاح تلك التحالفات، ومن أهمها وجود إستراتيجية لها، وهو ما يجعل من الأهمية بمكان تحديد إستراتيجية واضحة لمختلف الشراكات التي تعقد في إطار المناولة، من أجل إدارتها بطريقة إستراتيجية وتمثل أهم عناصر الإستراتيجية التي أشار إليها مينارد فيما يلي:²

¹ حمزوي شريف، "التخريج من الصفقة إلى الشراكة" ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات والآفاق، جامعة باجي المختار، عنابة، يومي 6 و7 نوفمبر 2007، ص ص 262-263.

² العوضي رفعت السيد، بسيوني اسماعيل علي، "الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، مرجع سابق، ص ص

— تحديد أهداف النشاط: فيجب أن يتأكد المشاركون أنهم قد حددوا أهدافهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بوضوح منذ بدأ التفاوض بشأن التحالف، كما يجب أن تتسم وثيقة التعاقد بالمرونة بحيث تسمح بنمو علاقات التحالف كلما عمل أطراف التحالف عن قرب مع بعضهم البعض،

— العمل على حماية ممتلكات الشركات الذهنية: وهي إحدى القضايا القانونية التي تواجه أطراف التحالف، وتتعلق بامتلاك براءات الاختراع، والتأليف والعلامات التجارية... الخ، وكيفية حماية هذه الحقوق أيضا، لذلك فغن اتفاقية التحالف يجب أن توزع قبل توقيعها للتأكد من أن كل طرف قد حصل على حماية كافية لممتلكات شركته الذهنية،

— توضيح طريقة توزيع التكاليف: لكي تكون إدارة التحالف مؤثرة وحتى تتأكد الإدارة من أن كل طرف على دراية بواجباته النهائية منذ بدأ التشارك، فلا بد أن تتوفر ميكانيكية واضحة لتوزيع التكاليف، ولتنسيق أنشطة المناولة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الاجتماعات الدورية والاتصالات المنتظمة بين الأطراف المتعاقدة،

— وضع إستراتيجية واضحة لإنهاء التحالف: مع أن معظم المتعاقدين لا يجنون مناقشة هذا الأمر منذ البداية، فإن اتفاقات التعاقد الجيدة تنص على إجراءات إنهاء التعاقد لحماية أطرافه في حالة فشل تلك العلاقة، ويجب أن تتضمن الاتفاقات تعويض أصحاب الملكية الفكرية عن ممتلكاتهم الموجودة قبل التعاقد، بالإضافة إلى توزيع حقوق الملكية التي تنتج أثناء التنفيذ.

2/ العمليات:

بعد تحديد الإستراتيجية للتعاقد في إطار المناولة فلا بد من الاتفاق أيضا على بعض القضايا التشغيلية، أي الوسائل التي تساعد في تطبيق الإستراتيجية، ويتم ذلك عن طريق:

- تحديد و تقييم العمليات الرئيسية بشكل منتظم لدعم الإستراتيجية،
- تحديد وتخطيط عمليات التزوّد و الإمدادات،
- الموافقة على المعايير المعتمدة في مراقبة الإمدادات،
- تحديد و تقييم الإجراءات الخاصة باحترام الالتزامات التعاقدية.

3/ الجوانب المالية:

تعتمد الإدارة الناجحة لمختلف العمليات التعاقدية على الأخذ في الحسبان الجوانب المالية، حيث أنها تعد الأساس لتخطيط مختلف الاحتياجات، فالمبيعات المتوقعة مثلا يمكن أن تساعد في تخطيط

الاحتياجات من الأفراد، لذلك يتعين على مديري عقد المناولة إعداد قائمة بمختلف المؤشرات ومراجعتها كالمبيعات، العائد على الاستثمار وغيرها.

4/ الجوانب المتعلقة بالأفراد:

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الفرد في التأثير على نتائج مختلف العمليات الإنتاجية، فيكون من الضروري أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار عند إدارة عمليات المناولة، لذلك تحتاج المؤسسة إلى تقييم عمل الأفراد المنخرطين في عملية المناولة، وكذا تحديد ومراجعة مؤهلات المديرين (المكونين)، ووضع معايير لتقييم الأفراد المنخرطين في العلاقة سواء كانوا مكونين أو إداريين.

ثانيا: متابعة وتقييم أداء عمليات المناولة الصناعية

تعد عملية مراقبة وتقييم الأداء المسار الذي من خلاله يتمكن المسيرون من الوقوف على أدائهم ومراعاة ما إذا كانت النتائج المحققة متوافقة مع الأهداف المحددة، أي من خلال ذلك يتم معرفة ما إذا كانت الموارد مستغلة بفعالية وكفاءة، لذلك يتعين تحديد نظام وخلية لمتابعة الأداء ثم تقييم الأعمال المنجزة والتي على ضوءها يتم وضع المكافآت والعقوبات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

1/ وضع نظام للمتابعة

قبل الحديث عن قياس أداء الخدمة المقدمة في إطار المناولة، فمن الضروري تحديد خلية للمتابعة أو التحكم المشترك في التنفيذ، تركز هذه الخلية على تنظيم دقيق ومعلن بوضوح في داخل المؤسسة، لذلك لا بد من:¹

— وضع هيكل مناولة، موجه لمجمل عمليات المناولة الجاري العمل بها،

— تحديد مسئولين عن المناولة في العقود المبرمة،

— وضع روابط متعلقة بالخدمة أو النشاط المنجز،

كما يجب أن تراعي هذه الخلية أو تأخذ ضمن أهدافها بنود الامتثال لشروط العقد وكذا حجم التغييرات في المزودات والتي يمكن أن تحدث في حدود مدة العقد،

هذا ويجب أن تحدد في البداية الأطراف المخول لها بالمتابعة والقياس، خاصة في الأنشطة غير المادية والتي يتعين تقييمها فوراً وفي المدة المحددة، كما أن كل يجب توضيحه بوضع معايير للحكم على الأداء، لذلك فإن مؤشرات الأداء الموضوعية يجب أن تكون:

¹ Comité de Liaison des Services du MEDEF, et l'Institut Esprit Service, avec le soutien de la Commission Européenne, "Guide de l'externalisation", Op cit, p107.

_ محددة بالاشتراك بين العميل والمزود بالخدمة،

_ واضحة ومفهومة من طرف الجميع،

_ قابلة للمراقبة،

_ سهلة التنفيذ حيث لا يؤدي اعتمادها على إحداث شلل في النظام.

ومن المهم الجمع بين أنواع من المؤشرات التي تسمح في آن واحد بـ:

_ تقييم نتيجة الخدمة المقدمة: وذلك بالنظر لـ:

● نوعية العقد،

● مستوى الخدمة المحصلة،

● آفاق التحسين المستمر.

_ قياس الرضا وعدم الرضا،

_ قياس أسباب عدم الرضا.

ويعتمد نشاط خلية المتابعة المشتركة على وجود:

_ لجنة متابعة،

_ نظام دائم للرصد، بوجود تدفق دائم ومستمر للمعلومات،

_ اجتماع مرحلي للمنفذين والعملاء

وهذا وتجدر الإشارة إلى أن التعاون بين الأمر بالعمل والمزود بالخدمة يعد عصب عملية التعاقد، لهذا يجب أن تركز العملية على إدارة مرنة من الكيانيين معا، كما يعد دور المزود حيوي لاقتراح مؤشرات جديدة متكيفة مع الاحتياجات الجديدة وتقلص قدر الإمكان من القصور أو الفوارق الملاحظة.

واجبات العميل (الأمر بالعمل)

يجب على الأمر بالعمل أن يساهم في نجاح عملية المناولة بإخراج الأنشطة لخارج المؤسسة لا يعفيه من واجباته والواقع أن منطق الأداء المشترك للخدمة يأخذ كل بعده في توزيع المهام، لذلك فإن مسؤولية الأمر بالعمل تقتضي:¹

¹ Comité de Liaison des Services du MEDEF, et l'Institut Esprit Service, avec le soutien de la Commission Européenne, "Guide de l'externalisation", Op cit, p 111.

— حشد الوسائل (البشرية، التنظيمية، التقنية) المناسبة لتحقيق النتائج المرغوبة،

— إعطاء في الوقت المناسب المعلومات الضرورية لإنجاز العمل المقدم، حيث تعد سرعة انتقال المعلومة بين العميل ومزوده شرطاً أساسياً في إعادة تنشيط واستمرارية العملية

— التحديد المسبق وعند التعاقد مع المزود لنظام قياس الأداء والتصحيحات الممكنة.

2/ تقييم أداء عمليات المناولة الصناعية:

قبل التطرق إلى مضمون تقييم أداء عملية المناولة يمكن تقديم مفهوم الأداء وعملية تقييم الأداء في

المؤسسة

1-2/ مفهوم الأداء وتقييم الأداء في المؤسسة

1-1-2/ تعريف الأداء:

مصطلح "الأداء" هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance والتي تعني وضعية الحصان في السباق، حيث ترجمت إلى الفرنسية وبذلك أخذت مجالاً واسعاً للتطبيق واستعملت في ميادين متعددة، فعلاوة عن مجال التسيير استعملت في ميدان الرياضة والميكانيك وفي كل مجالات الحياة الاقتصادية.

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.¹ وحسب "اندرو دي سيزلافي" و "مارك جي ولاس"، فإن الأداء هو نتاج للنظام العام والجزئي والعمليات التنظيمية ويمكن ترجمته على مستوى المنظمة إلى مقاييس لإنجاز جماعة العمل، ونوعية العمل المنجز، فيما يمكن ترجمته على مستوى الفرد إلى تصرفات وأفعال وفق تقديرات المشرفين وزملاء العمل.²

¹ بوشعور راضية، "تحليل الأداء في الخدمات"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تلمسان، 2003،

² أندرو دي سيزلافي، مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، "السلوك التنظيمي والأداء"، الإدارة العامة للبحوث، السعودية،

وحسب Agbodan و Amoussouga فإن الأداء هو عبارة عن التجديد وتغيير نسق المنتجات بزيادة وحدات الإنتاج والخدمات من أجل الانفتاح والوفاء للزبائن.¹

وبشكل عام يمكن تعريف "الأداء" بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. التعريف الأخير يبين وجود ثلاث خصائص أساسية للأداء:²

أ- أن الأداء يكون بالتحقيق "أو النتيجة":

فالأداء إذن هو نتيجة الأفعال المترابطة مع بعضها والتي تستخدم وسائل، استثمارات، أشخاص، وتفترض من المؤسسة إعداد طاقات للاستغلال (كفاءات، أفراد، تكنولوجيات، التنظيم، موردين... الخ)،

ب- الأداء يقاس بواسطة المقارنة:

حيث أن النتائج تقارن مع الأهداف وذلك باستعمال مؤشرات رقمية أو غير رقمية، وهذه المقارنة تفترض وجود شكل تنافس أو مرجع للمقارنة مثل المقارنة بفترة سابقة أو قد يكون معيار المقارنة بلوغ أو تجاوز المنافسين،

ج- المقارنة تترجم نجاح الفعل:

الأداء إذن هو مفهوم نسبي متعلق بنتيجة المقارنة، ونسبيته تكون في أنه يكون حسب منافع المقيم (l'évaluateur) واختيار المعايير وطبيعتها كما أنه يكون متعدد بتعدد الأهداف وذاتي (مرتبط بالفعل المقيم).

2-1-2 / مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المؤسسة:

يمكن النظر لتقييم الأداء على أنه قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.³

كما يمكن اعتباره بأنه التأكد من استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة. وقد ظهرت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي وما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاية الإنتاجية والإدارية للمشروع ويتناول التقييم مختلف أنواع النشاط في المؤسسة والتأكد من استخدام كفاءة عناصر الإنتاج المتاحة وكذا التأكد من كفاءة تحقيق النتائج المستهدفة في كل أوجه النشاط، وبذلك يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن رقابة على مراحل العمليات في

¹ Mavor Michel Agbodan, Fulbert Gero Amoussouga, " Les facteurs de performance de l'entreprise ", John libbey Eurotext, paris, 1995, p 14.

² Brigte DRIATH, Christian Goujet, "Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ", DUNOD, Paris 2002, p 168.

³ زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص15.

المشروع أو المؤسسة بداية من تحديد الأهداف ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد، ثم إجراء عمليات متابعة لتحديد الكفاءة التي يجري بها العمل في كل من هذه المراحل.¹

ولقد اعتبر يوحنا آل آدم وآخرون أن قياس كفاءة الأداء هو برنامج عمل لترشيد ورفع كفاءة العاملين ونظام المعلومات للتخطيط والإدارة وتحديد المكافآت... الخ. وتؤكد معظم الدراسات أن المنظمات تحصل على معلومات مرتدة بمراجعة وتقويم الأداء مما يسمح بإجراء تعديلات وترشيد للطاقات، لتلاءم البنيات التنظيمية للأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية (بما في ذلك اتخاذ القرارات)، وترمي هذه التعديلات إلى تحسين الأداء من خلال التغيير التنظيمي، وبالإضافة إلى كون عملية قياس الأداء محددة للانحرافات وتفسير أسبابها ووضع الحلول، فإن هذه العملية تعتبر كذلك محددة للمراكز الإدارية والإنتاجية المسئولة عن الانحرافات لذا يسهل على الإدارة تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في نشاطها سواء أكان ذلك لتصحيح الانحرافات أو التوجيه، أو تحديد المكافآت التشجيعية... الخ.²

وبعبارة أوضح وأوجز يمثل تقييم الأداء مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات، تدخل في صميم التخطيط والسياسات الإستراتيجية، وقد حاولت المؤسسات الأمريكية تاريخياً تحقيق أرباح عن طريق التوسع في النشاط فقامت بتطبيق الإستراتيجيات التالية في سبيل تحقيق ذلك:

__ ممارسة النشاط التجاري في أسواق محلية يمكن التنبؤ بها،

__ التطور السريع الواسع النطاق،

__ التركيز على مراحل تطور المنتج الطويلة،

__ تركيز الاهتمام على حيازة رأس المال والمشكلات الفنية،

وبذلك تغيرت قواعد العمل التجاري بصورة جذرية وأدركت أغلب الشركات الأمريكية أن تحقيق الأرباح لم يعد ممكناً عن طريق التوسع لأنه غير مضمون النتائج وأنه لا بد من تحقيق أرباح عن طريق الإنتاجية (أي عن طريق زيادة كفاءة التشغيل) والذي يعتبر من الضرورات الإستراتيجية.³

2-1-3/ شروط قياس الأداء بفعالية: حتى تحقق عملية تقييم الأداء النتائج المنتظرة منها وتنعكس

بشكل ايجابي على نتائج المؤسسة وحب توفر مجموعة من الشروط من بينها:

¹ أبو الفتوح علي فضالة، "التحليل المالي وإدارة الأموال"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص23.

² يوحنا آل آدم، سليمان اللوزي، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات" دار المسيرة، عمان، 2000، ص 199-200.

³ أندرودي سيزلافي، مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص379.

أ/ توفر المعلومات ودقتها:

اعتمدت عملية التسيير في الماضي على المعرفة الشخصية المكتسبة من الخبرة والممارسة اليومية، دون إتباع منهج علمي لحل المشاكل في المؤسسة، لكن نتيجة لتغير ظروف البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية، فإن نتائج القرارات المعتمدة على الحدس والتجربة الشخصية لم تعد مضمونة لذلك اتجهت المنظمات إلى استخدام الأساليب العلمية التي تعالج البيانات للحصول على المعلومات الضرورية لتحديد الأهداف وتحليل المشاكل.

وغالبا ما يعاني المقيم أثناء جمع للمعلومات مشاكل متعلقة بعدم حصوله عليها بالدقة المطلوبة وارتفاع تكاليف الحصول عليها، أو الحاجة إلى وقت طويل للحصول عليها يزيد عن الوقت المطلوب لاتخاذ القرار وهكذا تكون القرارات ناقصة أو غير تامة ونجاح الأداء يبقى مرهون بكمية البيانات ودقتها.¹

ب/ استغلال المعلومات المتاحة في الوقت

يرى Plossf أن الاعتماد على 95% من المعلومات المتوفرة في الحين أفضل من الاعتماد على 100% من المعلومات التي تأتي متأخرة، ويعتبر أن عنصر الوقت أساسي في إدارة الإنتاج، كما أن الانحرافات بين الإنجازات وما هو مخطط يجب اكتشافها مباشرة بعد ظهور المنتج وبالتالي معالجتها في أقرب وقت ممكن، فالمشاكل التي لم يتم معالجتها بسرعة حتما ستساهم في ظهور صعوبات أخرى وتصبح أكثر خطورة بمرور الوقت، بالإضافة إلى أن المعلومات الناقصة قد تكون كافية في اغلب الأحيان لمعالجة عدد من المشاكل الكبرى، كمشاكل: المهملات، التنقيحات، التأخيرات، الانقطاعات، وبالتالي اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة.²

ج/ اعتماد الأرقام الشاملة في القياس:

تعتبر الأرقام الإجمالية أفضل للقياس من الأرقام التفصيلية أو الجزئية، والقواعد العامة الآتية هي أفضل دليل على ذلك:

- * الأرقام الشاملة تعتبر دائما سهلة الحصول وسهلة الاستعمال مقارنة بالأرقام التفصيلية،
- * الإنتاجية الكلية للمؤسسة هي أكثر أهمية مقارنة بإنتاجية اليد العاملة المباشرة،
- * معدلات دوران المواد في أماكن العمل تعتبر ذات أكثر معنى مقارنة بالكميات والتواريخ على الأوامر الوحودية (الجزئية)،
- * القيم التقريبية لقياسات دقيقة تعتبر ذات منفعة أكثر من أرقام دقيقة لقياسات سيئة،

¹ نهاري ثالث أمين، "تقييم نظام المعلومات التسييري المؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه دولة، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2000، ص 99.

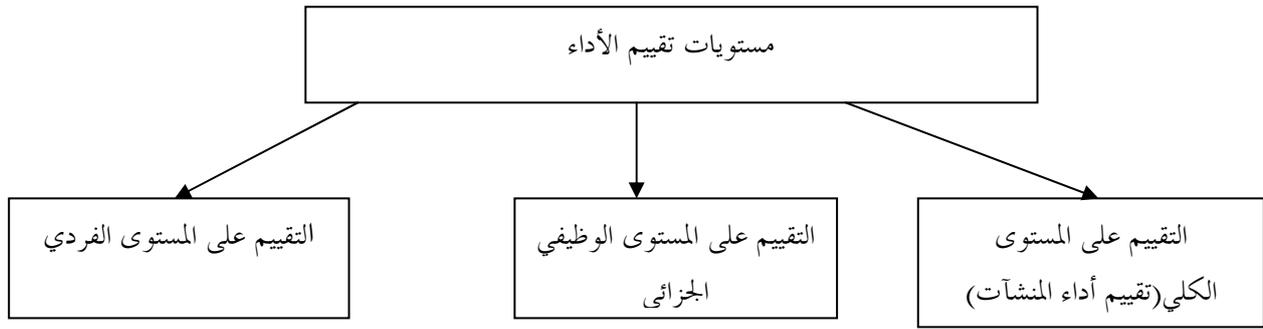
² W.George Plossf, " La nouvelle donne de la Gestion de production", AFNOR Gestion,Paris, 1993, p 149

ذ/ شمولية تقارير التحكم في العمليات على التنبؤات والمعطيات الحقيقية حول الأداء في المرة خلال فترة التنفيذ ولتوضيح النشاطات المستقبلية يمكن تقديم المخططات بشكل جزئي وللمتابعة الزمنية فانه يمكن تقديم الأداء الحقيقية على حدا (لوحدها)، لكن للتحكم في العمليات يجب تقديم المعطيات التنبؤية والواقعية حول الأداء للمراحل الحديثة مع بعض في التقرير، كما أن الفوارق المهمة يجب أن توضع بوضوح لجلب الانتباه إليها.¹

2-1-4 / مستويات تقييم الأداء في المؤسسة

يعتمد في تقييم أداء المؤسسات، مجموعة من المعايير المختلفة والمتراطة فيما بينها والتي تكون مستنبطة من الميدان المالي، التقني، التجاري والاجتماعي، ويمكن إدراج هذه المستويات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-03): مستويات تقييم الأداء في المؤسسة



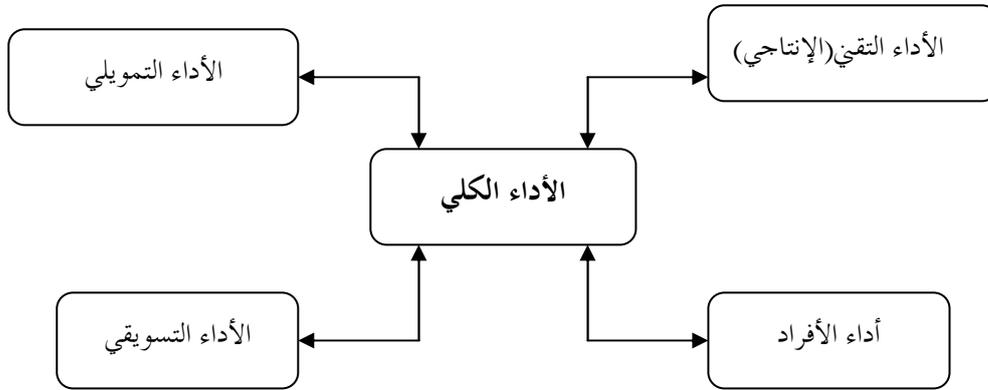
المصدر: زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات و العاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ص 15.

أ/ التقييم على المستوى الوظيفي

تقييم الوظائف إجراء من شأنه تحديد كل وظيفة وعمل بالنسبة إلى قيمة الوظائف والأعمال الأخرى في الشركة الواحدة. وعادة فإن كل مؤسسة صناعية تتضمن أربعة أنشطة رئيسية وهي التسويق، الإنتاج، التمويل، وإدارة الأفراد، ويعتبر الأداء الكلي محصلة لهذه الأداء الجزئية كما يشير إلى ذلك Jean piore REY، من خلال الشكل الموالي

¹ W . George plossl , Op cit , p 150.

الشكل (III-04): مستويات الأداء في المؤسسة



Source: Jean piore REY, " Le contrôle de gestion des services publiques, communaux", Dunod, Paris, 1991, p 19.

أ-1/ الأداء التسويقي: تتجلى وظيفة التسويق في عمليات تخطيط، تنفيذ، متابعة، تطوير، ترويج وتسعير السلع والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد والمنظمات والمجتمع.¹

ويعكس الأداء التسويقي وضعية المؤسسة في السوق ويقدر على أساس الزيادة في رقم الأعمال الناتج عن بيع السلع والخدمات، ويفترض هذا الأداء حرية الزبون في اختيار حاجاته وما يشبع هذه الحاجات بكل حرية.

ففي دراسة شهيرة قام بها كلا من Petrs & Waterman سنة 1992 عن أساليب ومبادئ التفوق، وجد أن مؤسسات الأعمال المتميزة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع والتفوق التنافسي هي تلك التي تعمل على تنمية الصلات والعلاقات مع جمهور المستهلكين والاستفادة من مقترحاتهم لتحقيق أهدافها.²

أ-2/ الأداء الإنتاجي

يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة والجودة المناسبين، لذلك فإن تقييم الأداء الإنتاجي يتطلب تقييم الكفاية الإنتاجية للآلات والمواد الخام المستخدمة وجهود العمال كمدخلات، الأمر الذي يستدعي استخدام المواد استخداماً اقتصادياً عن طريق إجراء التصميم السليم للسلعة والتقليل من نسب الفاقد منها، بالإضافة إلى هذا فإنه يتطلب الأمر

¹ زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات و العاملين"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001 ص 54.
² إسماعيل بوخاوة، الطاهر بن يعقوب، "استراتيجية التاهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 01، 2002، ص 143.

الوصول إلى أحسن الأساليب الإنتاجية للعمليات المختلفة ووضع البرامج التأهيلية للترقية وتحسين ظروف الإنتاج والإنتاجية.¹

أ-3/ الأداء التمويلي:

يهدف النشاط التمويلي في المؤسسة الحصول على الموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب واستخدامها بشكل كفاء وفعال للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة. ويعتبر التحليل المالي من الأدوات التقنية التي تستعمل في تحليل المعطيات المالية الخاصة باستغلال المؤسسة وهيكلها المالي الذي يتضمن مصادر الأموال واستعمالاتها، مما يؤدي إلى اكتشاف بعض المشاكل في بعض الجوانب مثل معدل الدوران البطيء للمخزون، أو الزيادة في تكلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج والتي قد تؤدي إلى زيادة المبيعات مع انخفاض الربح المحقق في الوقت نفسه.

ومن أهم الأسئلة التي تستخدم في تحليل الموقف المالي للمؤسسة ما يلي:

— ما هي المعايير التي تم وضعها لقياس الأداء المالي للمؤسسة؟

— هل الخطط المالية للأقسام التابعة للمؤسسة تتماشى مع الخطة المالية العامة للمؤسسة ككل؟

— ما هو موقف كل من نسب الربحية أو نسب السيولة، أو نسب التشغيل بالنسبة للمؤسسة مقارنة بنفس النسب على مستوى الصناعة ككل؟ أو بالنسبة للسنوات السابقة للمؤسسة نفسها؟ أو للتوقعات أو التنبؤات التي تم وضعها سابقاً؟

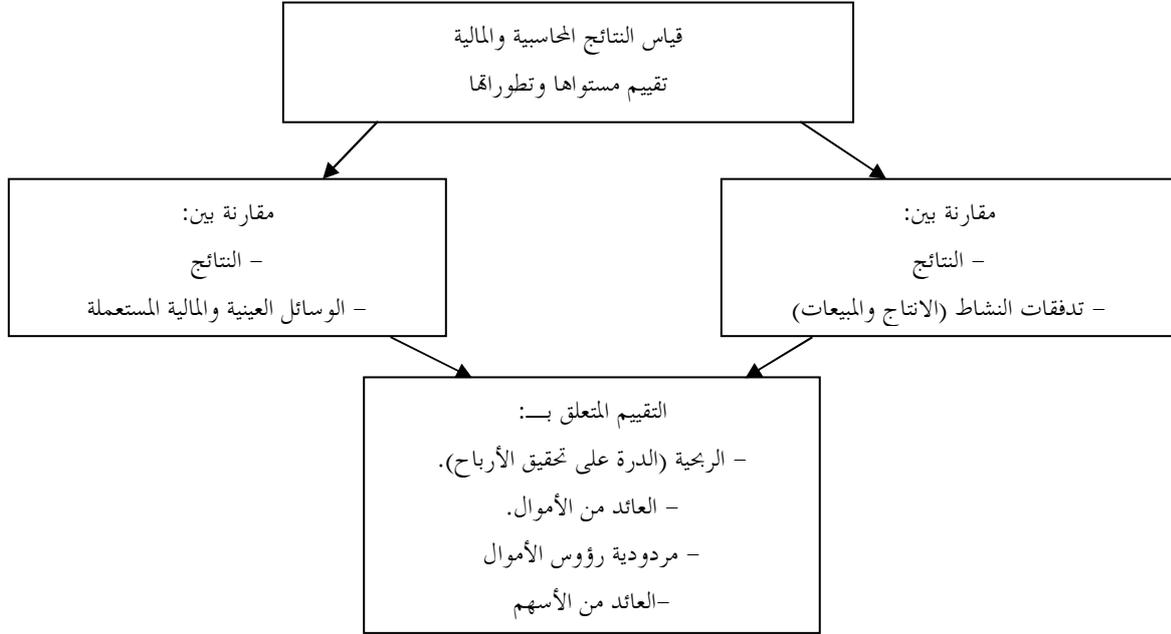
ويعتبر قياس النتائج المحققة في الماضي والحاضر وكذا توقعات اتجاه تحركها وتطورها في المستقبل المهمة الأولى للتحليل المالي. هذه النتائج المقاسة تكون إلى مجموعة مرجعية كبيرة تترجم مستوى عمليات المؤسسة (المنتجات أو المبيعات مثلاً) أو تترجم تكلفة الوسائل المستعملة لتحصيل هذه النتائج وهذا فقط عندما تكون فعالية المؤسسة مقيمة، إذ يتم قياس الكفاءة الخاصة بمختلف النشاطات ذات مردودية لأجل تغطية مختلف تكاليف الموارد المستعملة بالإضافة إلى كفاءة الوسائل المادية والمالية المستعملة. ما أن الحكم المرتبط بالفعالية يجب أن يأخذ في الحسبان التأثير الناتج عن بعض خصائص النشاط مثل الكلف، الشروط التكنولوجية الاقتصادية للإنتاج، هيكل التمويل، وكذا القيود الإستراتيجية، التجارية أو الاجتماعية المفروضة على المؤسسة.²

والشكل الموالي يقدم أهم جوانب تحليل الأداء المالي في المؤسسة

1 أبو الفتوح علي فضالة، "التحليل المالي وإدارة الأموال"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 51.

2 Elie Cohen, " Gestion financière de l'entreprise et développement financier ", ed EDICEF, canada, 1991, p 70

الشكل (III-05): مبادئ تحليل الأداء في المؤسسة



Source: Elie Cohen, " Gestion financière de l'entreprise et développement financier ", ed EDICEF, canada, 1991, p 70

أ-3-1 / تقييم الربحية (profitabilité)

تعتبر الربحية نسبة بين الدخل أو العائد المحقق في وقت معين والمبيعات (الإنتاج المباع) في نفس الفترة

$$\text{الربحية} = \frac{\text{العائد (الربح)}}{\text{المبيعات}}$$

وتقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على ضبط عناصر المصروفات المختلفة المرتبطة بالمبيعات المحققة كما تقيس مدى قدرة المؤسسة في توليد الأرباح من المبيعات، و يتكون بسط هذه النسبة من نسب الأرباح طبقا لتعريف محدد مثل مجمل الربح، أو صافي ربح العمليات، أو صافي الربح الشامل. أما المقام فهو يتضمن المبيعات.¹

¹ Jacques Richard, " Analyse financière et audit des performances ", La villeguern édition, 1993, 2^{ème} édition, p39.

أ-3-2/ العائد من الأصول: Rendements des actifs

إن هدف تقييم هذه المجموعة هو قياس ربحية الأموال المستثمرة في المؤسسة علما بأن المقصود بالأموال المستثمرة في المؤسسة قد يكون أحد المفهومين التاليين:

المفهوم الأول:

- * إجمالي موجودات المؤسسة العاملة على تحقيق الدخل و يسمى العائد على الموجودات (ROA)
- * العائد على الاستثمار ROI

__ العائد على الموجودات: وتحسب نسب العائد على الموجودات بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على الموجودات} = \text{صافي ربح العمليات قبل الفائدة والإيرادات والمصروفات الأخرى والضريبة} / \text{مجموع الموجودات أو معدل مجموع الموجودات .}$$

وتعتبر هذه النسبة من أفضل مؤشرات الكفاءة التشغيلية وذلك لأنها لا تعكس أثر الرفع المالي، إذ أن بسطها ومقامها لم يتأثر بكمية تمويل المؤسسة لموجوداتها.¹

__ العائد على الاستثمار ROI:

إن ميادين اتخاذ القرارات والتي تؤثر في هذا العائد يمكن التوصل إليها باستخدام 5 خطوات للتحليل وذلك كما يلي:

الخطوة 1 تحديد معدل العائد (قبل الضرائب) إلى الاستثمار على أساس نسبة الأرباح إلى المخرجات المادية و كذا نسبة المخرجات إلى إجمالي الاستثمار، كالتالي:

$$\text{الربح} / \text{إجمالي الاستثمار} = \text{الربح} / \text{المخرجات} * \text{إجمالي الاستثمار} \text{ [المخرجات / إجمالي الاستثمار] (1)}$$

الخطوة 2: ومن المعروف أن ربح الوحدة هو الفرق بين سعر بيعها و تكلفتها.

$$\text{الربح} / \text{المخرجات} = \text{قيمة السلع} / \text{المخرجات} - \text{إجمالي التكلفة} / \text{المخرجات} \text{ [المخرجات / التكلفة / المخرجات] (2)}$$

الخطوة 03: يمكن التعرف على التغيير في نسبة المخرجات إلى إجمالي الاستثمار، على أساس ربط هذه المخرجات بإجمالي الاستثمار باستخدام المنطق التالي: أن جزءاً من الاستثمار يتم تخصيصه للتسهيلات والمعدات التي تحدد الطاقة الإنتاجية، و الطاقة الإنتاجية بدورها تحدد المخرجات التي ينتظر التوصل إليها. وعلى هذا الأساس فإن التغييرات في نسبة المخرجات إلى إجمالي الاستثمار يمكن تحديدها باستخدام ثلاثة نسب وهي:

* ROA: Return on assets

** ROI: Return on investissement

¹ مفلح عقل، " الإدارة المالية"، البنك العربي، عمان، الأردن، 1995 ص 233.

- نسبة المخرجات إلى الطاقة الإنتاجية،
 - نسبة الطاقة الإنتاجية إلى الاستثمار الثابت،
 - نسبة الاستثمار الثابت إلى إجمالي الاستثمار.
- و يتم كتابة ذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{المخرجات / إجمالي الاستثمار} = \left[\frac{\text{المخرجات / الطاقة (نسبة الاستخدام)}}{x} \right] \times \left[\frac{\text{الطاقة / الاستثمار الثابت}}{x} \right] \times \left[\frac{\text{إنتاجية الاستثمار الثابت}}{x} \right] \times \left[\frac{\text{التخصص الداخلي لرأس المال}}{x} \right] \dots (3)$$

الخطوة 04: يتضح من التحليل السابق أن نسبة الربح إلى إجمالي الاستثمار تتحدد بخمسة اعتبارات متعلقة بالأداء وهي:

- أسعار السلعة (قيمة السلعة الإجمالية / المخرجات)،
 - تكلفة الوحدة (إجمالي التكلفة / المخرجات)،
 - استخدام التسهيلات (المخرجات / الطاقة)،
 - إنتاجية التسهيلات و المعدات (الطاقة / الاستثمار الثابت)،
 - تخصيص الموارد الاستثمارية بين السلع الرأسمالية و رأس المال العامل (الاستثمار الثابت / إجمالي الاستثمار).
- ويمكن إجمال جميع العلاقات السابقة بالصورة التالية:

$$\text{الربح / إجمالي الاستثمار} = \left[\frac{\text{قيمة السلعة / المخرجات}}{x} \right] - \left[\frac{\text{إجمالي التكلفة / المخرجات}}{x} \right] \times \left[\frac{\text{الطاقة / الاستثمار الثابت}}{x} \right] \times \left[\frac{\text{إجمالي الاستثمار}}{x} \right] \dots (4)$$

الخطوة 05: أخيرا يمكن تحويل الانتباه ناحية نسبة الربح إلى حقوق الملكية وبالتالي نضيف بعدا سادسا لاتخاذ القرارات و هو البعد المرتبط بهيكل التحويل و ذلك بالصورة التالية:

$$\text{الربح / حقوق الملكية} = \left(\frac{\text{الربح / إجمالي الاستثمار}}{x} \right) / \left(\frac{\text{حقوق الملكية / إجمالي الاستثمار}}{x} \right) \dots (5)$$

ويمكن استخدام هذه النسب الخمسة لتخطيط و تقييم جهود رجال الإدارة العليا حيث أنها تقدم مزيجا من الجوانب المادية والمالية لتدفقات الموارد، والتي تتميز بالسكون وكذلك التي تتميز بالتحرك، كما تقدم الاتجاهات طويلة الأجل و قصيرة الأجل. بالإضافة إلى أنها تظهر المكونات المتدفقة من النظام،

وبالتحديد، حيث أن متغيرات الطاقة والاستثمار الثابت وإجمالي الاستثمار تميل إلى التغير ببطء شديد مقارنة بالمبيعات (أو قيمة السلعة) والتكلفة والمخرجات.¹

المفهوم الثاني :

ويعني بالاستثمارات الأموال المقدمة من أصحاب المشروع، ويسمى العائد المتحصل عليه بالعائد على حقوق المساهمين ROE ♦
العائد على حقوق المساهمين:

تعتبر هذه النسبة مؤشر لقدرة المؤسسة على جذب الاستثمار بحكم كون العائد على الاستثمار محددًا أساسيًا لقرارات المستثمرين.
ونحسب هذه النسبة بالعلاقة:

العائد على حقوق المساهمين = صافي الربح بعد الضريبة (بعد طرح حقوق جملة الأسهم الممتازة إن وجدت) / صافي حقوق المساهمين (أو معدل صافي حقوق المساهمين)
أ-3-2 / تقييم المردودية:

تعرف المردودية بكونها نسبة بين النتيجة والأموال المستعملة. وتعتبر مقياسًا من مقياس الأداء المالي للمؤسسة والذي من خلاله يتم أخذ في الحسبان قيمة النتيجة وقيمة الأموال المستعملة من طرف المؤسسة لتحقيق هذه النتيجة.

* دراسة المردودية لا تأخذ في الحسبان قياس المؤشرات الاجتماعية التجارية أو الصناعية للأداء، كل مجال من هذه المجالات يأخذ مجالًا من خلال قياس الأداء المالي لكن بإدخال قواعد أخرى خاصة للتقييم.²

ويبين الجدول الموالي، الأصناف الرئيسية للمردودية، وكذا دورها ومستويات حسابها في المؤسسة:

¹ محمد الحناوي، علي الشرقاوي، " إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية "، مرجع سابق، ص 317

♦ ROE: Return on equity

² Pirre . plancher, " Mesure de la performance financière de l'entreprise", OPU, Algerie, 1993, P 08 .

الجدول رقم (III-04): الأصناف الرئيسية للمردودية

نوع المردودية	نسبتها	دورها (منفعتها)	المسؤولين عليها	مستويات حسابها
مردودية الاستغلال	النتيجة / النشاط	+ التعريف بالأهداف + مراقبة التسيير	المسؤولين على كل مراكز الربح و المردودية (الوحدات الامركزية)	+ على مستوى المركز + على مستوى النشاط + على مستوى القطاع +..... الخ
المردودية المالية	النتيجة / الموارد البشرية (المفهوم)	اختيار و مراقبة التمويل	* الإدارات المالية	* المؤسسة في مجملها
المردودية الاقتصادية	النتيجة/الوسائل الاقتصادية (الأصول)	* اختيار وانتقاء المشاريع الاستثمار * المراقبة	* مسؤولي الاستثمارات	* على مستوى مركز الاستثمارات * الوحدات اللامركزية * على مستوى المشاريع

Source: Jean Lochar, " Les Ratios aide au management et au diagnostic" édition d'organisation, Paris, 1998, P 48 .

أ-3-3- العائد على السهم Rendement des actions ويقاس وفق العلاقة التالية

العائد على السهم = الربح بعد الفوائد والضريبة وحقوق حملة الأسهم الممتازة / عدد الأسهم العادية القائمة في نهاية الفترة

يعتبر العائد على السهم أكثر مؤشرات الأداء استعمالاً لقياس كفاءة الأداء المالي للشركات و هو يلعب دوراً هاماً في التحليل الاستثماري، كما يعتبر ضرورياً كما يلي:¹

- _ التنبؤ بالأرباح المتوقع توزيعها،
- _ معدلات النمو المتوقع تحقيقها،
- _ القيمة المستقبلية للأسهم،
- _ وضع السياسات الخاصة بالأرباح حيث تحدد إدارة الشركة بتحديد عائد الأسهم.

أ- 4/ الأداء الفردي: (البشري)

تلجأ المؤسسات إلى استخدام معدات وعمليات حديثة، ومن السهل عليها من ناحية الفن الصناعي أن تنتقل من مرحلة بدائية جداً إلى مرحلة متقدمة جداً في مدى سنوات قليلة، ولكن في سبيل ذلك تواجه المؤسسات مشكلة خاصة بتنمية القوى العاملة، فالموارد الإدارية المطلوبة لن تظهر فجأة من لا شيء، ولكن يمكن أن تتوفر نتيجة التخطيط الدقيق والاستثمار الحكيم في التعليم والتدريب والجهود المنسقة لاستخدام المهارات الإنسانية النادرة بطريقة فعالة، ولذلك يجب التركيز على الاهتمام بتنمية عنصر الكفاءة الإدارية والفنية للقيام بأعباء التصنيع.²

والواقع أن فكرة الاهتمام بالإنسان في الصناعة ليست بالشيء الجديد في ميدان إدارة الأعمال، فقد ذكر أوليفر شلدون Oliver Sheldon في كتابه "فلسفة الإدارة" منذ حوالي خمسين عاماً أن الصناعة ليست مجرد آلات بل هي مجموعة من الجهود البشرية، وأن الفهم الحقيقي للصناعة هو فهم آراء الذين يعملون فيها أو يرتبطون بها، ولن يكون هناك أمل في رفع الكفاءة الإنتاجية ما دامت الإدارة لا تعرف الكثير عن الإنسان، فالإدارة الصناعية ليست مجرد دراسة ناحية فنية أو تنظيم عملية إنتاجية ولكنها أكبر من ذلك أنها تتعلق بكيفية تنظيم القوى البشرية وهيئتها للعمل.³

ويعرف تقييم الأداء الفردي بأنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين، ويهدف تقييم أداء العاملين أساساً إلى:

- * إمداد الأفراد بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم،
- * تحديد الحاجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية،
- * المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية،

¹ مفلح عقل، مرجع سابق، ص 244.

² شوقي حسين عبدالله، "إدارة وظيفة الإنتاج" دار النهضة العربية القاهرة 1975، ص 16.

³ عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 10.

- * وضع خطط لتحسين أداء العاملين وكفاءتهم الإنتاجية،
- * المساعدة في عملية الترقية للأفراد المناسبين،
- * ترشيد سياسة الأجور والحوافز والنقل... الخ.

2-2/ أساليب قياس الأداء الكلي في المؤسسة:

يتم قياس الأداء في المؤسسة بعدد الوسائل من أهمها:¹

أ- **الملاحظة أو التفتيش الشخصي:** فالطريقة الأكثر استخداماً لمراقبة وتقييم الأداء على الأرجح هي مراقبة ما يحدث ميدانياً وتحديد ما إذا كان ذلك ملائماً أم لا، ومن خلال ذلك تتم مراقبة وسائل العمل وإجراءاته وكذلك عادات العمل عن طريق الذهاب إلى مكان العمل، بالإضافة إلى إجراءات السلامة والمحافظة على مستوى النظافة،

ب- **استقصاء العملاء:** توجد في المؤسسة أقسام لتقديم خدمات، مثل مكتب التوظيف، قسم الصيانة، قسم معالجة المعلومات، وقسم الهندسة، ومن أفضل الوسائل لمراقبة مدى جودة جهود العاملين هي استجواب العملاء عن تقويمهم لأداء تلك الأقسام كما يمكن إجراء مسح لآراء العملاء إذا كان هؤلاء خارج المؤسسة مثل المطاعم، الفنادق ومعظم عمليات البيع.

ج- **الاحتفاظ بالسجلات:** هناك بعض أنواع الأداء التي تتم مراقبتها من خلال العديد من إجراءات حفظ السجلات، ويصدق هذا عندما ينصب اهتمامك على حجم المخرجات ونوعيتها والتكاليف، والدخل والوقت، ويمكن تصنيف السجلات من حيث كيفية تصميمها إلى نوعين: المصممة يدوياً والمصممة آلياً.

وتنقسم السجلات اليدوية إلى ثلاثة أنواع فرعية وهي نماذج للتخطيط وتتجلى في:

* خرائط بيرت المصممة يدوياً والمصممة آلياً.

وتنقسم السجلات اليدوية إلى ثلاثة أنواع فرعية وهي نماذج للتخطيط وتتجلى في:

* خرائط بيرت Pert، المسار الحرج CPM، وخريطة GANT.

بالإضافة إلى قوائم الأداء المتوقع (مقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي وتحديد الانحرافات) والرسوم البيانية.

2-2-1/ خرائط بيرت Pert والمسار الحرج CPM

يستخدم أسلوب وتقويم البرامج ومراجعتها Pert (Project Evaluation and Review Technique) وطريقة المسار الحرج CPM (the critical path méthode) في تخطيط وجدولة الأنشطة

¹ زهير ثابت، "كيف نقيم أداء الشركات والعاملين"، دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص16

الخاصة بمشروع معين لتنفيذه في أقل وقت ممكن وذلك بفرض تقسيم المشروع إلى عدد من الأنشطة التي تتم في تتابع معين، ويتم التعبير عنها في شكل شبكة، تمثل هذه الأنشطة وتأخذ في الاعتبار علاقاتها المتتابعة، ثم جدولة أنشطة المشروع، بتحديد أوقات بداية ونهاية الأنشطة، بالإضافة إلى تحديد الأنشطة الحرجة Critical activities والتي ترتب عن تأخيرها تأخير في تنفيذ المشروع.

ويرتكز أسلوب تقويم البرامج ومراجعتها على عنصر الوقت، ويعتمد تقدير الوقت المخصص لتنفيذ أنشطة المشروع على الاحتمال ولذلك تستخدم في حالة المشروعات التي تتصف بعدم التأكد بالنسبة لأوقات تنفيذ أنشطتها.¹

ومن خلال هذا يتبين أن خريطة Pert ترتكز على عنصرين أساسيين هما:

- الأنشطة: النشاط وهو مهمة أو عمل معين يستغرق وقتاً لإنجازه.

- الأحداث: الحدث وهو موعد أو تاريخ البدء أو الانتهاء من نشاط معين.

تعتمد طريقة Pert على ثلاث تقديرات وقتية لكل نشاط أساساً وهذا يعني أن مدة كل نشاط تتفرع إلى وقت مثالي ووقت تشاؤمي ومعدل توازني يمكن أن يحسب لكل نشاط وعند إدخال عنصر الاحتمال في تقدير الوقت نفرض أن فترة تنفيذ كل نشاط هي متغير عشوائي له التوقع te والتباين v كالتالي:

$$te = (a + 4m + b) / 6$$

$$v = (b-a)^2 / 6$$

a: هي التقدير المتفائل optimisation estimate،

b: هي التقدير المتشائم pessimistic estimate،

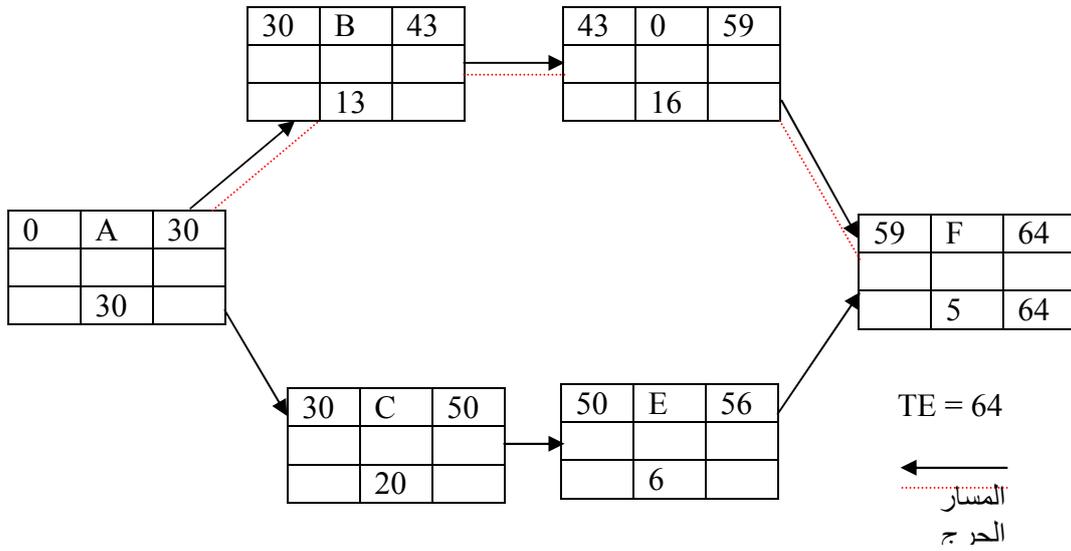
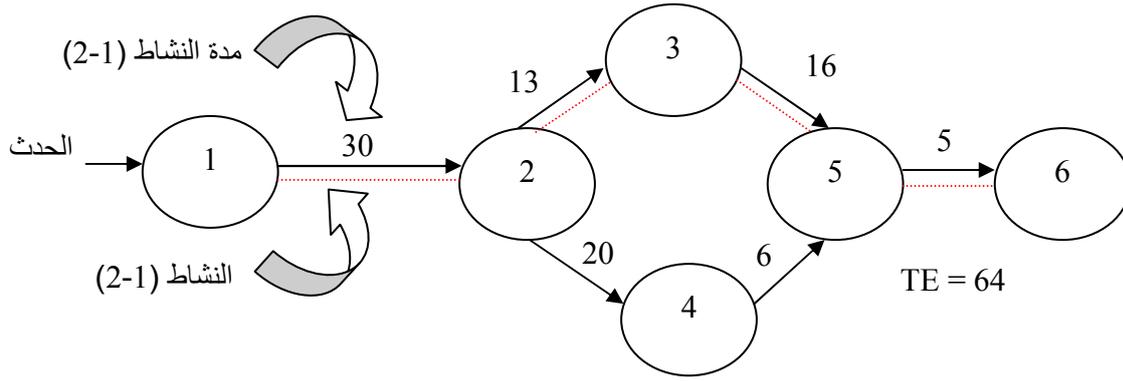
m: هي الأكثر احتمالاً most likely estimate وهو الوقت الذي يتوقع أكثر الخبراء أن النشاط يمكن أن

ينفذ فيه وهو يقابل قيمة المنوال.

ولتوضيح هذه الشبكة نقترح المثال التالي:

النشاط	الأنشطة	الوقت A المتفائل	M الوقت المتشائم	te
A	2_1	17	29	30
B	3-2	6	12	13
C	4-2	16	19	20
D	4-2	13	16	16
E	5-3	2	5	6
F	5-4	2	5	5
	6-5			

¹ إبراهيم أحمد مخلوق، "التحليل الكمي في الإدارة"، جامعة الملك سعود - السعودية 1994، ص 203.



ومن خلال هذا ووفقاً لطريقة CPM يتحدد المسار الحرج وهو في الشكل F.D.B.A وهو الطريق أو المسار التي يستغرق أكبر مدة أي أنه يحدد مدة إنجاز المشروع والمقدرة هنا بـ "64" وبالتالي فإن الاهتمام يكون بكافة الأنشطة الواقعة على هذا المسار والتي يترتب عن التأخير في إنجاز إحداها تأخير في إنجاز المشروع ككل.

وقد وجد عند تصميم نموذج PERT أن توزيع بيتا Beta Distribution يعبر تعبيراً ملائماً عن توزيع أوقات أو أزمنة الإنجاز المحتملة للأنشطة أو المهام المختلفة في ظل سيادة ظروف عدم التأكد، ومن خواص توزيع بيتا أنه عادة ما يكون توزيعاً غير معتدلاً ووحيد القيمة، وذا طرفين نهائيين موجبين وعادة ما يمكن تقدير متوسط توزيع بيتا (te) وانحرافه المعياري σ على وجه التقريب من المعادلتين:

$$te = (a + 4m + b)/6 \dots \dots (1)$$

$$\sigma = b - a / 6 \dots \dots (2)$$

وتستخدم المعادلتين (1) و (2) في نموذج PERT لحساب الزمن المقدر لإنجاز كل المهام والأنشطة اللازمة لإتمام المشروع موضوع تطبيق النموذج، فإذا كانت الأنشطة أو المهام (N) فإن الزمن المقدر لإنجاز كل نشاط أو مهمة (N) يتحدد بالمعادلة (1) والانحراف المعياري بالمعادلة (2) وبعد حساب (te) ل (N) تتحدد المسار الحرج من واقع (N) te بحيث يكون ذلك المسار الذي يكون مجموع (N) te أكبر ما يمكن.

غير أن نموذج Pert لا يقف عند هذا الحد فهو يرتكز على النظرية الإحصائية وعلى الأخص على نظرية النهاية المركزية central limit theorem لتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الملائمة في شأن تخطيط تنفيذ وجدولة توقيت عمليات تنفيذ المشروع والرقابة عليها.

وطبقاً لنظرية النهاية المركزية يكون توزيع مجموع التوزيعات الفردية لأوقات إنجاز الأنشطة المختلفة توزيعاً معتدلاً بمتوسط حسابي يساوي مجموع متوسطات الأنشطة وتباين يساوي مجموع تباينات الأنشطة، وتستخدم هذه المعلومة في نموذج "بيرت" لإيجاد التوزيع الاحتمالي المعتدل لأوقات إنجاز عمليات المسار الحرج، ويمكن هذا التوزيع المعروف الخصائص من اشتقاق احتمال إنجاز المشروع في أي زمن يتحدد مقدماً لأي سبب من الأسباب.¹

2-2-2/ خرائط جانت Gant:

تعتبر خريطة جانت من التقنيات المستعملة في مراقبة التقدم في الأداء، فهي تهدف إلى جدولة المهام الرئيسية التي يجب تنفيذها تتابعياً، كما أنها أداة مفيدة في المتابعة الزمنية لتنفيذ أي مشروع.

ويعتمد استخدام خرائط Gant على الخطوات التالية:

- تحديد الجدولة النظرية أي ترتيب المهام طبقاً لتتابع تنفيذها.
- رسم خطوط جانت للموارد بتمثيل كل مهمة بخط أفقي يتناسب طوله مع الوقت اللازم لتنفيذه.
- تحديد المسار الحرج، وبالتالي وقت إنجاز المشروع.
- تحييد الهوامش.

ولتوضيح الخريطة يمكن إدراج المثال التالي

¹ Clifford F.Gray , Frik Wilarsen , " project management " , the managerial process, second edition, Mc. Gray Hill Copyright, 2003, p234.

مثال: لدينا مشروع بناء ورشة صنع ميكانيكية، والذي يتم من خلال 13 نشاط والمعرفة في الجدول:

الأنشطة السابقة	المدة بالأيام	الأنشطة
-	6	A
A	5	B
B	4	C
C	4	D
D,F	5	E
C	16	F
B	8	G
G	4	H
H,F	6	I
I,E	12	J
J,M	7	K
-	15	L
L	5	M

ولنفترض أن بداية الأعمال هي 11 جانفي 2004، إذن سنقوم بإنشاء مخطط جانتي لهذا المشروع. ثم نقوم بتعيين المسار الحرج.

وحسب ديسكار بنتغي Descarpentries (مدير لشركة machines bull) وفي تقريرها المالي لسنة 1994 يرى أن المنطق يستدعي وجود لوحة للمراقبة من خلالها يتم إظهار:

- التقدم المحقق كل شهر بالنظر إلى السنة السابقة عن طريق عدد من المعايير الأولوية (في حدود 10) وذلك في المجالات التالية: الأفراد + المواد + المالية
 - تبين كذلك التدهور أو التكيف الحاصل في كل الأماكن العلمية والوظائف في المؤسسة.
 - تسمح كذلك بوضع المؤسسة تحت ضغط المراقبة البعدية.
- وبذلك فإنها تعتبر وسيلة للاتصال داخل المؤسسة، وتحسين الكفاءات بالإضافة إلى كونها وسيلة مساعدة في اتخاذ القرار.¹

2-2-4/ قوائم الأداء المتوقع

تعتبر قوائم الأداء المتوقع من الأساليب المستعملة في مراقبة التقدم في الأداء والتي من خلالها تتم مقارنة الأداء الفعلي مع التنبؤات وتتخذ الخطوات الضرورية لتوضيح الأداء المتدني للوصول إلى الهدف العام.

2-2-5/ المراجعة الداخلية (التدقيق) Audit Interne

تعرف الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة (IAG) المراجعة الداخلية بأنها: "نظام يحتوي على الخطة التنظيمية ومجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف تشتمل على احترام السياسة الإدارية وحماية الأصول، وقاية أو اكتشاف الغش والأخطاء، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية، وكذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصدقية".²

ويمكن النظر إلى المراجعة الداخلية من مفهوم ضيق وآخر واسع، فمن وجهة النظر الضيقة ينظر إليها كأداة للتحقق من سلامة نظام التقارير المالية مضافاً إليها بعض المجالات مثل اختبار الأهداف في المؤسسات والإجراءات والهيكلة التنظيمي ومدى جودة الإدارة، وفي ظل هذا المفهوم الواسع قد يطلق عليها المراجعة الإدارية "management audit".

وتعمل المراجعة الإدارية على المقارنة الدورية للوظائف الإدارية المختلفة بالتعرض لماضي المؤسسة ومستقبلها وحاضرها ومن خلالها يتم:³

¹ Caroline SELMER, "Concevoir le tableau de bord" outil de contrôle, de pilotage et d'aide a la décision, 2ém edition, DUNOD, Paris, 2003.

² محمد اتهامي طواهر، مسعود صديقي، "المراجعة وتدقيق الحسابات" (الإطار النظري والممارسة التطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص85.

³ عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991 ص469.

- _ فحص السياسات الجديدة للحكم على مدى ملاءمتها وكذلك مدى الالتزام بها عند التطبيق.
- _ تحديد المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتحسين.
- _ تحسين طرق الاتصال عبر المستويات الإدارية التي توضح للعاملين في الشركة مستوى الإنجاز ومركز الشركة المالي.
- _ قياس مدى فعالية أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في الوقت الحاضر.

2-2/ تقييم أداء عملية المناولة:

- يساعد قياس أداء التعاقد في إطار المناولة، على التعرف على موقف الشركاء في أي لحظة، كما أن تبني مقاييس دقيقة يؤكد أن التعاقد يسير في الاتجاه الصحيح.
- وتعد عملية قياس أداء عملية المناولة بنجاح معقدة بسبب اختلاف الشركاء واختلاف طبيعتهم، وكذا مساهمتهم في التحالف، حيث ذكر سامر Sammer، أن قياس أداء التحالفات تحدي كبير، ولكنه عمل تهتم به الشركات التي تدار بذكاء ومهارة. وقد بدأ العديد من الشركات في استخدام ما يطلق عليه Balance Score Card وهو أسلوب يقيس جودة علاقات العمل والقيمة الإستراتيجية لتلك التحالفات وتأثيرها على التشغيل وأداء التحالفات المالي.
- ووفقا له فليس من الضروري أن تكون المقاييس كمية، وأكثر من ذلك فإن التركيز على المقاييس الكمية يعتبر قصر نظر إداري فقد تود الشركة الإبقاء على تحالف أداءه المالي ضعيف، لأسباب إستراتيجية مثل المحافظة على التفوق في سوق جديدة.
- ونظرا لأن الشركات الأمرة لا تملك سلطة رقابية على شركائها فإن المعلومات يمكن أن تعطىها نوعا من التأثير على علاقتها معهم، ومن الواضح أن وجود المقاييس الدقيقة تعتبر إحدى الأدوات التي تستخدم في مراجعة علاقة التعاقد. وفي استقصاء قامت به شركة فاناج Vantage عام 2003، لمائة تحالف تبين أن المراجعة الدورية العادية لأداء التحالف تعتبر من أكثر الأدوات تأثيرا على نجاح التحالف، كما أنها تمكن الشركات من التعرف على المشاكل مبكرا قبل أن تتطور إلى نزاع بين المتعاقدين.
- هذا وينبغي أن يتحقق في المعايير المستخدمة لمراجعة نجاح التعاقد عدد من الخصائص منها:
- _ قياس كل القضايا المهمة،
 - _ الوضوح والبساطة وذلك بالنسبة لمدير التعاقد ومتخذي القرارات،
 - _ عدم الاعتماد على بيانات معقدة أو صعبة التجميع،
 - _ يجب أن تسمح بالمراجعة المنتظمة للتحالف، بالشكل الذي يجنب المشاكل المترتبة عن تأخر المعلومات العكسية التي تحتاج إليها الإدارة،

المطلب الثاني: السيطرة على مخاطر وعدم استقرارية التعاقد

إن تحديد الخطر ومعرفة أسبابه، وتقدير آثاره والنظر في كيفية السيطرة عليه، يتطلب الدراية والخبرة في الموضوع قيد الدراسة، سواء من الناحية الفنية أو المالية، لأنه يتعلق بسلامة الأشخاص والممتلكات أو الجوانب الأخرى.

وتعرف عدم استقرارية التعاقد بأنها تحول كبير في العلاقة التي لم يتمك التخطيط لها بالشكل المناسب، ولم تكن ناضجة من منظور أحد طرفي التعاقد أو كليهما، فمن أهم المشاكل التي قد تواجه التعاقد في إطار المناولة هي أن يهتم أحد الأطراف بتعظيم مكاسبه على حساب الآخر، ما يؤدي بتحول علاقة الشراكة بينهما إلى صراع.

أولاً/ أهمية المخاطر بالنسبة لعقود المناولة الصناعية

إذا كان لعنصري الثقة والرقابة أهمية كبيرة في كل أنواع الشراكة والتعاقد بين المؤسسات فإن ظاهرة الخطر وحسب 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. وينقسم الخطر إلى نوعين، الأول مرتبط بعلاقات الشركاء مع بعضهم والثاني مرتبط بأداء التحالفات، وكلاهما مرتبط بعدم التأكد من تعاون هؤلاء وانخفاض مستوى أدائهم عن الأداء المتوقع.

فمن الممكن تعريف أخطار العلاقات باحتمال ونتائج الحصول على تعاون الشركاء، فهي إذن نابعة من الخوف من تغلب السلوك الانتهازي بدلا من التعاوني بالنسبة لبعض الشركاء، أما أخطار الأداء فإنها ناجمة من عديد العوامل التي قد يكون تأثير سلبي على أداء التعاقد، ومن هذه العوامل حدة المنافسة والمنتجون الجدد أو الأعضاء الجدد في التحالف، انخفاض الطلب أو توقفه عن الزيادة وتغير السياسات الحكومية، وضعف إمكانيات الشركاء وغيرها، وتزيد هذه العوامل من احتمال عدم تحقيق أهداف التحالف على الرغم من وجود تعاون بين أعضائه.¹

ثانيا: إدارة مخاطر عمليات المناولة

يطلق مفهوم إدارة المخاطر على العمليات الرسمية التي من شأنها متابعة الأحداث الملائمة وغير الملائمة(السلبية) المتعلقة بمؤسسة أو مشروع معين، فهي عملية لتحديد وقياس مخاطر المشروع حتى يتم التمكن من مواجهتها وتقدير التنبؤات للأحداث المستقبلية استنادا إلى الأحداث التي وقعت خلال عمر المشروع.

¹ رفعت السيد العوضي، اسماعيل بسيوني، "الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركاء في الدول النامية"، مرجع سابق، ص 287-289.

هذه العملية تهدف إلى تحديد وتحليل المخاطر وتقييم ووضع أولويات لها وبالتالي النظر في سبل السيطرة عليها، ومن ثم اكتساب خبرات وتجارب في هذا المجال، وفي الواقع فإن التحكم في المخاطر وعلاجها هو جزء من عملية ديناميكية تشمل خمسة عناصر رئيسية وهي:¹

1/ تحديد المخاطر: أي تحديد المخاطر المحتملة وذات الصلة بالمشروع وتحديد خصائص كل خطر، ففي بداية المشروع يتم وضع قائمة أولية للمخاطر تضم جميع المخاطر التي تريد المؤسسة أو إدارة المشروع السيطرة عليها، هذه القائمة يتم إعدادها وفقا للموارد المخصصة للإدارة وأهمية المشروع، وذلك من عدة اتجاهات:

انطلاقا من التجارب والخبرات السابقة عن المخاطر المعروفة والأكثر احتمالا للوقوع والمرتبطة بنوع المشروع،

من التكيف مع المشروع والمعلومات عن المخاطر ورسمتها في المشاريع السابقة،

جـ) بالرجوع إلى قائمة المخاطر والتي تكون مصنفة في فئات وتغطي جميع جوانب المشروع،

د) بتحديد حالات عدم التأكد وكذا القيود أو المعوقات التي تهدد أنشطة المشروع أو البحث في الآثار المحتملة ومن خلال دراسة أسبابها.

2/ اتخاذ قرار العمل(الانطلاق)

هذا القرار يأخذ في الحسبان الحاجة الملحة لكل خطر محدد من أجل توجيه الأعمال واختيار الحلول المناسبة. ولجعل القرار فعال، لا بد من وضع قاعدة قرار ممنهجة تقلل قدر الإمكان من تأثير الجوانب السلوكية على الإدارة والتحكم في المخاطر،

3/ تحليل المخاطر:

بعد تحديد المخاطر، أي بعد وضع تعريف محدد للأخطار وخصائصها يجب تحديد كيفية تقديرها وكيفية تقديم النتائج، وفي هذا الصدد هناك طريقتين مستعملتين:

— إجراء تقييم سريع لتحديد ما إذا كانت المعلومات التي تم جمعها حول المخاطر كافية لتكوين قدرة على اتخاذ قرار فوري على العمل،

— إجراء دراسة للمخاطر لتحديد ما إذا كان متخذي القرار على دراية شاملة لاتخاذ الحل المناسب نتائج هذه الدراسة هي تكملة لسجل إدارة المخاطر، كما تساعد على تحديد الأولويات، كما أن

¹ Salma BELLAJ, "L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation", cas des entreprises industrielles , 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, p 38-43.

الغرض من تحليل المخاطر هو من أجل فهم أفضل للخصائص التي تم تحديدها من أجل إعداد سيرورة فعالة قدر الإمكان تقرر الإجراءات الواجب اتخاذها أولاً، وتزداد أهميتها خاصة في ظل محدودية الوقت،

4/ تسيير المخاطر

يترجم تسيير المخاطر بـ:

__ تنفيذ ورصد التقدم المحرز في خطط العمل المعدة،

__ رصد ومراقبة تغيرات الأخطار بصفة دورية،

5/ رسمة المخرجات

يجب إعداد رأس مال للاستفادة من الخبرات المكتسبة وتحسين السيطرة على المخاطر الحالية والمستقبلية، حيث أن رأس المال المعد لإدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمليات تحسين أداء: الشركة، الفرق، الأفراد، لذا ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار من أجل إثراء المعرفة حول المخاطر على كل مستوى من المستويات التي لها علاقة بالأداء من أجل إثراء المعرفة حول المخاطر على كل مستوى من المستويات التي لها علاقة بأداء الشركة كـ:

* مستوى العمل من أجل تحسين علاقات الزبون/ المورد،

* مستوى المورد من أجل التحكم والسيطرة على مخاطر المشروع،

* مستوى فريق المشروع من أجل تحسين التحكم في المشاريع،

* على المستوى الفردي من أجل تحسين الكفاءات الفردية.

المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح التعاقد في إطار المناولة

يمكن إيجاز أهم العناصر لنجاح التعاقد الإستراتيجي في إطار المناولة فيما يلي:

أولاً: الثقة

يعد عنصر الثقة العنصر الأساسي لبناء العلاقات التبادلية، فهي تعد عنصراً هاماً يحكم علاقة أطراف التعاقد ويسمح بتلطيف وتقليص سيادة مناخ عدم التأكد السائد بواسطة عملية المراقبة الذاتية. فالثقة كما هو معروف هي إحساس وانطباع تلقائي كما أنها عملية متعددة الأبعاد تتضمن الجوانب الشخصية بين الأفراد والعلاقات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية.

فحسب Lewicki et Bunker (1995)، فمن الممكن تجزئة وجهات النظر الاجتماعية بشأن مفهوم الثقة إلى ثلاثة فئات: فحسب منظري السمات الشخصية، فإن الثقة هي اعتقاد أو إحساس عميق ومتجذر في الشخصية، يستمد جذوره من التنمية النفسية للفرد، أما علماء الاجتماع فركزوا على فهم العلاقات أو الروابط الاجتماعية ويعرفون الثقة كظاهرة داخلية بين الأفراد وفيما بين المؤسسات وظاهرة وكانطباع تلقائي يفترض أن يتحلى به الفرد فيما يتعلق بسير عمل المؤسسات. وأخيراً وحسب علماء النفس فمفهوم الثقة يعرفونه حسب مفهوم الأمل وموافقة الطرف الآخر الذي يدخل في التعامل، ويرون أن المعاملة مرتبطة بمخاطر وقيود في محتواها وهو الشيء الذي يؤثر على الثقة كحالة عدم التأكد وضعف الأفراد. ويتبين من خلال هذه المقاربات أن الاقتصاديين والمسيرين يركزون على أن مفهوم الثقة يتحدد أساساً بمستوى عدم التأكد وكذا مختلف الشروط المتعلقة بالصفقة.

ولقد أخذ مفهوم الثقة حيزاً كبيراً من أعمال الاقتصاديين، خاصة أولئك الذين ركزوا أبحاثهم على نظرية المعاملات التي انطلقت بأعمال كواز Coase (1937) وأسست لبروز اقتصاد مؤسسي جديد أدخل مفهوم الثقة في التحليل الاقتصادي والذي تواصلت معه أعمال ويليامسون Williamson الذي اعترف بأهمية الثقة في العلاقات المشتركة بين المنظمات، ورأى أن الثقة هي وسيلة كل شريك لتحقيق مصالح من خلال الصفقات، لذلك فإن هناك ارتباط بين مقدار الثقة وتحقيق المصالح الشخصية. ولقد بنى ويليامسون حجته على المفهوم التقليدي للثقة في الاقتصاد، ويرى أن الثقة هي وسيلة لتعويض خطر الانتهازية.¹

ويرى كوينينغ (Koeing) أن مراقبة العمليات والأعمال المشتركة – والتي تعد عقود المناولة كواحدة منها – تحكمه العقود الكتابية التي توفر مجالاً للإشراف، ومرجع محدد لطبيعة العمل ومجال الالتزامات المتبادلة بين الأفراد، المؤسسات والدول، إلا أنها وبرغم ما توفره من ضمانات فإنه قد لا يمكن التغلب من خلالها على الحالات المفاجئة كحالات التوقف المفاجئ، والتراجع عن العمل وكذا

¹Éric SIMON, " La confiance dans tous ses états" Revue française de gestion – N° 175, paris, 2007, pp 84-85.

مختلف الالتزامات المتعلقة بمواصفات الأداء، ما يجعل من الثقة طريقة مراقبة فعالة وقوية تمنح التعاقد القدرة على الصمود والتطور بطريقة جيدة، كما أن بإمكان عامل الثقة التقليل من حالات الغش والممارسات الانتهازية.¹

ثانيا: الالتزام:

يرتبط نجاح عملية التعاقد في إطار المناولة بدرجة الالتزام في العلاقات القائمة بين الشركاء والتي يؤمن من خلالها كل طرف بان 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.

ويعترف الدارسون بأن الالتزام هو أحد مكونات العلاقات الناجحة في المنظور البعيد، ويذهب أغلبهم إلى تصوير الالتزام بأنه مكون سلوكي يدل على نية مستدامة من جانب الأطراف لتنمية وتطوير علاقة تعاون والحفاظ عليها لمدة طويلة من الزمن، وكثيرا ما استعمل الالتزام أيضا كمقابل للسلوك الانتهازي وهو بهذا المعنى يشير إلى الدافع أو الرغبة في العمل أكثر مما هو متفق عليه في العقد، و في استمرار علاقة تبادل وقبول التضحية في المدى القصير من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى.

وتعد درجة الالتزام في العلاقات القائمة بين الشركاء، دالة لمجموعة من العناصر الواجب توفرها عند تنفيذ التعاقد كدرجة الانفتاح بين الشركاء ودرجة الاتصال وتبادل المعلومات، بالإضافة إلى التلاؤم وكذا الانفتاح بالثقافة واللغة وهو ما يمكن أن يمنح مزايا مفيدة للشركاء. كما يعد عنصر الثقة محددًا أساسيا للتحلي بالالتزام حيث تعد الثقة العنصر الأهم لتجنب الانتهازية ولا يتوفر هذا العنصر إلا بالإرادة والجهود المبذولة أثناء التعامل بالإضافة إلى كثافة وكثرة المبادلات بين الشركاء المتعاقدين في إطار المناولة.²

ثالثا: التلاؤم والتكامل بين الشركاء

يؤكد Sharkar على أن التلاؤم والتكامل وعلاقات رأس المال بين الشركاء تعد 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، حيث أظهرت النتائج التجريبية الأولية على عينة من التحالفات الموجودة على مستوى العالم أن التكامل بين موارد الشركاء والتوافق في الثقافة السائدة وعمليات التشغيل المختلفة، له آثار عديدة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة على أداء التحالفات، وكنتيجه لذلك فإن الإجراءات التنظيمية المتبعة في اختيار الشريك يجب أن

¹ Koeing C, Van Wijk G, "Alliance interentreprises " le rôle de la confiance, in : Perspective en management stratégique, sous la direction d'A. Noel, Economica, Paris, 1992, p306.

² بن عزة محمد الأمين، المرجع السابق، ص 230.

تناسب وتكمل عملية إدارة العلاقات بين الشركاء لتعظيم الفائدة المحتملة من وراء الدخول في تحالفات مع الغير.

لذلك فإن نجاح أي شكل من أشكال التعاقد سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا يعتمد بشكل كبير على خصائص ووظائف الشريك المتعاقد بوجه خاص حيث أن تنفيذ أي شكل من أشكال التعاون يتطلب توظيف وتوجيه موارد الشركاء المتشابهة أو المكملة لخدمة أهداف التعاقد.¹

ويتطلب نجاح التعاقد المعرفة المفصلة بالشريك المحتمل، وهو ما من شأنه أن يساعد على تخطيط إستراتيجية التفاوض بشكل أفضل، فالإمام بمعظم صفات الشريك، يعتبر مصدرا من مصادر القوة أثناء العملية التفاوضية، حيث يرى Sharkar، أنه يتعين القيام ببعض الخطوات الممكنة التي تستطيع الشركات اتخاذها لتحديد تماثل المناخ المؤسسي قبل الدخول في التعاقد ومنها ما يلي:²

- اخذ الوقت الكافي للتعرف على الشريك وفهمه بالقدر الكافي،
 - ضرورة التحلي بالالتزام الكامل لضمان تحقيق أهداف التعاقد،
 - ضمان وجود رغبة لدى الموظفين في مختلف المستويات في الشركات المتعاقدة أثناء مرحلة التفاوض،
 - جعل التلاؤم والتكامل بين إدارات الشركات المتعاقدة هو الهدف النهائي الذي يسعى لتحقيقه المتعاقدين لتنفيذ وتطوير التحالف باستمرار.
- وهكذا يتم تحسين وتطوير نتائج التعاقد، حيث أن مرحلة دراسة خصائص الشريك تعتبر هامة لأنها تساعد في تكوين علاقات رأس المال ووضع أساس للثقة والالتزام مع توفير نوع من التبادل المنسق للمعلومات والمعرفة بين الأطراف المتعاقدة، كما أن اختيار الشريك الذي يمتلك الموارد الضرورية للتحالف يعتبر الشريك المناسب الذي يمكن معه الوصول إلى تحقيق مزايا إستراتيجية واقتصادية.

رابعا : الاتصال وتبادل المعلومات بين المتعاقدين

يقوم الاتصال في جزء كبير منه على التشارك في المعلومات المهمة وتبادلها. وليس المقصود هنا المعلومات العامة التي يتم الحصول عليها من وكالات أبحاث السوق، لأن هذه المعلومات متوفرة أيضا للمنافسين و يمكن شراؤها، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها بشكل مباشر من خلال التفاعل الشخصي مع الشركاء تكتسي أهمية بالغة لأنها تتحول مع مر الزمن إلى أصول مادية و جزء من

¹ إيمان وديع عبد الحليم، "التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية"، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2004، ص61.

² Sharkar, and Al, " The influence of complementarily compatibility and relationship capital on alliance performance", Journal of the academy of marketing since, V29 N 04, 2001, p 166-206.

كفاءات و قدرات المؤسسة المركزي (معرفة)¹. لذلك فإن عملية تبادل المعلومات وتكثيف الاتصال والتشاور بين أطراف التعاقد تلعب دورا هاما في التغلب على العراقيل ذات الطابع الهيكلي والسياسي والثقافي، كتلك الصعوبات الناجمة عن اختلاف مهارات الشركاء الأجانب والمحليين وتصورهم للعمل المشترك أثناء الدراسة الميدانية.²

خامسا: الدور الوسيط لعلاقات رأس المال:

بالإضافة إلى الأهمية المباشرة للعوامل التنظيمية والهيكلية على الأداء التعاقدية، فإن تنوع الموارد لدى الشركاء مع أهمية الدور الوسيط لرأس المال، وتوافر الالتزام المتبادل بين الأطراف في التعاقد، عوامل أخرى لها أثر على مستويات الأداء الجماعي، حيث أن المزايا التنافسية التي يمكن أن يحققها أي تحالف تكون نتيجة المهارات والموارد المتبادلة التي يكون لها الأثر البالغ على مستويات الأداء في النواحي المالية والإدارية... الخ.³

ومن جانب آخر يرى Shelby وآخرون أن نجاح أي تحالف في تحسين أدائه الاقتصادي والاستراتيجي يرتكز على مجموعة علاقات أساسية أهمها علاقة الشركاء بالسوق، ومدى توضيح وتحديد أعمال وأهداف وموارد التحالف بدقة، ومدى كفاءة القائمين بعملية تنفيذ التعاقد ثم مدى توافر المزايا النسبية والتنافسية للشركاء.

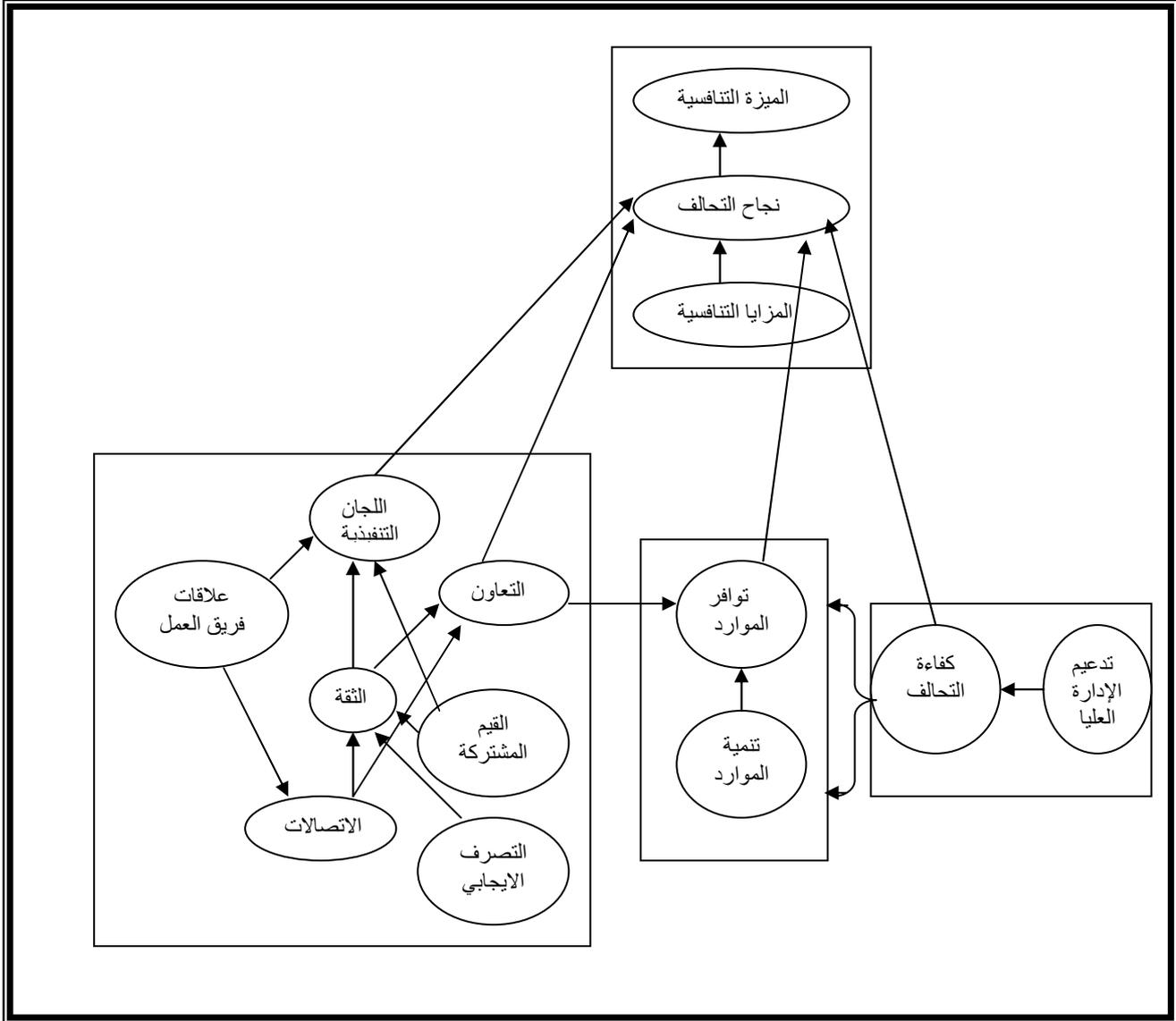
والشكل الموالي يوضح أهمية تكامل مجموعة من العوامل لتحقيق النجاح المرجو من التعاقد.

¹ حمزاوي شريف، "التخريج من الصفقة إلى الشراكة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المناولة كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر، يومي 06-07 نوفمبر 2007.

² Schaan J.L, C. Navarre, "Facteurs de performance dans la gestion des projets de joint ventures", in J. Jabes, (ed), Gestion stratégique internationale, Economica, paris 1988, p65.

³ إيمان وديع عبد الحليم، المرجع السابق، ص 67.

الشكل (III-06): التكامل بين عوامل التحالف المختلفة



Source: Shelby D. Munt, et al, " A theory and model of business alliance Success", journal of relationship marketing, vol 1, 2002, p81.

ويظهر من الشكل الذي قدمه Shelby وآخرون أن الموارد تأتي في مرحلة تالية لمجموعة من العلاقات الناشئة عن فريق العمل، واللجان التنفيذية من خلال عملية الاتصال، التي يتمخض عنها نوع من الثقة يساعد في تحقيق التعاون والذي ينتج عنه التزام يتجلى في التصرف الايجابي نتيجة القيم المشتركة التي تجمع الشركاء مما يساعد في إنجاح التحالف، كما يظهر الشكل بوضوح الدور الذي تلعبه الموارد

وكذا الإدارة العليا، والذي ينشأ عنه في ظل تمتع هذه الأخيرة بنوع من الكفاءة، تحسين أداء التحالف وتحقيق مزايا تنافسية. لكنه من جهة أخرى أغفل تأثير التزام الشركاء بالنصوص التعاقدية لتوفير الحجم المناسب من المعلومات والمعرفة، ودور رأس المال في الأداء التحالفي.

المبحث الرابع: نماذج عن المناولة الصناعية

سيخصص هذا الجانب من الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم التجارب العالمية في المناولة الصناعية، باعتبارها كنماذج رائدة في التقدم والتطبيق الناجح لقواعد ترقية القطاع الصناعي والاقتصادي وذلك لنقل وتوطين الجوانب الملائمة والاستفادة منها في الدول النامية عموماً والجزائر بصفة خاصة.

المطلب الأول: 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.

أولاً: التجربة اليابانية في مجال المناولة :

يعتبر الاقتصاد الياباني ثاني أكبر الاقتصاديات 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 99.7% 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 بدون صاحب المقال "التجربة اليابانية في دعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة" منتدى موقع التجار، متوفر على

1/ دعائم قيام تجربة المناولة الصناعية في اليابان:

لقد قامت التجربة اليابانية في مجال النهضة الصناعية على أساس عنصرين هامين هما:¹

— تنمية روح المنشأة والابتكار وإدخال التحسينات اللازمة في جوانب التكنولوجيا من أجل ترقية القطاع الصناعي،

— تنمية روح المناولة من خلال الاعتماد على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد أساساً على المقاول من الباطن أو ما يدعى بالصناعات المغذية، التي أصبحت مجالاً حيويًا لهاته المؤسسات، ونذكر على سبيل المثال² تعامل شركة جنرال موتور الأمريكية مع أكثر من 30000 مورد ومناول صغير، تعامل شركة رونو الفرنسية مع أكثر من 50000 مورد صغير. و تصل نسبة اعتماد الصناعات الكبيرة على الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى 89.2% في صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة وإلى 88.4% في صناعة السيارات ومعداتها وإلى 86.9% في صناعة الآلات في اليابان.

هذا الانتشار الكبير للوحدات الصغيرة التي تعمل في إطار المقاول من الباطن، يمكن أن يبرر بعدة عوامل أهمها: تخفيض تكلفة الإنتاج، والتقليل من الأخطار الصناعية ونسب التلف، بالإضافة إلى الأخطار والتبعات الاقتصادية.

ولغرض تنمية روح المناولة، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات الأساسية أهمها:³

1-1/ إجراءات قانونية وإدارية: حيث عملت الدولة من خلال وزارة التجارة الدولية والصناعة

اليابانية بإنشاء قسم للمناولة ضمن هيكل وكالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة أنيطت به المهام التالية:

— متابعة تطبيق قانون 1956 الخاص بضمان تسديد مستحقات المناولين،

— متابعة تنفيذ قانون 1966 الهادف إلى توحيد معاملة المنشآت الصغيرة المنفذة للأعمال مع غيرها من الشركات الكبيرة والمتوسطة،

¹ آيت زيان كمال، إيفي محمد "المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتنمية الصناعة في الدول العربية" المرجع السابق.

² بدون صاحب المقال "دراسة عامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، متوفر على

http://www.aadd2.com/vb/showthread.php?t=30753 ، بتاريخ 2010-14:00/02/10.

³ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "الدليل العربي في المناولة الصناعية" نفس المرجع السابق.

— متابعة تطبيق قانون 1970 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديث وتطوير وسائلها وإصدار ونشر " دليل المناولين الصغار بالتعاون مع الأمرين بالأعمال.

1-2/ إجراءات عملية: أهمها قيام الدولة بتكوين "جمعية تنمية المناولة" إلى جانب قسم المناولة، تضم الجمعية في صفوفها أكثر من (100) ألف منتسب. وتقوم الجمعية بواسطة مكاتبها المحلية بأدوار كثيرة مكتملة تتمحور حول :

- فك التزايدات بين المقاولين من الباطن فيما بينهم وكذلك بينهم وبين المقاولين الأصليين،
- دعم وتشجيع إقامة مراكز للمناولة والشراكة للربط بين المقاولين من الباطن والمؤسسات المقدمة الأعمال،
- توفير أدلة وإعداد مخططات قطاعية لمساعدة المؤسسات المنفذة للأعمال في الاستفادة من المزايا المالية والضريبية التي تقدمها الأجهزة المختصة.

2/ تحديات تجربة المناولة وإجراءات مواجهتها في اليابان:

لقد أدى السلوك المتبادل بين المؤسسات الأمرة بالأعمال والشركات المناولة إلى تكوين شبكة مترابطة بين الطرفين وخلق مناخ محفز للتوظيف والاستخدام إلا أن هذا النظام شهد بروز مجموعة من المشاكل وفي مقدمتها نقص اليد العاملة الذي واجهته القطاعات الصناعية نتيجة الحد من الولادة خاصة منذ عام 1980.

ولمواجهة هذا المشكل، قامت العديد من المنشآت بإنشاء فروع لها في أماكن تميزت بكثافتها السكانية بعيدا عن مقرات عملها الرئيسية، فعلى سبيل المثال، ولأول مرة في تاريخها قامت شركة "تويوتا" بإنشاء فروع لها في منطقة "كيوتو"، حيث تم اختبار طرق وأساليب عمل وإنتاج جديدة من أجل إيجاد ظروف أكثر ملائمة للعمل.

كما أدى شح اليد العاملة الوطنية بعدد متزايد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة اليابانية التي تعتبر مصدر طاقة للاقتصاد الياباني،♦ إلى الهجرة والإقامة في دول جنوب شرق آسيا المعروفة بأجور العمالة المنخفضة

♦ تشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة (99%) من إجمالي الشركات البالغ عددها (6.6) مليون وتستخدم نسبة (81%) من إجمالي القوى العاملة البالغ عددها (55) مليون نسمة و(52%) من إجمالي الصادرات و(62%) من مبيعات الجملة.

ولقد واجهت المنشآت الصغيرة والمتوسطة المناولة التي انحصرت نشاطها داخل اليابان ضغوطا قوية حملتها على إعادة هيكلتها وتوجيه جزء من نشاطها إلى الصناعات المتجددة وإدخال تكنولوجيا متطورة قادرة على خلق أكبر قيمة مضافة واقتحام مجالات جديدة مثل تركيب مكونات حواسيب الجيل الجديد، وتطوير صناعة السيارات التي انتعشت فيما بعد نتيجة اقتحام كبار صانعي السيارات أسواق مزدهرة في أمريكا اللاتينية وفي جنوب شرق آسيا وقدرتهم كذلك على إنتاج وعرض أجيال جديدة من السيارات بأسعار منخفضة خلال فترات قياسية.

ثانيا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تلعب المؤسسات الكبيرة في و.م.أ دورا جوهريا في تحقيق التنمية الصناعية وترقية أسلوب المناولة من خلال اعتماد آلية التنازل (التفريغ) عن جميع الأنشطة الفرعية لمؤسسات متخصصة مع الاحتفاظ بالوظائف الأساسية، بحثا عن تكاليف الإنتاج المنخفضة، تحسين المردودية وتعزيز القدرة التنافسية، ولقد عرف أسلوب المناولة انتشارا كبيرا في و.م.أ (وتحديدا بكندا) وخصوصا في قطاع السيارات، حيث تركز شركة (Ford-motor) استثماراتها على مرحلتي التجميع والتسويق وتمنح الشركات المتعاقدة معها (المناولة) جوائز الامتياز العالمية على أساس (معايير الجودة والتكلفة واحترام مواعيد التسليم). كما تتعاقد بعض المؤسسات مع مؤسسات أخرى متخصصة للقيام بكامل العملية الإنتاجية، بينما تحتفظ هي بمرحلة التسويق تحت شعار - شركات بلا مصانع - كشركة (Nike) التي تكلف مؤسسات متخصصة بآسيا لصناعة متطلباتها من التجهيزات الرياضية التي تقوم بتسويقها، بالإضافة إلى شركة (Nortel الكندية) تنازلت (سنة 2000) عن (07 مصانع) لصالح شركة (Selectron) التي تنشط في مجال المناولة الصناعية.¹

ولقد عرف هذا الأسلوب تطورات وتغيرات متتابة في مختلف المجالات (صناعة الطائرات، الأدوية، المواد الفلاحية، المنتجات الإلكترونية، التجهيزات الطبية ...) لها تأثيرات خارجية على اعتبار أن معظم المؤسسات الآمرة لها صفة مؤسسات متعددة الجنسيات التي تقوم على مبدأ التنافس، مما يحقر ذلك المؤسسات على الابتكار والتجديد من خلال الإنتاج بشكل أحسن اعتمادا على المواد المتاحة بهذه الريادة والتوغل في السوق وتملك النوعية وتفويض المهام الثانوية للمناول الذي يكافح للحفاظ على مكانته وعلاقته مع المؤسسات الآمرة ومسايرة التحولات بتكثيف عمليات البحث والتطوير والتجديد لتحسين النوعية .

¹ عبد الرحمان بن جدو، مرجع سابق .

ثالثا: تجربة الدول الأوروبية في مجال المناولة الصناعية

استنادا إلى المعطيات المتاحة عن المناولة بأوروبا يمكن أن نستشف وزن المناولة في الدول الأوروبية حيث تشير التقديرات أنه في عام 2011 بلغ عرض المناولة الصناعية في دول الاتحاد الأوروبي السابق (15)، ما يقارب 419.79 مليار أورو، كما قدر عدد المؤسسات المزاوله لنشاط المناولة ما يقارب 260000 مؤسسة، كما أن عدد الأشخاص المنتمين إلى نشاط المناولة وصل إلى أكثر من 3.4 مليون نسمة. وبالطبع فإن سنة 2011 ليست هي سنة 2010 ومعدلات النمو، انخفضت كما لا يمكن نسيان الأزمة العالمية المتفجرة سنة 2008 والتي أَلقت بظلالها على الدول الأوروبية، ورغم ذلك فإن حجم المناولة يمكن القول عموما أنه في سنة 2011 وفي نطاق دول الاتحاد الأوروبي الخمسة عشر بلغ ارتفاع مقارنة بالسنوات السابقة حيث نما بما يقارب 8 % في سنة 2011 مقارنة بسنة 2010.

ويمكن توضيح وزن المناولة في دول الاتحاد الأوروبي (15) خلال سنة 2011 وذلك من خلال

الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-5): حجم المناولة في دول الاتحاد الأوروبي الخمسة عشر خلال سنة 2011

الدول	رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة (مليار أورو)	القوى العاملة المنتسبة لنشاط المناولة	عدد المؤسسات المزاوله لنشاط المناولة
ألمانيا	131.45	823636	43647
فرنسا	72.84	496915	30343
إيطاليا	48.39	445590	45739
المملكة المتحدة	42.13	383043	31367
إسبانيا	36.92	537032	47489
هولندا	15.43	102001	5753
النمسا	14.38	103458	4806
بلجيكا	11.91	77686	4490
السويد	11.76	70602	10695
فنلندا	8.27	44866	4724
البرتغال	8.12	122886	11089
الدانمارك	6.75	56415	2730
إيرلندا	5.45	55296	6612
اليونان	5.05	75134	9864
لوكسمبورغ	0.94	6573	342
المجموع	419.79	3400833	259690

Source: Magazine VEHICULE NEWS, n359, "Etat de la sous-traitance industrielle en Europe et en France ", LBP international SARL, Paris, Sep 2012, p10.

ويظهر من خلال تصنيف الدول الخمسة عشر الأعضاء في الاتحاد الأوروبي أنه ومنذ سنة 2000 وإلى غاية 2011 فإن: ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة، وإسبانيا بقيت تمثل حوالي 80% من القيمة الإجمالية للمناولة (مع حيازة ألمانيا على ما يقارب 30% من المجموع)، كما أن هذه الدول تستحوذ على 77% من عدد الشركات و 81% من عدد الموظفين في نشاطات المناولة.

ويظهر الجدول الموالي الأرقام المتعلقة بالمناولة في أوروبا، أي بإدخال حجم المناولة في الدول 12 الجديدة في الاتحاد الأوروبي بالإضافة إلى حجم المناولة في سويسرا والنرويج

الجدول (III-6) : حجم المناولة في الدول الأوروبية خلال سنة 2011

المنطقة	رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة (مليار أورو)	القوى العاملة المنتسبة لنشاط المناولة	عدد المؤسسات المزاولة لنشاط المناولة
1	مجموع دول الاتحاد الأوروبي (15)	419.79	3400833
2	الدول الـ12 الجديدة	70.86	1150673
2+1=3	مجموع (U.E) 27	490.65	4551506
4	سويسرا والنرويج	25.18	112778
4+1=5	أوروبا الغربية	444.97	3513611
6=مجموع 3 و4	إجمالي أوروبا	515.83	4664284

Source: Magazine VEHICULE NEWS, n359, "Etat de la sous-traitance industrielle en Europe et en France ", Op cit, p10

هذا الانتشار الواسع للمناولة في أوروبا يبرره عديد الأسباب من بينها:¹

1/ الأتمتة (la robotisation):

حيث أن تطور التقنيات الجديدة المبنية على المكننة غير ليس فقط من طرق العمل وإنما شروط استغلال وتسيير أدوات الإنتاج كذلك، ففي أغلب الأحيان يزداد الطلب على خدمات المناولين من قبل المؤسسات الأمرة وهذا ما يمكنها من الاستثمار في آلات جديدة ومتطورة وبالتالي تحقيق منتجات عالية وبأسعار مناسبة،

¹ غربي سامية، "المقابلة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية"، حالة المؤسسة الوطنية لعناد التكديس والحمولة بقسنطينة، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004، ص 69.

2/ تحسين ورفع جودة المنتجات:

حيث أن حدة المنافسة والموازية للتطورات التقنية أدت إلى تعقيد المنتج و تركيباته وهو ما جعل إنتاج منتج من طرف المؤسسة وبالمواصفات العالية الجودة أمراً صعباً لذلك يتم اللجوء إلى الشركاء والمقاولين من الباطن الذين يتوفرون على التجهيزات والمهارات الضرورية للوصول إلى الجودة المطلوبة.

هذا وتجدر الإشارة إلى تعدد أسباب انتشار المناولة في أوروبا، فلو أخذنا فرنسا مثلاً فنجد أنها اهتمت بتوفير آليات من أجل تطوير قطاع المناولة وهذا من خلال سن قوانين تنظيمية من بينها قانون رقم 75-1334 المؤرخ في 31 ديسمبر 1975 والمتعلق بالمقاول الفرعية (المقاول من الباطن) والذي عرف عدة تعديلات آخرها التعديل الواقع بموجب قانون 2001-1668 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 إلى جانب إنشاء بورصات المناولة التي ساهمت كثيراً في انتشار ثقافة المناولة وإحصاء المؤسسات العاملة في مجال المناولة الصناعية وتوفير كافة المعلومات التقنية الضرورية، وترى فرنسا في المناولة أسلوباً فعالاً لدفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال نجاعتها في تنظيم الإنتاج الصناعي.

المطلب الثاني: نماذج عن المناولة الصناعية لبعض الدول الأخرى الناشئة

أولاً: التجربة الكورية الجنوبية في المناولة :

ضمن منطقتي تحليل الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول التي كانت إلى عهد قريب ليست بذلك البعد من أوضاعنا الاقتصادية والاجتماعية، تُعد كوريا الجنوبية من الشواهد الحديثة على قدرة الدول على تسخير إمكاناتها المتاحة من أجل تحقيق إنجازات غير مسبوقه، تجعل الآخرين يقفون احتراماً لها وتقديراً لطموحاتها في الوصول إلى قمة الصناعة، حيث أضحت تمثل القوة الاقتصادية رقم (12) على المستوى العالمي، وما حققته من إنجازات عجزت عن تحقيقه أممٌ لها ما لها من الإمكانيات والموارد التي لو تم توظيفها وتوجيهها الوجهة السليمة لكانت من ضمن الدول المتقدمة.

امتدت فكرة تطوير البنية الشبكية (التعاقدية) في التجربة الكورية الجنوبية، وكذلك في دول آسيوية أخرى مثل : تايوان ، وهونج كونج ، إلى ما وراء تلك الدول ، وانتهجت عدة مؤسسات صناعية بها أسلوب الشركات متعددة الجنسيات في إنشاء شركات فرعية في عدة دول - قد تكون متقدمة أو من العالم الثالث - تتقاسم معها العمليات الإنتاجية حسب نمط معين، وتناول بموجبه عن جزء من تكنولوجيا الإنتاج لتلك الفروع، لإنتاج مكونات تتطلب قوى عاملة كثيرة مثلاً ، أو مواد خام متوافرة في تلك الدول، وتتكامل تلك المنتجات في النهاية بصورة مرشدة تتيح المنافسة الدولية. وحدير بالذكر، أن ما يبدو من قيام تلك المؤسسات الصناعية الكورية بتصدير التكنولوجيا المتوفرة لديها -

خاصة إلى دول العالم الثالث - إلا أن ذلك في حقيقة الأمر - وسيلة لفتح أسواق جديدة، أو استكمال البنية الشبكية وهما جزعان من إستراتيجية تجارية واحدة. ومن الأمثلة الجديرة بالذكر لهذه المؤسسات شركة سامسونج وهي أهم شركة كورية في ميدان الصناعات الإلكترونية، تصنع هذه الشركة أجزاء إلكترونية لعدة شركات أجنبية هامة، مثل: أنابيب التلفزة لشركة نيبون اليابانية، وزجاج الأنابيب التلفزية لشركة كورنينج الأمريكية، إلى غير ذلك. وتتكامل شركة سامسونج مع أكثر من (500) شركة صغيرة ومتوسطة محلية وأجنبية، حيث توفر تلك الشركات - باعتبارها صناعات مناولة - أجزاء عالية التخصص، تحتاج لمهارات معينة، ولكنها خارج إطار تخصص شركة سامسونج.¹

2/ التجربة الهندية:²

اتسع مجال المناولة الصناعية في الهند وأصبحت صناعة قائمة بذاتها تدر أرباحاً هائلة وأيضاً تساهم في توسيع قاعدة الخبرة التكنولوجية للقائمين بها، حيث أضحت الهند من أكثر الدول التي تبرز في هذا المجال، والتي أصبحت تدعى بعملاق خدمات المناولة والتعهد، حيث تقود سوق خدمات المناولة العابرة للحدود في مجال مناولة خدمات تكنولوجيا المعلومات وخدمات إدارة نظم الأعمال على حد سواء

وتستحوذ الهند في مجال المناولة على حصة تقدر بحوالي 60 في المائة من إجمالي السوق العالمي، حيث قفزت عائداً في قطاع تعهد خدمات إدارة نظم الأعمال العابرة للحدود وحده إلى ما يزيد على 6 مليار دولار عام 2009، وعائدات إجمالية بقيمة 22 مليار دولار.

ورغم أن الهند تعاني من عدد من القضايا الشائكة المتعلقة بالعمل والقوة العاملة، حيث أنه وعلى سبيل المثال يُعاني السوق الهندي من استنزاف خطير في الأفراد، يمكن أن يتراوح بين 20% و 50% من الأفراد في بعض الشركات بالإضافة إلى مشكلة أخرى تتمثل في الحفاظ على ضخ إمداد كاف من العمال المهرة، وهذا بالرغم من أن الجامعات والمدارس الفنية الهندية تخرج سنوياً متوسط يصل إلى 400 ألف طالب متخصص في الهندسة وعلوم الكمبيوتر، حيث أن عدد كبير من الخريجين في الهند لا يتمتعون بالتدريب الكافي، ويفتقرون إلى الخبرة والمهارات العملية مثل إدارة المشروعات أو القدرة على العمل باستقلالية، هذا بالإضافة إلى تحدي آخر على صعيد العمالة يتمثل في الأجور المتصاعدة، في ظل تزايد تضخم أجور عمال تكنولوجيا المعلومات بمعدل يصل ما بين 10 إلى 15 في المائة في العام.

¹ بوقرة رابع، خرخاش سامية، "مدى تحقيق تطبيق المناولة في الدول النامية وتجربة الجزائر" ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي: المناولة كاختبار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: تحديات وآفاق. يومي 6 و 7 نوفمبر 2007.

² علاء الدين مرجان محفوظ، عزيزة محمد الخياط، "صناعة التعهد **OUTSOURCING**"، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التجارة والصناعة المصرية، مصر، 2010، ص ص 17-20.

وبالرغم من كل هذه الصعاب، إلا أن إجراءات تطوير المناولة والتعهد (الأخرجة) تبدو واضحة حيث تتحرك الشركات الهندية التي توفر خدمات المناولة لتجاوز العمل التطبيقي البسيط لتكنولوجيا المعلومات وعمليات صفقات تعهيد خدمات إدارة نظم الأعمال، وتقوم بتوسيع استشاراتها وبدء القيام بأعمال الأبحاث والتطوير المعقدة. كما أن شركات توفير الخدمات الهندية بدأت توسع وجودها العالمي، حيث تقوم شركة انفوسيس Infosys بافتتاح مراكز في أوروبا الشرقية والصين وتقوم شركة ويبرو Wipro بشراء شركات أمريكية وأوروبية لتعزيز وجودها في أسواق أخرى.

المطلب الثالث: نماذج عن المناولة الصناعية لبعض الدول العربية

أصبح الوعي بأهمية دور المناولة في تحقيق التنمية الصناعية، يتزايد بشكل كبير لدى الجهات المعنية في الدول العربية.

ولقد انطلقت التجربة العربية في مجال المناولة الصناعية، مع مطلع التسعينيات بالتعاون بين عدد من الأقطار العربية ومنظمة اليونيدو UNIDO باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب التمويل واتسمت هذه التجربة بالنماذج الثلاثة التالية:¹

النموذج الأول : اتسم هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من :

- تونس (مركز واحد)
- الجزائر (أربعة مراكز)
- المغرب (مركز واحد)

وقد تمكنت هذه المراكز من الاستمرار في أداء عملها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من برنامج الإنماء للأمم المتحدة بواسطة اليونيدو UNIDO خلال مرحلتي، التأسيس والتشغيل. ويرجع الفضل في ذلك، إلى وعي ودعم الجهات المسؤولة في هذه الدول وكفاءة وإرادة الأطر الوطنية العاملة فيها.

النموذج الثاني : تميز هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من : السعودية والأردن، ومصر، التي تجمد نشاط هذه المراكز فيها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من الهيئة سالفة الذكر.

النموذج الثالث : يتمثل النموذج الثالث في قيام بعض الأقطار العربية، مثل دولة الإمارات العربية المتحدة، وسلطنة عمان وسوريا بتنفيذ برامج توعية وتعريف بالمناولة الصناعية لإيجاد الاهتمام اللازم حول هذا الأسلوب في الأوساط الصناعية فيها بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.

¹ حسين يحي، سدي علي، "تجربة المناولة الصناعية في منطقة المغرب العربي: واقع و آفاق " ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي: المناولة كاختبار استراتيجي لتعزيز القدرة لتنافسية للمؤسسة الاقتصادية:تحديات وآفاق. يومي 6 و 7 نوفمبر 2007.

أولاً: التجربة التونسية في مجال المناولة

تعد تونس من الدول العربية السبّاقة في مجال المناولة، هذه الأخيرة تطورت عبر مجموعة من المراحل وذلك كما يلي:

الفترة (1959-1969): كانت أولى مراحل بروز سمات الإنتاج الصناعي المتخصص حيث كان الاهتمام منصبا على:

— تركيز على الوحدات الصناعية الكبرى ذات البعد الاقتصادي والاجتماعي،

— الارتباط الكبير مع مزودي المعدات وقطع الغيار.

الفترة (1970-1986): تميزت هذه المرحلة بـ:

— دراسة الإجراءات المرتبطة بالصناعة وخاصة عند نقل التكنولوجيا (في الإنتاج والتصرف الصناعي)

— تطوير الاستثمار المحلي والأجنبي،

— التركيز على المناطق الصناعية والمراكز الفنية

الفترة (1987-1995): وكان الاهتمام منصبا خلالها على

— الجدوى الاقتصادية: التكلفة - الإنتاجية - المناولة والشراكة،

— التصدير،

— التكوين المهني والعالي،

— مواصفات الجودة.

الفترة (1996-2005): اتسمت بـ

— تطوير وعصرنة طرق العمل في المصانع (المعدات الأوتوماتيكية)،

— التأهيل الصناعي،

— تحديث الصناعة،

— تكوين ورسكلة الموارد البشرية،

— الاهتمام بالمناولة والشراكة.

1/ بورصة المناولة التونسية: نشأتها ودورها

ولقد أنشأت بورصة المناولة والشراكة في تونس سنة 1987 في إطار مشروع هيئة الأمم المتحدة من اجل تطوير الصناعة (ONUDI) الذي باشرته منذ النصف الثاني من الثمانينات وبتمويل من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) والمتمثل في إقامة عدد من مراكز المقاول من الباطن والشراكة في كل من

المغرب و تونس و الجزائر و الأردن و في السعودية، وكان غرض إنشاء هذه البورصة هو النهوض بالصناعة التونسية.

وتمثلت مهمة البورصة في القيام بعدة زيارات ميدانية لجمع المعلومات حول التخصصات الفنية وطاقات الإنتاج المتوفرة في المصانع ومحاولة الربط بين المصانع ليتم التكامل الصناعي بينهما، حيث مكنت أعمالهما من:

- الاستغلال الأمثل لطاقات الإنتاج الوطنية والحد من الاستيراد غير المجدي لمعدات متوفرة بالبلاد وكذلك قطع الغيار الممكن إنجازها وطنياً،
- كما ساعدت على استقطاب مستثمرين أجانب في ميدان المقاولات من الباطن ما ساعد على توفير فرص شغل إضافية واستقطاب استثمارات،
- وشمل عمل البورصة الخطوط العريضة التالية:

__ عملية مسح لجميع المصانع المتواجدة بالبلاد التونسية (إحصاء طاقات الإنتاج)،

__ تصنيف الاختصاصات الفنية،

__ التعداد الكمي لطاقات الإنتاج المتوفرة وغير المستغلة،

__ تجميع وتخزين واستغلال المعلومات المتحصل عليها في برمجيات مركزة على حاسوب ووضعها في متناول الصناعيين والباحثين،

__ الاتصال الدائم بالصناعيين لتحسين المعلومات المخزنة،

وفي نطاق مساندة تطور التكنولوجيا وما يحدث في البلدان الصناعية فلقد تم ربط البورصة عن طريق الشبكات الإعلامية بينك التقارب للمجموعة الأوروبية الذي يسمى BC-net كما أحدث مركز euro-info center لتقديم المساعدة الفنية للصناعيين المحليين وكذلك الأجانب الذين يرغبون في التعرف على الصناعة المحلية وما توفره من إمكانيات للتعاون.¹

2/ إنجازات البورصة

حتى سنة 2006، كانت بورصة المناولة والشراكة تحوي معلومات تخص ما يفوق 2000 وحدة صناعية تونسية، كما تحتوي على قاعدة معطيات تخص المزودين العالميين لآلات النسيج وقطاع الميكانيك و البلاستيك تمكن الباحث الصناعي التونسي من التعرف على نوعية هذه المعدات ومدى تطورهما تقنيا وتكنولوجيا وتساعد على الاختيار لهذه المعدات.

هذا وقد أنجزت البورصة عدة نشرات قطاعية، كما قامت بتعريف الصناعيين ببعضهم وبإمكانياتهم حيث تم إمضاء عدة عقود مقاولات من الباطن مكنت من الاستغناء عن توريد قطع غيار

¹ بربيش السعيد، " المناولة كاختيار استراتيجي لتعظيم مكاسب الاقتصاد و المؤسسة دراسة تجريبية اليابان وتونس"، ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي حول: المناولة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات والآفاق يومي 6 و7 نوفمبر 2007، ص 46.

واستغلال أنجع للطاقات الصناعية المحلية والاقتصاد في العملة الصعبة. ولقد شاركت بورصة المناولة والشراكة في تنظيم وإعداد معارض على المستوى القومي مثل (معرض ببتزرت و الكاف و جناح المناولة في معرض سفاقس).

أما على الصعيد الدولي فقد أشرفت على إشراك الصناعيين التونسيين في العديد من التظاهرات أدت إلى عقد بعض الصناعيين لصفقات مع شركات أجنبية كـ (ميداست بباريس وسيام بتولوز) وبألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.¹

3/ تحليل عمليات كشف البورصة:

لقد تبين من خلال إحصاء نموذجي شمل 300 وحدة صناعية في تونس أن نسبة استغلال طاقات المعدات المتواجدة على الساحة القومية هي كالتالي:

_ الصناعات الميكانيكية والكهربائية 53%

_ الصناعات البلاستيكية 75%

_ الصناعات النسيجية 80%

أما فيما يتعلق بالمؤشر الفني للعاملين (عدد الفنيين بالنسبة) في هذه القطاعات للعدد الإجمالي للعملة، فهو يقدر بالنسب التالية:

_ الصناعات الميكانيكية و الكهربائية 13%

_ الصناعات البلاستيكية 12%

_ الصناعات المطاطية 11%

_ الصناعات النسيج 15%

وعلى ضوء هذه المعطيات يبرز دور بورصة المناولة في دعم الصناعة التونسية بالاستغلال المحكم للنسيج الصناعي وحث الصناعيين على دعم نسبة الاندماج القومي وتحسين الجودة وفرض المتوجات الصناعية التونسية في الأسواق الخارجية.

4/ جهود الدولة في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وإدراكا منها بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنشيط المناولة الصناعية وتكميل الصناعات الكبيرة فقد عملت الدولة على ترقية هذا النوع من المؤسسات من خلال

ومن أجل تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال المالي فقد تم إنشاء بنك تمويل (la banque de financement des PME). بمقتضى القانون 652001 في 01/03/2005 برأسمال اجتماعي قدره 50 مليون دينار تونسي، بمساهمة الدولة وبعض المؤسسات الأخرى منها المؤسسة التونسية للضمان la

¹ نفس المرجع ، ص 47.

société tunisienne de garantie SOTUGAR، حيث يساهم البنك في تمويل الاستثمارات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتأرجح تكلفتها ما بين 80000 دينار و 4 مليون دينار تونسي، يتدخل البنك في تمويل 25% إلى 50 % من تكلفة المشروع مع سقف محدد بـ 4 مليون دينار تونسي، كما أن من مهام البنك ما يلي:¹

— ضمان القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع المجالات،

— تسهيل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع تدعيم وترقية المؤسسات القائمة في مجال توسيعها أو تجديد استثماراتها،

— التنسيق المستمر عن طريق الاتفاقيات المبرمة مع البنوك التونسية لزيادة حجم التمويل وتوسيع مجالاته، وللإشارة فإنه يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من التسهيلات المالية التي يقدمها البنك باستثناء المؤسسات السياحية ومؤسسات الترقية العقارية.

ويعتبر المشروع التونسي نموذجيا بالنسبة لستة دول عربية وهي تونس، الجزائر، المغرب، مصر، الأردن وذلك في نطاق المشروع الإقليمي الممول من طرف البرنامج الأممي للتنمية بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.²

ثانيا: المناولة في المغرب:

لا تقل التجربة المغربية شأنا عن نظيراتها التونسية إذ بادرت السلطات منذ مطلع التسعينات في إرساء قواعد العمل بهذا الأسلوب الحديث من خلال إنشاء هيكله الضرورية وإعداد التشريعات اللازمة لتفعيله.

1/ نشأة بورصة المناولة الصناعية المغربية:

أنشأت البورصة للمناولة والشراكة سنة 1992، حيث أخذت على عاتقها مهمة الترويج لثقافة المناولة والشراكة الصناعية، وتطويرهما كأسلوب وكعلاقات تبادل وتنسيق، وذلك لتأهيل القطاع الصناعي ودعم قدراته، لمواجهة تحدي المنافسة المفروضة عليه، من واقع المتغيرات السياسية والاقتصادية والتجارية الدولية، بما فيها من تكتلات إقليمية وجهوية كبرى،

2/ المركز المغربي للمناولة والشراكة :

أهداف المركز، تتحدد عمليا، في تركيز مجهوداته، على التوظيف الأمثل للطاقات الصناعية، وتوسيع قاعدة النسيج الصناعي الوطني، وخدمة الاندماج والتكامل الصناعي.

¹ Khalil Ammari, "la Banque de Financement Des petites et moyennes Entreprise", séminaire international sur la promotion du financement de la PME, Alger, le 27.28Septembre, recu eil, P38.

² بربيش السعيد، المرجع السابق، ص47.

ويعمل المركز المغربي للمناولة والشراكة، من أجل تحقيق هذه الغاية، بالعمل على عدة أصعدة، من خلال المسح الميداني للنسيج الصناعي ومتابعة مستجداته وتطورات، عبر زيارات ميدانية للمنشآت الصناعية و جرد طاقاتها الإنتاجية، كما يضطلع كذلك بالكشف عن فرص المناولة والشراكة محلية كانت أم أجنبية، عبر زيارات مباشرة لدى مصالح التزويد للمؤسسات الكبرى، ويقوم بالاستشارات الموجهة إلى المركز، وتنظيم زيارات جماعية لفائدة الممولين لدى المؤسسات الكبرى، والمشاركة في المعارض الجهوية والدولية.

ويعمل المركز في هذا النطاق، على الربط ما بين العرض والطلب في مجال المناولة والشراكة، من خلال معرفة النسيج الصناعي وقدراته الإنتاجية ومهاراته الفنية، استنادا إلى خبرة مهندسي المركز، بغية تعزيز بنك المعلومات، ومن جانب آخر، يضطلع بالمساهمة في تنشيط النسيج الصناعي الوطني، والتعريف بطاقاته ومهاراته، اعتمادا على قناة تنظيم المشاركة الجماعية في المعارض الدولية وإقامة تظاهرات ولقاءات مهنية

3/ دور وحجم المناولة:¹

إن أرقام المناولة الصناعية المغربية، من شأنها أن تعكس تطور هذا القطاع فعليا، حيث أنه وبحسب بعض الأرقام المتوفرة سنة 2005 نجد أن رقم معاملاتها بلغ 23 مليار درهم، وأن المناولة الصناعية ممثلة بـ 2101 مقاول، تشغل 175 ألف أجير، كما أنها تصدر 50 في المائة، من إنتاجيتها نحو الخارج.

أما في ما يخص توزيع المناولة حسب القطاعات، نجد أن قطاع المعادن يحتل من ناحية التصدير معدل 16.05%، وقطاع تحويل البلاستيك 4.5%، وقطاع الإلكترونيك والإلكتروتكنيك 61.4%، وقطاع المناولة المتخصصة للسيارات والشاحنات من الحجم الثقيل 80% أي 1181.08 مليون أورو، من خلال مجهودات 1262 مقاول، توظف 14200 مستخدم، أما قطاع الإلكترونيك والإلكتروتكنيك التقني 471.38 مليون أورو، ممثلا في 91 مقاول، تشغل 8922 مستخدما، ومناولة المعادن 561.6 مليون أورو، من خلال 552 مقاول توظف 13129 أجيورا .

ومن خلال هذه الأرقام يتبين لنا، أن المناولة المغربية، انفردت بأهمية قطاعات فاعلة، نذكر منها النسيج، رغم التدهور الذي عرفه هذا القطاع في السنوات السابقة، ورغم ذلك استطاعت هذه القطاعات أن تحافظ على مكائنها بفضل المهارات التي يتميز بها بعض الممولين في هذا القطاع المعترف به دوليا.

¹ مصطفى بن جويده، "معاملات المناولة الصناعية"، جريدة المغربية، العدد 6536، الثلاثاء 12/12/2006.

كما نلاحظ أيضا حضورا أكثر فأكثر، لقطاع المناولة في الإلكترونيك، وهذا ناتج عن الطلب المتزايد في قطاع تصنيع السيارات، خصوصا في ميدان الأسلاك الكهربائية.

ثالثا: التجربة المصرية في مجال المناولة

يمثل سوق المناولة خاصة المناولة العابرة للحدود سوقاً قوياً ومرنا أمام المناطق التي تنجح في الدخول إليه. وتملك مصر، وهي وافد جديد نسبياً على هذا المجال، بعض المقومات الفريدة التي يمكن أن تجعلها تجني فوائد اقتصادية من فرص خدمات المناولة والتعهيد - بيد أن الصناعة المحلية في مصر تواجه تحديا كبيرا نتيجة بعض الظروف والعوامل الداخلية والخارجية تجعل العمل علي تطوير وتحديث الصناعة بصفة عامة والمغذية بصفة خاصة أمرا لا مناص منه. وفي هذا الإطار انتهجت الدولة مجموعة من الإجراءات لتطوير مختلف أنواع الصناعات في شركات المناولة، حيث يمكن تقسيم الصناعات في هذا المجال إلى ثلاث أنواع رئيسية وذلك على النحو التالي:

- _ صناعة مستلزمات الإنتاج والمكونات والإكسسوارات،
- _ صناعة التجهيز وهي تقوم بعمليات إنتاج معينة مع الحصول علي الخامات اللازمة من الشركات الأم،
- _ صناعة تتم داخل مصنع الشركة الأم للقيام بعمليات معينة.

1/ أهمية نظام المناولة في تطوير وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر:

- تتجه الدولة حاليا إلى تشجيع وتطوير ورعاية الصناعات الصغيرة والمتوسطة لدورها الهام في الاقتصاد المصري، وذلك من خلال السياسات التالية:
- الترويج لمشروعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة للصناعات الكبيرة،
- العمل علي تحسين مستوى الأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات المغذية،

هذا ويعتبر نظام المناولة الصناعية من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشارها وخلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظراً للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة.

2/ محاور برنامج التحديث بوزارة التجارة والصناعة المصرية وأثرها على تطوير وتحديث المصانع**الصغيرة والمغذية والمكملة للمصانع الكبرى**

مع التحول الاقتصادي تسعى وزارة التجارة والصناعة لإتباع سياسة خاصة لتشجيع ودعم القدرات الصناعية لتحقيق أعلى إنتاجية بأفضل مواصفات قياسية، وزيادة القدرة التنافسية والتصديرية للمنتجات الصناعية وذلك من خلال:¹

- _ الاستمرار في تطوير المنتجات الصناعية والارتقاء بجودة المنتج الصناعي مع خفض تكاليف الإنتاج ودعم نظم الجودة وتطوير المواصفات والقياسات والمعايرة وفقا للمفاهيم والنظم العالمية،
- _ دعم وتطوير المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وإتاحة المعلومات والمساعدات الفنية والتسويقية بأسلوب علمي منظم،
- _ العمل على تعميق التصنيع المحلي للمعدات الاستثمارية وتحديث قواعد المعلومات التي تخدم هذه العملية وتطوير الأجهزة القائمة بالتصميم الهندسي وربطها بمراكز البحث والتطوير،
- _ تشجيع تصنيع المكونات الرئيسية للمشروعات الصناعية الكبرى محلياً، وإعطاء الأهمية في مجال نشر الوعي لدي المواطنين واعتبار الإقبال على السلع الوطنية واجب وطني لمساعدة الصناعة والصناع في الانطلاق إلى العالمية.

وتتلخص مكونات برنامج تحديث الصناعة المصرية بالنسبة للصناعات الصغيرة والمغذية في

النقاط

التالية:

- _ تحديد الطاقات التي تتمتع فيها مصر بميزة نسبية طبقاً للدراسات الإستراتيجية،
- _ تصنيف الشركات بما يمثل واقع الصناعة المصرية،
- _ العمل على تهيئة بيئة صناعية بالتغلب على مشاكل التعريف الجمركية وعقبات التصدير وتسهيل الإجراءات،

3/ أهم السياسات المصرية لتعميق الصناعة المصرية وزيادة تنافسيتها

تهدف هذه السياسات إلى تنمية القدرة الصناعية وكذا المزايا التنافسية لزيادة الصادرات الصناعية، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والطبيعية وتنميتها، مع الاستفادة من اتفاقيات المشاركة والمناطق الحرة، وتتمثل أهم محاور السياسة الصناعية فيما يلي:²

¹ وزارة التجارة الخارجية والصناعة المصرية، " تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر من خلال المناولة الصناعية"، نشرة الملتقى الاقتصادي، نشرة شهرية تصدر عن قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مصر، العدد الثالث والثلاثون، إبريل 2008، ص30.

² نفس المرجع، ص 31.

_ تحديد الأنشطة الصناعية الواعدة،

_ تنمية الأنشطة الواعدة للوصول إلى القدرة التنافسية العالمية عن طريق البرامج التالية:

* برنامج تحديث الصناعة،

* برنامج لوضع هذه الصناعات على قدم المساواة مع المنافسين بالخارج وذلك برفع الأعباء الإضافية

التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتج،

* برنامج لتشجيع إقامة مصانع جديدة للصناعات المخترعة الواعدة لجذب الاستثمارات المحلية

والأجنبية لها،

* برنامج لدفع المصانع القائمة للوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج،

* برنامج للتكامل الصناعي يقوم على التكامل الرأسي والتوطين للأنشطة الصناعية وخدماتها،

_ ربط حوافز الاستثمار بمشروعات الأنشطة الصناعية الواعدة ذات الأولوية.

خلاصة الفصل

حاول الباحث من خلال هذا الفصل الإجابة عن التساؤلات التي تطرح نفسها بقوة عند نشوء علاقات المناولة أو التعاقد الباطني وهي أنه إذا كانت هذه المناولة تؤدي بالضرورة إلى نشوء علاقات كثيفة بين أعوان اقتصاديين مستقلين يقومون بوظائف متداخلة ولهم أهداف متعارضة، وإذا مست هذه العملية الأنشطة الأكثر حيوية وإستراتيجية، فما هي حينئذ تأثيرات هذا القرار على المنظمات وما هي الأخطار الناجمة عن مناولة الأنشطة؟. ثم كيف يمكن التحكم فيها وفي المزودين بالخدمة؟. وبعبارة أوجز كيف تتحكم مؤسسة في عملياتها بوجود مؤسسات أخرى تقع خارج سلطتها القانونية في إطار علاقة مناولة؟ وما هي الترتيبات والأدوات التي تستعملها المنظمات من أجل إدارة العلاقة مع المزود(ين) و تقاسم فوائدها بين الطرفين؟.

وبعد التعرف على الجوانب التنظيمية لإدارة عقود المناولة والصعوبات التي تطرحها الهيكلة التنظيمية نتيجة للاختلافات الثقافية والبيئية والرهانات المتعلقة بالمراقبة والتقييم وما يجب أخذه بجديّة لنجاح عمليات المناولة، يبقى من المهم الإشارة إلى أن نجاح هذه العملية التشاركية، مرهون بتوفر مجموعة من المقومات أهمها توفر الثقة، الالتزام، والاتصال بين الشركاء وهي مقومات أساسية تتجاوز الرؤية الاقتصادية رغم أهميتها.

فالمؤسسة الزبونة والمزود بالخدمة في شراكة المناولة يلتزمان بإتباع سلوكيات مفيدة للجانبين من أجل خلق وضع جديد يكون فيه الطرفان راجحين. ويتطلب ذلك، وجود إستراتيجية معتمدة لأن الشراكة ليست قائمة في الأساس على عقود رسمية، وإنما بالأحرى على تطوير العلاقات ما بين المنظمات. فالواقع يصبح فيه بالإمكان أن يكون في أي تنظيم مندمج، سلوكيات وممارسات انتهازية تؤثر سلبا عليه، وهو ما يبرز أهمية العلاقات غير الرسمية بين المؤسسات الاقتصادية المستقلة، فهي الكفيلة بتجنب التوترات والتكاليف الهيكلية المتعددة، وعليه فإن العمل الاقتصادي مندمج في هياكل العلاقات الاجتماعية، ومن ثم فإن آليات الضبط والمتابعة تقوم على الثقة المتبادلة أكثر مما تقوم على الرقابة التعاقدية. حيث يفترض في هذه العلاقات، وجود أهداف مشتركة وتماثل في الغايات بين الزبون والمزود بالخدمة. ونتيجة لذلك فإن تحليل عوامل الثقة، درجة الالتزام والاتصال بين الشركاء تعد أهم المقومات لنجاح العمليات التشاركية.

تمهيد:

استعرضت الفصول السابقة بعض الجوانب المهمة والمتعلقة بالميزة التنافسية كما تم استعراض الجوانب المتعلقة بالمناولة الصناعية باعتبارها إستراتيجية تشاركية تساهم من خلال المزايا التي توفرها في تحقيق الميزة التنافسية. هذه الأخيرة - وكما سبق الإشارة إليه - تقوم على مجموعة من الأسس تعد أبعادا للحكم على المؤسسة وامتلاكها لميزة تنافسية ولعل أهم هذه الأبعاد تتمثل في: قيادة التكلفة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، سيطرتها على السوق، ارتفاع كفاءتها الإنتاجية، تفوقها من خلال الجودة، تميزها بالإبداع والتطوير.

والملاحظ انه عمليا ومن خلال تشخيص وضعية المؤسسة الصناعية الجزائرية، ورغم تبني هذه الأخيرة لاستراتيجيات تصنيعية ما زالت غير قادرة على فرض منتوجاتها في الأسواق وهو ما يعني عدم امتلاكها لمزايا تنافسية.

وتقف المؤسسات الصناعية الجزائرية اليوم، أمام ثلاثة تحديات، يتمثل التحدي الأول في التخفيف من الصعوبات والتذليل من الضغوط التي تعيشها والتخلص من أُنقال الوضعية الصعبة التي ترهقها وتقف حاجزا في طريق سيرها،

ويتمثل التحدي الثاني في تامين موارد تمكنت بعد جهد جهيد من تحقيقها ولا سبيل لتبديدها، بل لا مجال للخطأ في استغلالها،

وثالث هذه التحديات وهو أكبرها يخص إعداد وهيئة المؤسسة الصناعية الجزائرية عمومية كانت أو خاصة للسير نحو وجهة الاقتصاد العالمي.

إذن المؤسسات الصناعية وكغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولتضمن بقاءها واستمراريتها وتحقيق التفوق، مطالبة اليوم وأكثر من أي وقت مضى بتغيير الرؤية القديمة أو التقليدية واستبدالها بمعايير موضوعية وواقعية حديثة، تجسدها في رسم أهدافها وتنفيذها من خلال تبني إستراتيجيات فعالة ومناسبة، تمكنها من الاستخدام الأمثل لمواردها المالية والمادية والبشرية والتنظيمية.

ومع تنامي الصيحات الداعية للاندماج في فلك الاقتصاد العالمي والتفاعل مع مؤسساته التجارية والمالية، وفي ظل تلك المشاكل، حري بنا أن نشير إلى أن التشابك والتكامل بين المؤسسات في مختلف القطاعات وخصوصا القطاع الصناعي بات أمرا حتميا، للتغلب على المشاكل وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات الخارجية. من هنا تبرز أهمية المناولة الصناعية كإستراتيجية لإحداث هذا التشابك والتكامل، وتبادل الإمكانيات والتخفيف من حدة الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصناعية.

فالمتبع لمختلف الاستراتيجيات التي تبناها هاته المؤسسات يلاحظ ضعف استخدام المناولة الصناعية، وإن كانت 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، ثم تشخيص واقع اعتماد المناولة الصناعية في الجزائر، ثم محاولة إيجاد العلاقة بين تطبيق المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ومزاياها التنافسية.

المبحث الأول تشخيص وضعية القطاع الصناعي في الجزائر.

إن إفرزات السياسات الداخلية في الكثير من الدول وخاصة النامية منها، والتغيرات العالمية التي مست معظم الدول ومنها الجزائر، تجلت مظاهرها بشكل واضح وجلي في مجموعة من الاختلالات مثل العجز في الموازنات العامة والموازن التجارية، الانخفاض في الاحتياطات، ارتفاع في نسب البطالة، الارتفاع في نسب التضخم، والانخفاض في الفعالية الاقتصادية، الارتفاع في حجم الديون الخارجية... الخ.

وفي هذا الإطار و بغية معالجة هذه الأمراض شاعت عبارات، كإعادة الهيكلة التعديل الهيكلي، التثبيت الاقتصادي، التصحيح، الخصوصية... الخ. ولعل واحدا من هذه الإجراءات المتخذة في إطار ما يسمى بالتعديل الهيكلي هو إصلاح المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مكانا لخلق الثروة و تراكمها¹، وبالتالي فإن المؤسسة الصناعية الجزائرية، استهدفت خاصة بعد سنة 1980 في عملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة أو المهارة المتحققة من حرية العمل وحرية اتخاذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وذلك ما أكدته الميثاق الوطني سنة 1986 ببحثه على المزيد من الاستقلالية قصد تحسين فعالية المؤسسة سواء لنموها الخاص أو للمساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وذلك عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، والتحكم الجيد في قواعد التسيير.²

المطلب الأول: خصائص التصنيع في الجزائر

يتسم التصنيع في الجزائر بجملة من الخصائص تتعلق بصلب العملية التصنيعية، ومنها بعض الصفات التي رافقت عملية التصنيع منذ بدايتها فأصبحت وكأنها من ضمن الخصائص التي تتميز بها الصناعة في الجزائر وتتجلى هذه الخصائص في النقاط التالية:³

1/ ضعف الإنتاج الصناعي:

حيث لا تزال مساهمة الصناعة التحويلية متواضعة في الإنتاج المحلي الإجمالي، لا تتعدى 13% وتأتي في المرتبة الثالثة أو الرابعة بعد الزراعة والصناعات الإستخراجية وقطاع الخدمات والتجارة، إضافة إلى هذا الضعف الكمي لم تستطع أن تصنع سلعا إستراتيجية تسمح لها بأن تحتل مركزا خاصا في السوق الدولية، حتى في تلك الصناعات التي زاولتها منذ فترة طويلة بداية انطلاق العملية التنموية، وهكذا

¹ عماري عمار، "الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على القطاع الصناعي في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، عدد 2002/1، ص 91.

² عبد الرحمان بن عنتر "انعكاسات إدارة الإنتاج على الكفاءة الإنتاجية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة وهران، 1995، ص 142

³ زوزي محمد، "استراتيجية الصناعات المصنعة والصناعة الجزائرية"، مجلة الباحث، الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 08، 2010، ص 177.

اضطرت الصناعة التحويلية المحلية، لأن تكون سجينة السوق الذي تعمل له ومحدودة حسب الطلب المتيسر داخل حدوده،

2/ ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية الصناعية:

تعبر الإنتاجية عن النسبة بين كمية المخرجات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذه المخرجات، سواء كانت كمية الإنتاج أم القيمة المضافة المتأتية عن هذا الإنتاج. وتتصف الصناعة الجزائرية، عموماً شأنها في ذلك شأن كثير من البلدان النامية بضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية لجميع عناصر الإنتاج أي بضعف الإنتاجية الكلية.

3/ الحماية وضعف القدرة على المنافسة :

ليس من السهل إعطاء تقييم دقيق للقدرة التنافسية لمنتجات الصناعة التحويلية الجزائرية، حيث نشأت الصناعة الجزائرية ضمن أسوار من الحماية المطلقة أو شبه المطلقة، وانحصر عملها بشكل أساسي لتلبية الطلب المحلي ضمن السياسات الصناعية السابقة، وعملها في ظل هذه الظروف لفترة طويلة نسبياً جعلها تتأقلم مع السوق الداخلية من حيث نوعية الإنتاج وأذواق المستهلكين، بالإضافة إلى الاطمئنان إلى عدم منافستها من أي منتج آخر داخل السوق، مما دفعها لاحقاً إلى عدم الاهتمام بتطوير المنتج وتحسين نوعيته، وفقدت القدرة على التعامل مع الأسواق الخارجية والتعرف على طبيعتها، لذلك فإن أسوار الحماية التي تتمتع بها القطاع العام الصناعي لم تحقق الهدف والغاية التي وجد من أجلها، بل كانت النتائج عكس ما أريد وكانت نتائجها السلبية أكبر على القطاع الصناعي العمومي بحيث وصل إلى مرحلة يعاني من مشاكل عديدة كتدني مواصفات السلعة المنتجة، والارتفاع في كلفة الإنتاج، بالإضافة على انتشار البيروقراطية في العمل الإداري، وتدني مستوى الكفاءة والخبرة في التعامل مع السوق بقوانينها ومتغيراتها.

وخير ما يعكس هذه المشاكل وغيرها ارتفاع واردات القطاع العام الصناعي، وانخفاض حجم صادراته، إلى أن بدأت الدولة بتشجيع القطاع الصناعي الخاص وإعطائه دوراً مميزاً، إلا أن زيادة حدة المنافسة في السوق المحلية والعالمية أظهر بعض السلبيات غير المشجعة مثل توقف بعض المؤسسات عن الإنتاج وإجراء تخفيض إيرادي لمستوى استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، والمطالبة باستمرار الحماية للإنتاج المحلي من قبل بعض المنتجين. كل ذلك يؤكد ضعف القدرة التنافسية لمنتجات الصناعة التحويلية الجزائرية وعدم قدرتها على الصمود والاستمرار في مواجهة المنافسة الخارجية،

4/ العلاقة مع السوق الخارجية :

إن التوسع في السياسة الصناعية التي تبنتها الجزائر منذ انطلاقة العملية التنموية وبخاصة ما يتعلق منها بالصناعات المقامة، زاد من حجم المستوردات، كما زاد من اعتماد هذه الصناعة على السوق العالمية

لتأمين مستلزماتها من المواد أولية والتجهيزات والمساعدة الأجنبية، بالإضافة إلى تجديد وتطوير تكنولوجيا الإنتاج الخاصة بها، وهو ما زاد من مشاكل التعامل مع هذه السوق بتقلبات أسعارها وشروطها المحيطة في كثير من الأحيان،

5/ ارتفاع كلفة الإنتاج وعدم الاهتمام بالتنوع:

تتميز الصناعة الجزائرية بشكل عام بارتفاع كلفة منتجاتها عن مثيلاتها في السوق العالمية وحتى في الدول النامية، ومنها بعض الدول العربية، وهذا ما شكل عقبة صعبة أمام وصولها إلى الأسواق الخارجية، بل وحتى المنافسة في سوقها الداخلية،

6/ عدم مرونة الجهاز الإنتاجي:

تتسم الصناعة الجزائرية باستخدام تكنولوجيا متقدمة بطيئة لا تتوفر فيها المرونة، لإجراء أي تعديلات في عملية الإنتاج، فالجهاز الإنتاجي يجب أن يتمتع بالمرونة الكافية التي تكسبه القدرة على زيادة الإنتاج في حالة زيادة الطلب، وكذلك القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات الحاصلة، وهو ما شكل عقبة كبيرة أمام الصناعة المحلية في تحولها إلى الإستراتيجية الصناعية من أجل التصدير، لأن هذا التحول في الإستراتيجية الصناعية يتطلب جهاز إنتاجي مرن قادر على التعامل مع هذا التحول، وتوفير متطلباته من حيث طبيعة المنتجات ونوعيتها وجودتها.

المطلب الثاني: إصلاح مؤسسات القطاع العام الصناعي في الجزائر:

لقد تم إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية العمومية قبل 1994 حيث سبق إجراء استقلالية المؤسسات إجراء عام 1980 تمثلا في:

1- إعادة الهيكلة العضوية: وكان الغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة و أكثر تخصصا و كفاءة.

2- إعادة الهيكلة المالية: وكان يهدف هذا الإصلاح إلى :

أ- إعادة تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية وتجنب تشوهات ونقائص المرحلة السابقة.

ب- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار التوجه الجديد، وارتكز هذا الإصلاح على مبادئ تمثلت في:¹

* استغلال الطاقات البشرية،

* الكفاءة في التسيير،

* اللامركزية في التصرف،

¹ عبد الرحمان بن عنتر، المرجع السابق، ص 142

* تفادي سلبيات المرحلة السابقة.

ومع مطلع عام 1994 تم إنشاء وزارة لإعادة الهيكلة، ووضع قيود صارمة أمام المؤسسات الصناعية، حيث إنه مع سنة 1996 تحقق استقلال 23 مؤسسة وتم تطهير هيكلها المالي بشكل تام، كما تم وضع برنامج لبعث الحركة المالية للمؤسسات الصناعية الكبرى. إلا أن هذا الإجراءات لم تكن كافية مما استدعى تدخلات جديدة لإصلاح المؤسسات الصناعية العمومية حيث تطلب ذلك 170 مليار ديناراً من الخزينة والبنوك مصحوباً بقروض تمتد إلى 7 سنوات؛ وهذا لوقف تدهور الجهاز الإنتاجي.¹ ولتشجيع المشاريع الإنتاجية الخاصة الجديدة تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات التحفيزية لعل أهمها:²

— التخفيض من القيود الضريبية لصالح الاستثمارات الإنتاجية،

— إنشاء السوق المالية،

— تشجيع الترقية العقارية في المجال الصناعي،

كما تم إنشاء الوكالة الوطنية للاستثمار (ANSI).

وفي واقع الأمر فإن إعادة الهيكلة الصناعية ليست مفهوماً مجرداً، ولكن إستراتيجية من أجل رفع الكفاءة و الفعالية للمؤسسات الصناعية، ولا يتم هذا إلا من خلال نظرة شاملة للاقتصاد الوطني تهدف إلى:³

أ— تخليص الدولة من الثقل المالي المتسبب في الخسائر الدائمة للقطاع العمومي خاصة مع ندرة الموارد المالية، وارتفاع تكاليفها،

ب— إعادة توازن القطاعات القادرة على انطلاق التنمية لتخفيض البطالة المتزايدة والمقلقة،

ج— تكثيف النسيج الصناعي، بنظرة مخالفة للماضي،

وبذلك يصبح البحث عن الكفاءة و الفعالية كأحد الثوابت المراد الوصول إليها.

إن المتبع لتطورات القطاع الصناعي يرى أنه حتى بداية التسعينيات كان النسيج الصناعي يتمثل أساساً في القطاع العمومي، حيث كان يمثل 80% من مجموع المؤسسات، أما القطاع الخاص فلم يكن ممثلاً إلا بنسبة قليلة من مجموع المؤسسات الصناعية. غير أن الإصلاحات التي خاضتها الجزائر في إطار إعادة الهيكلة الصناعية سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة والاعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة وأن للقطاع الخاص الاستجابة السريعة للظروف البيئية

¹ عماري عمار، "الإصلاحات الاقتصادية و آثارها على القطاع الصناعي في الجزائر"، المرجع السابق ص 99 .

² نفس المرجع ص 100

³ ناصر داددي عدون " اقتصاد المؤسسة "، مرجع سابق، ص 194 .

والإدارة المثلى التي تعتمد على تقليل التكلفة والحفاظ على الجودة. ليتغير بذلك هيكل الاقتصاد الوطني بتراجع مكانة القطاع العام وبروز القطاع الخاص في كل فروع النشاط الاقتصادي. وبهذا الشكل تحول الاقتصاد الوطني من اقتصاد المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة، تماشيا والتحول العالمي في هذا الاتجاه، فضلا عن الفشل الذي آلت إليه بعض المؤسسات الكبيرة والذي استدعى إعادة هيكلتها وتفتيت بعضها إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة.¹

المطلب الثالث: انعكاسات الإصلاحات الاقتصادية على أداء القطاع الصناعي في الجزائر :

إن العراقيل التي تقف أمام إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية، وكذا التماطل في التطبيق الحقيقي ألحق الكثير من الأضرار بالنسيج الصناعي .

وفي هذا الإطار و بغية الوقوف على وضعية القطاع الصناعي الوطني وإلى أي مدى وصل إليه هذا الأخير يمكن أن نستشف أثر الإصلاحات المنتهجة من بعض جوانب المؤشرات المتاحة في بعض التقارير، حيث يشير تقرير للديوان الوطني للإحصائيات إلى أن أكثر 35% من النسيج الصناعي والقدرات الإنتاجية للقطاع العمومي لجأ إلى قروض بنكية لتحقيق توازنه المالي، وتعكس هذه الوضعية الاختلالات والأزمات المالية التي لازالت المؤسسات تعاني منها، بالإضافة إلى وجود مؤسسات في وضعية التوقف عن التسديد سواء تعلق الأمر بالأجور أو الأعباء المختلفة.

كما أنه وإن كانت حوالي 50% من المؤسسات قد أعلنت عن تحقيق أرباح خلال سنة 2000 فإن ذات التقرير يشير إلى أن أكثر من 79% من النسيج الصناعي العمومي في سنة 2001 عرف توقفا عن الإنتاج وحللا في العتاد والآليات، أدى إلى اختلالات عديدة لحوالي 43% من النسيج الصناعي المنتج.

ومن خلال الأرقام التي يوفرها الديوان الوطني للإحصائيات، تتجلى لنا حالة الصناعة الوطنية والوضعية التي وصلت إليها وبالأخص القطاع العمومي، حيث عرفت جل الصناعات انخفاضا شديدا في الإنتاج، سنة 2006 عدا فرعين عرفا ارتفاعا طفيفا هما فرع الفلين، الخشب والورق، وفرع الصناعات المعدنية، الحديدية، الإلكترونية والكهربائية.

ويمكن توضيح معدل نمو القطاع الصناعي العمومي خلال الفترة 2000-2008 من خلال الجدول

الموالي:

¹ قوريش نصيرة"أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر"، مجلة العلوم اقتصاديات شمال إفريقيا، صادرة عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 05، السداسي الأول 2007، ص 89.

الجدول(1-IV): تطور معدل نمو القطاع الصناعي العمومي خلال الفترة 2000-2008

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
معدل النمو (%)	1.7	0.3-	1.1	1.1	0.4	1.6	0.3-	0.3	1.9

المصادر : 1/ قوريش نصيرة"أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر"، مجلة العلوم اقتصاديات شمال إفريقيا، صادرة عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 05، السداسي الأول 2007، ص92.

2/ مجمع وكالات أنباء المغرب العربي للأنباء "ارتفاع الإنتاج الصناعي في القطاع العمومي" مقال متوفر على الخط http://www.pooluma.org/uma_ar/html/model_ar.asp?ref=23227 بتاريخ 2010/07/01، 22:00.

إن هذه الأرقام توضح مدى ركود القطاع العمومي الصناعي الذي يبقى بعيدا جدا عن قدراته المفترضة، مقارنة مع الإمكانيات المالية المسخرة خلال عشرينين من الزمن ويظهر هذا الركود من خلال التدهور الذي عرفه معدل النمو خلال الفترة 2000-2005 والعجز المسجل سنة 2006.

هذا التراجع المستمر منذ نهاية الثمانينيات للصناعة يظهر من خلال تدني معدلات نمو القطاع الذي حقق أحد أضعف معدلات نموه سنة 2007 منذ سنة 2005، حيث سجل الناتج الإجمالي الصناعي نموا بنسبة 11% عام 2007 مقابل 15.7% سنة 2006، و 37.7 عام 2005.¹

وما يلاحظ هو أن عام 2008 شهد تحسنا في أداء القطاع الصناعي، حيث قارب الناتج المحلي الصناعي 85 مليار دولار مقابل 65 مليار دولار عام 2007، ويعتبر هذا أعلى نمو صناعي تسجله الجزائر منذ 2001، ويعزى هذا التطور إلى تحسن أسعار النفط العالمية عام 2008 والذي كان قوة دافعة لارتفاع القيمة المضافة لقطاع الصناعة الإستخراجية. ويمكن توضيح تطور الناتج المحلي الصناعي خلال الفترة 2001 - 2008 من خلال الجدول الموالي:

¹ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "التقرير الصناعي العربي 2008"، ص66.

الجدول (IV-2): تطور الناتج المحلي الصناعي خلال الفترة 2001-2008

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الناتج المحلي الصناعي (مليون دولار)	22072	21931	27806	36480	50197	58083	65181	84265

المصدر : المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "التقرير الصناعي العربي 2009-2010" وفق معطيات البنك المركزي، ص82.

وعلى الرغم من الأداء الجيد الذي عرفه قطاع الصناعة التحويلية في مجمله عام 2008 فإنه لا يزال يعتبر أدنى مساهم في الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد الجزائري (5٪) مقارنة مع قطاع الصناعة الإستخراجية الذي يساهم بـ 48٪.¹

وتلخيصا لما سبق يمكن القول أن الصناعة الجزائرية تتميز اليوم بـ:²

- قدرات إنتاج هائلة غير مستغلة بشكل كلي، سواء بسبب ضيق السوق، أو لقدم التجهيزات والمعدات واهتلاكها،
- إنتاجية ضعيفة وحتى سلبية،
- عدم كفاءة و نجاعة تقنيات التسيير وإدارة الأعمال،
- مردودية منخفضة و معدلات نمو متدنية جدا،
- إنتاج لا يتماشى وقواعد التنافسية،
- تبعية كبيرة لقطاع المحروقات،
- عدم التنوع في الصادرات،
- ضعف هيكل الاقتصاد الوطني تكنولوجيا.

هذه الخصائص التي يتميز بها القطاع الصناعي الوطني تظهر أن الصناعة في هيكلها الحالي غير قادرة على الاستفادة من المزايا المنتظرة من الاتفاقيات الموقعة مع الاتحاد الأوربي أو الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة. لذا فالصناعة الجزائرية في وضعية حرجة، والتفكير في تنميتها وإنعاشها بات ضروريا من خلال انتهاج استراتيجيات محكمة لتنشيط النسيج الصناعي الذي يرفع من القيمة المضافة للصناعات التحويلية كاعتماد إستراتيجية المناولة الصناعية.

¹ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "التقرير الصناعي العربي 2009-2010"، ص 83

² قوريش نصيرة، المرجع السابق، ص 93.

المبحث الثاني: تشخيص وضعية المناولة الصناعية واستراتيجيات تطويرها في الجزائر

سيخصص هذا الجانب من الدراسة لإبراز كيفية ظهور المناولة في الجزائر، من خلال إعطاء لمحة عن مختلف القوانين والمراسيم المتعلقة بها، وكيفية ترقيتها من خلال اعتماد مراكز المناولة والشراكة، وكذا أهم المعوقات التي تعترض سبيل ترقيتها.

ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية المناولة ومكاملة المؤسسات الكبيرة، كان لزاما علينا الوقوف على وضعية هذه المؤسسات ومساهمتها في الناتج الوطني، ثم إبراز أهم الإجراءات التي انتهجتها الجزائر في سبيل النهوض بالمناولة الصناعية من خلال الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: ظهور المناولة الصناعية في الجزائر وآليات ترقيتها

أولا: ظهور نظام المناولة في الجزائر:

لم تلق المناولة الصناعية اهتماما كبيرا من السلطات العمومية طوال الفترة الممتدة من الاستقلال إلى غاية نهاية الثمانينيات من القرن الماضي. بعدها أدركت الجزائر أهمية هذا الأسلوب فشرعت في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليل دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 19/07/1988 والمتعلق بالاستثمار، ليتعزز مع بداية التسعينيات بصدور قانون الصفقات العمومية في 09/11/1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 11/08/2003 والذي خصص قسم منه للمقاولات الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى.

وإدراكا منها بضرورة تفعيل هذا الأسلوب وترقيته فقد 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.

هذا وتخضع البورصات للقانون رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات، ويتجلى دورها من خلال:¹

- أنها تعد بنك معلومات يوفر دليل لفرص المناولة،
- تقديم المساعدة التقنية و الاستشارات في التسيير، للمؤسسات الصغيرة التي لا تكتسب هذه الوسائل والمعارف،
- تعمل على ترقية المناولة والشراكة على الصعيد الجهوي والوطني والدولي،
- تعمل على ترقية المنتج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية، بواسطة تطوير نسبة النوعية/السعر.

ورغم عدم توفر معلومات إحصائية دقيقة عن عدد مؤسسات المناولة في الجزائر وكذا مساهمة هذه الأخيرة في الناتج المحلي إلا أنه يلاحظ تركيز كبير على أهمية هذا الأسلوب في الطرف المحلي، حيث تستورد الجزائر سنويا ما قيمته 3 مليارات دولار من قطع المناولة الموجهة في الأساس لصيانة وإصلاح آلات ومعدات الإنتاج الصناعي، والمقتناة من 8 مومنين رئيسين، وتحتل فرنسا مقدمتهم بـ 422 مليون دولار متبوعة بإيطاليا (189 مليون) والصين (165 مليون) وألمانيا (136 مليون) واسبانيا (122 مليون) والولايات المتحدة الأمريكية (115 مليون) واليابان (89 مليون) وتركيا بـ 85 مليون دولار.

ويرجع الخبراء، هذه الفاتورة الثقيلة إلى ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تعرف حاليا اكتظاظا كبيرا مثل قطاع الصناعات الغذائية، وذلك رغم الأهمية البالغة لقطاع المناولة الصناعية الذي يعد بحسبهم موجّها للتنمية والاندماج الاقتصادي في الجزائر.²

ثانيا : ترقية المناولة في الجزائر من خلال الاعتماد على مراكز المناولة والشراكة

في الواقع لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة في الجزائر، كما لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر، وقد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ركز

¹ جوامع إسماعيل، بركات فايزة، " إستراتيجية تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنشيط وتنظيم المناولات الصناعية" التجربة الجزائرية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الأول حول الاقتصاد الصناعي و السياسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 03/02 ديسمبر 2008، ص 13.

² دون صاحب المقال "الجزائر تتجه إلى توسيع رقعة المناولة الصناعية" مقال متوفر على <http://www.muslims.net/news/newsfull.php?newsid=382402> بتاريخ 2010/06/10، على 09:50.

على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها أحسن لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأكثر النشاطات جلبا للاستثمار.

وانطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم وترقية المناولة، والتي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للمناولة وكذلك إنشاء شبكة بورصات المناولة، 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.

1/ مفهوم مراكز المناولة:

مراكز المناولة، عبارة عن "أجهزة فنية معلوماتية تقوم بتقديم خدمة من الخدمات المتكاملة يتم اختيارها بأقصى كفاءة لتتناسب مع حاجيات التعاقد وتنمية المناولة بين المنشآت الصناعية على الصعيدين المحلي والإقليمي ومن مهامها:¹

- القيام بجمع وتحليل و تخزين وتحديث مستمر للمعلومات الخاصة بفرص المناولة المتاحة التي تعرضها المؤسسات الطالبة للأعمال وتعميمها على المنشآت المنفذة وتقديم الاستشارات الفنية اللازمة في مجال إبرام العقود للجهات التي تحتاجها،
- تنظيم المعارض المهنية والعكسية في مجالات المناولة والشراكة والتكنولوجيا،
- تنظيم دورات تدريبية وندوات وورش عمل متخصصة في المناولة الصناعية لصالح أطر المؤسسة المقدمة والمنفذة للأعمال،
- إعداد الدراسات والإحصاءات اللازمة لتنمية قطاع المناولة.

ومن أهم المراكز الداعمة لنشاط المناولة نجد:

1-1/ المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة

يعد المجلس الوطني لترقية المناولة، أحد المراكز الداعمة لنشاط المناولة الصناعية، ويشكل هذا المجلس الذي يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة الصناعية.

ومن بين التدابير التي نص عليها القانون التوجيهي لترقية الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001 هو إنشاء مجلس وطني لترقية المناولة يهدف إلى:²

— اقتراح التدابير الرامية إلى تحقيق أفضل اندماج للاقتصاد الوطني ؛

1 عبد الرحمن بن جدو، المرجع السابق، ص 10.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الجريدة الرسمية، العدد 77، السنة

الثامنة والثلاثون، 15 ديسمبر 2001.

— تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتيار العالمي للمقاولة من الباطن ؛

— ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل الوطنيين والأجانب ؛

— تنسيق نشاطات البورصات المقاوله من الباطن والشراكة الجزائرية فيما بينها؛

— تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها،

— تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان المناولة الصناعية.

هذا وتحدد تشكيلة هذا المجلس وتنظيمه وسيره عن طريق التنظيم، التوجيهات والخصائص التقنية

لصاحب الأمر.

1-2/ بورصات المناولة والشراكة:

بورصة المناولة الصناعية والشراكة هي عبارة عن مركز معلومات تقنية، للترقية وربط العلاقات

حول القدرات والأساليب والاختصاصات الإنتاجية أو الخدمات الصناعية، على شكل هيكل مستقل،

الهدف منه تسهيل التقارب بين العرض والطلب في أشغال المناولة الصناعية.¹

ويعود منشأ هذه الفكرة إلى سنة 1960 بفرنسا، وهذا في إطار مجموعة مصالح اقتصادية جمعت

حوالي عشرة مؤسسات، مختصة في تحويل الحديد، بحيث كانوا متجاورين ويملكون تجهيزات غير

مستعملة ويفتقرون لآلات الإنتاج، ومما لوحظ عليهم أنهم لا يعرفون بعضهم البعض ويقومون بتبذير

إمكانياتهم وكان من مصلحتهم أن يضعوا إمكانياتهم للاستفادة الجماعية فيما بينهم، كما أن بعض

الصناعيين الآخرين في البلاد كانوا مهتمين بفكرة تأسيس جمعيات مهنية وحرفية.

ولقد تجسدت الفكرة ابتداء من 1961 في لوران بفرنسا بحيث قامت السلطات العمومية بتأييد

انطلاق المبادرة وقاموا حينها بتأسيس حوالي 20 بورصة للمناولة الصناعية والشراكة، بعد ذلك بدأت

عديد البلدان تهتم بالفكرة وتكونت عدة بورصات تم إنشاؤها في ألمانيا، بلجيكا، أسبانيا، إيطاليا، وبعد

ذلك وبفضل المساعدة التي قدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ظهرت بورصات المناولة في

الدول النامية منها الهند، ماليزيا، الفلبين، تركيا، تونس، المغرب، الجزائر، العربية السعودية،

لبنان... الخ.²

اليوم توجد أكثر من 60 بورصة على مستوى العالم،³ تعمل بالمشاركة مع منظمة الأمم المتحدة

للتنمية الصناعية على شكل جمعيات الصناعيين من أجل الصناعيين وبدعم السلطات العمومية

والتنظيمات المهنية، وتمويلها يرتكز على المساهمة الثلاثية، السلطات العمومية، المنظمات والهيئات المهنية

والمؤسسات المنخرطة.

¹ محمد الهادي بوركاب، المرجع السابق، ص 10.

² Bourse de sous-traitance et de partenariat, Région est Algérie, "Que sont les B.S.T.P", en ligne <http://bstpe.chez.com/P0.htm>, 10/09/2010, 22:00.

³ مقابلة شخصية ميدانية مع السيد مسؤول المصلحة التقنية بالبورصة الجزائرية للمناولة والشراكة - جهة الوسط، يوم 2012/02/13.

2/ الخطوات العملية و الفنية لإنشاء مركز المناولة و الشراكة

للوصول إلى قرار بإقامة مركز مناولة يتطلب الأمر تقديم مبررات مقنعة فنية واقتصادية من خلال دراسة تبين من خلالها أسلوب عمل المركز وإبراز دوره في سد الفجوة بين حلقات الإنتاج ضمن إستراتيجية شاملة تعتمد على مبدأ التخصص والتكامل بين المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال بما يعزز قدراتها التنافسية.

ويمكن إنجاز أهم المراحل المتعلقة بهذه الدراسة فيما يلي

2-1/ دراسة الجدوى لمشروع المركز

تتم دراسة جدوى مركز المناولة والشراكة وفق خمس خطوات، يمكن إجمالها فيما يلي:

الخطوة الأولى : تكوين فريق العمل

يشكل فريق العمل العمود الفقري لدراسة الجدوى بوجه عام، ويتحدد عدده واختصاصه حسب المهام المطلوبة في تغطية جوانب التوعية والتعريف لإيجاد الاهتمام اللازم بالمشروع، ودراسة الجوانب الفنية والاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب المخطط التنظيمي للمركز وأسلوب تسييره.¹

الخطوة الثانية : الحملة التعريفية

تشمل هذه الحملة كافة المستويات المهنية والرسمية المعنية، لشرح مضامين المناولة الصناعية وأشكالها، وأسبابها وأهدافها ومجالات تطبيقها. وتستخدم لهذا الغرض وسائل التعريف المختلفة من ندوات، ورش عمل، ولقاءات متخصصة وكتيبات وبرامج إعلامية، وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات إنشاء مراكز التعاقد الصناعي لأن نجاحها يؤدي بلا شك إلى خلق الاهتمام الكافي حول برنامج المناولة الصناعية والتفاعل معه بصورة إيجابية.²

الخطوة الثالثة : جمع المعلومات

يقوم فريق العمل بإجراء المسوحات القطاعية الميدانية، والاتصالات المباشرة بالجهات المعنية في الدولة، والإطلاع على خطط التنمية الصناعية القائمة، والوثائق والدراسات المتوفرة حول واقع القطاعات الصناعية الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤسسات الآمرة بالعمل والمنفذة له، من أجل الحصول على المعلومات الكافية لإنجاز الدراسة المطلوبة، وتدقيقها وتدوينها بشكل متسلسل، واضح ومرتب.³

¹ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، "الدليل العربي في المناولة الصناعية"، المرجع السابق الذكر

² نفس المرجع.

³ عبد الرحمان بن جدو، "واقع ومستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي) في المنطقة العربية"، مرجع سابق، ص 12 .

الخطوة الرابعة : تحليل المعلومات

تعتبر هذه الخطوة مكملة للخطوة السابقة، وتمثل في التأكد من المعطيات والإفترضات قبل إستخدامها في التحليل واستخلاص النتائج، مما يساعد على تحديد البدائل الممكنة، وإنتقاء أكثرها ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة،

الخطوة الخامسة : إعداد وكتابة الدراسة الفنية

بعد جمع المعلومات وتدقيقها و تحليلها والتأكد من صحتها، يتم الشروع في عملية إعداد وكتابة الدراسة الفنية لمشروع المركز وفق الأسس والخطوات المبدئية التالية :

❖ الملامح العامة للقطاع الصناعي:

تتناول الدراسة في هذا المجال بالعرض والتحليل المحاور التالية:¹

- الواقع الصناعي في الدولة، خاصة الصناعات التحويلية من منطلق التحليل الكلي للتعرف على حجم و نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، وفي القيمة المضافة، والتشغيل وخلق العمل، ودورها في تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة،

- واقع فروع القطاع الصناعي وتطورها، مع التأكيد على الصناعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التحليل الجزئي، بغية تشخيص حالة التشابك الصناعي الحالية والمتوقعة. بمعنى آخر التعرف على القطاعات والصناعات المقدمة للأعمال، واحتياجها من المزودات، إلى جانب إمكانات المنشآت الصناعية المزودة وطرق تطويرها،

- لا بد كذلك أن تأخذ الدراسة بعين الاعتبار خطط، سياسات، برامج، حوافز، ومعوقات التنمية الصناعية في الدول المعنية.

❖ دوافع قيام المشروع وأهميته:

انطلاقاً من أهمية المناولة ودورها في إحداث التكامل والتشابك بين مختلف المؤسسات بما يمكن من الحد من المخاطر وتعظيم المكاسب وبناء القدرة التنافسية، وغيرها يجب أن تؤكد الدراسة أهمية و فاعلية تطبيق أسلوب المناولة في عملية النهوض بقطاع الصناعة في الدولة، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية وتكامل المشروع مع برامج وسياسات التنمية القائمة في البلد، بمعنى آخر أن تتوصل الدراسة إلى تأكيد الفرضيات المستخدمة في التحليل وتأييد الحلول المقترحة،

ولإبراز أهمية المشروع يجب أن تركز الدراسة بصورة أساسية على الجوانب التالية:²

¹ Claude ALTERSOHN, Op cit , p 81

² المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، "الدليل العربي في المناولة الصناعية"، المرجع السابق الذكر

– الجوانب العملية والإستراتيجية :

على الدراسة أن تؤكد على أهمية الجوانب العملية والإستراتيجية للمشروع ، وذلك لجلب الدعم والمساندة اللازمين له، من طرف الجهات الرسمية والمهنية وإقامة جهاز فعال لتحقيق الأهداف المرجوة في إطار إستراتيجية واضحة المعالم،

– الجوانب الاقتصادية والاجتماعية:

تناول الدراسة في هذا المجال المعايير الاقتصادية والاجتماعية والشروط الواجب توافرها لضمان انطلاقة جيدة للمشروع، وتحقيق مردودية اقتصادية واجتماعية عالية، حيث يتم في هذا الصدد التركيز على مجموعة من الجوانب مثل:

– تعميم نشاط المركز على جميع مناطق البلد الذي تتوفر فيها فرص المناولة،

– تطبيق مبدأ اللامركزية في العمل،

– مشاركة فعالة للمنظمات والهيئات المستفيدة،

– تحسين إنتاجية المنشآت والمؤسسات التي تأخذ بأسلوب المناولة والشراكة في حجم ونوع الإنتاج

وفي خلق فرص العمل،

– الجوانب الفنية :

يجب أن تؤكد الدراسة وفي ضوء التجارب السابقة، على النواحي الفنية المتعلقة بالوسائل البشرية (تعيين، تأهيل و تدريب المرشحين للعمل)، والمادية (آلات، معدات، تجهيزات ...) و البرنامج الزمني لإقامة وتسيير المركز، إلى جانب موضوع طاقة المشروع وأعمال الاستقصاءات اللازمة،

– النتائج المتوقعة من المركز :

يجب الإشارة إلى النتائج المنتظرة من قيام المركز، وبصورة خاصة في المجالات الإنتاجية والمالية وتحديد تأثيره المباشر وغير المباشر في اقتصاد الدولة، وفي مستوى الوعي بأهمية التكامل وتحقيق تطلعات الجهات المستهدفة من طرف المشروع،

– الجانب المؤسسي :

يركز هذا الجزء من الدراسة على تحديد الوضع التنظيمي والقانوني لمراكز المناولة، وكيفية تسييرها والجهات المخولة بالإشراف عليها،

❖ تقدير تكاليف المشروع :

على الدراسة وضع تقديرات مدروسة ودقيقة لتكاليف مراحل المشروع الرئيسية الثلاثة (دراسة الجدوى، مستلزمات إقامة المركز، الميزانية السنوية) على النحو التالي:

- تقدير تكاليف إقامة و تشغيل المركز:

وتشمل على الخصوص نفقات تعيين وتكوين العاملين والجولات العملية ومبنى المقر والمعدات والتجهيزات والأثاث، ووسائل الاتصالات، ووسائل النقل والمستلزمات المكتبية وغيرها،

- ميزانية التسيير السنوية:

ينبغي على الدراسة أن تتضمن تصورا شاملا ومفصلا لبنود ونفقات وموازن ميزانية التسيير السنوية للمركز وفروعه إن وجدت. بما يضمن أداء دوره بفعالية، ويركز هذا البند على شرح وتقدير مجموعة من البيانات في مجال النفقات والإيرادات التي تتكون منها الموازنة السنوية،

- برنامج العمل السنوي:

يشكل برنامج العمل السنوي إحدى الوسائل الأساسية لإنجاح المشروع، حيث يبين برنامج العمل السنوي نوع وحجم الأنشطة المطلوبة، ويحدد أولويات وأهداف المراكز والمسؤوليات الإدارية والبرنامج الزمني، والوسائل المتوفرة لمواجهة مشكلات التطبيق التي تحدث من حين لآخر،

3/ تقديم البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة (B.A.S.T.P):¹**3-1/ تعريفها:**

هي جمعية ذات غرض غير مريح، تم إنشائها في عام 1991م. وتتكون من مؤسسات عمومية وخاصة إضافة إلى دعم السلطات العامة ومساهمة الهيئات المتخصصة بأشكالها المختلفة.²

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الجمعية في تطوير المناولة والشراكة في الجزائر، لذلك فإن لها دور نشيط في التنمية الاقتصادية الوطنية، فهي تقوم أساسا بإحداث تشابك بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين عموميين كانوا أو حواص، والذين يشتغلون في قطاع الصناعة أو في مجال الخدمات.³

3-2/ مهامها:

تقوم البورصة بعدة مهام من بينها:⁴

- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية،
- إجراء العلاقات بين عروض وطلبات المناولة والاشترك على المستوى الوطني والدولي،

¹ B.A.S.T.P: Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat

² B.A.S.T.P (le partenaire des partenaires), Guide d'induction, Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat-Région Centre.

³ B.A.S.T.P, " Sous-traitance en Algérie Horizon 2010", Stratégie et Programme, Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat- Région Centre, Janvier 2006, P14.

⁴ Ibid.

- تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا و/ أو التي سيتم إنشائها،
- إعلام، توجيه، وتزويد المؤسسات بالوثائق المناسبة،
- مساعدة المؤسسات عن طريق تقديم النصائح والمعلومات اللازمة،
- تنظيم وتنشيط اللقاءات والمؤتمرات حول موضوع المناولة،
- إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والصالونات.

3-3/ نشاط البورصة:

تعد البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة مركزا لتقديم المعلومات التقنية والصناعية وبنك معلومات محدث، 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 الطموحات والتطلعات، حيث أرجع مسئولو البورصة هذا الأمر إلى عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية بشكل جيد في الأوساط الصناعية في الجزائر، بالإضافة إلى ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية ودورها.

ولكن رغم هذه الوضعية التي يعرفها نشاط البورصة، وفي ظل عدم توفر معلومات دقيقة عن عدد المؤسسات المدرجة سواء الآمرة أو 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.¹

ثالثا/ معوقات ترقية المناولة الصناعية في الجزائر

تعرض المناولة الصناعية في سبيل انتشارها واستخدامها في الجزائر كغيرها من الدول النامية عديد المعوقات لعل أهمها:²

- ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها،
- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار،

¹ مقابلة شخصية ميدانية مع السيد مدير البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة - وسط- ، يوم 2012/02/13.

² عبد الرحمن بن جدو " المرجع السابق "، ص13.

- عدم وجود قوانين واضحة منظمة للمناولة الصناعية ،
- 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.

المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونشاط المناولة الصناعية

في الوقت الذي تتسارع فيه وتيرة وحدة المنافسة وتعدد أشكال الضغط المحيطي، تواجه المؤسسات الصغيرة عديد التحديات لا سيما 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، الأمر الذي يجعل خيار المناولة أو التقاويل الباطني من الخيارات الإستراتيجية الهامة لها، لتحقيق التكامل والاندماج سعيا لتجاوز مختلف هذه العوائق. بما يضمن تدعيم مهاراتها الأساسية وتعزيز قدراتها التنافسية.

والملاحظ أنه عمليا، ما زال تطبيق أسلوب المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يواجه بعض الصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومه وخصائصه وآلياته ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعااطي معه بشكل نظامي، ويظهر ذلك من خلال ضعف الترابط بين المؤسسات الصناعية الكبيرة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى محدودية دورها في الرفع من أداء القطاع الصناعي وتدعيم مساهمته في الناتج المحلي، ناهيك عن محدودية الدور الذي كان من الممكن أن تلعبه بورصات المناولة والشراكة في إحداث التشابك بين هاتين المؤسسات فيما بينها، ثم بينها وبين المؤسسات الكبيرة، الأمر الذي أبقى على محدودية أدائها، وضعف معدلات نموها وطاقاتها الإنتاجية وقدراتها التنافسية.

وقبل التطرق إلى الدور الذي تلعبه إستراتيجية المناولة في الرفع من تنافسية الأعمال الصغيرة والمتوسطة وكذا أهم الإجراءات المنتهجة في الجزائر لترقية هذا النوع من أنواع الشراكة الإستراتيجية من خلال هاتين المؤسسات، يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا أهميتها في دفع عجلة التنمية في الاقتصاديات الحديثة.

أولا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية:

1/ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

إن أهم مشكلة تواجه الباحث عند دراسته للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عدم وجود تعريف دقيق وموحد لها بين مختلف الباحثين في شؤونها وبين مختلف دول العالم وذلك لاختلاف إمكانياتها التنظيمية وقدراتها الاقتصادية والاجتماعية ومراحل نموها ومستوى تطورها وتقدمها الفني، لذا

اعتمد في تصنيفها عدة معايير منها ما هو كمي، كحجم العمالة ورقم الأعمال ومقدار رأس المال ومنها ما هو نوعي كالمعيار القانوني والتنظيمي ومعيار الاستقلالية والحصة السوقية.

فحسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2001 وفي المواد 04، 05، 06، 07 منه تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:¹

"المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية هي مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات وتشغل من 01 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارا دينار أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دينار بالإضافة إلى أنها تستوفي معايير الاستقلالية".

__ فالمؤسسة المتوسطة تعرف بأنها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخصا ويكون رقم أعمالها بين مائتي مليون وملياري دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية بين مائة وخمسة مليون دينار.

__ أما المؤسسة الصغيرة فهي كل مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة مليون دينار.

__ المؤسسة الصغيرة هي كل مؤسسة تشغل من (1) شخص إلى 09 أشخاص وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار.

2/ الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الاقتصاديات الحديثة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا حيويا في عملية التطور الاقتصادي للدول المتقدمة والحديثة النمو على حد سواء، حيث أضحت تمثل قطاعا أساسيا ضمن اقتصادياتها. فرغم القناعة بأهمية المؤسسات والصناعات الكبيرة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي التي هيمنت على الفكر الاقتصادي حتى منتصف عقد السبعينات من القرن العشرين، فإنه سرعان ما تغيرت هذه القناعة مع ظهور كتاب البروفيسور شموكلر "Small is Beautiful"، فظهرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعنصر أساسي في الحياة الاقتصادية ليس فقط بسبب عددها وتنوعها، ولكن أيضا لتواجدها في كل المجالات الاقتصادية، مساهمتها في التنمية الجهوية، بالإضافة إلى تكاملتها للمؤسسات الكبرى باعتبارها مجالا للتجارب الصناعية ومصدرا للتجديد الدائم ومثالا للتنافسية والديناميكية.²

ولقد تضاعف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ منتصف السبعينات من القرن العشرين لتمثل نسبة مهمة تجاوزت 90% من المشروعات الاقتصادية الموجودة في العالم ولتشغل ما بين 50% و

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، "القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، العدد 77، المؤرخ يوم السبت 30 رمضان 1422، الموافق لـ 15 ديسمبر 2011.

² زايري بلقاسم "العناقد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر العدد السابع 2007، ص 169.

60% من إجمالي القوة العاملة، حيث توفر نحو 70% من فرص العمل في دول الاتحاد الأوروبي، كما تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 95% من المشروعات في منطقة شرق آسيا ودول الباسيفيك والتي تستقطب ما بين 35% إلى 85% من إجمالي قوة العمل، كما تساهم هذه المؤسسات بنحو 70% من الإنتاج العالمي للسلع والخدمات وتمثل القوة المحركة للإبداع والابتكار في فروع الإنتاج المختلفة وتسهم بحوالي 25% إلى 35% من الصادرات العالمية للمواد المصنعة.¹

وترجع أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية

لعديد الأسباب لعل أهمها:²

— تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات أو الخدمات، وذلك عن طريق قدرتها على تقديم الخدمات والمنتجات التي ربما لا تكون مجدية إذا ما قامت بتقديمها المشروعات الكبيرة نتيجة لتدني تكلفة خلق فرصة العمل وتدني حجم الاستثمار الكلي فيها وبذلك فإنها تستطيع توفير فرص عمل أكثر من المشروعات الكبيرة التي ترتفع تكلفة خلق فرصة العمل فيها ،

— ترسيخ الأمن الاجتماعي لوجود علاقة بين البطالة وزيادة نسبة الجريمة من خلال الحد من البطالة،

— الإنتاج وتعزيز التوازن التنموي ودعم ميزان المدفوعات بالإضافة إلى دورها في التنمية الاجتماعية

والثقافية فهي المصدر الرئيسي لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء،

— الحفاظ على الأعمال التراثية التي تمثل أهمية قصوى للاقتصاد وتنمية المشروعات الحرفية التقليدية

الصغيرة وتشغيل الشباب و المرأة على وجه الخصوص،

— اعتبار المشروعات الصغيرة هي الحاضنة الأولى للرياديين والمبدعين من الفقراء وذوي الدخل

الحدود لتحقيق دخل مستمر يمكن من توفير متطلبات الحياة والارتقاء بمستويات المعيشة كما أنها

تعتبر نواة أساسية للمشروعات الكبيرة،

— تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في التنمية والتي تعاني من تدني مستويات الدخل وارتفاع

معدلات البطالة وذلك عبر انتشارها الجغرافي الواسع في المناطق الريفية لعدم حاجتها الماسة لوجود

بنية تحتية متكاملة وقدرتها على الاستفادة من الوسائل المتاحة في المناطق التي تنشأ فيها،

— الحد من الهجرة من الريف إلى المدينة التي تعتبر من أهم المشاكل في دول العالم الثالث،

— توزيع الدخل بشكل أفضل وتخفيف الأفراد على الإبداع والعطاء وإيجاد العدالة في التنمية

الاقتصادية،

¹ زايري بلقاسم ، نفس المرجع، ص 170.

² بيان هاني حرب، " المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المستدامة"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الأول للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر 14-15 مارس 2010، ص 05.

من جانب آخر فقد عززت الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم مؤخرا، الاتجاه العالمي لدعم وتنشيط رواد الأعمال والمساعدة على إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أثر إيجابي وفعال على سوق العمل وما تلعبه من دور في الحد من البطالة والفقر وخاصة في المناطق الريفية ولدى شرائح اجتماعية معينة كالمرأة والشباب والقاطنين في مناطق السكن العشوائي.

ثانيا/ دور إستراتيجية المناولة في الرفع من تنافسية الأعمال الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المناولة الصناعية 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.

تعتبر المناولة الصناعية احد أهم الوسائل والأساليب في تحقيق التخصص والتميز في الأعمال انطلاقا من تحقيق مجموعة من المزايا التي من شأنها تدعيم تنافسية المؤسسة. ومن خلال الدراسة والتحليل السابقة، يمكن القول أن المناولة الصناعية تساهم بشكل كبير في تدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تظهر أهميتها في تطوير وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال مجموعة من السياسات والتي من بينها:¹

– الترويج لمشروعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة للصناعات الكبيرة.

– العمل على تحسين مستوى الأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات المغذية وتعمل الدول المتقدمة على انتشار نظام المناولة الصناعية، وخلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة، ويتجلى هذا الدور في عديد المزايا، والتي نذكر من بينها:

– قيام المنشآت الصغيرة في ظل هذا النظام من نظم الشراكة الصناعية، بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل، وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم)،

¹ بوزيان الرحمانى هاجر، بكدي فطيمة، " المناولة الصناعية كمدخل لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة تحليلية ومقارنة لتجارب بعض الدول المغربية، ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي حول، المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات، والآفاق، جامعة باجي مختار - عنابة- الجزائر، يومي 6، 7 نوفمبر 2007.

— يساعد هذا النظام علي تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق، كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية،

— تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة،

— يساعد نظام المناولة الصناعية علي تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات الوطنية محل الواردات.

هذا ويلاحظ في البلدان المتطورة والمصنعة أن الوزن الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهم جدا بحيث تمثل هذه الأخيرة ما نسبته 50% إلى 70% من المنتج الوطني الخام و70% من نسب التشغيل و30% من الصادرات المباشرة، وبعتماد هاته المؤسسات بشكل كبير على نظام المناولة فإن ذلك سيساهم بشكل كبير في رفع معدلات النمو لهاته الدول.

ومن خلال الأرقام فإن المناولة الصناعية تبقى في المقام الأول للاقتصاديات المتطورة، فمثلا في دراسة قامت بها لجنة من الاتحاد الأوروبي تبين أن 70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مختصة في مجال المناولة الصناعية مما يبين مدى مساهمة هذا الأسلوب في الناتج المحلي ومدى مساهمته في الرفع من معدلات النمو لهذه البلدان.¹

المطلب الثالث: إستراتيجية الجزائر في مجال ترقية المناولة الصناعية:

قبل التطرق إلى أهم الإجراءات المنتهجة من طرف الجزائر لترقية المناولة، يجدر بنا إعطاء تشخيص بسيط لوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من دور كبير في تفعيل نشاط المناولة، وكذا مساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي، ومن خلال ذلك يمكن إدراك مدى الحاجة إلى انتهاج أسلوب المناولة سعيا وراء إنعاش الصناعة المحلية وبالتالي الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص.

1/ تشخيص واقع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

إن المتتبع لإستراتيجية الجزائر في إطار ترقية المناولة يرى بوضوح كبير، الاهتمام الذي باتت توليه الدولة لترقية النسيج الصناعي من خلال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، التي أصبح لها دور كبير في ترقية هذا النوع من أشكال التعاقد والشراكة الصناعية. فحتى بداية التسعينيات كان النسيج

1 محمد الهادي بوركاب "دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية" مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية السابق الذكر، الجزائر 12-15/09/2005.ص07.

الصناعي يتمثل أساسا في القطاع العمومي، حيث كان يمثل 80% من مجموع المؤسسات، أما القطاع الخاص فلم يكن ممثلا إلا بنسبة قليلة من مجموع المؤسسات الصناعية.

غير أن الإصلاحات التي خاضتها الجزائر في إطار إعادة الهيكلة الصناعية سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة والاعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة وأن للقطاع الخاص الاستجابة السريعة للظروف البيئية والإدارة المثلى التي تعتمد على تقليل التكلفة والحفاظ على الجودة. ليتغير بذلك هيكل الاقتصاد الوطني بتراجع مكانة القطاع العام وبروز القطاع الخاص في كل فروع النشاط الاقتصادي.

وبهذا الشكل تحول الاقتصاد الوطني من اقتصاد المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة، تماشيا والتحول العالمي في هذا الاتجاه، فضلا عن الفشل الذي آلت إليه بعض المؤسسات الكبيرة والذي استدعى إعادة هيكلتها وتفتيت بعضها إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة.¹ ليتطور بذلك عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظا وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (IV-03): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2005-السداسي الأول

(2010)

السداسي الأول 2010	2009	2008	2007	2006	2005	
473482	455398	392013	293946	269806	245842	المؤسسات الخاصة
560	591	626	666	739	874	المؤسسات العامة
175000	169080	126887	116347	106222	96072	نشاطات الصناعات التقليدية
649042	625069	519526	410959	376767	342788	المجموع

المصدر: _ الوزارة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية(سابقا)

_ وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار الجزائرية

_ الغرفة الجزائرية للصناعة التقليدية والحرف

ومن خلال الجدول يظهر لنا بوضوح التزايد المستمر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص وهي زيادة تفسرها نية الجزائر في الاتجاه نحو الاقتصاد الحر بخصوصية المؤسسات العمومية بالإضافة إلى ظهور مؤسسات أخرى في هذا الميدان شملت معظم النواحي كالبنا، الأشغال العمومية، المواصلات، الخدمات العائلية والفنادق والإطعام وغيرها، كما يفسرها الأهمية المعطاة لتلك المؤسسات

¹ قوريش نصيرة أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر"، مجلة العلوم اقتصاديات شمال إفريقيا، صادرة عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، السداسي الأول 2007، ص 89.

من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم عديد العراقيل التي تقف في سبيل نموها وتمكينها من أداء دورها التنموي، في الوقت الذي تسجل فيه المؤسسات العمومية تراجعاً ملحوظاً ما يعطي انطباعاً عن تغير البنية الهيكلية نتيجة الخوصصة وإفلاس بعض المؤسسات.

ومن خلال الوقوف على بعض الأرقام التي توفرها نشریات المعلومات الإحصائية الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبرز لنا وزن هاته المؤسسات في الاقتصاد الوطني، وعلى اعتبار أن هاته الأخيرة باتت تشكل حصة الأسد في القطاع الخاص فإن ذات القطاع ساهم خارج المحروقات بما يقارب 83% في الناتج الداخلي الخام سنة 2008، كما ساهم بنسبة 86.73% في القيمة المضافة.¹

وبالوقوف على مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب شغل فيتضح أن هاته الأخيرة بشقيها الخاص والعام، ساهمت إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2010 بتوفير 1596308 منصب شغل مصرح به أي بنسبة نمو مقدرة بـ 7.10% مقارنة مع السداسي الأول لسنة 2009.² وقد سجلت التجارة الخارجية الجزائرية خلال السداسي الأول لسنة 2010 قيمة واردات مقدرة بـ 19.71 مليار دولار أمريكي، ما يمثل انخفاضاً بـ 5.82% مقارنة مع السداسي الأول 2009 أما القيمة الإجمالية للصادرات قدرت بـ 26.25 مليار دولار أمريكي، ما يمثل ارتفاعاً بـ 32.852% مقارنة مع نتائج السداسي الأول 2009، وهو ما يعني تسجيل الميزان التجاري لفائض يقدر بـ 6.53 مليار دولار أمريكي خلال السداسي الأول لسنة 2010 في حين كان هناك عجز بـ 1.17 مليار دولار أمريكي خلال نفس الفترة من سنة 2009.³

هذا وبالرغم من المرتبة التي تحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلا أنها تبقى دائماً رهينة المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه، فمنذ بداية تطبيق سياسة الإصلاحات الهيكلية وهي تحاكي مشاكل عويصة أدت في بعض الأحيان إلى زوالها.

2/ جهود الجزائر في مجال ترقية المناولة من خلال التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم و ترقية المناولة، والتي بدأت تتضح معالمها بإنشاء المجلس الوطني للمناولة والذي تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أفريل 2003 ويتجلى دوره فيما يلي:⁴

* العمل على تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة،

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "تشرية المعلومات رقم 16 لعام 2009"، ص 54.

² وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار "تشرية المعلومات رقم 17 للسداسي الأول 2010"، ص 10.

³ نفس المرجع ، ص 38.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03/ 188 المؤرخ في 22 أفريل سنة 2003 المتضمن إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، الجريدة الرسمية، العدد 29، المؤرخ في 2003/04/23.

* تقديم اقتراحات من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني،

* ترقية الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب،

* تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينهما.

كما بادرت الجزائر إلى إتباع مجموعة من الإجراءات يمكن إجمالها في النقاط التالية:¹

- وضع إطار قانوني يسعى إلى ترقية المناولة: وهدفه تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء صناعة جوارية، من خلال القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2003 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمكرس لنظام المناولة،

- وضع برنامج عملي لتطوير و ترقية المناولة: وذلك من خلال:

أ- تنظيم ملتقيات متخصصة لتطوير و ترقية المناولة مثل قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنظيم لقاءين متخصصين لتطوير و ترقية المناولة حول الأقطاب البتروكيمياوية لسكيدكة (2000) وأرزويو (2002) حيث سجلت مشاركة أكثر من 200 مؤسسة كبيرة و صغيرة في كل ملتقى، بالإضافة إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، المنظم من طرف الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير "ساديكس" بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، وذلك بالجزائر أيام 12 إلى 15 سبتمبر 2006.

ب- تنظيم معارض متخصصة لتطوير و ترقية المناولة مثل تنظيم الصالون الدولي الأول للشراكة والمناولة سنة 2002 والثاني سنة 2004 بوهران، ثم الثالث سنة 2011 بإشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، الصالون الدولي لترقية المناولة والشراكة (2003) بالجزائر العاصمة، الصالون الوطني للتغذية و التغليف (2002) بعنابة، الصالون الوطني الأول المنعكس للمناولة (2011). بمشاركة 50 مؤسسة وطنية.

- تأهيل بورصات المناولة و الشراكة: حيث تم الاتفاق بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية و برنامج ميذا (MEDA) على القيام بعملية تأهيل لبورصات المناولة و الشراكة الجهوية،²

- ربط البورصات الأربعة مع الفروع التي تنشأ على المستويين المحلي والخارجي: من خلال ربط البورصات الأربعة مع بعضها، وكذا ربطها مع المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة. وفي هذا الإطار فقد تم الإعلان في شهر جوان من سنة 2009 عن ميلاد التنسيق الوطنية لبورصات المناولة والشراكة

1 جلال حمري "إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" شبكة ومنتديات طلبة الجزائر، متوفر على <http://etudiantdz.com/vb/t16229.html>، تاريخ المقال، 26-03-2009، 07:06.

2 جوامع إسماعيل، بركات فايزة، المرجع السابق، ص 14.

من طرف المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، وتعمل التنسيقية على الرفع من مستوى تمثيل الجزائر في الخارج.¹

كما تسعى الدولة ربط شبكة بورصات المناولة و الشراكة مع المؤسسات الأجنبية المماثلة، حيث تم الاتفاق مع الطرف التونسي و المغربي وبمشاركة المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين على وضع اللمسات الأولى لتحقيق شبكية تربط بورصات المناولة و الشراكة للدول المغاربية الثلاثة، بالإضافة إلى إنشاء ملحقات محلية لبورصات المناولة و الشراكة في إطار تعزيز مهام البورصات الجهوية للمناولة و الشراكة سعيا لتقريب تمثيلية هذه البورصات مع المتعاملين الاقتصاديين أمرين كانوا أو مؤسسات مناولة.

1 س.ب، " ميلاد التنسيقية الوطنية لبورصات المناولة والشراكة" مقال بجريدة صوت الأحرار، يومية إخبارية جزائرية، عدد يوم 2009/06/30.

المبحث الثالث: دراسة مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية

ارتأى الباحث من خلال الدراسة الميدانية الوقوف على مدى تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، من خلال عينة مختارة من المؤسسات الصناعية النشطة والمتواجدة في الجزائر ثم محاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال معرفة العلاقة الموجودة بين مدى جاهزية المؤسسات الصناعية وتطبيقها لإستراتيجية المناولة الصناعية مع الأبعاد الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية - التي تمت الإشارة لها في الجانب النظري- والمتمثلة أساسا في قيادة التكلفة، السيطرة بالأسواق، الكفاءة المتفوقة، الجودة (الاستجابة المتفوقة للعميل)، ثم الإبداع والتطوير.

ولقد تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لمعالجة البيانات المستوحاة من الاستبيان الذي تم توزيعه على المؤسسات المعنية، لمعرفة آراءهم بشأن تطبيق المناولة الصناعية كمتغير مستقل وعلاقتها بالميزة التنافسية كمتغير تابع، لذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات، واختبار فرضيات الدراسة، ثم تقديم النتائج الخاصة بالدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات

سيتم في هذا الجزء من الدراسة تحليل البيانات المستوحاة من الاستبيانات المسترجعة، وذلك لغرض التحليل والتوصل إلى نتائج علمية تحقق الهدف المنشود من الدراسة وتخدم البحث العلمي بشكل عام، ولقد اعتمد الباحث في هذا الإطار برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) باستخدام الأساليب الإحصائية.

ويتم التحليل على جزئين:

الجزء الأول: يتم التطرق من خلاله إلى التحليل الوصفي للبيانات، ويعتمد في هذا الإطار مجموعة من المقاييس، كمقاييس التزعة المركزية وأهمها الوسط الحسابي، بالإضافة إلى بعض مقاييس التشتت: كالتباين والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف المعياري، بالإضافة إلى أدوات أخرى كالتكرارات والنسب المئوية،

الجزء الثاني: يتم فيه اختبار الفرضيات وذلك بإخضاعها لاختبارات المعنوية، وبناء على النتائج المتوصل إليها من الجزأين يتم استخلاص النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات المستوحاة من الاستبيانات**1/ وصف الاستبيان كأداة لجمع البيانات**

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من العينة المبحوثة، حيث مرت عملية تطوير الاستبيان بعدة مراحل حتى وصل إلى شكله النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة العلمية.

المرحلة الأولى: تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والتي لها علاقة بجزئيات موضوع الدراسة.

المرحلة الثانية: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في كليات الاقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية في بعض الجامعات الجزائرية وذلك لتدقيق الاستبيان ومراعاة مدى ملائمة فقراته لتحقيق أهداف الدراسة ومن أنها تقيس ما صممت لأجله، وعلى ضوء آرائهم قام الباحث بحذف وتعديل وإضافة بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها الآخر، ليصبح أكثر فهماً، إلى أن أصبح الاستبيان في شكله النهائي يحتوي على 97 فقرة ومعلومات عامة موزعة على مجموعة من الأقسام، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول:

يتعلق بالخصائص الشخصية العامة لأفراد عينة الدراسة من حيث المؤسسة المشتغلين بها، الوظيفة، السن، الجنس، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني:

ويتعلق باستبيان الدراسة، حيث قسم الاستبيان بدوره إلى قسمين كبيرين، تضمن الأول 37 فقرة تقيس مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية، واحتوى القسم على أجزاء تم ربطها بالجانب النظري للدراسة، الجزء الأول منها يتعلق بمدى إبرام المؤسسة لعقود في إطار المناولة أما الثاني فقد تضمن الهدف من عملية المناولة، واحتوى الجزء الثالث على فقرات لإبراز الدافع للدخول في عقود المناولة، ليحتوي الجزء الأخير من القسم الأول على الجوانب التنظيمية والتسييرية لعقود المناولة في المؤسسة. وإذا كان القسم الأول للاستبيان خصص للمتغير المستقل في الدراسة، فإن القسم الثاني خصص للمتغير التابع والممثل في الميزة التنافسية، لذلك فقد احتوى القسم على 60 فقرة متعلقة بأهم أبعاد الميزة التنافسية، وهي على التوالي - حسب ترتيبها في الاستبيان - قيادة التكلفة، السيطرة بالأسواق، كفاءة العمليات، جودة المنتجات، الإبداع والتطوير.

2/ مجتمع الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مؤسسات تنتمي جميعها للقطاع الصناعي الجزائري، وعددها مؤسسة، وقد تم اختيار القطاع الصناعي نظرا للأهمية التي يكتسبها في دعم الاقتصاديات الوطنية كما يعتبر من أكثر القطاعات تأثرا. بما يشهده العالم من انفتاح وتطور في التكنولوجيا بالإضافة إلى التنافسية العالية.

كما تجدر الإشارة إلى أنه روعي في اختيار هذه المؤسسات نوعية المنتجات التي تقوم بتصنيعها وإمكانية استعمال المناولة لتشكيل منتوجها النهائي، حيث كلما تميز منتوج المؤسسة بالبساطة وعدم التعقيد زاد استغناء المؤسسات عن اللجوء إلى المناولة وبالتالي فإن عملية التقييم الفعلي تقتضي اختيار المؤسسات التي يكون من الممكن لها اللجوء إلى التعاقد في إطار المناولة في عملياتها الإنتاجية.

3/ عينة الدراسة:

اختار الباحث عشوائيا عينة تمثلت في 105 أشخاص يمثلون أعضاء الإدارة العليا (مدراء، رؤساء أقسام ونوابهم، رؤساء المصالح والفروع ونوابهم)، يشتغلون بالمؤسسات محل الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات يدويا على الأشخاص المعينين، حيث تم استعادة 86 منها أي ما نسبته 82% تقريبا من الاستبيانات الموزعة.

ويمكن الاستعانة بالجدول التالي لتوضيح المؤسسات التي تم استقصائها وكذا عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في كل منها.

الجدول (IV-04): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستجابة للمؤسسات المستقصاة

المؤسسات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستجابة (%)
الشركة الوطنية للمركبات الصناعية SNVI - الرويبة الجزائر	24	12	50
المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية - وحدة المدخرات بالسوقر - تيارت	18	16	88.88
مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM بالسوقر - تيارت	16	16	100
مؤسسة كوسيدار للأشغال العامة COSIDER بالرويبة - الجزائر	09	09	100
مؤسسة الهندسة الرفيعة والحضرية EGRUT بتيارت	11	10	90.91
مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب ECOMES بأدرار	09	08	88.88
المؤسسة الوطنية للسباكة ALFET بتيارت	05	04	80
مؤسسة بروشيزا لإنتاج المواد الكيماوية الصحراوية - المنطقة الصناعية بغرداية	03	03	100
الشركة الجديدة للمبرد الصحراوي - المنطقة الصناعية بغرداية	04	04	100
مؤسسة إنتاج المواد الحديدية بتيارت	06	04	66.67
المجموع	105	86	81.90

المصدر: إعداد الباحث بناء على المعطيات المستوحاة من البيانات

وبغرض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في محاور الاستبيان المعتمد كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV-05): درجات مقياس الدراسة

التقدير	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

4/ الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبيان)

1-4/ صدق الأداة:

يعني صدق الأداة أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان ذات صلة بمتغيرات الدراسة، وتقيس ما صممت لقياسه، وللتأكد من ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين كما سبقت الإشارة إليه، والأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم، وتجدد الإشارة هنا إلى أن الباحث لم يقم بإجراء دراسة تجريبية للاستبيان، حيث تم بناؤه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة شبيهة أجريت على نفس القطاع وعلى قطاعات مشابهة وضمن فترات زمنية قريبة.

2-4/ ثبات الأداة

ويشير إلى عدم تعرض النتائج للتغير مع ظروف القياس، وقد تم ذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences Spss)، من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمتغيرات الدراسة ثم لجميع فقرات الاستبيان للتأكد من مدى صحة الاستبيان والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (IV-06): نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
01	مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية	37	0.76
02	قيادة التكلفة	15	0.76
03	السيطرة بالأسواق	13	0.89
04	كفاءة العمليات	16	0.72
05	جودة المنتجات	09	0.61
06	الإبداع والتطوير	07	0.79
07	المجموع الكلي	97	0.89

ويلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة فاقت كلها 0.7 ما عدا المتغير الخامس (جودة المنتجات) الذي بلغت قيمة معاملته 0.61 في حين بلغت قيمة المعامل الكلي 0.89 وهي قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها فاقت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية.

5/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان

5-1/ التحليل الوصفي لخصائص العينة

5-1-1/ التوزيع حسب العمر

الجدول (IV-07): الفئات العمرية لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الفئات
13.95%	12	[30-20]
39.53%	34	[40-30]
23.25%	20	[50-40]
23.25%	20	50 فما فوق
100%	86	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على Spss

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة بين أفراد العينة المدروسة استحوذت عليها الفئة [40-30]، بنسبة 39.53%، تليها الفئات [50-40]، [50 فما فوق]، بنسبة 23.25%، وأخيرا الفئة [30-20]، مما يوضح الاقتحام الملحوظ لعنصر الشباب على الوظائف القيادية في المؤسسات، مع توفر عنصر الخبرة العملية الكافية في مجال عملهم.

5-1-2/ التوزيع حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول (IV-08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
83.72%	72	ذكر
16.28%	14	أنثى
100%	86	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على Spss

ونلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة هي للذكور وقدرت بـ 83.72% من أفراد العينة، مقابل 16.28%، للإناث، مما يوضح سيطرة الذكور على مختلف الوظائف الإشرافية في المؤسسات الصناعية.

3-1-5/ التوزيع حسب المستوى التعليمي

الجدول(IV-09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%10.46	09	التعليم المتوسط
%15.11	13	التعليم الثانوي
%74.41	64	التعليم العالي
%100	86	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على Spss

ويتبين من الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة المدروسة متحصلين على شهادة جامعية، حيث بلغت نسبتهم ما يقارب 74.41% من إجمالي العينة المدروسة، وقد يعزى هذا الارتفاع إلى أن المؤسسات الصناعية بدأت تولي اهتماما لإطاراتها المكونة أكاديميا، كسياسة تسعى من خلالها إلى تدعيم إدارتها بكفاءة عالية المستوى في مختلف التخصصات، كما أن 15.11% و 10.46% من أفراد العينة المدروسة هم من مستوى التعليمين الثانوي والمتوسط على التوالي

4-1-5/ التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول(IV-10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%24.41	21	أقل من 5 سنوات
%10.46	09	من 5 إلى 7 سنوات
%18.60	16	من 7 إلى 10 سنوات
%46.51	40	من 10 فما فوق
%100	86	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناء على Spss

ويتضح من الجدول أن ما يقارب 46.51% من أفراد العينة، لهم خبرة تفوق 10 سنوات في حين أن 24.41% منهم لهم خبرة أقل من 5 سنوات، تليها أصحاب الخبرة بين 7 و 10 سنوات المقدره نسبتهم بـ 18.60% تليها نسبة ذوي الخبرة بين 5 و 7 سنوات والمقدره بـ 10.46%.

5-2/ التحليل الوصفي لمخاور الاستبيان

5-2-1/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغير الدراسة - مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية

جاءت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير على النحو التالي

الجدول (IV-11): نتائج التحليل الإحصائي لمدى تطبيق المؤسسات لإستراتيجية المناولة الصناعية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
	0.158	0.585	3.697	أولاً: مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية	
				I / مدى إبرام المؤسسة لعقود مناولة	
1	0.181	0.776	4.279	تقوم مؤسستنا بإبرام عقود في إطار المناولة	01
3	0.351	1.234	3.511	تقوم المؤسسة بإبرام عقود مناولة مع منشآت جزائرية فقط	02
7	0.472	0.939	1.988	تقوم المؤسسة بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات من خارج الوطن فقط	03
5	0.430	1.332	3.094	نقوم بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات أجنبية تمارس عملها محليا	04
6	0.433	1.190	2.744	نقوم بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات أجنبية تمارس عملها في الخارج	05
4	0.359	1.190	3.314	تستعين المؤسسة للتزود باحتياجاتها بمؤسسات كبيرة الحجم	06
2	0.233	0.873	3.732	تزود المؤسسة باحتياجاتها مؤسسات صغيرة ومتوسطة	07
				II / الهدف من عملية المناولة	
3	0.297	1.110	3.732	تهدف مؤسستنا بإبرامها لعقود مناولة تحقيق نمو ملحوظ في الإنتاجية	08
2	0.236	0.956	4.046	الهدف من مناولة أنشطة المؤسسة هو تدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين	09
4	0.438	1.554	3.546	تبرم المؤسسة عقود مناولة للتقليل من مخاطر الاستثمار	10
1	0.230	0.891	3.872	الهدف من الدخول في مناولة هو الاستفادة من الخبرات والتعلم	11
5	1.102	4.449	4.034	هناك أهداف أخرى للدخول في شراكة بإبرام عقود	12

				المناولة	
//////	////////	////////	//////	III / الدافع لإبرام عقد المناولة	
8	0.351	1.174	3.337	تعد قيود المنافسة التي تفرضها العولمة دافعا لدخول المؤسسة في عقود مناولة	13
4	0.303	1.059	3.488	تراجع عدد المؤسسات الراغبة في أداء كل شيء، يجعل المؤسسة تتخصص في أنشطة معينة وتقوم بتخريج أنشطة أخرى	14
1	0.169	0.662	3.907	التعقد التقني المصاحب لإنجاز بعض الأنشطة يدفع المؤسسة للبحث عن شريك يزودها باحتياجاتها	15
2	0.212	0.864	4.069	الرغبة في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة يدفع المؤسسة باللجوء إلى المناولة	16
7	0.323	1.221	3.779	تبرم المؤسسة عقود مناولة بسبب أعطال فنية تصيب الأجهزة والآلات.	17
5	0.308	1.169	3.790	تبرم المؤسسة عقود مناولة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب.	18
6	0.310	1.069	3.441	تناول المؤسسة أنشطتها بسبب عدم توفر التجهيزات، الموارد والكفاءات اللازمة.	19
3	0.252	0.901	3.569	هناك دوافع أخرى تجعل المؤسسة تستعين بالمصادر الخارجية	20
//////	////////	////////	//////	IV / الجوانب التنظيمية والتسييرية لعقود المناولة في المؤسسة	
13	0.367	1.260	3.430	يعتمد قرار المناولة في المؤسسة على عزل الأنشطة الأساسية عن الثانوية	21
17	0.512	1.055	2.058	تقوم المؤسسة بمناولة جميع أنشطتها	22
11	0.356	1.210	3.395	تستعين المؤسسة بالمصادر الخارجية في الأنشطة الثانوية فقط	23
1	0.197	0.802	4.058	تعتمد المؤسسة على معايير لاختيار مزودها بالمكونات والأجزاء	24
7	0.327	1.221	3.732	يتم اختيار المناولين بالاعتماد على معايير ذاتية	25
2	0.264	1.051	3.976	يتم اختيار المزودين بالاعتماد على معايير اقتصادية كالقوة المالية للمزود، سمعته، وفاءه بالموصفات المطلوبة	26

				من قبل المؤسسة وغيرها	
8	0.338	0.925	2.732	يتم اختيار المناولين بشكل مباشر نتيجة وجود احتكار في عرض الخدمة	27
14	0.369	1.126	3.046	ضعف الاعتماد على المناولة في مؤسستنا راجع للنقص الكبير في المزودين بالأجزاء والمكونات التي يتطلبها التصنيع في المؤسسة	28
4	0.283	1.029	3.627	تعتمد المؤسسة في تعاقدتها على البنود الرئيسية فقط كالأجال، السعر، طرق الدفع، دفتر الشروط.	29
6	0.306	1.091	3.558	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند التعاقد بنود أخرى كطرق التعامل مع حل النزاعات، الخروج من التعاقد، استبدال الشريك وغيرها.	30
16	0.380	1.093	2.872	جل عقود المناولة تتوقف على طاولة المفاوضات لعدم موافقة المزود على البنود الموضوعية من قبل المؤسسة	31
10	0.351	0.975	2.772	تواجه المؤسسة مشكل عدم الثقة في تعاملها مع المناولين	32
12	0.357	0.903	2.523	تواجه المؤسسة انتهازية من قبل المزودين لها بالمكونات والأجزاء	33
9	0.349	1.097	3.139	تساعد التشريعات المنظمة لعقود المناولة في الجزائر، مؤسستنا على الاستفادة من هذه العقود	34
15	0.378	1.060	2.802	تلعب مختلف مراكز المناولة كبورصات المناولة والشراكة دورا كبيرا في تشابكنا مع المؤسسات المناولة خاصة الصغيرة والمتوسطة منها	35
3	0.279	1.016	3.632	لعل ضعف استعمال المناولة في مؤسستنا راجع لنقص الوعي لدى الأفراد بأهميتها في تعزيز تنافسية المؤسسة	36
5	0.304	0.950	3.116	عدم توفير الحماية الكافية من قبل الدولة عند التعاقد في إطار المناولة يجعل المؤسسة لا تدخلها في استراتيجياتها	37

ومن خلال الوقوف على نتائج التحليل الخاصة بمتغير مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية فإنه يتضح من خلال محورها الأول المتعلق بمدى إبرام المؤسسات لعقود مناولة أن أغلب الفقرات فاقت المتوسط النظري (3) ما عدا الفقرتين 3 و 5، ويتبين من خلال القيم المتحصل عليها

وجود اتفاق شبه كلي بين آراء العينة على دخول المؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل أو بآخر في عقود مناولة ويظهر ذلك من خلال المرتبة الأولى التي حازتها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.279 ومعامل اختلاف قدر بـ 0.181 تليها الفقرة السابعة التي تبين أن المؤسسات تعتمد في عمليات المناولة على مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كما يلاحظ أن المؤسسات الصناعية الجزائرية لا تعتمد على مؤسسات من خارج الوطن فقط لتزويدها بالقطع والمكونات ويتضح ذلك من خلال الفقرة الثالثة التي احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.988 ومعامل اختلاف كبير قدر بـ 0.472.

وبأخذ العنصر الثاني المتعلق بالهدف من الدخول في المناولة فيلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات فاقت المتوسط النظري كما أن أغلب المؤسسات تهدف من عملية المناولة إلى الاستفادة من الخبرات والتعلم حيث احتل هذا الهدف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.872 ومعامل اختلاف بـ 23% تقريبا، يليه هدف تدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين.

أما عن الدافع لإبرام عقد المناولة فيظهر من خلال الجدول أن كل الفقرات فاق متوسطها الحسابي كذلك المتوسط النظري، كما يلاحظ من آراء العينة أن الدافع الأول - بين الدوافع المقترحة في الاستبيان - لبحث المؤسسات عن شريك يزودها باحتياجاتها، يتمثل في التعقد التقني المصاحب لإنجاز بعض الأنشطة، يليه دافع الرغبة في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة، ثم دوافع أخرى للاستعانة بالمصادر الخارجية.

وعن الجوانب التنظيمية والتسييرية لعقود المناولة في المؤسسة، فيتضح من الجدول أن أغلب الفقرات فاق متوسطها الحسابي المتوسط النظري، كما أن المرتبة الأولى احتلتها الفقرة 24 التي يتبين من خلالها أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على معايير لاختيار مزودها بالمكونات والأجزاء، وتليها مباشرة الفقرة 23 التي يتبين منها أن اختيار المزودين يتم بالاعتماد على معايير اقتصادية كالقوة المالية للمزود، سمعته، وفاءه بالمواصفات المطلوبة من قبل المؤسسة وغيرها، أما المراكز الثلاثة الأخيرة فقد احتلتها الفقرات 35، 22، 31 حيث احتلت الفقرة 35 المرتبة 15 التي تبين محدودية دور مختلف مراكز المناولة كبورصات المناولة والشراكة في تشابك المؤسسات مع المؤسسات المناولة خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، وعادت المرتبة 16 للفقرة 31 التي يتبين من خلالها إجماع بين آراء العينة على نفي توقف جل عقود المناولة على طاولة المفاوضات لعدم موافقة المزود على البنود الموضوعة من قبل المؤسسة، في حين تبين الفقرة 22 التي احتلت المرتبة 17 والأخيرة في هذا القسم على عدم وجود مؤسسات بين المؤسسات محل الدراسة تقوم بمناولة جميع أنشطتها.

5-2-2/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغير الدراسة - الميزة التنافسية

جاءت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير على النحو التالي

الجدول (IV-12): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الميزة التنافسية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
	0.224	0.792	3.534	ثانيا: عناصر الميزة التنافسية	
4	0.276	0.947	3.424	I / قيادة التكلفة	
9	0.283	1.090	3.848	للمؤسسة تحكم جيد في التكاليف نتيجة اعتمادها على مراكز المسؤولية، ومحاسبة التكاليف	38
5	0.258	0.996	3.860	تتحكم المؤسسة بشكل جيد في تكاليفها نتيجة لتقويم الأداء الداخلي وأداء الموردين لها بالمكونات والأجزاء الوسيطة	39
10	0.289	0.963	3.325	تعتمد مؤسستنا على أساليب متقدمة في مراقبة التكاليف كأسلوب تحليل التعادل، وأسلوب الشبكات وغيرها من الأساليب الرقابية	40
11	0.315	1.078	3.418	تقوم المنشآت المزودة لمؤسستنا (المناولة) بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة بتكلفة أقل عما إذا تم إنتاجها في مؤسستنا	41
4	0.254	0.957	3.755	تمكننا المناولة من زيادة المردودية المالية ومن ثمة زيادة معدل التمويل الذاتي.	42
12	0.325	1.163	3.569	يساعد نظام المناولة مؤسستنا على تحقيق مزايا سعرية مقارنة مع المنافسين	43
3	0.252	0.968	3.837	تسمح المناولة بتخفيض التكلفة التي تتحملها مؤسستنا مقابل شراء آلات و تجهيزات وموارد بشرية متخصصة تستعملها الوقت محدد	44
2	0.240	0.930	3.872	تعمل المناولة على نمو القيمة المضافة لمؤسستنا	45
8	0.265	1.023	3.848	يساعد نظام المناولة المتبع من قبل مؤسستنا على نمو رقم الأعمال وزيادة الحصة السوقية	46
6	0.260	0.986	3.779	يساعد نظام المناولة على نمو رقم الأعمال من خلال السعر المنخفض	47

1	0.219	0.825	3.755	يساعد نظام المناولة على نمو رقم الأعمال من خلال تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق/الجودة	48
7	0.261	0.903	3.453	تستفيد المؤسسة من انخفاض في التكلفة ينجم عن انخفاض كلف التخزين عند الاعتماد على المناولة	49
14	0.348	1.071	3.069	تتولد عن عملية المناولة تكاليف خفية لا يتم أخذها في الحسبان عند الدخول في المناولة	50
15	0.370	1.004	2.709	تواجه مؤسستنا مشاكل مع المنشآت المناولة لها بسبب عدم تمكنها من المراقبة والسيطرة على التكاليف	51
13	0.433	1.301	3.000	تعتبر التسهيلات الجمركية التي تمنح للمزودين للمؤسسة من الخارج، كافية لتحقيق وفورات مالية	52
3	0.217	0.755	3.476	II / السيطرة بالأسواق	
8	0.290	1.025	3.534	تتطور استراتيجيات التسويق في مؤسستنا بدرجة كبيرة	53
7	0.285	0.990	3.465	تنبأ إدارة التسويق بالتطورات العالمية في السوق	54
2	0.261	0.938	3.581	تقوم مؤسستنا بتحديث المعلومات في إدارة التسويق باستمرار	55
9	0.294	0.994	3.372	تقوم المؤسسة بتحديث أساليب الإعلان والدعاية والتوزيع باستمرار	56
11	0.321	1.100	3.418	تتواءم سياسات التسعير المطبقة في مؤسستنا بشكل كبير مع التغيرات العالمية في سعر المنتجات التي نقوم بتوفيرها	57
13	0.344	1.001	2.907	تقوم شركتنا بتحديث أساليب التعبئة والتغليف باستمرار لتتواءم مع التغيرات العالمية	58
10	0.299	1.003	3.348	تميز إدارة التسويق في مؤسستنا بالتخطيط الجيد لجميع عملياتها	59
6	0.285	0.953	3.337	يتصف العمال والموظفين القائمين بالعمل في إدارة التسويق بالمهارة العالية	60
3	0.266	0.941	3.534	تعمل إدارة التسويق في مؤسستنا على البحث بجد عن أسواق جديدة وتعزيز مكانتها في الأسواق الحالية	61
12	0.332	1.005	3.023	يساعد نظام المناولة المنتهج في رفع كفاءة توزيع	62

				المنتجات وخدمات البيع وما بعد البيع	
1	0.237	0.780	3.290	تعد المناولة سبيلا لتعزيز قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها	63
4	0.271	0.892	3.290	يتيح نظام المناولة في المؤسسة إمكانية الدخول إلى الأسواق والمناطق ذات فرص النمو المحتملة	64
5	0.285	0.975	3.418	بشكل عام تعمل إستراتيجية المناولة على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	65
2	0.210	0.668	3.180	III / كفاءة العمليات	
10	0.246	0.848	3.441	تتوافر المزايا النسبية لعمليات الإنتاج في مؤسستنا بدرجة كبيرة	66
6	0.210	0.840	4.000	تتبع مؤسستنا مفهوم التخصص في الإنتاج بصورة واضحة	67
4	0.179	0.732	4.069	تتوافر مؤسستنا على إمكانيات وطاقات متعددة لتنفيذ مراحل العملية الإنتاجية وبدرجة كبيرة	68
16	0.476	1.305	2.732	يتم الاعتماد بشكل كلي في مؤسستنا على المواد الخام المحلية لاستخدامها في عملية التصنيع	69
11	0.249	0.972	3.174	تعتبر أسعار المواد الخام المستخدمة في عملية الإنتاج مناسبة بدرجة كبيرة	70
7	0.218	0.842	3.860	يعمل المسئولين في مؤسستنا على تقليل تكلفة الإنتاج باستخدام أحدث الطرق والأساليب العلمية	71
3	0.175	0.662	3.767	تميز إدارة الإنتاج في مؤسستنا بالتخطيط الجيد لكل عملياتها	72
5	0.199	0.750	3.755	يتصف العمال والفنيين القائمين بالعمل على خطوط الإنتاج بالمهارة العالية	73
2	0.155	0.602	3.883	يمكن لمؤسستنا بإمكانياتها وطاقاتها في إدارة الإنتاج أن تشارك في تنفيذ تحالف إنتاجي يكون فعال بدرجة كبيرة	74
8	0.229	0.791	3.441	يساعد نظام المناولة المنتهج في مؤسستنا على زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها	75
1	0.109	0.431	3.953	يساعد هذا النظام على الاستغلال الأمثل للطاقات	76

				المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة المحلية والدولية	
9	0.230	0.846	3.674	يعمل أسلوب المناولة المستخدم من قبل المؤسسة على زيادة كفاءة التشغيل والإنتاج	77
12	0.327	0.856	2.616	يعمل أسلوب المناولة المستخدم من قبل المؤسسة على مرونة العمليات	78
15	0.443	1.114	2.511	تواجه مؤسستنا مشكل تدني الأداء نتيجة تقديم المناول لخدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد	79
14	0.354	1.022	2.883	تواجه مؤسستنا مشاكل في تسيير المخزون تؤثر على الكفاءة الإنتاجية نتيجة التعامل في إطار المناولة	80
13	0.353	1.031	2.918	تواجه المؤسسة خطر مرتبط بعدم التأكد فيما يتعلق بقدرة المناول على القيام بالاختيارات الملائمة للتكنولوجيا	81
1	0.128	0.422	3.296	IV / جودة المنتجات	
1	0.154	0.652	4.209	يتميز إنتاجنا الصناعي بجودة عالية	82
6	0.284	1.112	3.907	يتوافر في مؤسستنا قسم خاص بالجودة ومراقبة النوعية	83
7	0.296	1.136	3.837	تستخدم مؤسستنا أساليب متقدمة في مراقبة جودة المنتجات	84
3	0.260	1.034	3.965	لدى أفراد مؤسستنا إدراك كبير والتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM	85
4	0.265	0.983	3.697	تساهم إستراتيجية المناولة المطبقة من قبل مؤسستنا في تحسين جودة المنتجات وكفاءتها بما يتماشى ورغبات المستهلكين وحاجاتهم	86
2	0.260	0.961	3.686	يساعد نظام المناولة المطبق في مؤسستنا على تقليل كلفة الجودة للمنتجات	87
8	0.328	1.042	3.174	تقوم المنشآت المجهزة لمؤسستنا (المناولة) بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة بجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها داخل المؤسسة	88
9	0.334	0.979	2.930	تواجه مؤسستنا مشاكل مع الشريك المناول نتيجة عدم وفاء بمواصفات الجودة المطلوبة في المنتجات التي يزود	89

				بها المؤسسة	
5	0.281	0.671	2.383	ليس بمقدور مؤسستنا الرقابة على جودة الأداء والمكونات التي تستفيد منها في إطار عقود المناولة	90
5	0.281	0.906	3.215	V / الإبداع والتطوير	
3	0.313	1.007	3.209	تتطور التكنولوجيا المستخدمة في عملية التصنيع في مؤسستنا بشكل كبير	91
2	0.302	0.984	3.258	تتوافر المخصصات المالية للإنفاق على عملية التطوير والتحديث في مؤسستنا بما يتناسب مع التطور المطلوب في الصناعة التي تنشط فيها	92
1	0.260	0.937	3.593	تمتيز إدارة البحوث والتطوير في مؤسستنا بتوافر العناصر الإدارية الفعالة والقادرة على تحقيق التطور المطلوب	93
5	0.351	1.072	3.046	تقوم مؤسستنا بدعم معامل البحوث والعمليات بكوادر علمية من الخارج	94
7	0.391	1.088	2.779	تستفيد مؤسستنا بمخصصات من الدولة ومعدات حديثة لدعم بحوثها وتطويرها	95
6	0.383	1.038	2.709	يساعد أسلوب المناولة المستخدم من قبل مؤسستنا على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	96
4	0.334	1.078	3.220	يعمل أسلوب المناولة في مؤسستنا على سرعة تطوير المنتجات وتنويعها خدمة لرغبات المستهلك	97
//////	0.210	0.698	3.319	القيم الإحصائية الإجمالية لتغيرات الميزة التنافسية	

ويلاحظ من الجدول (IV-12) الخاص بأبعاد الميزة التنافسية، أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات الخاصة ببعيد قيادة التكلفة فاقت المتوسط النظري ما عدا الفقرة 51 التي قاربت المتوسط، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فقرات قيادة التكلفة، ويزداد هذا الاتفاق حول الفقرة 48 ذات المتوسط الحسابي 3.755 والانحراف المعياري 0.825 ما أعطى معامل اختلاف بـ 0.219 وبذلك احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة المبحوثة وهذا يعني أن نظام المناولة يساعد على نمو رقم الأعمال من خلال تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق/الجودة، وتليها الفقرة 45 التي تبين أن المناولة تعمل على نمو القيمة المضافة للمؤسسة، في حين احتلت الفقرة 51 المرتبة الأخيرة وهو ما

يعني إجماع أغلب أفراد العينة على أن المؤسسات الصناعية لا تواجه مشاكل مع المنشآت المناولة لها بسبب عدم تمكنها من المراقبة والسيطرة على التكاليف.

ويلاحظ في الجزء الثاني من الجدول والخاص ببعده السيطرة على الأسواق أن المتوسطات فاقت كذلك المتوسط النظري ما عدا الفقرة 58، ما يعني كذلك وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد السيطرة على التكاليف، ويزداد هذا الاتفاق في الفقرة 63 التي تبين أن المناولة تعد سبيلا لتعزيز قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها، بمعامل اختلاف بلغ 0.237 تليها الفقرة 55 التي تنص على أن المؤسسات تقوم بتحديث المعلومات في إدارة التسويق باستمرار، في حين أن المرتبة 13 والأخيرة في هذا الجزء احتلتها الفقرة 58 ما يعني عدم وجود إجماع على أن المؤسسات الصناعية تقوم بتحديث أساليب التعبئة والتغليف باستمرار لتتواءم مع التغيرات العالمية.

وإذا تناولنا البعد الثالث للميزة التنافسية وهو كفاءة العمليات، فيلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات فاق أغلبها المتوسط النظري، واقترب البعض الآخر منه، كما أن هناك اتفاق كبير بين آراء العينة حول الفقرة 76 التي يتبين من خلالها أن نظام المناولة الصناعية يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية. بما يعظم قدرة المؤسسات الصناعية على مواجهة المنافسة المحلية والدولية، حيث احتلت هذه الفقرة الترتيب الأول. بمتوسط قدر بـ 3.953 ومعامل اختلاف معياري بـ 0.109، تليها الفقرة 74 التي تبين أنه يمكن للمؤسسات الصناعية، بإمكانياتها وطاقاتها في إدارة الإنتاج أن تشارك في تنفيذ تحالف إنتاجي يكون فعال بدرجة كبيرة، في حين أن الاختلاف الأكبر بين آراء العينة كان في الفقرة 69 التي تنص على أن الاعتماد يتم بشكل كلي في المؤسسات الصناعية على المواد الخام المحلية لاستخدامها في عملية التصنيع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2.732 وهو أقل من المتوسط النظري وبدرجة اختلاف قدرت بـ 0.476.

وأظهرت نتائج التحليل الخاصة بالبعد الرابع للميزة التنافسية والمتمثل في جودة المنتجات، وجود شبه إجماع بين آراء العينة حول الفقرة 82، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.209 ومعامل اختلاف قدر بـ 0.154، وبذلك حازت الفقرة على الترتيب الأول ضمن فقرات هذا البعد، ومفادها أن الإنتاج الصناعي للمؤسسات الصناعية يتميز بجودة عالية، وقد يعزى هذا الإجماع إلى السمات التي تتميز أغلب المسئولين في المؤسسات الجزائرية بإعطاء صورة حسنة عن وضعية المؤسسة وجودة منتجاتها، تليها الفقرة 87 التي أعطت متوسط حسابي قدر بـ 3.686 ومعامل اختلاف بـ 0.260 ما يعني كذلك اتفاق بين آراء العينة على أن نظام المناولة المطبق في المؤسسات الصناعية الجزائرية يساعدها على تقليل كلفة الجودة المتعلقة بمنتجاتها.

ويلاحظ من خلال الجدول أن أكبر تشتت بين آراء العينة حول بعد جودة المنتجات تضمنته الفقرة 89. بمعامل اختلاف قدر بـ 0.334 لتحتل بذلك المرتبة التاسعة والأخيرة ضمن هذا الجزء،

ومفادها تواجه مؤسستنا مشاكل مع الشريك المناول نتيجة عدم وفاء بمواصفات الجودة المطلوبة في المنتجات التي يزود بها المؤسسة، حيث تشتت آراء العينة بين الدرجات الأربع - من لا اتفق إلى أتفق تماما- في حين أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قدر بـ 2.930 وهو أقل نسبيا من المتوسط النظري المصاحب لعدم التأكد ما يبين وجود ميل لكون أن أغلب المؤسسات لا تواجه مشاكل مع الشريك المناول، وهو ما تؤكد الفقرة التي قبلها (88) ذات الترتيب الثامن بمتوسط حسابي فاق المتوسط النظري بقليل وقدر بـ 3.174 أي أن هناك نوع من الاتفاق بأن المنشآت المجهزة (المناولة) للمؤسسات الصناعية تقوم بإنتاج الكميات المطلوبة من المكونات أو الأجزاء الوسيطة بجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الداخل.

ويتضح من خلال نتائج التحليل الخاصة بالبعد الخامس - الإبداع والتطوير - والتي تناولتها الفقرات من 91 إلى 97 أنه إذا كان هناك ضعف في انتشار المناولة وعدم تحقيقها للأهداف المرجوة فإن ذلك لا يرجع إلى عدم توافر إدارة خاصة بالبحوث والتطوير في المؤسسات الصناعية تحتوي على العناصر الإدارية الفعالة والقادرة على تحقيق التطور المطلوب، - وهو ما توضحه الفقرة 93 التي احتلت المرتبة الأولى في هذا الجزء، بمتوسط فاق المتوسط النظري قدر بـ 3.593 ومعامل اختلاف صغير قدر بـ 0.260، - وإنما مرد ذلك الضعف لعوامل أخرى كعدم توفر مخصصات من الدولة ومعدات حديثة لدعم بحوثها وتطويرها وهو ما توضحه الفقرة 95 التي احتلت الترتيب الأخير بمتوسط أقل نسبيا من المتوسط النظري، حيث قدر متوسط هذه الفقرة بـ 2.779 وهو ما يعني ميل آراء العينة لعدم الاتفاق بأن المؤسسات لا تستفيد من دعم الدولة بمخصصات ومعدات حديثة، هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى كتلك التي بينتها الفقرة 94 والتي مفادها أن أسلوب المناولة المستخدم من قبل المؤسسة يساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة، واحتلت الفقرة الترتيب ما قبل الأخير بمتوسط أقل قدر بـ 2.709 ما قد يعزى إلى وجود عدم تسيير جيد من قبل المؤسسة لعقودها مع الماولين وهو ما اثر بشكل عكسي على الإبداع والتطوير في المؤسسة.

وإجمالا يمكن القول أن آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الميزة التنافسية كانت ايجابية نوعا ما، وهو ما يوضحه الجدول أعلاه، حيث بلغ وسطها الحسابي الإجمالي (3.31) وهو يفوق المتوسط النظري بقليل وبانحراف معياري قدر بـ (0.69) ومعامل اختلاف بـ 21% تقريبا وهو ما يدل على وجود نوع من التقارب بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الميزة التنافسية.

وبناء على ما سبق من تحليل لمتغيرات الميزة التنافسية والخاصة بكل متغير، يمكن عرض نتائج

التحليل الوصفي بصفة إجمالية في الجدول التالي:

الجدول (IV-13): نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
01	قيادة التكلفة	3.424	0.947	0.276	04
02	السيطرة بالأسواق	3.476	0.755	0.217	03
03	كفاءة العمليات	3.180	0.668	0.210	02
04	جودة المنتجات	3.296	0.422	0.128	01
05	الإبداع والتطوير	3.215	0.906	0.281	05
//////	الميزة التنافسية	3.319	0.698	0.210	//////

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على Spss

وتشير النتائج في الجدول (IV-13) إلى أن متغير جودة المنتجات احتل المرتبة الأولى من حيث تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي يفوق بقليل المتوسط النظري (3.00) الخاص بعد التأكد حيث قدر متوسط هذا المتغير بـ(3.296) ومعامل اختلاف بـ(0.128)، يليه متغير كفاءة العمليات بوسط حسابي يقترب من الوسط النظري قدر بـ (3.18) ومعامل اختلاف يقدر بـ(0.210)، ما يعني اقتراب إجابات العينة لعدم التأكد بشأن كفاءة العمليات في المؤسسات، ثم يأتي بعده متغير السيطرة بالأسواق بمتوسط قدر بـ(3.47) ومعامل اختلاف بـ(0.21).

أما متغير قيادة التكلفة فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) ومعامل اختلاف بـ (0.276) ما يعني وجود تباين أكبر بين إجابات أفراد العينة حول متغير قيادة التكلفة لدى المؤسسات الصناعية، في حين أخذ متغير الإبداع والتطوير المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.21) ومعامل اختلاف قدر بـ(0.281).

وتشير نتائج التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (3.31) ومعامل اختلاف قدر بـ(0.210) ما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة تتفق نوعا ما على فقرات الاستبيان حول الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

المطلب الثاني اختبار الفرضيات

لاختبار صحة الفرضيات المطروحة واستخلاص النتائج، سيقوم الباحث بتحليل البيانات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بالاعتماد على برنامج Spss، مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والانحدار الخطي وكذا الارتباط، وقد قام الباحث بالاستعانة بماته الأساليب لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الميزة التنافسية والمناولة في المؤسسات الصناعية.

1/ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية على انه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية- تعزى للمتغيرات الشخصية.

وسيقوم الباحث باختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمراعاة ما إذا كان هناك اختلافات في آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق المناولة في المؤسسات الصناعية، حيث تعد وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) اقل من أو تساوي 0.05 والعكس إذا كانت القيمة أكبر من 0.05 يعني عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة المدروسة.

1-1/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية- تعزى لعامل السن. لتتعرف أولا على البيانات الموجودة حسب المتغيرات المعطاة وذلك من خلال معرفة عدد الأشخاص في كل مجموعة (فئة) وكذا معدل تطبيق المناولة الصناعية، في كل فئة والانحراف المعياري لها وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول (IV-14): جدول توزيع فئات السن للعينة، متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية

حول متغير الدراسة - مدى تطبيق المناولة في المؤسسات الصناعية

الفئات (السن)	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30-20	13	4,0769	0,90935
40-30	33	3,5303	0,69529
50-40	20	3,3250	1,11538
50 فأكثر	20	2,9250	0,92160
المجموع	86	3,4244	0,94719

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على Spss

ويلاحظ من الجدول ومن خلال مقارنة المتوسطات الأربع أن هناك اختلافا يصل إلى 1.08 بين بعض المجموعات ورغم بساطة الفرق إلا أنه قد يكون دالا إحصائيا. وبإجراء تحليل التباين الأحادي نتحصل على الجداول التالية:

الجدول (IV-15): اختبار تجانس التباين بين مجموعات السن

مدى تطبيق المناولة الصناعية			
اختبار Levene	درجة الحرية ¹	درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
2,607	3	82	0.057

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على Spss

وبما أن الاختبار هنا غير دال إحصائيا ($p=0.057$) أكبر من 0.05، فهذا يعني أن التباين بين

المجموعات متجانس

ويظهر الجدول الموالي نتيجة اختبار ANOVA، المتحصل عليها باستخدام Spss:

الجدول (IV-16): نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول مدى تطبيق المناولة وفقا

لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	11,091	3	3,697	4,652	0.005
داخل المجموعات	65,168	82	0,795		
المجموع	76,259	85			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على Spss

¹ درجة الحرية = عدد فئات السن - 1

² درجة الحرية = عدد أفراد العينة الكلي - عدد المجموعات (الفئات)

ويظهر من خلال الجدول أن قيمة الاختبار ($F=4.652$) ، ($p=0.005$) دالة إحصائيا وهي اقل من 0.05 وهو ما يعني أنه توجد اختلافات بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسات الصناعية لإستراتيجية المناولة الصناعية تعزى لعامل السن.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه توجد اختلافات بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية تعزى لعامل السن.

ويمكن إجراء اختبار Post Hoc Tests لتحديد أي من المجموعات الأربعة تختلف عن المجموعات الأخرى والجدول الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (IV-17): نتائج اختبار post Hoc للمقارنات المتعددة

فئات السن	30-20	40-30	50-40	50 فأكثر
30-20	-			
40-30	0,54662	-		
50-40	0,75192	0,20530	-	
50 فأكثر	*1,15192	0,60530	0,40000	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss (الملحق 04)

وبإجراء اختبار Post Hoc تبين أن الفروق والاختلافات وقعت بين فئتي السن [30-20] و الفئة [50 سنة فأكثر، وهما الفئتين الأكثر تكرارا في العينة المبحوثة، وهو ما بينه الجدول (IV-17) حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة (30-20) ما قيمته 04.07 في حين بلغ للفئة الثانية 02.92، أما الفئتين (40-30) و(50-40) فقد بلغ متوسطيهما (3.53) و (3.32) على الترتيب.

1-2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية- تعزى لعامل الجنس. ويوضح الجدول الموالي توزيع عدد الأشخاص في مجموعتي الجنس وكذا معدل تطبيق المناولة الصناعية، والانحراف المعياري لكل منهما.

الجدول (IV-18): جدول توزيع مجموعتي الجنس للعيينة، متوسطيها وانحرافها المعياريين

فئات الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	72	3.694	0.619
أنثى	14	3.714	0.377

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويلاحظ من خلال مقارنة المتوسطين وجود فارق ضئيل بينهما بالتالي فإن هذا مؤشر على أن الفرق قد لا يكون دال إحصائيا. ولاختبار صحة الفرضية قام الباحث بإجراء اختبارات T-test لعينتين مستقلتين وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (IV-19): اختبارات T-test لعيني الجنس حول مدى تطبيق المناولة الصناعية

اختبار t لتساوي المتوسطات			اختبار levene لتساوي التباين		
مستوى الدلالة (sig (2-tailed)	درجة الحرية	t	Sig	F	
0.908	84	-0.115	0.042	4.251	افتراض تساوي التباين
0.875	28.713	-0.159			افتراض عدم تساوي التباين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من الجدول أن قيمة $F=4.251$ وهي دالة إحصائيا حيث $(0.042 < 0.05)$ وبالتالي فإن التباين بين المجموعتين غير متجانس، وبما أن مستوى الدلالة لاختبار T غير دال إحصائيا $(0.875 > 0.05)$ - عند عدم تساوي التباين - فلا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية تعزى لعامل الجنس.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الأولى التي تنص على أنه توجد اختلافات بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسات الصناعية لإستراتيجية المناولة الصناعية تعزى لعامل الجنس لتحل محلها الفرضية البديلة وهي أنه: لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسات الصناعية لإستراتيجية المناولة الصناعية تعزى لعامل الجنس.

1-3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية- تعزى لعامل المستوى التعليمي. ويوضح الجدول الموالي توزيع عدد الأشخاص في كل مجموعة (مستوى تعليمي) وكذا معدل تطبيق المناولة الصناعية، لكل مستوى والانحراف المعياري

الجدول(IV-20): جدول توزيع مجموعات الأفراد حسب المستوى التعليمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المستوى التعليمي
0.220	3.888	9	متوسط
0.416	3.384	13	ثانوي
0.629	3.734	64	جامعي
0.585	3.697	86	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من الجدول وجود فارق بين متوسطات المجموعات وبالتالي فإن هذا مؤشر على أن الفروق قد تكون دالة إحصائيا. وبإجراء تحليل التباين نتحصل على الجداول التالية:

الجدول(IV-21): اختبار تجانس التباين بين مجموعات المستوى التعليمي

مدى تطبيق المناولة الصناعية			
اختبار Levene	درجة الحرية ₁	درجة الحرية ₂	مستوى الدلالة
5.420	2	83	0.006

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

وبما أن الاختبار هنا دال إحصائيا ($p=0.006$)، فهذا يعني أن التباين بين المجموعات غير متجانس، وبالتالي سوف يستخدم الباحث اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي Dunnett C الذي يستخدم في حال عدم تجانس التباين بين المجموعات، ويبين الجدول الموالي نتائج اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي:

جدول (IV-22): نتائج اختبار المقارنات المتعددة Dunnett C لفئات المستوى التعليمي حول متغير

تطبيق المناولة الصناعية

المتغير	المستوى التعليمي (أ)	المستوى التعليمي (ب)	الفرق بين المتوسطين (أ-ب)
تطبيق المناولة الصناعية	متوسط	ثانوي	*0.504
		جامعي	0.154
	ثانوي	متوسط	*0.504-
		جامعي	0.349-
	جامعي	متوسط	0.154-
		ثانوي	0.349

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويتضح من الجدول وجود فرق مقداره (0.504) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسط الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي متوسط ومتوسط الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي. وبهذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية- تعزى لعامل المستوى التعليمي.

1-4/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية- تعزى لعامل سنوات الخبرة. ويوضح الجدول الموالي توزيع عدد الأشخاص في كل مجموعة (فئات الخبرة) وكذا معدل تطبيق المناولة الصناعية، لكل مجموعة والانحراف المعياري لها.

الجدول (IV-23): جدول توزيع مجموعات الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الانحراف المعياري	المستوى التعليمي
4.142	21	0.231	أقل من 05 سنوات
3.555	9	0.390	5-7
3.875	16	0.763	7-10
3.425	40	0.513	10 فما فوق
3.697	86	0.585	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر كذلك من الجدول وجود فارق بين متوسطات المجموعات وبالتالي فإن هذا مؤشر على أن الفروق قد تكون دالة إحصائيا. وبإجراء تحليل التباين نتحصل على الجداول التالية:

الجدول(IV-24): اختبار تجانس التباين بين مجموعات سنوات الخبرة

مدى تطبيق المناولة الصناعية			
اختبار Levene	درجة الحرية ¹	درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
8.580	3	82	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

وبما أن الاختبار هنا دال إحصائيا ($p=0.000$)، فهذا يعني أن التباين بين المجموعات غير متجانس ويظهر الجدول الموالي نتيجة اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي Dunnett C الذي يستخدم في حال عدم تجانس التباين بين المجموعات والمتحصل عليه باستخدام Spss:

جدول(IV-25): نتائج اختبار المقارنات المتعددة Dunnett C لفئات الخبرة حول متغير تطبيق

المناولة الصناعية

المتغير	الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	الفرق بين المتوسطين(أ-ب)
تطبيق المناولة الصناعية	أقل من 5 سنوات	من 05 إلى 7 سنوات	*0.587
		من 7 إلى 10 سنوات	0.267
		10سنوات فما فوق	*0.717
من 05 إلى 7 سنوات	من 05 إلى 7 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.587
		من 7 إلى 10 سنوات	-0.319
		10سنوات فما فوق	0.130
من 7 إلى 10 سنوات	من 05 إلى 7 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.267
		من 05 إلى 7 سنوات	0.319
		10سنوات فما فوق	0.450
10سنوات فما فوق	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.717*
		من 05 إلى 7 سنوات	-0.130
		من 7 إلى 10 سنوات	-0.450

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss(أنظر الملحق 06)

ويتضح من الجدول:

— وجود فرق يقدر بـ(0.587) دال إحصائيا بين متوسط الأفراد ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ومتوسط الأفراد ذوي الخبرة من 5 إلى 7 سنوات،
 — وجود فرق بين متوسطي الأفراد ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات والأفراد ذوي الخبرة 10سنوات فما فوق.

وقد أوضحت النتائج أن هذه الفروق لصالح الفئة اقل من 5 سنوات حيث كان متوسط الإجابات لديها (4.14) بينما كان متوسط الإجابات للفئة (5 إلى 7 سنوات) 3.55 أما الفئة (10 سنوات فما فوق) فكان متوسط الإجابات لها 3.42.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية- تعزى لعامل الخبرة.

2/ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول أبعاد الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية

1-2/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول أبعاد الميزة التنافسية تعزى لعامل السن

الجدول (IV-26): جدول توزيع فئات السن للعينة، متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية
حول متغير الدراسة - الميزة التنافسية

الفئات(السن)	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30-20	13	3.884	0.506
40-30	33	3.469	0.636
50-40	20	3.462	0.527
50 فأكثر	20	2.562	0.420
المجموع	86	3.319	0.698

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من الجدول أن هناك فروق بين المتوسطات خاصة بين الفئة (50 سنة فأكثر) وباقي الفئات الأخرى وبالتالي فإن هذا الفرق قد يكون دال إحصائيا وبإجراء تحليل التباين نتحصل على الجداول التالية:

الجدول (IV-27): اختبار تجانس التباين بين مجموعات السن حول متغير الميزة التنافسية

مدى تطبيق المناولة الصناعية			
اختبار Levene	درجة الحرية ¹	درجة الحرية ²	مستوى المعنوية
0.832	3	82	0.480

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

وبما أن الاختبار هنا غير دال إحصائياً ($p=0.480$)، فهذا يعني أن التباين بين المجموعات متجانس ويظهر الجدول الموالي نتيجة اختبار ANOVA، المتحصل عليها باستخدام Spss:

الجدول (IV-28): نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول الميزة التنافسية وفقاً لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	16.766	3	5.589	18.561	0.000
داخل المجموعات	24.690	82	0.301		
المجموع	41.456	85			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من الجدول ان قيمة F هي (18.561) وهي دالة إحصائياً حيث ($p=0.000$) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات السن حول الميزة التنافسية.

ويمكن إجراء اختبار Post Hoc Tests من خلال اختبار توكي (Tukey) لتحديد أي من المجموعات الأربعة تختلف عن المجموعات الأخرى والجدول الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (IV-29): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات المتعددة لفئات السن حول الميزة

التنافسية

فئات السن	30-20	40-30	50-40	50 فأكثر
30-20	-			
40-30	0.414	-		
50-40	0.422	0.007	-	
50 فأكثر	*1.322	*0.907	*0.900	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss (أنظر الملحق 07)

ومن خلال الجدول يتبين أن الاختلافات كانت بين الفئتين (30-20) و (50 فأكثر) حيث قدر الفرق بين متوسطيهما (1.32) وهو دال إحصائياً، وبين الفئتين (40-30) و (50 سنة فأكثر) بفارق بين المتوسطين قدر بـ (0.90)، ثم هناك فرق بين متوسطي الفئتين (50-40) و الفئة (50 فأكثر) قدر بـ

(0.90)، وتعكس هذه النتائج ما بينه الجدول السابق الخاص بتوزيع الفئات ومتوسطاتها حيث يلاحظ فارق بين متوسط الفئة (50 فأكثر) (2.56) وباقي الفئات الأخرى.¹

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول أبعاد الميزة التنافسية تعزى لعامل السن
2-2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول أبعاد الميزة التنافسية تعزى لعامل الجنس

الجدول (30-IV): جدول توزيع مجموعتي الجنس للعينة، متوسطيها وانحرافيهما المعياريين حول متغير الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	فئات الجنس
0.691	3.194	72	ذكر
0.057	3.964	14	أنثى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من خلال الجدول وجود اختلاف بين المتوسطين ما قد يترتب عليه وجود فوارق دالة إحصائية ولاختبار صحة الفرضية يمكن إجراء اختبار T-test لعينتين مستقلتين حيث تبين النتائج المتوصل إليها باستخدام Spss ما يلي:

الجدول (31-IV): اختبار T-test لعينتي الجنس حول متغير الميزة التنافسية

اختبار t لتساوي المتوسطات			اختبار levene لتساوي التباين		
مستوى الدلالة (sig (2-tailed)	درجة الحرية	t	Sig	F	
0.000	84	4.112-	0.000	13.306	افتراض تساوي التباين
0.000	67.339	7.711-			افتراض عدم تساوي التباين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من الجدول أن قيمة $F=13.306$ وهي دالة إحصائية، وبالتالي فإن التباين بين المجموعتين غير متجانس، وبما أن مستوى الدلالة لاختبار T دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مجموعتي الجنس حول أبعاد الميزة التنافسية.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول أبعاد الميزة التنافسية تعزى لعامل الجنس

2-3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول أبعاد الميزة التنافسية تعزى لعامل المستوى التعليمي

الجدول (IV-32): جدول توزيع مجموعات المستوى التعليمي لأفراد العينة، متوسطاتها وانحرافاتها

المعيارية حول متغير الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المستوى التعليمي
0.000	2.750	9	متوسط
0.931	2.826	13	ثانوي
0.602	3.500	64	جامعي
0.698	3.319	86	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من خلال الجدول وجود اختلافات بين المتوسطات وهذا يعد مؤشر على وجود فوارق دالة إحصائية بين المجموعات، ويجراء تحليل التباين نتحصل على الجداول الموالية:

الجدول (IV-33): اختبار تجانس التباين بين مجموعات المستوى التعليمي حول متغير الميزة التنافسية

مدى تطبيق المناولة الصناعية			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
9.327	2	83	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

وبما أن الاختبار هنا دال إحصائياً ($p=0.000$)، فهذا يعني أن التباين بين المجموعات غير

متجانس

ويظهر الجدول الموالي نتيجة اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي Dunnett C الذي يستخدم في حال عدم تجانس التباين بين المجموعات والمتحصل عليه باستخدام Spss:

جدول (IV-34): نتائج اختبار المقارنات المتعددة Dunnett C بين مجموعات المستوى التعليمي حول

متغير الميزة التنافسية

المتغير	المستوى التعليمي (أ)	المستوى التعليمي (ب)	الفرق بين المتوسطين (أ-ب)
الميزة التنافسية	متوسط	ثانوي	-0.076
		جامعي	-0.750*
	ثانوي	متوسط	0.076
		جامعي	-0.673
	جامعي	متوسط	*0.750
		ثانوي	0.673

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss (الملحق 08)

ويتضح من الجدول وجود فرق مقداره (0.750) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) بين

متوسط الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي جامعي ومتوسط الأفراد ذوي المستوى المتوسط.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء العينة حول أبعاد الميزة التنافسية تعزى لعامل المستوى التعليمي.

2-4/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة

حول الميزة التنافسية تعزى لعامل الخبرة

الجدول (IV-35): جدول توزيع مجموعات الأفراد حسب متغير سنوات الخبرة، متوسطاتها وانحرافها

حول متغير الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المستوى التعليمي
0.792	3.404	21	أقل من 05 سنوات
0.416	3.611	9	5-7
0.460	3.687	16	7-10
0.690	3.062	40	10 فما فوق
0.698	3.319	86	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويجاء التباين الأحادي نتحصل على الجداول الموالية

الجدول (IV-36): اختبار تجانس التباين بين مجموعات المستوى التعليمي حول متغير الميزة التنافسية

مدى تطبيق المناولة الصناعية			
اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
1.781	3	82	0.157

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

وبما أن الاختبار هنا غير دال إحصائيا ($p=0.157$)، فهذا يعني أن التباين بين المجموعات متجانس

ويظهر الجدول الموالي نتيجة اختبار ANOVA، المتحصل عليها باستخدام Spss:

الجدول (IV-37): نتائج ANOVA لاختبار فرضية اختلاف آراء العينة حول الميزة التنافسية وفقا

لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.727	3	1.909	4.381	0.007
داخل المجموعات	35.730	82	0.436		
المجموع	41.456	85			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

وبما أن $(p=0.007)$ فهي دالة إحصائيا ما يعني وجود اختلافات بين آراء العينة حول الميزة التنافسية تعزى لعامل سنوات الخبرة.

ويمكن إجراء اختبار Post Hoc Tests من خلال اختبار توكي (Tukey) لتحديد أي من المجموعات الأربعة تختلف عن المجموعات الأخرى والجدول الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (IV-38): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات المتعددة بين مجموعات سنوات

الخبرة حول متغير الميزة التنافسية

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7-5	10-7	10 فأكثر
أقل من 5 سنوات	-			
7-5	0.206	-		
10-7	0.282	0.076	-	
10 فأكثر	0.342	0.548	*0.625	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss (الملحق 09)

ويظهر من خلال الجدول أن الاختلافات هي بين متوسطي الفئتين (7 إلى 10 سنوات) و (10 فأكثر) حيث قدر الفرق بينهما بـ (0.625) وبناء على النتائج أعلاه فإننا نقبل الفرضية العامة التي تنص على أنه توجد اختلافات بين آراء العينة حول الميزة التنافسية تعزى لسنوات الخبرة

3/ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والميزة التنافسية

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

ولاختبار صحة الفرضية يمكن إيجاد قيمة معامل الارتباط واختبار معنويته بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وكذا أبعاد الميزة التنافسية كما يمكن الاعتماد على معامل التحديد لتفسير قيمة معامل الارتباط، وذلك فيما يلي:

3-1/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتخفيض تكلفة الصنع. يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وقيادة التكلفة في المؤسسة الصناعية

الجدول (IV-39): الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وقيادة التكلفة

تطبيق المناولة الصناعية	قيادة التكلفة		
0.160	1	معامل بيرسون	قيادة التكلفة
0.142		مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	
1	0.160	معامل بيرسون	تطبيق المناولة الصناعية
	0.142	مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وبعدها قيادة التكلفة (0.160) وهي قيمة موجبة وضعيفة لكن غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن $p\text{-value}=0.142>0.05$.

وهو ما يعني وجود ارتباط ضعيف بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وقيادة التكلفة في المؤسسات الصناعية،

ولدينا معامل التحديد \diamond يساوي 0.0256 أي أن 2.56% فقط من التغير في التكلفة داخل المؤسسات الصناعية يمكن تفسيره بتغير تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسات والعكس.

وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتخفيض تكلفة الصنع.

3-2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحقيق السيطرة بالأسواق.

يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والسيطرة بالأسواق في المؤسسة الصناعية

\diamond معامل التحديد: هو مربع معامل الارتباط

الجدول (IV-40): الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والسيطرة بالأسواق

تطبيق المناولة الصناعية	السيطرة بالأسواق		
**0.356	1	معامل بيرسون	السيطرة بالأسواق
0.001		مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	
1	**0.356	معامل بيرسون	تطبيق المناولة الصناعية
	0.001	مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وبعد السيطرة بالأسواق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 حيث أن $p\text{-value}=0.001 < 0.01$. وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المناولة في المؤسسات الصناعية وسيطرتها على السوق من وجهة نظر الباحثين.

وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات لإستراتيجية المناولة الصناعية والسيطرة على الأسواق لتحل محلها الفرضية البديلة وهي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات لإستراتيجية المناولة الصناعية والسيطرة على الأسواق.

3-3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وكفاءة عملياتها الإنتاجية.

يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وكفاءة العمليات في المؤسسات الصناعية

الجدول (IV-41): الارتباط بين مدى تطبيق استراتيجية المناولة وكفاءة العمليات

كفاءة العمليات	تطبيق المناولة الصناعية		
0,006	1	معامل بيرسون	تطبيق المناولة الصناعية
0.959		مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	
1	0,006	معامل بيرسون	كفاءة العمليات
	0.959	مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وكفاءة عملياتها الإنتاجية هي 0.006 وهي قيمة صغيرة جدا، ونلاحظ أن هذه القيمة غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن $p\text{-value}=0.959 > 0.05$. ما يعني وجود ارتباط ضعيف جدا (شبه استقلالية) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية وكفاءة العمليات، ويفسر هذه النتيجة المعطاة قيمة معامل التحديد الذي قدر بـ 0.000036 بين هذين المتغيرين وهو ما يعني أن 0.0036% فقط من التغير في كفاءة العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية يمكن تفسيره بتغير تطبيقها لإستراتيجية المناولة الصناعية والعكس. وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسات لإستراتيجية المناولة الصناعية وكفاءة عملياتها الإنتاجية.

3-4/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وجودة منتجاتها. يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية

الجدول (IV-42): الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وجودة المنتجات

جودة المنتجات	تطبيق المناولة الصناعية		
0.168-	1	معامل بيرسون	تطبيق المناولة الصناعية
0.121		مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	
1	0.168-	معامل بيرسون	جودة المنتجات
	0.121	مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة وجودة المنتجات هي (0.168-) ونلاحظ أن هذه القيمة غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن $p\text{-value}=0.121 > 0.05$. وهو ما يعني وجود ارتباط ضعيف وعكسي بين تطبيق المؤسسات الصناعية لإستراتيجية المناولة الصناعية وجودة منتجاتها،

أما معامل التحديد R^2 فتقدر قيمته بـ 0.028224 بين هذين المتغيرين وهو ما يعني أن 2.82% فقط من التغير في جودة منتجات المؤسسات يمكن تفسيره بتغير تطبيقها لإستراتيجية المناولة الصناعية والعكس.

وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وجودة منتجاتها.

3-5/ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والإبداع والتطوير
يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والإبداع والتطوير في المؤسسات الصناعية

الجدول (IV-43): الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والإبداع والتطوير

الابداع والتطوير	تطبيق المناولة الصناعية		
0.159-	1	معامل بيرسون	تطبيق المناولة الصناعية
0.144		مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	
1	0.159-	معامل بيرسون	الابداع والتطوير
	0.144	مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss

ويظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والإبداع والتطوير هي (-0.159) ونلاحظ أن هذه القيمة غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن $p\text{-value}=0.144 > 0.05$. وهو ما يعني وجود ارتباط ضعيف وعكسي بين تطبيق المؤسسات الصناعية لإستراتيجية المناولة الصناعية والإبداع والتطوير.

أما معامل التحديد فتقدر قيمته بـ 0.025281 بين هذين المتغيرين وهو ما يعني أن 2.52 % فقط من التغير في الإبداع والتطوير لدى المؤسسات الصناعية يمكن تفسيره بتغير تطبيقها لإستراتيجية المناولة الصناعية والعكس.

وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والإبداع والتطوير.

3-6/ اختبار الفرضية العامة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والميزة التنافسية

يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والميزة التنافسية

الجدول(IV-44): الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	تطبيق المناولة الصناعية		
0.005	1	معامل بيرسون	تطبيق المناولة الصناعية
0.480		مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	
1	0.005	معامل بيرسون	الميزة التنافسية
	0.480	مستوى المعنوية	
86	86	عدد مفردات العينة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على spss(الملحق 10)

ويظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق المؤسسات لإستراتيجية المناولة الصناعية والميزة التنافسية هي (0.005) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) ما يبين وجود ارتباط طردي وضعيف جدا بين تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لإستراتيجية المناولة الصناعية وميزتها التنافسية من وجهة نظر الباحثين.

أما معامل التحديد R^2 فتبلغ قيمته 0.00025 ما يعني أن 0.0025% فقط من التغير في الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية يمكن تفسيره بتغير تطبيق المناولة الصناعية والعكس.

وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية العامة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والميزة التنافسية.

المطلب الثالث : نتائج الدراسة

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

1/ تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على فقرات مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية كانت مرتفعة نوعا ما عن المتوسط الحسابي النظري الدال على وجود عدم تأكد بشأن مضمون الفقرة، حيث بلغ المتوسط الكلي لفقرات هذا المتغير (6.697) وتفسر هذه النتيجة وجود شبه اتفاق كبير نسبيا بين أفراد العينة على تطبيق المؤسسات الصناعية لإستراتيجية المناولة الصناعية، من حيث الدخول فيها وأهدافها، الدوافع من الدخول فيها وكذا الجوانب التسييرية المنظمة للتعاقد في إطارها.

2/ أظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين حول فقرات الميزة التنافسية يفوق المتوسط الحسابي النظري، بقليل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.31 وهو ما يعني وجود شبه اتفاق مقبول نوعا ما بين أفراد العينة حول هذا المتغير وإن كان لا يتعد كثيرا عن عدم التأكد، كما تظهر النتائج أن اكبر اتفاق حول الأبعاد المتعلقة بالميزة التنافسية تضمنه بعد السيطرة بالأسواق. بمتوسط حسابي 3.47 ومعامل اختلاف 0.21 وازداد الاتفاق خاصة في الفقرة 63 ضمن هذا البعد والتي تبين أن المناولة تعد سبيلا لتعزيز قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها، كما يوجد عدم إجماع بان المؤسسات الصناعية تقوم بتحديث أساليب التعبئة والتغليف باستمرار لتتواءم مع التغيرات العالمية.

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 تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية تعزى لعوامل (السن، المستوى التعليمي، الخبرة)، في حين لا توجد اختلافات تعزى لعامل الجنس.

4/ توصلت الدراسة إلى أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين آراء أفراد العينة حول أبعاد الميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة).

5/ توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ضعيف بين تطبيق المناولة وقيادة التكلفة في المؤسسات الصناعية، كما وجد أن 2.56% فقط من التغير في التكلفة لدى هاته المؤسسات يتغير بتغير تطبيق المناولة الصناعية والعكس.

6/ توصلت الدراسة إلى وجود استقلالية (عدم الارتباط) بين تطبيق المؤسسات الصناعية لإستراتيجية المناولة الصناعية وسيطرتها على السوق.

7/ توصلت الدراسة إلى وجود شبه استقلالية (ارتباط ضعيف جدا) بين تطبيق المناولة وكفاءة العمليات الإنتاجية، حيث قدر معامل الارتباط بينهما بـ 0.006، وهي قيمة صغيرة جدا وتقترب من الصفر.

8/ توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى وجود ارتباط ضعيف وعكسي بين تطبيق المؤسسات الصناعية لإستراتيجية المناولة وجودة منتجاتها وهي نتيجة يفسرها كذلك الانخفاض الملحوظ في المتوسط الحسابي لهذا المتغير واتجاه آراء أفراد العينة نحو عدم التأكد حيث قدر هذا المتوسط بـ 3.29 وهي قيمة لا تتعد كثيرا عن المتوسط النظري (3.00)، الدال على عدم التأكد، ما قد يبين عدم إعطاء أهمية كبرى لعنصر الجودة في المؤسسات الصناعية وهو ما جعل التأكد بشأنها ينخفض لدى المسؤولين والقائمين على إدارة هذه المؤسسات.

9/ توصلت الدراسة كذلك إلى وجود ارتباط ضعيف وعكسي بين تطبيق إستراتيجية المناولة، والإبداع والتطوير في المؤسسات الصناعية، وهو نتيجة كذلك يفسرها انخفاض المتوسط الحسابي لهذا المتغير حيث قدر بـ 3.21 وهو ما يبين وجود نوع من عدم التأكد بشأن الإبداع والتطوير لدى المسؤولين في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

خلاصة الفصل:

تبين من خلال الجانب الأول من هذا الفصل والذي خصص لتشخيص وضعية القطاع الصناعي في الجزائر، أنه نتيجة لل صعوبات ذات الطابع الهيكلي والظرفي فإن هناك تأثير سلبي على تنمية هذا القطاع، حيث يتسم التصنيع بجملة من الخصائص منها: ضعف الإنتاج الصناعي، ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية الصناعية، الحماية وضعف القدرة على المنافسة، العلاقة الكبيرة مع السوق الخارجية، ارتفاع كلفة الإنتاج وعدم الاهتمام بالتنوع، عدم مرونة الجهاز الإنتاجي، بالإضافة على خصائص أخرى أثرت سلبا على تنمية القطاع الصناعي من حيث:

— تشديد الضغوطات المالية والخارجية التي أدت إلى انخفاض ملموس في حجم الاستثمار،
 — صعوبة توزيع الإنتاج في السوق بسبب المنافسة الكبيرة من قبل المنتجات المستوردة، بالإضافة إلى قدم التجهيزات وصعوبة تجديدها وكذا الضعف الكبير في اندماج القطاعات فيما بينها، وغياب المعلوماتية ونقص التكوين، وكلها عوامل أثرت بشكل كبير على أداء المؤسسات الصناعية،
 وفيما يتعلق بمستوى الإنتاج فقد تبين أن برامج الإصلاح المنتهجة إلى حد الآن لم تظهر تحسنا ملموسا إذ يتطلب ذلك تحسين وضعية الصناعة والتي قد تأخذ وقتا طويلا نسبيا نتيجة تعقد مراحلها وصعوبة تجاوز العراقيل السياسية.

ومن خلال الجانب الثاني من الفصل والذي خصص لتشخيص وضعية المناولة الصناعية في الجزائر فيمكن القول أنه رغم النية الواضحة من قبل الدولة في اعتماد هذه الإستراتيجية في الآونة الأخيرة، والتي تظهر من خلال المعارض والصالونات التعريفية بهذا الأسلوب بالإضافة إلى الأغلفة المالية المخصصة لترقية مختلف الآليات والمراكز الداعمة لها كاعتماد بورصات المناولة والشراكة الهادفة إلى إحداث التشابك بين مختلف المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه يمكن القول أن تطبيق هذه الإستراتيجية ما زال يواجه بعض الصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومها وخصائصها وآلياتها ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعااطي معها بشكل نظامي، ويظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لها في المؤسسات خاصة الصناعية منها، الأمر الذي انعكس سلبا على مستوى أدائها الاقتصادي والمالي وبالتالي ضعف معدلات نموها وطاقاتها الإنتاجية وقدراتها التنافسية.

ولقد حاول الباحث من خلال الجانب الثالث لهذا الفصل محاولة الوقوف على مدى تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ثم معرفة العلاقة بين هذا المدى والميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، من خلال آراء المسؤولين في عينة مختارة من المؤسسات الصناعية الجزائرية وتبين من خلال اختبار الفرضيات المطروحة وجود اختلافات بين آراء المسؤولين في المؤسسات الصناعية الجزائرية بشأن تطبيق المناولة الصناعية تبعاً لمتغيرات السن، المستوى التعليمي، والخبرة في حين وجد اتفاق بشأن هذا المتغير تبعاً لمتغير الجنس، كما تبين وجود اختلافات بين آراء المسؤولين في هاتاه

المؤسسات بشأن أبعاد الميزة التنافسية تبعا للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة).

ومن خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لإستراتيجية المناولة الصناعية وميزتها التنافسية إلا أن هذه العلاقة تبدو ضعيفة جدا حيث تبين من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق المناولة وأبعاد الميزة التنافسية وجود استقلالية بين تطبيق المناولة وبعد السيطرة على الأسواق كما أن بعدي الجودة والإبداع يتغيران باتجاه عكسي لكن ضعيف جدا عند تغير تطبيق المناولة الصناعية رغم ارتفاع المتوسط المتعلق بهذين البعدين عن المتوسط النظري ووجود شبه إجماع بين الباحثين بان المؤسسات الصناعية استعملت بشكل أو بآخر المناولة الصناعية وإجماعهم بأن للمناولة دور مهم في تخفيض التكلفة، السيطرة على الأسواق، تحسين الجودة والإبداع والتطوير في المؤسسات الصناعية.

خاتمة

لا شك أن المناولة أو التعاقد من الباطن، أضحت تمثل أحد الظواهر الاقتصادية المعاصرة التي تراهن عليها الدول والمؤسسات على حد سواء، لخلق الفوائض الاقتصادية، حيث انتشرت في مختلف البلدان لتناسب المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، ولتمكّنها من التحلي بالتنافسية في محيط يزداد فيه التنافس ليس على الزبائن فحسب بل على الموارد والمهارات أيضا.

ولقد برهنت المناولة 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، حيث مكنت هذه الإستراتيجية من رفع القدرة التنافسية للوحدات المنتجة كما حصل في اليابان والعديد من الدول المتقدمة.

ولما كانت الجزائر جزءا من هذا العالم الذي أصبح ينظر إليه كقرية صغيرة، نتيجة العولمة وما يترتب عنها، فإن الأمر يتطلب قيام الدولة بدورها التأميلي 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، واعتماد سياسة انفتاحية هجومية تقودها الدولة مع تحريك شبكة من المؤسسات من مختلف القطاعات مستغلة المزايا النسبية المطلقة لعوامل الإنتاج والمواد الأولية والطاقوية، وتقديم الدعم المعلوماتي والبحثي والفني للمؤسسات التي تتجه للسوق الدولية، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية قطاع المناولة في الحد من انعكاسات الانفتاح بواسطة الارتقاء بالمنتوج الوطني ومواجهة تحديات المنافسة. وعليه فإن هاته الدراسة التي وسمت بعنوان، "المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة"، تمحورت إشكالياتها في التساؤل الجوهري التالي:

هل يؤدي تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى امتلاكها لميزة

تنافسية؟

ومن خلال ما تم استعراضه في الدراسة بشقيها النظري والميداني يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تجمع مختلف التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية، رغم اختلاف التعريفات بين الباحثين، على أن الميزة التنافسية هي كل ما من شأنه أن يدفع للتفكير في كيفية المحافظة على موقع أحسن في السوق والحصول على أكبر ميزة من خلال بذل جهود معينة، أي أنها الوضع الذي تستطيع المؤسسة من خلاله تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات وتسعى من خلال ذلك لكسب حصة معتبرة في الأسواق المحلية والدولية،

- يجمع خبراء التنافسية، على وجود أربع عوامل يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي لكي تحافظ على الميزة التنافسية تتمثل هذه العوامل في: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، والتحديث المتفوق، والاستجابة المتفوقة للعميل،
- تعد المناولة أحد أنواع الشراكة الإستراتيجية، تقوم بموجبها مؤسسة مقدمة للأعمال، بتكليف مؤسسة أخرى أو أكثر، تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة، لإنجاز مرحلة أو أكثر من عملية الإنتاج طبقا لعقد محدد وملزم للطرفين،
- تعمل المناولة، على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وإيكال الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين،
- 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،
- تعد مبادئ الثقة المتبادلة، الاتصال، الشفافية والوضوح والالتزام المبدئي بتوفير شروط النجاح، من المسائل الجوهرية التي يجب توفرها وتنميتها بين المتعاقدين في إطار المناولة،
- نتيجة لل صعوبات ذات الطابع الهيكلي والظرفي فإن هناك تأثير سلبي على تنمية القطاع الصناعي في الجزائر، حيث يتسم التصنيع بجملة من الخصائص أثرت سلبا على تنمية هذا القطاع، كما أن برامج الإصلاح المنتهجة لم تظهر تحسنا ملموسا، ما قد يتطلب تحسين وضعية الصناعة والتي قد تأخذ وقتا طويلا نسبيا نتيجة تعقد مراحلها وصعوبة تجاوز العراقيل السياسية،
- ما زال تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، يواجه بعض الصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومها وخصائصها وآلياتها ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعاطي معها بشكل نظامي، ويظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لها في المؤسسات خاصة الصناعية منها،
- رغم الدور الكبير الذي باتت تؤديه مراكز المناولة عبر العالم من خلال ترقية المناولة الصناعية فإن دورها بقي محدودا منذ نشأتها في الجزائر، ولعل مرد ذلك هو نقص الإدراك بأهمية المناولة من قبل المؤسسات لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها،
- يؤدي تغير اعتماد المؤسسات الصناعية الجزائرية، لإستراتيجية المناولة الصناعية، إلى تغير ضعيف وفي نفس الاتجاه في مزاياها التنافسية، أي أن هناك ارتباط طردي وضعيف بين تطبيق المناولة والميزة التنافسية للمؤسسة، من وجهة نظر المبحوثين،
- وبهذه النتائج، يبقى التحدي قائم بمدى القدرة على ترقية وتطوير المناولة، ولا يكون ذلك إلا بتبني إستراتيجيات واضحة، وسياسات ممنهجة، نوجز من بينها ما يلي:

— 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 تكثيف 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،

— إقامة علاقات مدروسة بين القطاع الصناعي العربي والشركات الوطنية بهدف استكمال بنيته الشبكية ودعم التخصص فيه مع تقسيم عملياته الإنتاجية إلى مراحل يتم بعضها في الأوساط العربية، والآخر في دول متقدمة كالإتحاد الأوروبي خاصة في ظل توقيع معظم الأقطار العربية لاتفاقية الشراكة معه،

وإجمالاً 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 غير ملائم ومتميز بالمنافسة الحادة وغير المدعمة. وجب على الدولة التكيف أكثر مع المناولة من أجل تخفيف الضغوطات في الميادين الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى الاهتمام بمختلف الآليات الداعمة لترقية هذا الأسلوب لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كتفعيل دور بورصات المناولة وكذا المراكز الأخرى ذات الصلة بهذا المجال كالمجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، وكذا مختلف آليات الدعم ذات الصلة بهاته المؤسسات كحاضنات الأعمال ومراكز التسهيل بالإضافة إلى تكييف المنظومة التشريعية لتنمية هذا النوع من أنواع الشراكة الإستراتيجية، سعياً وراء تحقيق معدلات أعلى للنمو وزيادة تنافسية الاقتصاد الوطني.

" تمت الدراسة بحمد الله "

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أم الكتب

- 01) أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية"، (مهارات التفكير الاستراتيجي)، الدار الهندسية، القاهرة، 2008.
- 02) أحمد شاكر، "التسويق، مدخل إستراتيجي"، دار الشروق، عمان، 2000.
- 03) أحمد زكي بدوي، "معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، 1977.
- 04) أمين عبد العزيز حسن، "إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
- 05) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي" (الإدارة المالية)، دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 06) الخضر ع، "مدخل إلى إدارة الأعمال"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1997.
- 07) أبو الفتوح علي فضالة، "التحليل المالي وإدارة الأموال"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 08) إبراهيم أحمد مخلوق، "التحليل الكمي في الإدارة"، جامعة الملك سعود- السعودية 1994.
- 09) أندرو دي سيزلافي، مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، "السلوك التنظيمي والأداء"، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991.
- 10) إيف ل. دوز، جاري هامل، ترجمة نبيل محمد مرسي "ميزة التحالف، فن تكوين القيمة من خلال الشراكة"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2003.
- 11) باسم شمس الدين، "الإدارة الإستراتيجية" الأكاديمية الحديثة بالمعادي، القاهرة، مصر، 2004.
- 12) توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن"، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، 2006.
- 13) ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2008.
- 14) حرفوشي مدني، "الكامل في الاقتصاد"، دار الآفاق الجزائر، 1999.
- 15) حسن حسين البراوي، "التعاقد من الباطن"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002.
- 16) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 17) رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، " الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط02، 2007.

- (18) زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- (19) كمال الدين الدهراوي، سمير كامل، "نظم المعلومات المحاسبية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- (20) مؤيد سعيد سالم، "نظرية المنظمة"، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- (21) محمد سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (22) محمد سمير الصبان وآخرون، "مبادئ المحاسبة المالية كنظام للمعلومات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (23) محمد محروس إسماعيل، "اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسة الجدوى الاقتصادية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992.
- (24) محمد حسن آل فرج الطائي، "مدخل إلى نظام المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- (25) مدحت القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2005.
- (26) مدحت كاظم القرشي، "الاقتصاد الصناعي" دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
- (27) مدحت القرشي، "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- (28) محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج والعمليات"، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- (29) محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية"، (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (30) محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق"، مدخل كمي تحليلي، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- (31) محمودي مسعود، "أساليب وتقنيات إبرام العقود الدولية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- (32) محمد لبيب شنب، "شرح أحكام عقد المقاولة" في ضوء الفقه والقضاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (33) مفلح عقل، "الإدارة المالية"، البنك العربي، عمان، الأردن، 1995.
- (34) محمد تهامي طواهر، مسعود صديقي، "المراجعة وتدقيق الحسابات" (الإطار النظري والممارسة التطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- (35) ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
- (36) ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (37) نبيل محمد مرسي، "التقنيات الحديثة للمعلومات"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005.
- (38) نبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

- (39) نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية" تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- (40) نبيل محمد مرسي، "إستراتيجية الإنتاج والعمليات" (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
- (41) نادر أحمد أبو شيخة، "الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1982.
- (42) نصيرة بوجمعة سعدي، "عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (43) صلاح عباس "العولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي" مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2005.
- (44) عادل محمود الرشيد، "إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، المفاهيم، النماذج، التطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 02 القاهرة، مصر 2007.
- (45) علي الشرقاوي، "وظائف منشآت الأعمال"، دار الجامعات المصرية، 1979.
- (46) عبد الرزاق محمد القاسم، "تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
- (47) عمر وصفي عقيلي، قيس عبد العلي المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة الأردن 1994.
- (48) عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط3، 2009.
- (49) عاطف محمد عبيد، حمدي فؤاد، "التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج"، دار النهضة العربية، بيروت 1974.
- (50) عايدة سيد خطاب وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي"، دار الحريري للطباعة، مصر، 2007-2008.
- (51) عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (52) عبد السلام أبو قحف، "مقدمة في إدارة الأعمال الدولية"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الرابعة، 1998.
- (53) عبد الرحمان توفيق، "Six SIGMA ومصفوفة الأداء المتوازن"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2008.
- (54) عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- (55) عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.
- (56) غازي خالد أبو عرابي، "المقابلة من الباطن في ضوء أحكام القضاء والتشريع"، دراسة مقارنة مع الفقه الإسلامي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- (57) فريد النجار، "إدارة العمليات الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

- 58) فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003
- 59) فريد عبد الفتاح زين الدين، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، مدخل إدارة الجودة، دار الكتاب، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 1997.
- 60) فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- 61) سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 62) شارلز هل، جارديث جونز، "الإدارة الإستراتيجية" (مدخل متكامل)، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 63) شوقي حسين عبد الله، "إدارة وظيفة الإنتاج" دار النهضة العربية القاهرة 1975.
- 64) وجيه عبد الرسول العلي، "الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها"، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1983.
- 65) يوحنا آل آدم، سليمان اللوزي، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات" دار المسيرة، عمان، 2000.

ب) الدوريات

- 66) أنور محمد مبارك، "إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية" دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد التاسع والعشرون، العدد 02، 2005.
- 67) إسماعيل بوخواوة، الطاهر بن يعقوب، "استراتيجية التاهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 01، 2002.
- 68) زايري بلقاسم، "العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر العدد السابع 2007.
- 69) زوزي محمد، "استراتيجية الصناعات المصنعة والصناعة الجزائرية"، مجلة الباحث، الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 08، 2010.
- 70) محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003.
- 71) نوري منير، "التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، صادرة عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد الرابع، جوان 2006.

72) نبيل محمد مرسي، "اتجاهات المديرين نحو عمليات الاندماج والاستحواذ في البنوك المصرية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع، السنة السابعة والأربعون، الجزء الثاني، 2008.

73) طارق نوير، "دور الحكومة الداعم للتنافسية"، حالة مصر، سلسلة بحوث صادرة عن المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.

74) علاء الدين مرجان محفوظ، عزيزة محمد الخياط، "صناعة التعميد OUTSOURCING"، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات وزارة التجارة والصناعة المصرية، مصر، 2010.

75) عماري عمار، "الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على القطاع الصناعي في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، عدد 1، 2002.

76) قالون جيلالي، "الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات ورضى الزبون"، مقال بمجلة الحقيقة، صادرة عن جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، العدد الثامن، ماي 2006.

77) قاسم نايف علوان، "أثر إستراتيجية العمليات في الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا، مجلة الإدارة، معهد الإدارة، مسقط سلطنة عمان، العدد 117، السنة الحادية والثلاثون، جويلية 2009.

78) قوريش نصيرة، "أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر"، مجلة العلوم اقتصاديات شمال إفريقيا، صادرة عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، السداسي الأول 2007.

79) 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.

80) هاي ايديسون، "ما مدى قوة الروابط بين نوعية المؤسسات والأداء الاقتصادي"، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، عدد ماي 2003.

81) منجد اللغة والإعلام، الطبعة السادسة والعشرين، دار المشرق، بيروت، لبنان.

ج) الأطروحات والرسائل العلمية

82) إيمان وديع عبد الحليم، "التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية"، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2004.

83) بن عزة محمد أمين، "التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية" (دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009.

- 84) نھاري ثالث أمين، "تقييم نظام المعلومات التسييري المؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه دولة، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2000.
- 85) سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية"، دراسة حالة مجمع صيدال، الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- 86) بوشعور راضية، "تحليل الأداء في الخدمات"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تلمسان، 2003.
- 87) جابر محمد، "محددات الميزة التنافسية للصادرات الصناعية" دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 1997.
- 88) حنان سعيد الحاج، حسن أبو حيل "قياس القدرة التنافسية لصناعة الحديد والصلب في مصر"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، كلية التجارة والأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2006.
- 89) دربال أمينة، "كفاءة الأسواق المالية، حالة الأسواق المالية الخليجية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2007.
- 90) زليخة تفرقنت، "تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية"، حالة مؤسسة صيدال، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005.
- 91) محمد حسن حسين، "وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعات التحويلية في الدول العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2004.
- 92) عبدوس عبد العزيز "دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات" حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2006.
- 93) عبد الرحمان بن عنتر "انعكاسات إدارة الإنتاج على الكفاءة الإنتاجية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة وهران، 1995.
- 94) غربي سامية، "المقابلة من الباطن كإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية"، حالة المؤسسة الوطنية لعتاد التكديس والحمولة بقسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004.
- 95) فيروز شين، "محاولة لتصميم إستراتيجية لمؤسسة صناعية"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر، 2004.
- 96) سليمان بلعور، "أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

د) المقالات

- 97) أقاسم عمر، بن الدين احمد، "إدارة شبكة التوريد، دراسة نظرية"، ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي الأول حول: المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي المختار عنابة، يومي 6-7 نوفمبر 2007.
- 98) بيان هاني حرب، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المستدامة"، ورقة عمل قدمت إلى الملتقى العربي الأول للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر 14-15 مارس 2010.
- 99) بريش السعيد، " المناولة كاختيار استراتيجي لتعظيم مكاسب الاقتصاد و المؤسسة دراسة تجرّبي اليابان وتونس"، ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي حول: المناولة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات والآفاق يومي 6 و7 نوفمبر 2007.
- 100) بوقرة رابح، خرخاش سامية، " مدى تحقيق تطبيق المناولة في الدول النامية وتجربة الجزائر" ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي: المناولة كاختبار استراتيجي لتعزيز القدرة لتنافسية للمؤسسة الاقتصادية:تحديات وآفاق. يومي 6 و7 نوفمبر 2007.
- 101) بوخمحم عبد الفتاح، " مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي"، ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي الأول حول: المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي المختار عنابة، 6-7 نوفمبر 2007.
- 102) بطاهر علي، " دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال"، ورقة قدمت للملتقى الدولي حول المناولة الصناعية، جامعة باجي المختار، عنابة، نوفمبر 2007.
- 103) بوزيان الرحمان هاجر، بكدي فطيمة، " المناولة الصناعية كمدخل لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة تحليلية ومقارنة لتجارب بعض الدول المغاربية، ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي حول، المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار - عنابة- الجزائر، يومي 6 ، 7 نوفمبر 2007.
- 104) حمزوي شريف، "التخريج من الصفقة إلى الشراكة" ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات والآفاق، جامعة باجي المختار، عنابة، يومي 6 و7 نوفمبر 2007.
- 105) حسين يحي، سدي علي، " تجربة المناولة الصناعية في منطقة المغرب العربي: واقع و آفاق" ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي: المناولة كاختبار استراتيجي لتعزيز القدرة لتنافسية للمؤسسة الاقتصادية:تحديات وآفاق. يومي 6 و7 نوفمبر 2007.
- 106) جوامع إسماعيل، بركات فايزة، " إستراتيجية تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنشيط وتنظيم المناولات الصناعية" التجربة الجزائرية"، ورقة قدمت إلى الملتقى الأول حول الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 02/03 ديسمبر 2008.

- 107) مصطفى بن جويده ، "معاملات المناولة الصناعية"، جريدة المغربية، العدد 6536، الثلاثاء 2006/12/12.
- 108) محمد لبيب شنب، "شرح أحكام عقد المناولة في ضوء الفقه والقضاء"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008.
- 109) محمد الهادي بوركاب، "دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-15/09/2006.
- 110) عبد الملوك مزهوده وآخرون، "المناولة 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.
- 111) عبد الرحمن بوعلوي "مبررات الانتقال من النظام المدمج إلى نظم شبكة الإنتاج" مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الشركة الجزائرية للمعارض و التصدير " ساديكس" بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الجزائر 12-15/09/2005.
- 112) عبد الرحمن بن جدو، "واقع ومستقبل المناولة الصناعية(التعاقد الصناعي Sub-contracting) في المنطقة العربية" ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 12-15/09/2005.
- 113) غربي سامية، نصيب رجم، " دور المناولة في تفعيل نشاط ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة المؤسسات الجزائرية"، ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الواقع،التحديات والآفاق، جامعة باجي مختار - عنابة- الجزائر 2007.
- 114) س.ب، " ميلاد التنسيق الوطنية لبورصات المناولة والشراكة" مقال بجريدة صوت الأحرار، يومية إخبارية جزائرية، عدد يوم 2009/06/30.

هـ) التقارير، النشريات، والمراسيم:

- 115) وزارة التجارة الخارجية والصناعة المصرية، " تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر من خلال المناولة الصناعية"، نشرة الملتقى الاقتصادي، نشرة شهرية تصدر عن قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مصر، العدد الثالث والثلاثون، ابريل 2008.
- 116) أولريكي فيسر، كرم كرم، " التشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد"، دليل عملي لتقوية المؤسسات غير الحكومية، لبنان، 2006.
- 117) المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، "الدليل العربي للمناولة الصناعية"، الطبعة الأولى، 2000.
- 118) المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "التقرير الصناعي العربي 2008".
- 119) المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "التقرير الصناعي العربي 2009-2010".
- 120) الأنكتاد، " تقرير الاستثمار العالمي"، 1998.

- 121) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الجريدة الرسمية، العدد 77، السنة الثامنة والثلاثون، 15 ديسمبر 2001.
- 122) وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، "نشرية المعلومات رقم 16 لعام 2009".
- 123) وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، الجزائرية، "نشرية المعلومات رقم 17 للسداسي الأول 2010".
- 124) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03/ 188 المؤرخ في 22 أبريل سنة 2003 المتضمن إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، الجريدة الرسمية، العدد 29، المؤرخ في 2003/04/23.

ثانيا: باللغة الأجنبية

A) Livres:

- 125) Alain Noel et Pierre Dussauge, "**Perspectives en Management stratégique**" Economica, Paris , 1993/94
- 126) Arthur A. Thompson, A.J.Strikland,"**Stratégic Management, concepts and cases** ", Mc Grow Hill, I Rwin companies, New york, Amértica 12th édition, 2001.
- 127) Alain Courtois et autres,"**Gestion de production**", Edition d'organisation, 3^{eme} ed, paris, 2001.
- 128) Alain C.Martinet , Ahmed Silem, "lexique de gestion", Dalloz, Paris, 5 eme édi, 2000.
- 129) A. ch- Martinet, " **Stratégie** ", Vuibert, paris, 1983.
- 130) A. D. Chandler, "**Stratégie et structure de l'entreprise**", ed d'organisation, paris, 1990,
- 131) Armand DAYAM, "**Marketing industriel**", Vuibert, paris, 4^{eme} edition, 1999.
- 132) Alain megnant, " **Ressources Humaines** ", Déployer La Stratégie, Editions liaison, 2000.
- 133) Alain Benabent, "Louage d'ouvrage et d'industrie, sous traitance" , fascicule H-2-8-1990.
- 134) Austin J, "**Managing in developing countries**", Strategic and analysis and operating techniques, The free press, 1990.
- 135) Bertrand Nezeys,"**Les politiques de compétitivité**", paris, Economica, 1994.
- 136) B. Sansal , " **la mesure de la productivité dans l'entreprise** " , OPU; Algérie, 1991.
- 137) Briglte DRIATH, Christian Goujet, "**Gestion prévisionnelle et mesure de la performance** ", DUNOD, Paris 2002.
- 138) Boualem Aliouat , "Les Stratégies de coopération Industrielle", Ed Economica, Paris, 1996.
- 139) B.Garrette et P.Dussauge , "**Les stratégies d'alliance**", Ed d'Organisation, Paris ,1995.
- 140) Bayle OTTENHEIM Jaque, André LE THOMAS, Alain SALLEZ, " **La Sous-traitance** ", Chotard et Associés, Paris, 1973.
- 141) Caves R, " Multinational enterprise and economic analysis", Cambridge, Cambridge University press, 1983.
- 142) Claude ALAZARD, Sabine SE PARI , " **Contrôle de gestion**" Manuel et application, 5^{eme} édition, DUNOD, Paris, 2001.
- 143) Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, "**Economie et gestion de l'entreprise**", Librairie VUIBERT, 3^{eme} edition, paris, 2002.
- 144) Clifford F.Gray , Frik Wilarson, " **project management** " , the managerial frocess, second edition, Mc. Gray Hill Copyright, 2003.
- 145) Caroline SELMER, "Concevoir le tableau de bord " outile de contrôle, de pilotage et d'aide a la décision, 2ém edition, DUNOD, Paris, 2003.
- 146) David M.Kreps, préface de Bernard Guerrien, " Théorie des jeux et modélisation **économique**", édition Dunod, paris, 1999.

- 147) Daniel Véret, Cabinet Bensoussan, "L'externalisation de la Maintenance" 100 question pour comprendre et agir, AFNOR, Saint Denis, France, 2003.
- 148) Edwin MANSFIELD, " **Economie appliquée à la gestion**" théorie, applications et cas , 3^{ème} édition, ECONOMICA , paris 1996.
- 149) Etienne COLLIGNON, Michel WISSLER, "**Qualité et compétitive des entreprises** " economica, paris, 1983.
- 150) Elie Cohen, " **Gestion financière de l'entreprise et développement financier** ", ed EDICEF, canada, 1991.
- 151) Éric SIMON, " La confiance dans tous ses états" Revue française de gestion – N° 175, paris, 2007.
- 152) Francis lambersend , "**Organisation et génie de production**", ellipes, ed.marketing. S.A. Paris 1999.
- 153) Gérard garibaldi, "**L'analyse stratégique**", Edition d'organisation, paris,1995.
- 154) Gérard GARIBALDI, "**L'analyse stratégique**", comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle, éditions d'organisation, Paris, France, 2001..
- 155) G.LAVETTE, M.NICULESCU, " **les Stratégies de croissance**", ed. D'organisation, paris, 1999.
- 156) Gérard GARIBLADI, "**L'analyse Stratégique**", Edition d'organisation, paris, 3^{ème} edi, 2001.
- 157) Hamel. G, Prahalad. C. K, " La conquête du futur", Ed Dunod, Paris, 1999.
- 158) Ingham. M., " Management stratégique et compétitivité", édition Deboeck université, Bruxelles, 1995.
- 159) Jean-CHARLES MATHE, " **Dynamique cocurrentielle et valeur de l'entreprise**", édition EMS,France, 2004.
- 160) J. M. Mathé," **Comprendre la stratégie**", ed economica, paris, 1995.
- 161) Jérôme BARTHELEMY, "**Stratégies d'externalisation**", Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, éd Dunod, Paris, 3^e édition, 2007.
- 162) Jacques Richard, " Analyse financière et audit des performances ", La villeguern édition, 2^{ème} édition , 1993.
- 163) Jean-Bernard Auby et Hugues Perinet-Marquet, " **Droit de l'urbanisme et de la construction**", 4^{ème} édition, Montchrestien, 1995.
- 164) Jérôme Huet, " Traité de droit civil, les principaux contrats Spéciaux", Press universtaire de France, Paris 1996.
- 165) Kurt PERDERSEN, "**The Eclectic paradigm**", A new deal, Aárhus School of Business, Denmark 2001 Koenig C, Van G, " **Alliances interentreprises** " le rôle de la confiance, in noel a, édition perspectives en management stratégique, economica, paris, 1992.
- 166) Mane-Henri , " Dictionnaire de gestion" vocabulaire, concepts et outils, Ed Economica, Paris,1998.
- 167) Maria ZERIZER, "**Stratégie d'entreprise**", Cours et exercices corrigés, BERTI Editions, Alger, 2010.
- 168) Michel Porter," **Competitive Strategy**" techniques for analyzing industries and competitors. The free Press, New York, 1980.
- 169) M. E. Porter, " **The Cométitive Advantage of Nation**", New York, The free press, 1990.
- 170) M. Porter, " **L'avantage Concurrentiel**", Dunod, paris, 2000.
- 171) M. Marchesnay, "**Management stratégique**", les éditions de l'ADREG, paris, 2004.
- 172) M. Porter, "**Choix stratégiques et concurrence**", ed economica, 1986.
- 173) Modeleine Linard de Guertechin, "Méthodology and principles", The world competitiveness Year Book, international, Institute for management development (IMD), 1997.
- 174) Marios I. Katsioloudes, "**Strategic Management**", Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit organizations, Elsevier, USA, 2006.
- 175) Mavor Michel Agbodan, Fulbert Gero Amoussouga , " Les facteurs de performance de **l'entreprise** ", John libbey Eurotext, paris, 1995.
- 176) Mohammed BOUHADIDA , Dictionnaire des finances, des affaires et de **management** , éditions casbah ,Alger ,2000.

- 177) Morton I. KAMIEN, Lode LI, "**Sub-contracting, Coordination, Flexibility, and Production smoothing in Aggregate planning** ", Management Science Vol. .16. No. II, November IWO, ,Printed in U.S.A.
- 180) NICOLAS Houèry, "**Mesurer la productivité**", les comptes de surplus, "DUNOD, Paris, 1977.
- 181) Pierre Conso & Farouk Hémici, "**L'entreprise en 20 leçons**", (Stratégie, Gestion, Fonctionnement), DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2003.
- 182) Pierre Salles, "**Problèmes économiques généraux**", DUNOD, Paris, 6^{ème} édition,1986.
- 183) Paul Krugman,"**Compétitiveness, A Dangerous obsession**", foreign Affaires, 1994, Vol 73, N 02.
- ¹⁸⁴⁾ Pirre. plancher, "**Mesure de la performance financière de l'entreprise**", OPU, Algerie, 1993.
- 185) Pamphilis. D, "**Merger, Acquisitions, and Other Restructuring Activities**", (An integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions), San Diego, Academic Press,
- 186) R. PERCEROU, "**Entreprise: Gestion et compétitivité**" ed. ECONOMICA, 1984.
- 187) Raymond-Alain. Thiétart, "**La stratégie d'entreprise**", Ediscience, 2^{ème} édition, paris 1993.
- 188) Sarge calabre, "**Filières nationales et Marchés mondiaux de matières premiers**", Economica, paris 1997.
- 189) Stratégor, "**Politique général de l'entreprise**", Dunod, paris, 1997.
- 190) Schaan J.L, C. Navarre, "**Facteurs de performance dans la gestion des projets de joint ventures**", in J. Jabes, (ed), Gestion stratégique international, Economica, paris 1988
- 191) Thompson John, "**Stratégic Management awareness and changes**", champman and Halls, New York, 1993.
- 192) Thimothy, M. Collins. Thomas I. Dooroky, "**Les alliances stratégique**", Inter édition, 1992.
- 193) Tugrul Atmmer, Roland Calori, "**Diagnostic et décisions stratégique**", Dunod édition, Paris, France, 1998.
- 194) Tranchant L, " La cotraitance ", préface par Bergel (J.L), presses universitaires d'Aix-Marseille- Puam, 2004.
- 195) TERSEN Denis, BRICOUT Jean luc, "**L'investissement international**", édition Armand Colin, Masson, Paris, 1996.
- 196) Von BertalaNFFY Winy , "**Théorie générale des systèmes**", édition DUNOD, paris, 1973.
- 197) V. Giard " Gestion de la Production et des Flux ", Economica, paris, 3éd, 2003.
- 198) W.George Plossf, "**La nouvelle donne de la Gestion de production**", AFNOR Gestion, Paris, 1993.
- 199) Williamson, "**The économic Institution of Capitalism**", Free Press, New york, 1985.
- 200) Yves L. Doz, Gary Hamel, "**Alliance Advantage, The Art of Creating Value Through Partnering**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998.
- 201) ERMES. Groupe ESCP, "**Stratégies et systèmes d'information perfective du management**", Edition Masson, paris, 1994.

B) Périodiques:

- 202) 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.
- 203) M.Abdelkader et d'autre, "**La logistique des produits Alimentaires**", étude de cas d'un grand groupe distributeur, DESS Qualimapa, institut d'administration des entreprise de Lille, 2003-2004.
- 204) Shy O, Stenbacka R., "**Strategic Outsourcing**", Journal of Economic Behaviour and Organisation, volume 50, bulletin 2, février 2003.

C) Thèses et Mémoires:

205) Dounia TAZI, " **Externalisation de la Maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de procédés**", Thèse de doctorat, Institut national polytechnique de toulouse, 2008.

206) Laurent Tanguy, "**De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction - L'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter-organisationnel -**", Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat en sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université Paris I, 2012.

207) 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.

208) Cheriet Foued, " **Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME** " Cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, Master of Science, l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 2006, p14.

209) Corinne Grusenmeyer "**Sous-traitance et accidents**", Exploitation de la base de données Épicéa Publication réalisée dans le cadre de l'avis d'experts "Sous-traitance interne", Institut national de recherche et de sécurité, Paris, 2007.

D) Articles:

210) 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.

211) Hachimi sanni yaya, " **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), 2005, article numéro 1.

212) Jérôme BARTHELEMY, " Performance et compétence: les limites de l'analyse de **l'Outsourcing par la théorie couts de transaction** ", Communication à la 8ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Ecole Centrale Paris, 26-28 mai 1999.

213) Jean-Louis MORCOS, en collaboration avec André de CROMBRUGGHE, " **Sous-taitance internationale ou délocalisation**", Un aperçu de la littérature et études de cas en provenance du réseau SPX/BSTP, Organisation des nations unies pour développement industriel(ONUDI) vienne 2004.

214) Khalil Ammari, "**la Banque de Financement Des petites et moyennes Entreprise**", séminaire international sur la promotion du financement de la PME, Alger, le 27.28 Septembre.

215) Sharkar, and Al, " **The influence of complementarily compatibility and relationship capital on alliance performance**", Journal of the academy of marketing since, V29 N 04, 2001.

E) Rapports, littérateures, et décrets, :

216) World economic Forum, "**The Global competitiveness Repport**", Oxford university press, 2003.

217) World economic Forum," **The Global competitiveness Rapport**", 1999.

218) UNICE, " **Guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle** " Bruxelles, Belgique, 2001.

219) Comité de Liaison des Services du MEDEF, et l'Institut Esprit Service, avec le soutien de la Commission Européenne, "**Guide de l'externalisation**".

220) UNCITRAL, "**Legal guide on drawing up international contracts for the construction of industrial works**", Austria, UN Publications, A/CN.9/Ser. B/2.

221) Comité de Liaison des Services du MEDEF, et l'Institut Esprit Service, avec le soutien de la Commission Européenne, "**Guide de l'externalisation**", MEDEF – CLS, paris.

222) Etudes sur "**L'externalisation des activités bancaires en France et en Europe**", Bulletin de la commission Bancaire N°31, France, Novembre 2004.

223) B.A.S.T.P (**le partenaire des partenaires**), Guide d'induction, Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat- Région Centre.

224) B.A.S.T.P, " Sous-traitance en Algérie Horizon 2010", Stratégie et Programme, Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat- Région Centre, Janvier 2006.

F) Sites web:

225) http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf .

226) <http://www.2jaar.com/forum/t3019.html>.

227) <http://www.aadd2.com/vb/showthread.php?t=30753>.

228) http://cba.ksu.edu.sa/member/file/research/edoc_1256677909.pdf .

229) www.pmeart-dz.org.

230) <http://etudiantssetif.3arabiyate.net/montada-f22/topic-t2860.htm>.

231) <http://www.alexalaw.com/t7654-topic>

232) <http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=13506>.

233) http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_3_3.htm.

234) http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_11_1.htm.

235) <http://www.djazairess.com/echorouk/88837>.

236) <http://ar.wikipedia.org/>

237) <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=179782>

238) <http://etudiantdz.com/vb/t16229.html>.

239) <http://www.muslims.net/news/newsfull.php?newid=382402>.

240) <http://bstpe.chez.com/P0.htm>,

241) http://www.pooluma.org/uma_ar/html/model_ar.asp?ref=23227

الملحق (01)

نموذج لعقد مناولة

CONTRAT DE SOUS TRAITANCE N°
Contrat pris en application de la Loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975
CONDITIONS PARTICULIÈRES

ENTRE LES SOUSSIGNÉS

<p>« LE SOUS TRAITANT » Nom de la société : Forme juridique : Capital social : SIRET : RCS : Code NAF : TVA intracommunautaire : Adresse : Code postal : Ville : Pays : Tél. : Télécopie : Représenté par : Fonction : E-mail :</p>	<p>Service en charge de recevoir : <input type="checkbox"/> Les commandes <input type="checkbox"/> Les règlements Nom du service : Nom : Prénom : Fonction : E-mail : Adresse : Code postal : Ville : Pays : Tél. : Télécopie :</p>
---	--

<p>« L'ENTREPRENEUR PRINCIPAL » Cachet du prestataire, société filiale du groupe Ventoris</p>	<p>Gestion Electronique des Documents TOUTES CORRESPONDANCES : Ventoris Group Nom : Prénom : Poste : Chargé(e) de Carrière E-mail : Adresse : 264, Boulevard Godard - CS 90023 Code postal : 33 070 Ville : Bordeaux Cedex Pays : France Tél. : 0 8100 000 261 Télécopie : 0 810 000 940 (Prix d'un appel local)</p>
--	--

La prestation objet du présent contrat est sous traitée par l'Entrepreneur Principal dans le cadre du contrat principal n° [REDACTED] conclu entre l'Entrepreneur Principal et [REDACTED], le client final.

Article 3 : lieu et durée de la prestation

Le présent contrat est conclu pour une période définie dans les conditions particulières.

Le sous-traitant exécutera sa mission dans les locaux de l'entrepreneur principal, à son domicile et/ou dans l'établissement du client final. Le lieu d'intervention est spécifié dans les conditions particulières.

L'intervenant s'engage à se conformer aux prescriptions du règlement intérieur et aux consignes d'hygiène et de sécurité en vigueur dans l'établissement du client final.

Article 4 : nature des obligations

Pour l'accomplissement des diligences et prestations prévues, le sous-traitant, s'engage à donner ses meilleurs soins, conformément aux règles de l'art.

Article 5 : honoraires et facturation

En contrepartie des prestations exécutées, l'entrepreneur principal versera au sous-traitant des honoraires, tels que prévus dans les conditions particulières. Ces honoraires s'entendent hors taxes.

Le prix de la commande sera déterminé dans les conditions particulières en fonction du nombre d'unités de temps d'intervention auquel sera appliqué un taux unitaire déterminé notamment en fonction de la difficulté de l'intervention.

Les prestations seront facturées mensuellement sur la base du prix ainsi convenu appliqué au nombre d'unités prestées. Les factures sont adressées au service désigné par l'entrepreneur principal et rappellent l'objet de la mission et le nom du client final.

Pour les frais refacturés sur justificatifs, le montant HT facturé sera égal au montant TTC des justificatifs de ces mêmes frais.

Sous réserve des conditions particulières, le règlement des factures se fera comptant à réception de facture. En cas de retard de paiement des factures, l'entrepreneur principal sera redevable du versement d'intérêts de retard calculés sur la base du taux de base bancaire augmenté de 10 points.

Tous les frais bancaires liés au règlement de la prestation sont à la charge de l'entrepreneur principal

Article 6 : responsabilité et assurances

L'entrepreneur principal s'engage à être couvert par une assurance responsabilité civile et professionnelle.

Le sous-traitant convient que, quels que soient les fondements de sa réclamation, et la procédure suivie pour la mettre en œuvre, la responsabilité éventuelle de l'entrepreneur principal à raison de l'exécution des prestations prévues au présent contrat, sera limitée à un montant n'excédant pas la somme totale effectivement payée par le client final à l'entrepreneur principal, pour les services fournis par l'entrepreneur principal au client final.

Article 7 : confidentialité

Le sous-traitant considèrera comme strictement confidentiel, et s'interdit de divulguer, toute information, tout document, toute donnée ou tout concept dont il pourrait avoir connaissance à l'occasion de l'exécution du présent contrat. Le sous-traitant répond de ses collaborateurs pour l'application de cette clause.

Le sous-traitant, toutefois, ne saurait être tenu pour responsable lorsque les informations divulguées étaient dans le domaine public ou s'il les obtient de tiers par des moyens légitimes.

Article 8 : propriété des prestations réalisées

Tous les droits éventuels de copie, de reproduction et d'édition des documents produits restent la propriété de l'entrepreneur principal.

Le sous-traitant conserve la propriété exclusive des brevets, logiciels, dessins et modèles développés et déposés préalablement à la signature du présent contrat ou n'entrant pas dans le champ de la réalisation de l'intervention menée pour le compte du client final.

Le sous-traitant autorise l'entrepreneur principal à mentionner son nom comme référence pour les travaux accomplis dans le cadre du présent contrat

Article 9 : résiliation

En cas d'utilisation par l'entrepreneur principal de société d'affacturage et d'assurance impayés pour permettre au client final de bénéficier d'un paiement différé, il est convenu qu'en cas de suppression ou de modification à la baisse de l'agrément financier accordé par l'assureur pour le client final, l'entrepreneur principal pourra suspendre le contrat immédiatement et pourra le résilier par l'envoi d'un courrier simple.

Dans l'hypothèse où le client final viendrait à mettre un terme au contrat principal pour lequel le présent contrat est conclu, les parties conviennent expressément que l'entrepreneur principal pourra résilier le présent contrat sans qu'aucun préavis ne soit mis en œuvre.

Tout manquement de l'une des parties aux obligations du présent contrat pourra entraîner la résiliation de plein droit du contrat un mois après mise en demeure d'exécuter par lettre recommandée avec accusé de réception restée infructueuse, sans préjudice de tout dommage et intérêt.

Il est d'autre part convenu que la mise en redressement, en liquidation judiciaire ou toute procédure analogue du client final, pourra, dans le respect des procédures légales en vigueur, être considérée par l'entrepreneur principal comme un motif de résiliation immédiate et de plein droit du présent contrat.

En cas de suspension ou rupture du contrat, quelque en soit la cause, les sommes déjà perçues par le sous-traitant lui demeureront acquises, l'entrepreneur principal paiera intégralement la facturation due.

Article 10 : droit applicable – attribution de juridiction

Le présent contrat est soumis à la loi française.

TOUT LITIGE SUSCEPTIBLE DE S'ELEVER ENTRE LES PARTIES, A PROPOS DE LA FORMATION, DE L'EXECUTION OU DE L'INTERPRETATION DU PRESENT CONTRAT SERA DE LA COMPETENCE DU TRIBUNAL DE BORDEAUX.

الملحق (02)

القانون الفرنسي رقم 75-1334 الصادر في 1975/12/31 المتعلق بالمناولة

Loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance

Modifiée par

La Loi 2001-1168 2001-12-11 art. 6 1° JORF 12 décembre 2001.

la loi n° 2005-845 du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises

Titre I : Dispositions générales.

Article 1

Au sens de la présente loi, la sous-traitance est l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage.

Les dispositions de la présente loi sont applicables aux opérations de transport, le donneur d'ordre initial étant assimilé au maître d'ouvrage, et le cocontractant du transporteur sous-traitant qui exécute les opérations de transport étant assimilé à l'entrepreneur principal.

Article 2

Le sous-traitant est considéré comme entrepreneur principal à l'égard de ses propres sous-traitants.

Article 3

L'entrepreneur qui entend exécuter un contrat ou un marché en recourant à un ou plusieurs sous-traitants doit, au moment de la conclusion et pendant toute la durée du contrat ou du marché, faire accepter chaque sous-traitant et agréer les conditions de paiement de chaque contrat de sous-traitance par le maître de l'ouvrage ; l'entrepreneur principal est tenu de communiquer le ou les contrats de sous-traitance au maître de l'ouvrage lorsque celui-ci en fait la demande.

Lorsque le sous-traitant n'aura pas été accepté ni les conditions de paiement agréées par le maître de l'ouvrage dans les conditions prévues à l'alinéa précédent, l'entrepreneur principal sera néanmoins tenu envers le sous-traitant mais ne pourra invoquer le contrat de sous-traitance à l'encontre du sous-traitant.

Titre II : Du paiement direct.

Article 4

Le présent titre s'applique aux marchés passés par l'Etat, les collectivités locales, les établissements et entreprises publics.

Article 5

Sans préjudice de l'acceptation prévue à l'article 3, l'entrepreneur principal doit, lors de la soumission, indiquer au maître de l'ouvrage la nature et le montant de chacune des prestations qu'il envisage de sous-traiter, ainsi que les sous-traitants auxquels il envisage de faire appel.

En cours d'exécution du marché, l'entrepreneur principal peut faire appel à de nouveaux sous-traitants, à la condition de les avoir déclarés préalablement au maître de l'ouvrage.

Article 6

Le sous-traitant direct du titulaire du marché qui a été accepté et dont les conditions de paiement ont été agréées par le maître de l'ouvrage, est payé directement par lui pour la part du marché dont il assure l'exécution.

Toutefois les dispositions de l'alinéa précédent ne s'appliquent pas lorsque le montant du contrat de sous-traitance est inférieur à un seuil qui, pour l'ensemble des marchés prévus au présent titre, est fixé à 600 euros ; ce seuil peut être relevé par décret en Conseil d'Etat en fonction des variations des circonstances économiques. En deçà de ce seuil, les dispositions du titre III de la présente loi sont applicables.

En ce qui concerne les marchés industriels passés par le ministère de la défense, un seuil différent peut être fixé par décret en Conseil d'Etat.

Ce paiement est obligatoire même si l'entrepreneur principal est en état de liquidation des biens, de règlement judiciaire ou de suspension provisoire des poursuites.

Le sous-traitant qui confie à un autre sous-traitant l'exécution d'une partie du marché dont il est chargé est tenu de lui délivrer une caution ou une délégation de paiement dans les conditions définies à l'article 14.

Article 7

Toute renonciation au paiement direct est réputée non écrite.

Article 8

L'entrepreneur principal dispose d'un délai de quinze jours, comptés à partir de la réception des pièces justificatives servant de base au paiement direct, pour les revêtir de son acceptation ou pour signifier au sous-traitant son refus motivé d'acceptation.

Passé ce délai, l'entrepreneur principal est réputé avoir accepté celles des pièces justificatives ou des parties de pièces justificatives qu'il n'a pas expressément acceptées ou refusées.

Les notifications prévues à l'alinéa 1er sont adressées par lettre recommandée avec accusé de réception.

Article 9

La part du marché pouvant être nantie par l'entrepreneur principal est limitée à celle qu'il effectue personnellement.

Lorsque l'entrepreneur envisage de sous-traiter une part du marché ayant fait l'objet d'un nantissement, l'acceptation des sous-traitants prévue à l'article 3 de la présente loi est subordonnée à une réduction du nantissement à concurrence de la part que l'entrepreneur se propose de sous-traiter.

Article 10

Le présent titre s'applique :

Aux marchés sur adjudication ou sur appel d'offres dont les avis ou appels sont lancés plus de trois mois après la publication de la présente loi ;

Aux marchés de gré à gré dont la signature est notifiée plus de six mois après cette même publication.

Titre III : De l'action directe.

Article 11

Le présent titre s'applique à tous les contrats de sous-traitance qui n'entrent pas dans le champ d'application du titre II.

Article 12

Le sous-traitant a une action directe contre le maître de l'ouvrage si l'entrepreneur principal ne paie pas, un mois après en avoir été mis en demeure, les sommes qui sont dues en vertu du contrat de sous-traitance ; copie de cette mise en demeure est adressée au maître de l'ouvrage.

Toute renonciation à l'action directe est réputée non écrite.

Cette action directe subsiste même si l'entrepreneur principal est en état de liquidation des biens, de règlement judiciaire ou de suspension provisoire des poursuites.

Les dispositions du deuxième alinéa de l'article 1799-1 du code civil sont applicables au sous-traitant qui remplit les conditions édictées au présent article.

Article 13

L'action directe ne peut viser que le paiement correspondant aux prestations prévues par le contrat de sous-traitance et dont le maître de l'ouvrage est effectivement bénéficiaire.

Les obligations du maître de l'ouvrage sont limitées à ce qu'il doit encore à l'entrepreneur principal à la date de la réception de la copie de la mise en demeure prévue à l'article précédent.

Article 13-1

L'entrepreneur principal ne peut céder ou nantir les créances résultant du marché ou du contrat passé avec le maître de l'ouvrage qu'à concurrence des sommes qui lui sont dues au titre des travaux qu'il effectue personnellement.

Il peut, toutefois, céder ou nantir l'intégralité de ces créances sous réserve d'obtenir, préalablement et par écrit, le cautionnement personnel et solidaire visé à l'article 14 de la présente loi, vis-à-vis des sous-traitants.

Article 14

A peine de nullité du sous-traité les paiements de toutes les sommes dues par l'entrepreneur au sous-traitant, en application de ce sous-traité, sont garantis par une caution personnelle et solidaire obtenue par l'entrepreneur d'un établissement qualifié, agréé dans des conditions fixées par décret. Cependant, la caution n'aura pas lieu d'être fournie si l'entrepreneur délègue le maître de l'ouvrage au sous-traitant dans les termes de l'article 1275 du code civil, à concurrence du montant des prestations exécutées par le sous-traitant.

A titre transitoire, la caution pourra être obtenue d'un établissement figurant sur la liste fixée par le décret pris en application de la loi n° 71-584 du 16 juillet 1971 concernant les retenues de garantie.

Article 14-1

Pour les contrats de travaux de bâtiment et de travaux publics :

- le maître de l'ouvrage doit, s'il a connaissance de la présence sur le chantier d'un sous-traitant n'ayant pas fait l'objet des obligations définies à l'article 3 ou à l'article 6, ainsi que celles définies à l'article 5, mettre l'entrepreneur principal ou le sous-traitant en demeure de s'acquitter de ces obligations. Ces dispositions s'appliquent aux marchés publics et privés ;

- si le sous-traitant accepté, et dont les conditions de paiement ont été agréées par le maître de l'ouvrage dans les conditions définies par décret en Conseil d'Etat, ne bénéficie pas de la délégation de paiement, le maître de l'ouvrage doit exiger de l'entrepreneur principal qu'il justifie avoir fourni la caution.

Les dispositions ci-dessus concernant le maître de l'ouvrage ne s'appliquent pas à la personne physique construisant un logement pour l'occuper elle-même ou le faire occuper par son conjoint, ses ascendants, ses descendants ou ceux de son conjoint.

Les dispositions du deuxième alinéa s'appliquent également au contrat de sous-traitance industrielle lorsque le maître de l'ouvrage connaît son existence, nonobstant l'absence du sous-traitant sur le chantier. Les dispositions du troisième alinéa s'appliquent également au contrat de sous-traitance industrielle.

Titre IV : Dispositions diverses.

Article 15

Sont nuls et de nul effet, quelle qu'en soit la forme, les clauses, stipulations et arrangements qui auraient pour effet de faire échec aux dispositions de la présente loi.

Article 15-1

La présente loi est applicable dans la collectivité territoriale de Mayotte. Elle s'applique aux contrats de sous-traitance conclus à partir du premier jour du douzième mois qui suit la publication de la loi n° 94-638 du 25 juillet 1994 tendant à favoriser l'emploi, l'insertion et les activités économiques dans les départements d'outre-mer, à Saint-Pierre-et-Miquelon et à Mayotte.

Pour son application à la collectivité départementale de Mayotte, il y a lieu de lire au premier alinéa de l'article 14 : "agréé dans les conditions fixées par arrêté du représentant du Gouvernement à Mayotte", au lieu de "agréé dans des conditions fixées par décret".

Article 15-2

La présente loi est applicable à la collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon. Elle s'applique aux contrats de sous-traitance conclus à partir du 1er janvier 1997.

Pour son application à la collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon, il y a lieu de lire, au premier alinéa de l'article 14 : "agréé dans les conditions fixées par arrêté du préfet" au lieu de : "agréé dans des conditions fixées par décret".

Article 15-3

La présente loi, à l'exception du dernier alinéa de l'article 12, est applicable dans les territoires de la Nouvelle-Calédonie et de la Polynésie française sous réserve des dispositions suivantes :

I. - Il y a lieu de lire, au premier alinéa de l'article 14 :

"agréé dans les conditions fixées par arrêté du haut-commissaire de la République" au lieu de : "agréé dans des conditions fixées par décret".

II. - Elle s'applique aux contrats de sous-traitance conclus à partir du 1er janvier 1997.

Article 16

Des décrets en Conseil d'Etat précisent les conditions d'application de la présente loi.

استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الباحث: بن الدين محمد

استبيان حول موضوع:

المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية

دراسة ميدانية لشركات صناعية عاملة بالجزائر

السيد الفاضل(ة):

تحية طيبة وبعد...

إن الباحث يرجو من سيادتكم إمداده برأيكم الخبير في استمارة الاستبيان الموجه إلى مديري ومسئولي المصالح بالشركات الصناعية العاملة في الجزائر، وذلك بغرض دراسة مدى مساهمة إستراتيجية المناولة الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، والذي يندرج في إطار إعداد رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بالجامعة المذكورة أعلاه.

ونظرا لأهمية رأي المستقصى منهم وهم المديرين والمسؤولين القائمين على وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها في المؤسسات الصناعية، فإن الباحث ليرجو من سيادتكم التكرم بالمشاركة برأيكم السيد وخبرتكم الطويلة لإمداده بالمعلومات والبيانات التي تساعد في تحقيق أهداف هذه الرسالة العلمية، مع توجيه نظر سيادتكم بان بيانات هذه الاستمارة هي بيانات سرية، ولا يمكن لأي شخص الإطلاع عليها، إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وإني لأشكركم على حسن تعاونكم، ومساهمتمكم في إعداد بحث علمي يقوم على بيانات ومعلومات صحيحة ومن واقع ما تسيير عليه مؤسساتنا خدمة للاقتصاد والوطن.

أولاً: المعلومات الشخصية

- 1/ المؤسسة:
- 2/ الوظيفة (المشغولة حالياً في المؤسسة) :
- 3/ السن:
- 4/ الجنس: ذكر أنثى
- 5/ المستوى الدراسي:
- 6/ الخبرة:

ثانياً: استبيان الدراسة

في رأيكم إلى أي مدى تطبق هذه العناصر في مؤسستكم:

ملاحظة: لإبداء رأيكم، يرجى وضع 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.

لا اتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	الفقرة
					أولاً: مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية
					I / مدى إبرام المؤسسة لعقود مناولة ¹
					1- تقوم مؤسستنا بإبرام عقود في إطار المناولة
					2- تقوم المؤسسة بإبرام عقود مناولة مع منشآت جزائرية فقط
					3- تقوم المؤسسة بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات من خارج الوطن فقط
					4- نقوم بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات أجنبية تمارس عملها محلياً
					5- نقوم بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات أجنبية تمارس عملها في الخارج
					6- تستعين المؤسسة للتزود باحتياجاتها بمؤسسات كبيرة الحجم
					7- تزود المؤسسة باحتياجاتها مؤسسات صغيرة ومتوسطة
					II / الهدف من عملية المناولة
					08- تهدف مؤسستنا بإبرامها لعقود مناولة تحقيق نمو ملحوظ في الإنتاجية

¹ **المناولة:** هي العملية التي بموجبها تقوم مؤسسة مقدمة للأعمال (donneur d'ordres) بتكليف منشأة أو أكثر تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة (sous- traitante)، لإنجاز مرحلة أو أكثر من عملية الإنتاج طبقاً لعقد محدد وملزم للطرفين

					09- الهدف من مناولة أنشطة المؤسسة هو تدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين
					10- تبرم المؤسسة عقود مناولة للتقليل من مخاطر الاستثمار
					11- الهدف من الدخول في مناولة هو الاستفادة من الخبرات والتعلم
					12- هناك أهداف أخرى للدخول في شراكة بإبرام عقود المناولة
					III / الدافع لإبرام عقد المناولة
					13- تعد قيود المنافسة التي تفرضها العولمة دافعا لدخول المؤسسة في عقود مناولة
					14- تراجع عدد المؤسسات الراغبة في أداء كل شيء، يجعل المؤسسة تتخصص في أنشطة معينة وتقوم بتخريج أنشطة أخرى
					15- التعتد التقني المصاحب لإنجاز بعض الأنشطة يدفع المؤسسة للبحث عن شريك يزودها باحتياجاتها
					16- الرغبة في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة يدفع المؤسسة باللجوء إلى المناولة
					17- تبرم المؤسسة عقود مناولة بسبب أعطال فنية تصيب الأجهزة والآلات.
					18- تبرم المؤسسة عقود مناولة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب.
					19- تناول المؤسسة أنشطتها بسبب عدم توفر التجهيزات، الموارد والكفاءات اللازمة.
					20- هناك دوافع أخرى تجعل المؤسسة تستعين بالموارد الخارجية
					IV / الجوانب التنظيمية والتسييرية لعقود المناولة في المؤسسة
					21- يعتمد قرار المناولة في المؤسسة على عزل الأنشطة الأساسية عن الثانوية
					22- تقوم المؤسسة بمناولة جميع أنشطتها
					23- تستعين المؤسسة بالموارد الخارجية في الأنشطة الثانوية فقط
					24- تعتمد المؤسسة على معايير لاختيار مزوديها بالمكونات والأجزاء
					25- يتم اختيار الماولين بالاعتماد على معايير ذاتية
					26- يتم اختيار المزودين بالاعتماد على معايير اقتصادية كالقوة المالية للمزود، سمعته، وفاءه بالمواصفات المطلوبة من قبل المؤسسة وغيرها
					27- يتم اختيار الماولين بشكل مباشر نتيجة وجود احتكار في عرض الخدمة
					28- ضعف الاعتماد على المناولة في مؤسستنا راجع للنقص الكبير في المزودين بالأجزاء والمكونات التي يتطلبها التصنيع في المؤسسة
					29- تعتمد المؤسسة في تعاقدتها على البنود الرئيسية فقط كالأجال، السعر، طرق الدفع، دفتر الشروط.

					30- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند التعاقد بنود أخرى كطرق التعامل مع حل النزاعات، الخروج من التعاقد، استبدال الشريك وغيرها.
					31- جل عقود المناولة تتوقف على طاولة المفاوضات لعدم موافقة المزود على البنود الموضوعية من قبل المؤسسة
					32- تواجه المؤسسة مشكل عدم الثقة في تعاملها مع الماولين
					33- تواجه المؤسسة انتهازية من قبل المزودين لها بالمكونات والأجزاء
					34- تساعد التشريعات المنظمة لعقود المناولة في الجزائر، مؤسستنا على الاستفادة من هذه العقود
					35- تلعب مختلف مراكز المناولة كبورصات المناولة والشراكة دورا كبيرا في تشابكتنا مع المؤسسات المناولة خاصة الصغيرة والمتوسطة منها
					36- لعل ضعف استعمال المناولة في مؤسستنا راجع لنقص الوعي لدى الأفراد بأهميتها في تعزيز تنافسية المؤسسة
					37- عدم توفير الحماية الكافية من قبل الدولة عند التعاقد في إطار المناولة يجعل المؤسسة لا تدخلها في استراتيجياتها
					ثانيا: عناصر الميزة التنافسية
					I / قيادة التكلفة
					38- للمؤسسة تحكم جيد في التكاليف نتيجة اعتمادها على مراكز المسئولية، ومحاسبة التكاليف
					39- تتحكم المؤسسة بشكل جيد في تكاليفها نتيجة لتقويم الأداء الداخلي وأداء المزودين لها بالمكونات والأجزاء الوسيطة
					40- تعتمد مؤسستنا على أساليب متقدمة في مراقبة التكاليف كأسلوب تحليل التعادل، وأسلوب الشبكات وغيرها من الأساليب الرقابية
					41- تقوم المنشآت المزودة لمؤسستنا (المناولة) بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة بتكلفة أقل عما إذا تم إنتاجها في مؤسستنا
					42- تمكننا المناولة من زيادة المردودية المالية ومن ثمة زيادة معدل التمويل الذاتي.
					43- يساعد نظام المناولة مؤسستنا على تحقيق مزايا سعرية مقارنة مع المنافسين
					44- تسمح المناولة بتخفيض التكلفة التي تتحملها مؤسستنا مقابل شراء آلات و تجهيزات وموارد بشرية متخصصة تستعملها لوقت محدد
					45- تعمل المناولة على نمو القيمة المضافة لمؤسستنا
					46- يساعد نظام المناولة المتبع من قبل مؤسستنا على نمو رقم الأعمال وزيادة الحصة السوقية
					47- يساعد نظام المناولة على نمو رقم الأعمال من خلال السعر المنخفض

					48- يساعد نظام المناولة على نمو رقم الأعمال من خلال تطوير وتنوع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق/الجودة
					49- تستفيد المؤسسة من انخفاض في التكلفة ينجم عن انخفاض كلف التخزين عند الاعتماد على المناولة
					50- تتولد عن عملية المناولة تكاليف خفية لا يتم أخذها في الحسبان عند الدخول في المناولة
					51- تواجه مؤسستنا مشاكل مع المنشآت المناولة لها بسبب عدم تمكنها من المراقبة والسيطرة على التكاليف
					52- تعتبر التسهيلات الجمركية التي تمنح للمزودين للمؤسسة من الخارج، كافية لتحقيق وفورات مالية
II / السيطرة بالأسواق					
					53- تتطور استراتيجيات التسويق في مؤسستنا بدرجة كبيرة
					54- تتبأ إدارة التسويق بالتطورات العالمية في السوق
					55- تقوم مؤسستنا بتحديث المعلومات في إدارة التسويق باستمرار
					56- تقوم المؤسسة بتحديث أساليب الإعلان والدعاية والتوزيع باستمرار
					57- تتواءم سياسات التسعير المطبقة في مؤسستنا بشكل كبير مع التغيرات العالمية في سعر المنتجات التي نقوم بتوفيرها
					58- تقوم شركتنا بتحديث أساليب التعبئة والتغليف باستمرار لتتواءم مع التغيرات العالمية
					59- تتميز إدارة التسويق في مؤسستنا بالتخطيط الجيد لجميع عملياتها
					60- يتصف العمال والموظفين القائمين بالعمل في إدارة التسويق بالمهارة العالية
					61- تعمل إدارة التسويق في مؤسستنا على البحث بجد عن أسواق جديدة وتعزيز مكائنها في الأسواق الحالية
					62- يساعد نظام المناولة المنتهج في رفع كفاءة توزيع المنتجات وخدمات البيع وما بعد البيع
					63- تعد المناولة سبيلا لتعزيز قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها
					64- يتيح نظام المناولة في المؤسسة إمكانية الدخول إلى الأسواق والمناطق ذات فرص النمو المحتملة
					65- بشكل عام تعمل إستراتيجية المناولة على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة
III / كفاءة العمليات					
					66- تتوافر المزايا النسبية لعمليات الإنتاج في مؤسستنا بدرجة كبيرة
					67- تتبع مؤسستنا مفهوم التخصص في الإنتاج بصورة واضحة

					68- تتوافر مؤسستنا على إمكانيات وطاقات متعددة لتنفيذ مراحل العملية الإنتاجية وبدرجة كبيرة
					69- يتم الاعتماد بشكل كلي في مؤسستنا على المواد الخام المحلية لاستخدامها في عملية التصنيع
					70- تعتبر أسعار المواد الخام المستخدمة في عملية الإنتاج مناسبة بدرجة كبيرة
					71- يعمل المسئولين في مؤسستنا على تقليل تكلفة الإنتاج باستخدام أحدث الطرق والأساليب العلمية
					72- تتميز إدارة الإنتاج في مؤسستنا بالتخطيط الجيد لكل عملياتها
					73- يتصف العمال والفنيين القائمين بالعمل على خطوط الإنتاج بالمهارة العالية
					74- يمكن لمؤسستنا بإمكانياتها وطاقاتها في إدارة الإنتاج أن تشارك في تنفيذ تحالف إنتاجي يكون فعال بدرجة كبيرة
					75- يساعد نظام المناولة المنتهج في مؤسستنا على زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها
					76- يساعد هذا النظام على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة المحلية والدولية
					77- يعمل أسلوب المناولة المستخدم من قبل المؤسسة على زيادة كفاءة التشغيل والإنتاج
					يعمل أسلوب المناولة المستخدم من قبل المؤسسة على مرونة العمليات
					78- تواجه مؤسستنا مشكل تدني الأداء نتيجة تقديم المناول لخدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد
					79- تواجه مؤسستنا مشاكل في تسيير المخزون تؤثر على الكفاءة الإنتاجية نتيجة التعامل في إطار المناولة
					80- تواجه المؤسسة خطر مرتبط بعدم التأكد فيما يتعلق بقدرة المناول على القيام بالاختيارات الملائمة للتكنولوجيا
					81- تواجه مؤسستنا خطر فقدان السيطرة والتحكم في العمليات والأداء نتيجة الاستعانة بالمصادر الخارجية
					IV / جودة المنتجات
					82- يتميز إنتاجنا الصناعي بجودة عالية
					83- يتوافر في مؤسستنا قسم خاص بالجودة ومراقبة النوعية
					84- تستخدم مؤسستنا أساليب متقدمة في مراقبة جودة المنتجات
					85- لدى أفراد مؤسستنا إدراك كبير والتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM

					86- تساهم إستراتيجية المناولة المطبقة من قبل مؤسستنا في تحسين جودة المنتجات وكفاءتها بما يتماشى ورغبات المستهلكين وحاجاتهم
					87- يساعد نظام المناولة المطبق في مؤسستنا على تقليل كلفة الجودة للمنتجات
					88- تقوم المنشآت المجهزة لمؤسستنا (المناولة) بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة بجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها داخل المؤسسة
					89- تواجه مؤسستنا مشاكل مع الشريك المناول نتيجة عدم وفاء بمواصفات الجودة المطلوبة في المنتجات التي يزود بها المؤسسة
					90- ليس بمقدور مؤسستنا الرقابة على جودة الأداء والمكونات التي تستفيد منها في إطار عقود المناولة
					V / الإبداع والتطوير
					91- تتطور التكنولوجيا المستخدمة في عملية التصنيع في مؤسستنا بشكل كبير
					92- تتوفر المخصصات المالية للإنفاق على عملية التطوير والتحديث في مؤسستنا بما يتناسب مع التطور المطلوب في الصناعة التي تنشط فيها
					93- تتميز إدارة البحوث والتطوير في مؤسستنا بتوافر العناصر الإدارية الفعالة والقادرة على تحقيق التطور المطلوب
					94- تقوم مؤسستنا بدعم معامل البحوث والعمليات بكوادر علمية من الخارج
					95- تستفيد مؤسستنا بمخصصات من الدولة ومعدات حديثة لدعم بحوثها وتطويرها
					96- يساعد أسلوب المناولة المستخدم من قبل مؤسستنا على تأمين فرص الإبداع والمبادرة
					97- يعمل أسلوب المناولة في مؤسستنا على سرعة تطوير المنتجات وتنويعها خدمة لرغبات المستهلك

أشكركم جزيل الشكر على وقتك وتعاونك لإنجاز هذا البحث. من فضلك تأكد أنك لم تترك أي سؤال دون إجابة .

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université d'Abou Bakr Belkaid – Tlemcen
Faculté des sciences économiques, sciences commerciale, et sciences de gestion

Chercheur: Ben dine M'hammed

Objet : Questionnaire sur le sujet

La sous-traitance industrielle comme une stratégie visant à réaliser un avantage concurrentiel
dans les entreprises industrielles
Une étude de terrain des entreprises industrielles opérant en Algérie

Monsieur,

Le chercheur espère que vous fournira votre questionnaire avis d'experts destinée aux gestionnaires et aux responsables des fonctions des entreprises industrielle en Algérie, afin d'étudier La contribution de la stratégie de la sous-traitance industrielle en obtenir un avantage concurrentiel dans les entreprises industrielles (donneurs d'ordres), qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un doctorat en sciences économiques de l'université mentionné au-dessus.

Ainsi, le chercheur espère vous de bien vouloir procéder pense une bonne expérience, pour fournir les informations et données qui aident à la réalisation des objectifs de cette thèse scientifique, avec l'attention de Votre Excellence que les données contenues dans ce formulaire sont données confidentielles, pas tout le monde peut les voir, et utilisée uniquement aux fins de recherche scientifique.

Et je vous remercie de votre collaboration et de votre contribution à la préparation de recherche scientifique repose sur des données et informations honnête dans le but de servir l'économie et la nation.

Première partie : les renseignements personnels

- 1- L'entreprise :.....
 2- La fonction:.....
 3- L'âge :.....
 4-Le sexe :.....
 5-Le niveau d'étude :.....
 6- L'expérience.....

Deuxième partie: Questionnaire sur les aspects du sujet

À votre avis, dans quelle mesure ces éléments s'appliquent à votre entreprise:

Remarque:

S'il vous plaît cocher (X) dans la case appropriée lorsque chaque phrase, en tenant compte du fait qu'il n'est pas permis de mettre plus d'un signe sur la même ligne doit choisir une case en face de chaque phrase

les aspects étudiés	Oui confirmé	Oui	J'ignore	Nom	Nom confirmé
<i>Premièrement: L'étendue de l'application de la sous-traitance industrielle dans l'entreprise</i>					
I/ L'étendue de conclusion de l'entreprise des contrats dans le cadre de la sous-traitance²					
1- L'entreprise Conclure des contrats dans le cadre de la sous-traitance					
2- L'entreprise Conclure des contrats avec des sous-traitants algériennes seulement					
3- Conclure des contrats avec des sous-traitants en dehors de la nation seulement					
4- Conclure des contrats avec des entreprises étrangères opèrent au niveau local					
5- Conclure des contrats avec des entreprises étrangères opèrent à l'étranger					
6- Nous utilisons des grandes entreprises pour fournir à nos besoins					
7- Notre entreprise repose sur les petites et moyennes entreprises pour fournir à leurs besoins					
II/ l'Objectif d'entrer dans la sous-traitance					
8- Nos objectifs à travers son entrée dans la sous-traitance est de réaliser une croissance importante de la productivité					
9- l'objectif des activités de sous-traitance est de remédier aux carences et trouver des solutions dans tous les domaines					
10- L'objectif de la sous-traitance dans notre entreprise, est de minimiser les risques d'investissement					

² **Sous-traitance:** On parle de sous-traitance quand une entreprise (le sous-traitant ou preneur d'ordres) fabrique à la demande et selon les instructions d'une autre entreprise (le donneur d'ordres) des pièces ou des produits qui, le plus souvent sans avoir subi d'autre transformation, s'intègrent dans le produit fini du donneur d'ordres

11- L'objectif d'entrer dans la sous-traitance est de tirer profit de l'expérience et de l'apprentissage					
12- Il ya d'autres cibles à conclure des contrats de sous-traitance					
III/ La motivation de conclure un contrat de sous-traitance					
13- Les limites de la concurrence imposées dans le 14-cadre de la mondialisation, motivation à entrer dans l'établissement dans la sous-traitance					
14- Diminution du nombre d'établissements qui souhaitent accomplir tout, rend l'entreprise se spécialisent dans certaines activités et externalisation les autres activités					
15- La complexité technique liée à la réalisation de certaines activités d'entreprise, verse à chercher un partenaire ont fourni à leurs besoins					
16- Le désir de conserver une haute capacité Forcer l'entreprise à utiliser la sous-traitance					
17- L'entreprise conclure des contrats de sous-traitance, en raison de défaillances techniques infecter les appareils et les machines					
18- L'entreprise conclure des contrats de sous-traitance, pour répondre à l'augmentation temporaire de la demande					
19- L'entreprise conclure des contrats de sous-traitance, en raison de l'absence d'équipement, les ressources et les compétences nécessaires					
20- Il ya d'autres motifs conduire l'entreprise à utiliser la sous-traitance					
VI/ Les aspects organisationnels et de gestion des contrats de sous-traitance dans l'entreprise					
21- La distinction entre les activités primaires et secondaires, est la base d'une décision de sous-traitance					
22- Toutes les activités de l'entreprise peut être soumis à la sous-traitance					
23- l'entreprise utilise seulement l'externalisation des activités secondaires					
24- l'entreprise dépend des critères pour la sélection des fournisseurs des composants et les pièces					
25- Les prestataires sont sélectionnés selon des critères subjectifs					
26- Les prestataires sont sélectionnés selon des critères économiques que la force financière du sous-traitant, sa réputation et sa fidélité aux spécifications requises par l'institution et d'autres					
27- Les prestataires sont choisis directement en raison de la présence d'un monopole sur l'offre de services					
28- Manque d'utilisation de sous-traitance dans notre entreprise, en raison de la pénurie du nombre des fournisseurs des pièces et composants nécessaires par la fabrication de l'entreprise					
29- l'entreprise basée dans son contrat sur les clauses importantes seulement, telles que les délais, prix, modalités de paiement, le livre de conditions					
30- Pendant contracter, l'entreprise tient compte autres clauses contractuelles, tels que les modes de faire face à la résolution des conflits, fin de contrat, le					

remplacement de prestataire et d'autres					
31- La plupart des contrats de manutention à expiration à la table des négociations parce que les prestataires ne pas approuver les clauses prévues par notre entreprise					
32- l'entreprise face au problème de manque de confiance avec les prestataires					
33- l'entreprise souffre du problème de l'opportunisme par les fournisseurs des composants et les pièces					
34- Les législations régissant les contrats de manutention en Algérie, aider notre entreprise à tirer parti de ces contrats					
35- les différents centres de sous-traitance tel que les Bourses de sous-traitance et de partenariat, jouer un rôle majeur dans l'enchevêtrement de notre entreprise avec les entreprises sous-traitantes, en particulier les petites et moyennes entreprises.					
36- Peut-être la faiblesse de l'utilisation de la sous-traitance, en raison du manque de conscience chez les individus de l'importance de la sous-traitance dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise					
37- Le défaut de fournir une protection adéquate de l'État dans les contrats de sous-traitance, rend l'entreprise pour ne pas entrer la, dans leurs stratégies					
<u>Deuxièmement: les éléments d'avantage concurrentiel</u>					
I / Domination par les coûts					
38- l'entreprise Bien maîtrisés les coûts en raison de sa dépendance à l'égard des centres de responsabilité, et la comptabilité analytique					
39- L'entreprise Bien maîtrisés les coûts en raison de l'évaluation du performance interne et la performance des fournisseurs de composants et les pièces intermédiaires					
40- Notre entreprise s'appuie sur des méthodes avancées de contrôle des coûts comme: méthode d'analyse d'une égalité, les réseaux, et autres méthodes de contrôle					
41- Les prestataires offrent des composants à un coût moindre que si elle est produite dans notre entreprise					
42- La sous-traitance nous permet d'augmenter la rentabilité financière et donc d'augmenter le taux d'autofinancement					
43- La sous-traitance permet à notre entreprise d'atteindre des avantages de prix par rapport aux concurrents					
44 La sous-traitance permet moindre coût pris en charge par notre organisation pour l'achat de machines et de l'équipement et des ressources humaines spécialisées utilisé pour un temps limité					
45- La sous-traitance aide de la croissance de la valeur ajoutée à notre entreprise					
46- La sous-traitance aide de la croissance du chiffre d'affaires et augmenter notre part de marché					
47- La sous-traitance aide de la croissance du chiffre d'affaires grâce à bas prix					
48- La sous-traitance aide de la croissance du chiffre à travers le développement et la diversification des					

produits selon les besoins marché/qualité					
49- L'entreprise bénéficie une minimisation des coûts résultant d'un stockage à moindre coût lorsqu'ils s'appuient sur la sous-traitance					
50- Il ya des coûts cachés apparaissent au cours l'exécution du contrat, ne sont pas prises en compte lors de l'entrée dans la sous-traitance					
51- L'entreprise face des problèmes avec les prestataires, en raison d'un manque de suivi et de contrôle des coûts					
52- Les facilités douanières accordées à nos prestataires de l'étranger, suffisante pour réaliser des économies financières					
II / Excellence sur le marché					
53- Les stratégies de marketing évoluer de façon spectaculaire dans notre entreprise					
54- Département de marketing prédit l'évolution mondiale du marché					
55- Il ya une mise à jour constante des systèmes d'information en gestion du marketing au sein de l'entreprise					
56- L'entreprise toujours mettre à jour les méthodes de publicité et de promotion et de distribution					
57- Les politiques de tarification appliquées dans notre entreprise, suivre le rythme des changements mondiaux de façon spectaculaire dans le prix des produits que nous fabriquons					
58- L'entreprise toujours mettre à jour les méthodes d'emballage pour suivre le rythme des changements mondiaux					
59- Il ya une bonne planification de toutes les opérations au département de marketing au sein de notre entreprise					
60- Les travailleurs et le personnel existant pour travailler dans le service marketing se caractérisent par hautement qualifiés					
61- La fonction marketing dans notre entreprise vise à rechercher sérieusement de nouveaux marchés et de renforcer sa position sur les marchés existants					
62- Système de sous-traitance utilisés, contribue à accroître l'efficacité de la distribution de produits et services de vente et après-vente					
63- La sous-traitance est un moyen de renforcer la capacité de l'organisation à la promotion de leurs produits					
64- la sous-traitance permet d'accéder aux marchés et les zones de opportunités de croissance					
65- Généralement, la stratégie de sous-traitance permet d'augmenter la part de marché de l'entreprise					
III/ Efficience des opérations					
66- Les avantages comparatifs disponibles dans notre entreprise de façon spectaculaire					
67- Notre entreprise appliquée clairement, le concept de spécialisation dans la production					
68- Dans notre entreprise, Il ya plusieurs facteurs et des capacités, aider à accomplir les étapes du processus de production					
69- Notre entreprise dépend entièrement de matières					

premières locales					
70- Les prix des matières premières utilisées dans le processus de production très approprié					
71- Les fonctionnaires de notre entreprise travaillent à réduire le coût de production en utilisant des méthodes modernes et scientifiques					
72- Il ya une bonne planification de toutes les opérations au gestion de production au sein de notre entreprise					
73- Les travailleurs et les techniciens qui travaillent sur les lignes de production, se caractérisent par hautement qualifiés					
74- Notre entreprise peut de son facteurs et capacités dans la gestion de production pour être impliqués dans l'exécution d'une alliance productive très efficace					
75- le système de sous-traitance utilisé dans notre entreprise aide à accroître la coordination et l'intégration entre les différents processus et les unités					
76- Ce système contribue à une utilisation optimale des capacités disponibles et la réhabilitation des unités industrielles afin de maximiser la capacité de l'entreprise à répondre à la concurrence nationale et internationale					
77- Ce système permet d'accroître l'efficacité des opérations et de la production dans l'entreprise					
78- L'entreprise face au problème de la faible performance, parce que le prestataire ne respecte pas les caractéristiques spécifiées dans le contrat					
79- L'entreprise souffre des problèmes dans la gestion des stocks reflète négativement sur l'efficacité de production, en raison de conclure dans la sous-traitance					
80- L'entreprise confrontée au risque d'incertitude concernant la possibilité de faire des choix technologiques appropriés par le prestataire					
81- L'entreprise confrontée au risque de perdre le contrôle et le Maîtrise opérationnelle en raison de l'utilisation de la sous-traitance					
IV / Qualité des produits					
82- Notre production industrielle se caractérise par une qualité élevée					
83- Il ya une section spéciale de contrôle de la qualité dans notre entreprise					
84- Nous utilisons des méthodes avancées de contrôle de la qualité des produits					
85- Les membres de notre organisation ont une grande compréhension de l'application des principes de management de la qualité totale (TQM)					
86- La stratégie de sous-traitance dans notre entreprise contribue à l'amélioration de la qualité des produits en ligne avec les désirs des consommateurs et de leurs besoins					
87- Le système de sous-traitance qui appliqué dans notre entreprise contribue à réduire le coût de la qualité					
88- Les prestataires produisent des composants et les pièces intermédiaires de meilleure qualité que si elles sont produites au sein de l'entreprise					

89- L'entreprise avez des problèmes avec le prestataire, en raison de non-respect des normes de qualité exigées par l'entreprise					
90- Notre entreprise n'est pas en mesure de contrôler la qualité des performances et les composants qui bénéficient en vertu de contrats de sous-traitance					
V / L'innovation et le développement					
91- La technologie utilisée dans le processus de fabrication dans notre entreprise évolue de façon spectaculaire					
92- Allocations financières disponibles dans notre entreprise, pour dépenser sur les processus de développement et de modernisation correspondant à le développement souhaité dans l'industrie où elle est active					
93- Les travailleurs et les techniciens qui travaillent sur les lignes de production, se caractérisent par hautement qualifiés					
94- le département de recherche et développement dans notre organisation caractérisée par la disponibilité des éléments de gestion efficaces et capables de réaliser le développement souhaité					
65- Pour soutenir la recherche et le développement, L'entreprise est obtenue des allocations et des équipements fournis par l'Etat					
96- Le système de sous-traitance qui appliqué dans notre entreprise contribue à sécuriser les possibilités de créativité et d'initiative					
97- Le système de sous-traitance qui appliqué dans notre entreprise, contribue à la vitesse de développement de produits et la diversification en accord avec les souhaits du consommateur					

Merci beaucoup pour votre temps et votre contribution à la réalisation de cette recherche. S'il vous plaît assurez-vous que vous n'avez pas laisser de questions sans réponse.

الملحق 04

نتائج اختبار Post Hoc للمقارنات المتعددة حول متغير مدى تطبيق المناولة بين فئات السن

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

APPLSOUT*

Bonferroni

(I) age	(J) age	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
20-30	30-40	,54662	,29192	,388	-,2427	1,3359
	40-50	,75192	,31760	,122	-,1068	1,6106
	50 and all	1,15192*	,31760	,003	,2932	2,0106
30-40	20-30	-,54662	,29192	,388	-1,3359	,2427
	40-50	,20530	,25262	1,000	-,4777	,8883
	50 and all	,60530	,25262	,113	-,0777	1,2883
40-50	20-30	-,75192	,31760	,122	-1,6106	,1068
	30-40	-,20530	,25262	1,000	-,8883	,4777
	50 and all	,40000	,28191	,958	-,3622	1,1622
50 et plus	20-30	-1,15192*	,31760	,003	-2,0106	-,2932
	30-40	-,60530	,25262	,113	-1,2883	,0777
	40-50	-,40000	,28191	,958	-1,1622	,3622

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملحق رقم 05

اختبارات T-test لعينتي الجنس حول مدى تطبيق المناولة الصناعية

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
APPSOUTR Equal variances assumed	4.251	.042	-.115-	84	.908	-.01984-	.17202
Equal variances not assumed			-.159-	28.713	.875	-.01984-	.12466

الملحق رقم 06

اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي لفئات الخبرة حول متغير تطبيق المناولة الصناعية

Multiple Comparisons

Dependent Variable: APPSOUTR

Dunnnett C

(I) expe	(J) expe*	Mean Difference (I-J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
	5-7	.58730*	.13974	.1472	1.0274
inf 5	7-10	.26786	.19751	-.3003-	.8360
	sup 10	.71786*	.09559	.4583	.9774
	inf 5	-.58730*	.13974	-1.0274-	-.1472-
5-7	7-10	-.31944-	.23116	-1.0092-	.3703
	sup 10	.13056	.15350	-.3387-	.5998
	inf 5	-.26786-	.19751	-.8360-	.3003
7-10	5-7	.31944	.23116	-.3703-	1.0092
	sup 10	.45000	.20747	-.1417-	1.0417
	inf 5	-.71786*	.09559	-.9774-	-.4583-
sup 10	5-7	-.13056-	.15350	-.5998-	.3387
	7-10	-.45000-	.20747	-1.0417-	.1417

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملحق 07

اختبار توكي Tukey للمقارنات المتعددة لفئات السن حول الميزة التنافسية

Multiple Comparisons

Dependent Variable: AVANTAGE2*

Tukey HSD

(I) age	(J) age**	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
	30-40	.41492	.17968	.104	-.0563-	.8861
20-30	40-50	.42212	.19549	.143	-.0906-	.9348
	50 and all	1.32212*	.19549	.000	.8094	1.8348
	20-30	-.41492-	.17968	.104	-.8861-	.0563
30-40	40-50	.00720	.15550	1.000	-.4006-	.4150
	50 and all	.90720*	.15550	.000	.4994	1.3150
	20-30	-.42212-	.19549	.143	-.9348-	.0906
40-50	30-40	-.00720-	.15550	1.000	-.4150-	.4006
	50 and all	.90000*	.17352	.000	.4449	1.3551
	20-30	-1.32212-*	.19549	.000	-1.8348-	-.8094-
50 and all	30-40	-.90720-*	.15550	.000	-1.3150-	-.4994-
	40-50	-.90000-*	.17352	.000	-1.3551-	-.4449-

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

AVANCO2* متغير الميزة التنافسية

age** متغير السن

الملحق 08

اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي Dunnett C بين مجموعات المستوى التعليمي حول متغير الميزة

التنافسية

Multiple Comparisons

Dependent Variable: AVANTAGE2

Dunnett C

(I) nivs	(J) nivs*	Mean Difference (I- J)	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
moy	sec	-.07692-	.25849	-.7665-	.6127
	univ	-.75000*	.07532	-.9308-	-.5692-
sec	moy	.07692	.25849	-.6127-	.7665
	univ	-.67308-	.26924	-1.3857-	.0396
univ	moy	.75000*	.07532	.5692	.9308
	sec	.67308	.26924	-.0396-	1.3857

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملحق 09

اختبار توكي Tukey للمقارنات المتعددة بين مجموعة سنوات الخبرة حول متغير الميزة التنافسية

Multiple Comparisons

Dependent Variable: AVANTAGE2

Tukey HSD

(I) expe	(J) expe	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
	5-7	-.20635-	.26299	.861	-.8960-	.4833
inf 5	7-10	-.28274-	.21905	.571	-.8572-	.2917
	sup 10	.34226	.17788	.226	-.1242-	.8088
	inf 5	.20635	.26299	.861	-.4833-	.8960
5-7	7-10	-.07639-	.27504	.992	-.7977-	.6449
	sup 10	.54861	.24353	.118	-.0901-	1.1873
	inf 5	.28274	.21905	.571	-.2917-	.8572
7-10	5-7	.07639	.27504	.992	-.6449-	.7977
	sup 10	.62500*	.19526	.010	.1129	1.1371
	inf 5	-.34226-	.17788	.226	-.8088-	.1242
sup 10	5-7	-.54861-	.24353	.118	-1.1873-	.0901
	7-10	-.62500-*	.19526	.010	-1.1371-	-.1129-

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملحق 10

الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والميزة التنافسية

Correlations			APPSOUTR	AVANTAGE2
APPSOUTR	Pearson Correlation	1		.005
	Sig. (1-tailed)			.480
	N	86		86
AVANTAGE2	Pearson Correlation	.005		1
	Sig. (1-tailed)	.480		
	N	86		86

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المناولة وعلاقتها بالميزة التنافسية - من وجهة نظر المبحوثين - في المؤسسات الصناعية الجزائرية، باعتبار القطاع الصناعي من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث استعرضت الدراسة الإطار النظري المتعلق بالميزة التنافسية وكذا المناولة الصناعية، ثم الجانب التطبيقي المتعلق بدراسة واقع تطبيق المناولة في المؤسسات الصناعية، وذلك بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لمعالجة البيانات المستوحاة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مختارة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي وضعيف جدا بين تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لإستراتيجية المناولة الصناعية وميزتها التنافسية - من وجهة نظر المبحوثين. وتوصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية سياسات جديدة تعمل على التوسع في انتهاج إستراتيجية المناولة الصناعية في عملياتها الإنتاجية، كما أوصت الدراسة بضرورة رفع تحجيم درجة الوعي في الجزائر بأهمية تطبيق المناولة والتشابك الصناعي لدوره الفعال في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، الميزة التنافسية، المناولة، الشراكة الإستراتيجية، التحالفات الإستراتيجية، التعهيد، التعاقد الصناعي، التعاقد من الباطن،

Résumé

L'étude vise à identifier la réalité de l'application de la sous-traitance et sa relation à l'avantage concurrentiel - du point de vue des répondants - dans les entreprises industrielles de l'Algérie. Compte tenu de l'importance du secteur industriel dans la sphère économique.

L'étude a examiné le cadre théorique sur l'avantage concurrentiel, ainsi que la sous-traitance industrielle, puis le côté pratique sur l'étude de la réalité de l'application de la sous-traitance dans les entreprises industrielles, en s'appuyant sur le (SPSS) pour le traitement de données inspirée du questionnaire qui a été distribué à un échantillon sélectionné des entreprises industrielles opérant en Algérie.

L'étude a révélé une corrélation directe très faible entre l'application de la sous-traitance et les avantages concurrentiels dans les entreprises industrielles algériennes, du point de vue des répondants. Par conséquent, l'étude recommande la nécessité de construire nouvelles politiques par les entreprises industrielles algériennes visant à étendre l'adoption la sous-traitance industrielle dans leurs processus de production, En plus de la nécessité d'augmenter le degré de conscience en Algérie en ce qui concerne la mise en œuvre de la sous-traitance dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Mots clés: compétitivité, l'avantage concurrentiel, la sous-traitance, le partenariat stratégique, les alliances stratégiques, Externalisation, la sous-traitance industrielle.

Abstract

The study aims to identify the reality of the outsourcing application and its relationship to the competitive advantage - from the perspective of respondents - in the Algerian industries, as the most important sector to create wealth and enhance economic growth.

The study examined the theoretical framework of competitive advantage, as well as industrial subcontracting and the practical side of implementation of the subcontracting in industrial enterprises, based on the Statistical Program for Social Sciences (SPSS) for data processing inspired by the questionnaire that was distributed a selected sample of industrial companies operating in Algeria.

The study revealed a direct correlation very low between application sud-contracting and competitive advantages in the Algerian industrial enterprises in terms of respondents. Therefore, the study recommends the need to build new policies by the Algerian industrial enterprises working to expand the adoption of industrial subcontracting in their production processes, and the intensification of tangles and integration with the industrial enterprises in order to connect the supply and demand in the field of industrial production, in addition to raise level of awareness in Algeria and the good implementation of outsourcing and tangles role in such a way to improve the competitiveness of enterprises.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, outsourcing, strategic partnership, strategic alliances, industrial subcontracting.