

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID EL-TARF

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

تحت عنوان

دور المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير
العقاري لولاية -الطارف-

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص: إدارة إستراتيجية

إشراف

د/ لونيبي محمد

من إعداد

عجمي مريم

الجنة المناقشة

الرئيس	الرتبة العلمية أستاذ محاضر -أ-	بن زارع حياة
المشرف	الرتبة العلمية أستاذ محاضر -أ-	لونيبي محمد
المتحن	الرتبة العلمية أستاذ محاضر -أ-	علوي اسماعيل

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والاهداء

الشكر والعرفان

قبل كل شيء اشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم

وأعطانا من القوة والقدرة ما تحتاج للوصول إلى هذا المستوى وإتمام

هذا العمل المتواضع

أتقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل إلى من يقول فيهم الشاعر:

قم للمعلم وفيه التجديد كاد المعلم أن يكون رسولا

الأستاذ: المودع والذي لم يخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته

إلى كل أستاذ علمنا حرفا خاصة أستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الإهداء



إلى من كان له الفضل الكبير في نجاحي والدي العزيز حفظه الله ورعاه

إلى من تسهر على راحتى أُمى العزیزة الغالیة أَرْضهما الله عني إن شاء الله

ولی جدتی الغالیة ألف رحمة علیک

إلى من شاركوني الفرح والحزن وأحمد الذكريات إخوتي العزاء "أمال، كريمة،

نجيبة، هناء، شهرة، وأخي عبد السلام"

إلى أبناء أخوتي وأخواتي كبيراً وصغيراً وعللاً وأسهم "جنان، سجاد"

ولی أزواج أخواتی "رضا، فاروق" حفظهم الله

إلى أصدقائي وجيراني وأصحابي وفعتي إدارة إستراتيجية 2023

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع دون استثناء

إلى كل من علمني حرف

إلى كل من يتمنى لي النجاح أتمنى لكم التوفيق والشكر والحمد لله على كل شيء





الملخص

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة حيث تم التطرق لدراسة المناولة في تحقيق الميزة التنافسية بدراسته حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالاستعانة بأداة الاستبيان وتحليل نتائجها بواسطة برنامج SPSS كعينة لاختيار ذلك وتم التوصل إلى أن هذه المؤسسة تتبع إستراتيجية المناولة بتوزيع أنشطتها على مؤسسات المناولة المختارة، وفق شروط ومؤهلات مناسبة، وقد لخصت هذه الدراسة إلى أن تبني المناولة من شأنه أن يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المناولة، الميزة التنافسية، التعاقد من الباطن.

Résumé:

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle de la sous-traitance dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'institution, où l'étude de la sous-traitance dans la réalisation de l'avantage concurrentiel a été abordée en étudiant le cas du Bureau de Promotion et de Gestion Immobilière à l'aide de l'outil questionnaire et en analysant ses résultats en utilisant le programme SPSS comme échantillon pour le choisir Il a été conclu que cette institution suit la stratégie de sous-traitance en répartissant ses activités Les institutions sous-traitantes sélectionnées, selon les conditions et qualifications appropriées, et cette étude a conclu que l'adoption de la sous-traitance permettrait d'atteindre un avantage concurrentiel pour l'établissement.

Mots clés: manutention, avantage concurrentiel, sous-traitance.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
/	البسملة
/	الإهداء
/	الشكر
/	الملخص
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة
01	تمهيد
02	المبحث الأول : الإطار المفهومي للميزة التنافسية
02	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
05	المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها
09	المطلب الثالث : الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومؤشرات قياسها
12	المبحث الثاني : الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية
12	المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية التنافسية
15	المطلب الثاني : أهم الاستراتيجيات التنافسية
17	المطلب الثالث : كيفية بناء الميزة التنافسية
20	المبحث الثالث : محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
20	المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية
23	المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية
27	المطلب الثالث : معايير الحكم على الميزة التنافسية
29	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني : الإطار العام للمناولة

31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية المناولة
32	المطلب الأول: نشأة وتطور المناولة
37	المطلب الثاني: أهمية المناولة وأنواعها
42	المطلب الثالث: طبيعة المناولة (إيجابيات - سلبيات)
45	المبحث الثاني: المؤسسة وقرار المناولة
45	المطلب الأول: أهم مجالات المناولة
46	المطلب الثاني: دوافع لجوء المؤسسة للمناولة
50	المطلب الثالث: قرار المناولة وأبعادها
51	المبحث الثالث: واقع المناولة في الجزائر
51	المطلب الأول: تطور المناولة في الجزائر
53	المطلب الثاني: النشاط الفعلي للمناولة في الجزائر
54	المطلب الثالث: الآفاق المستقبلية للمناولة في الجزائر
62	خلاصة الفصل
64	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
64	تمهيد
65	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة.
65	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة
66	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف
69	المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة
69	المطلب الأول: عرض منهجية الدراسة الميدانية
70	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
71	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

73	المطلب الأول: خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية
77	المطلب الثاني: مستوى توفر متغيرات الدراسة
83	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن	17
02	دورة حياة الميزة التنافسية	20
03	أبعاد الميزة التنافسية	24
04	أبعاد الميزة التنافسية حسب دراسة دومة نوال	26
05	تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب النشاط	53
06	تصنيف المؤسسات المناولة حسب الحجم	54
07	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف	68
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	74
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	74
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	75
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	75
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	76

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وجهات النظر المختلفة حول الميزة التنافسية	04
02	أهم أنواع الاستراتيجيات التنافسية	16
03	نطاق التنافس	22
04	تطور ظهور علاقة المناولة خلال الـ 04 فترات	36
05	أنواع المناولة	41
06	الإستبانات المسترجعة وغير المسترجعة	69
07	فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها	70
08	اختبار الصدق البنائي لأداة القياس	71
09	اختبار ثبات الاستبيان	72
10	اختبار التوزيع الطبيعي للعينة	72
11	توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية	73
12	تحليل مدى الموافقة حول بعد الجانب التنفيذي	77
13	تحليل مدى الموافقة حول بعد الجانب المادي	78
14	تحليل مدى الموافقة حول بعد الجانب التنظيمي	79
15	مستوى توفر أبعاد المناولة	80
16	تحليل مدى الموافقة حول بعد الجودة في التنفيذ	80
17	تحليل مدى الموافقة حول بعد التكاليف المنخفضة	81
18	تحليل مدى الموافقة حول بعد وقت التسليم	82
19	مستوى توفر أبعاد الميزة التنافسية	83
20	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة	84
21	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	85
22	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	87
23	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	88



المقدمة العامة

إن الهدف الرئيسي لكل مؤسسة مهما كان نشاطها هو الربح والاستمرارية في ظل التغيرات البيئية السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي وما يميزه من تقدم تكنولوجي وزيادة عدد المنافسين، وللتكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات، تلجأ معظم المؤسسات نحو تحسين وضعها الحالي من خلال تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات المبرمجة التي تتمثل في إنشاء علاقات تعاونية مع بعضها وفي هذا السياق برزت المناولة كأسلوب ووسيلة فعالة من أجل التعاون بين المؤسسات والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من أجل إنجاز المهام بأفضل الطرق وذلك بكفاءة وخبرة عالية.

فانتشار المناولة بشكل كبير يسمح للمؤسسات بالتركيز على نشاطها الأصلي مع إخراج بعض أنشطتها وميزتها التنافسية إلى مؤسسات المناولة، فأصبح التعاون والشراكة بين المؤسسة المناولة والأمر سمة الاقتصاديات المتطورة.

1. الإشكالية:

تعتبر حاجة المؤسسات في التميز من بين الأسباب التي دفعتها إلى تبني المناولة في إستراتيجيتها إلا أنها لتحقيق ذلك لا بد لها من تحقيق ميزتها التنافسية والعمل بها وان تختار مؤسسة مناولة مناسبة بحيث تعمل على تطوير منتجاتها وخدماتها بإدخال تعديلات عليها تتماشى مع التطور الحاصل وغالبا ما تكون المناولة لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات أنشأت لهذا الغرض ومنه نطرح الإشكالية التالية:

-هل هناك دور للمناولة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؟

-تقودنا الإشكالية المطروحة إلى الأسئلة فرعية:

ما هي الميزة التنافسية؟

ما هو واقع المناولة في الجزائر؟

هل هناك ارتباط بين المناولة والميزة التنافسية؟

معالجة الإشكالية السابقة يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية:

2. الفرضية الرئيسية:

"هناك دور للمناولة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف".

❖ الفرضيات الفرعية:

هناك ارتباط بين الجانب التنفيذي والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05؛



توجد علاقة بين الجانب المادي والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05؛

يرتبط الجانب التنظيمي بالميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05.

3. أهداف الدراسة :

تكمن أهداف الدراسة في:

إزالة الغموض الموجود حول المناولة وتحقيق ميزتها التنافسية في المؤسسة؛

توضيح واقع المناولة في الجزائر؛

إبراز أهمية المناولة؛

غرض تجربة المناولة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري التي تعتبر كدافع ومحفز لتحقيق الميزة التنافسية التي

تتعامل معها المؤسسة.

4. أهمية الموضوع:

تمثل أهمية موضوع الدراسة في:

تسليط الضوء على المناولة لتحقيق دورها في تجسيد الميزة التنافسية؛

إظهار أهم النتائج المناولة بالنسبة لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؛

أهمية مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ومدى الدور الذي تلعبه المناولة والميزة التنافسية لإنعاش اقتصادها.

5. أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الاعتبارات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر أهمها:

الرغبة في زيادة الموسوعة العلمية حول دور المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

توضيح دور المناولة ومزايا الميزة التنافسية التي كانت أساس فعال في تحقيقه؛

معرفة واقع المناولة في ديوان الترقية والتسيير العقاري؛

زيادة رصيدنا العلمي مما يساعدنا في المجال الدراسي والعلمي.

6. صعوبات الدراسة:

هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجهنا في بحثنا نذكر منها:

قلة الكتب والمراجع التي تتحدث عن موضوع الدراسة؛

كثرة الضغط بسبب الظروف العائلية وقلة الوسائل الالكترونية.

حدود الدراسة:

أ. حدود موضوعية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاهتمام بجميع المواضيع المرتبطة بصفة مباشرة بموضوع المناولة والميزة التنافسية من الناحية النظرية؛

ب. حدود مكانية: تمت الدراسة الميدانية للمناولة والميزة التنافسية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف؛

ج. حدود زمنية: تمت دراسة موضوع المناولة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية الطارف في الأشهر الأولى سنة 2023.

7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

أ. منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة استدعى الأمر استخدام المنهج المكتبي في الجانب النظري من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من المناولة والميزة التنافسية لكما تم استعمال منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث تم إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري الطارف".

ب. الأدوات المستخدمة:

المقابلة الشخصية: تم من خلالها جمع المعلومات التي لها علاقة بيئة المؤسسة الداخلية المتمثلة في القيام بتنفيذ المشاريع في المؤسسة أم البيئة الخارجية فيعلق الأمر بعلاقة المؤسسة بالزبائن والمؤسسات المناولة في حد ذاتها، وقد تم الحصول على المعلومات السالفة الذكر عن طريق مقابلة إطارات في قسم إدارة الموارد البشرية (قسم تربصي في المؤسسة) ممثلين في السادة رئيس قسم إدارة الموارد البشرية "صفري حصين" والمدير العام للمؤسسة "حفصي ياسين" مشكورين على تعاونهما الكبير معي.

الملاحظة: المعاملات التي كانت قائمة ما بين المؤسسات المناولة وقسم الموارد البشرية عندما كانوا يترددون على قسم الإدارة من أجل التأكد من المعلومات وأخذ أوامر البدء بالخدمة، عن طريق ملاحظة النماذج المرفقة في الملاحق.

8. الدراسات السابقة:

تم الاعتماد على جميع المراجع المتوفرة والمتمثلة في المذكرات، الملتقيات العلمية، المجلات والمقالات العلمية والقوانين والانترنت.



الدراسة الأولى:

سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2021، 237، حيث تهدف الدراسة إلى التطرق على مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، حيث أجبرت الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة الأعمال المعاصرة المنظمات على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسياتها.

كما أن توصل البحث أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها.

الدراسة الثانية:

قام بها الباحثون مبسوط عبد القادر، جامعة الجيلالي ليابس بسيدي بلعباس (الجزائر)، الهواري جمال، جامعة الجيلالي ليابس بسيدي بلعباس (الجزائر)، وهوارية مبسوط جامعة عين تيموشنت (الجزائر)، سنة 2021، بعنوان "أثر إستراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة شيالي بولاية سيدي بلعباس".

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة إستراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث اعتبرت أن المناولة الصناعية الخيار الاستراتيجي للنهوض بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نظرا لما حققته من نتائج تعكس إيجابا على المؤسسة المناولة.

الدراسة الثالثة:

دراسة سمية بن علي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار - عنابة، بعنوان "عاقده من الباطن: إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات (تحليل لبعض التجارب الرائدة)".

حيث تهدف الدراسة إلى التطرق لواقع أحد أهم الاستراتيجيات العلائقية وهي المناولة من الباطن، لذلك اعتمدنا على مجموعة من التقارير للتعرف على واقع هذه الآلية لبعض التجارب الرائدة. توصل البحث إلى أن نجاح علاقة المناولة من الباطن يتأسس على ثقافة التعاون حيث تجعل من العلاقات محور العملية التنظيمية، على غرار التجربة اليابانية. كما أن نجاح التجربة لم يرتبط بالدول المتقدمة فقط، بل تجده في بعض الدول النامية، على غرار تجربة المملكة المغربية التي تأسست على تشجيع الممولين المحليين لتعزيز تنافسية مؤسساتها وتحقيق التكامل الوطني.

الدراسة الرابعة:

دراسة علوي فاطمة الزهراء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

علوم التسيير بجامعة بومرداس سنة 2009-2010، بعنوان: "المناولة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع دراسة تطبيقية لقطاع المحروقات".



هدفت الباحثة ضمنها إبراز أهمية المناولة الصناعية كخيار استراتيجي يؤدي إلى التعاون والتكامل بين كل من المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة رغم ما يشوب هذه العلاقة من عدم تماثل وبالتالي تبعية المؤسسات المناولة للآمر بالعمل، من خلال التطرق إلى أسباب لجوء كل منهما لتبني أسلوب المناولة من أجل تجسيد ذلك فقد تناولت الباحثة دراسة حالة علاقة المناولة بين مؤسسة أمرة ومؤسسة مناولة لها بقطاع المحروقات خلصت الدراسة إلى أن علاقة المناولة فعلا خيار استر لكل منهما غير إن مؤسسات المناولة مطالبة بالعمل أكثر وتبني الإبداع للتخلص من التبعية للآمر بالعمل.

الدراسة الخامسة: قامت بها الأستاذتين علالي فتيحة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، فاطمة الزهراء عراب، كلية العلوم الاقتصادية جامعة بشار، بعنوان "تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر" حيث انه بعد الدراسة والتحليل تم التوصل إلى أن هناك ضعف اهتمام في قطاعات اقتصادية أخرى تعرف حاليا اكتظاظ كبيرا مثل الصناعات الغذائية رغم أن الفرص متاحة بقطاعات عدة في مقدمتها قطاع الطاقة والصلب والصناعات الميكانيكية.

9. مكانة البحث :

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

تناولنا في موضوعنا كيفية دور المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، واعتمدنا في مناقشة الفرضيات على إجراء دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري وهي من .. الاقتصادية الموجودة في الجزائر وتعتبر أحسن مثال يطبق فيه نشاط المناولة بصورة واسعة.

10. هيكل الدراسة:

لإمام بجميع جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الموضوع إلى 3 فصول، فصلين نظريين تم فيهما التطرق للجانب النظري حيث يتناول المبحث الأول الإطار العام للميزة التنافسية للمؤسسة يشمل لمباحث يتناول المبحث الأول الإطار المفهومي للميزة التنافسية في المؤسسة ثم يأتي المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية وأخيرا المبحث الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.

ثم تعرج الدراسة للفصل الثاني الذي يتضمن الإطار العام للمناولة حيث يضم ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول: ماهية المناولة ثم يتطرق إلى المبحث الثاني: المؤسسة وقرار المناولة وأخيرا المبحث الثالث: واقع المناولة في الجزائر.

وفي الأخير الفصل التطبيقي والذي يتناول دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف للوقوف على مدى أثر المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.





الفصل الأول

تمهيد

لقد اهتمت المؤسسات بالسعي إلى تحقيق ميزتها التنافسية عن طريق توفير خدمات أو منتجات بأسعار منخفضة، أو تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية وتوفر احتياجات الأفراد من بعض مواصفات المنتج قد تكون مغفلة من طرف المنافسين. كما أن للمنافسة التي تخضع لها المؤسسة ونوع الإستراتيجية التنافسية المتبناة تأثير بالغ الأهمية على أنظمة تحليل التكلفة التي تعتمد عليها المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة إنتاجية تجارية أو خدمية.

ومن هذا المنطلق قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المفهومي للميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية؛

المبحث الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.

المبحث الأول: الإطار المفهومي للميزة التنافسية

يعد موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والممارسين لإدارة الأعمال على اعتبار أنه يوفر الإطار النظري والعملية لكيفية الصمود في وجه المنافسة والتغلب على المنافسين.

كما أن للمنافسة التي تخضع لها المؤسسة ونوع الإستراتيجية التنافسية المتبناة تأثير بالغ الأهمية على أنظمة تحليل التكلفة التي تعتمد عليها المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة إنتاجية، تجارية أو خدمية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يرجع الكثير من الكتاب والباحثين سر تفوق الكثير من المنظمات خاصة العالمية منها إلى تقديمها لمنتجات حساسة للسعر تجاه المنافسين بمعنى أن أسعار منتجاتها منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، أو أنها تقدم منتجات بخصائص فريدة تدفع الزبائن لاقتنائها حتى وإن كانت بأسعار مرتفعة أي أن هذه المنتجات متميزة عن منتجات المنافسين، وهو ما اصطلح عليه كتاب الإدارة بالميزة التنافسية، التي يعزى إليها سبب تفوق العديد من المنظمات في ظل منافسة حادة، بحيث يصفها كوتلر (kotler) بأنها سلاح ناري في يد متنافس يواجه خصما يحمل سلاحا أبيضاً.

أما الميزة التنافسية فقد نال مفهومها أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة إذ شهدت البيئة التي تعمل فيها المنظمات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات و ثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية ، ولم تستثنى أية منظمة في العالم من تأثيرات العولمة إذ غالبا ما تدخل الدولة من خلال قطاعاتها ومؤسساتها العامة بصيغة تبني أدوار فاعلة ينطوي عليها تطوير القدرة التنافسية لمنظماتها العاملة دوليا ومحليا مما يشجع جميع المنظمات على تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال تحقيق المزايا التنافسية .

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا ومكانة هامة في مجالات إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، إذ تعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين.

ويعتبر هذا المفهوم امتدادا لمفهوم الميزة النسبية (advantage comparative) الذي ظهر على يد الاقتصادي دافيد ريكاردو (RICARDO DAVID) في بدايات القرن التاسع عشر (1800)، حيث يرى أن التبادل التجاري الدولي يتوقف على امتلاك الدولة لميزة نسبية أي على ما تمتلكه من موارد طبيعية كالمواد الأولية اليد العاملة الرخيصة، المناخ الموقع الجغرافي، المساحة، والذي يمكن من الحصول على منتجات رخيصة الثمن وتنافسية؛ وبالنظر إلى التفوق الذي حققته المنظمات اليابانية في غزوها للأسواق العالمية على الرغم من عدم امتلاكها للمزايا النسبية، ظهرت فكرة الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات من طرف شركة ماكينزي للاستشارات.

وفي بداية الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (MICHAEL PORTER) حول الميزة التنافسية وإستراتيجية التنافس، حيث اعتبر أن مفهوم الميزة التنافسية لا يعني حاجة البلد لميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق المحلية والأجنبية وإنما يعتمد على التكنولوجيا، المعرفة جودة الإنتاج، فهم حاجات ورغبات المستهلك، والعامل الأكثر أهمية في تحديد نجاح المنظمات هو الموقف التنافسي لها في الصناعة.¹

ولتحديد تعريف للميزة التنافسية جاءت العديد من المحاولات في ذلك واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب إلا أن جلها يصب في مصب واحد ومن بين هذه التعاريف نجد:

لقد ذكر "بورتر Porter. M"؛ وهو يعتبر رائد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة في العصر الحديث؛ أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. فالميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المؤسسة اتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن وتتفوق المؤسسة بها على المنافسين، بحيث هذه المزايا تقود المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية وولاء ورضا الزبون.²

تعرف الميزة التنافسية "بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطرق أكثر فاعلية"، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج تحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق.³

فالميزة التنافسية تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية والجودة وبالتالي استخدام وسائل متطورة ويد عاملة مدربة بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأسواق العالمية.⁴

¹ - سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة إبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2021، 237

² - أمجد علي صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على صلاح منظمات العمل، الأردن، دار الباروزي للنشر والتوزيع، 2009، ص 200.

³ - معن، أحمد ميسر، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، تنمية الرافدين 77(27)، 2005، ص 44.

⁴ - عبد الوهاب حيفان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. دار الايام للتوزيع والنشر. عمان. 2014، ص 45.

الجدول 01: وجهات النظر المختلفة حول الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	- هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	- اي شيء يميز المؤسسة او منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
ROPPAPORT	- قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الاقلية وتحقيق فوائد اعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة اكبر للزبون	الكلفة
EVANS	- القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MAVMALL AND TAMPO	- هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الاخرين	المنافسة

المصدر: نوري منير، 2019.

فبشكل واضح يتجلى أن الميزة التنافسية لفظ يحمل معانيه إذ تدل على إنفراد المؤسسة عن باقي المنافسين في القطاع؛ أي تميزها من حيث إمتلاكها للإمكانيات أو المورد المتميز أو المهارة الخاصة التي تتجسد في خلق قيم للزبائن تفوق المنافس وعلى نحو يتسم بالديمومة ويخضع لإستراتيجيات تنافسية واضحة المعالم.¹

فمفهوم الميزة التنافسية يتحدد بالقياس الى المزدوجة (قيمة-سعر) الخاصة بالخدمة أو المنتج بحيث السعر يكون عبارة عن متغير خارجي بسيط يتم تحديده وفقا لآليات السوق، أما القيمة فهي تمثل جذب المستهلك من خلال الميزات التي تغطيها الخدمة أو المنتج. وقدرة المؤسسة على تقديم عرض جذاب يتوقف على إمكانية تحكّمها في تكاليفها وتقديم خدمات أو منتجات تتميز بالمفاضلة، مما يبرز العلاقة بين المزايا التنافسية ومصادرها. ولا يتسنى ذلك إلا بامتلاكها نظام لتحليل التكاليف جد فعال يسمح بالقيام بالمقارنات بين السعر والقيمة.

¹ - عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2021، ص 26.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطويرها

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

يمكن القول بأنه هناك مصدرية اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة¹.

وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم المصادر الميزة التنافسية تتلخص فيما يلي:

- **التفكير الاستراتيجي:** تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر².

2- **إستراتيجية التميز والاختلاف:** يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها³.

3- **إستراتيجية التركيز أو التخصص:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج ((شريحة محددة من العملاء))⁴.

- **الإطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك

¹ - عبد السلام ابو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 256.

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 115.

³ - نفس المرجع، ص 118.

⁴ - نفس المرجع، ص ص 121-124.

الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.¹

- **التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، و هذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.²

- **المعرفة:** إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، و تحليلها و تفسيرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيهه و إثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

ومن هنا أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري الذي يشمل مختلف المنتجات الفكر الإنساني من تقنيات نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال.³

- **الجودة:** و هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

- **الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في القيام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميراث، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.⁴

¹ - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 61.

² - كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2002، ص 61.

³ - علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 202.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 87.

- **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.¹

ويتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- **الموارد الملموسة :** تصنف إلى ثلاث أنواع:

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات فيجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

- **الموارد غير الملموسة :** تميز فيها ما يلي :

- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ثانيا: أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا واستثمارا وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد

¹ - نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص : علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسويق ،جامعة سعد دحلب البليدة ،الجزائر، 2006، ص 59.

اللازمة لتحقيق الأهداف، و في ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية¹:

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلص فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، و طرق التسويق عبر الإنترنت و هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج وهنا تبدأ في تحديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.
- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و للمستهلك هي علاقة تأثير و تأثير متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ل يتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، و إلى درجة الارتقاء بالحاجة و نظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات و اختراع الرغبات.²
- **تغير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من ثم تحقيق التميز مرة أخرى.
- **التغير في القيود الحكومية:** عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ومن ثم الصمود في وجهها المنافسين، ومما سبق نجد أن الميزة التنافسية هي القوة الدافعة للمؤسسة باستعمال مختلف إمكانياتها المتمثلة في المواد الملموسة وغير الملموسة حيث أن تحقيق الميزة التنافسية اليوم لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تحديد، فهذا التميز أصبح هدف كل المنافسين، وكل منافس يسعى للوصول إلى هذا التميز مستعملا في ذلك كل الطرق والأساليب الممكنة، فالمؤسسة المتحكمة أكثر في مواردها و التي تعمل باستمرار على التحسين و التجديد والتطوير، والمدركة للمصدر الأصلي للميزة التنافسية تعتبر هي المؤسسة المتميزة أو المتفوقة ولا ننسى أن المؤسسة لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب ضرورة تنميتها وتطويرها بالبحث والمراقبة المستمرة لأهم التطورات

¹ - نبيل خليل مرسى، مرجع سابق، ص 98.

² - محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004، ص 53.

الحاصلة في سوقها والعالم ككل من تطور تكنولوجي واجتماعي وقانوني و هذا الذي توفره اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

الفرع الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

يتمثل الأساس القوى الذي تستند إليه إستراتيجية المؤسسة و يجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل في الميزة التنافسية. و تحقق هذه الأخيرة بإحدى الطرق التالي :

- **التكلفة أقل:** ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم و تسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلة القيمة للمؤسسة، و التي تعد مصدرا هاما للميزة التكلفة¹. مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف².

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم : بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفایات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

- **تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، و توفر خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز³.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 56.

² - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 99.

³ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

- **ميزة اختصار الوقت:** هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

✚ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق

✚ تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف لإنتاج؛

✚ تخفيض مدة تسليم الطلبات للزبون؛

✚ تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع)؛

✚ الالتزام بمداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن¹.

هذه الأنواع من الميزة التنافسية على المؤسسة امتلاكهما (أو امتلاك أحدهما على الأقل للحصول على قدرة تنافسية، أما بالنسبة للسوق المستهدف، و المزمع تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل، أو قطاعا سوقيا معينا.

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:

- **مؤشرات نوعية:**

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلا التميز بين عدد من المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي :

– النوعية المتوقعة:

تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج. وهو أمر يصعب وهي تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

¹ – نفس المرجع، ص 85.

– النوعية المدركة:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضا من عدمه.

– النوعية القياسية:

ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

• مؤشرات كمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:¹

– مؤشر جودة المنتج النسبي

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين. يتضح كما يلي:

نسبة الضرر جراء	اجمالي مردودات المبيعات
مستوى جودة المنتج	اجمالي المبيعات

– المنتجات الجديدة النسبية

وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

– التكاليف:

وهي تحمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على نشاط معين بمجمله قياسه بالمنافسين.

¹ – أوجد علي صالح، مرجع سابق، ص 202.

- الحصة السوقية:

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأشر قوة المنظمة في السوق وكما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{المبيعات مردودات إجمالي}}{\text{المبيعات إجمالي}}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي:¹

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{السوق في الشركة مبيعات قيمة إجمالي}}{\text{السوق في المنافسين أكبر مبيعات قيمة إجمالي}}$$

ولكما كانت النتيجة تقترب من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة واحد فإن ذلك بأن الشركة هي الأقوى والقائد للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية

بعد التعرف على ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة ومعايير الحكم على جودتها، سوف نتعرف في هذا المبحث على مفهوم الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها، بالإضافة إلى عرض علاقتها بالميزة التنافسية والوقوف على أهم العناصر التي تخدم هذه العلاقة.

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية التنافسية

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، و تبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال

¹ - أجمد علي صالح، مرجع سابق، ص 205.

، و في عام 1980 وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة و بالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة.¹

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية التنافسية

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمراً حتمياً أمام مراكز الإنتاج والخدمات، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة.

فأهم ما يميز النشاط الاقتصادي في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، خاصة مع تلاشي الحواجز الجمركية وظهور متطلبات الجودة العالمية.²

ويقصد بالتنافسية القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل في نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما.³

وتعرف أيضاً على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية واستقرار ونمو وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.⁴

كما تعرف المنافسة بأنها: المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية.⁵

وفي تعريف آخر المنافسة هي العملية التي تحد زيادة مدى العمل وكثافة العمل وإنتاجية العمل.⁶

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، إدريس الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط.2، عمان، 2016، ص 417.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101.

³ - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية 2000، ص 10.

⁴ - نفس المرجع، ص 20.

⁵ - محمد فريد الصحن وعبد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 239.

⁶ - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 20.

كما يقصد بالتنافسية: الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.¹

من خلال التعاريف السابقة وعلى اختلاف وجهات النظر فيها إلا أنها تشترك في أبعاد تعريف التنافسية كما يلي:

✚ أن التنافسية تهدف إلى التفوق على المنافسين.

✚ تعتمد التنافسية على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون وتكسب ولاءه مقومات التنافسية هي الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب.

✚ تقاس التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية، التكلفة الإنتاجية، الحصة السوقية.

✚ تعبر التنافسية عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة التزاحم بين المنظمات في السوق لكسب لجذب العملاء والتفوق على المنافسين.

الفرع الثاني: أهميتها في بناء وتحسين الميزة التنافسية

تتعد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب والتي يمكن ذكرها فيما يلي:²

✚ ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.

✚ وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

✚ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الآلي وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

✚ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار ، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 101.

² - عبد الرحمن بن عنتر ، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2014، ص 152.

ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.

المطلب الثاني: أهم الاستراتيجيات التنافسية

❖ **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد، كما يتطلب هذا الخيار بناء جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان..

يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة.¹

❖ **إستراتيجية التمييز:** وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو منتجات في خطوط إنتاجها الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك.²

معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.³

❖ **إستراتيجية التركيز:** تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2006، ص 160.

² - نفس المرجع، ص 161.

³ نفس المرجع، ص 162

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

الجدول 02: أهم أنواع الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	✓ استثمار راس مالي متواصل مع توفر مزيد من راس المال في متناول اليد ✓ مهارات هندسية في محال العمليات ✓ الاشراف المكثف للعمل ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع ✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة	✓ رقابة محكمة على التكاليف ✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة ✓ تنظيم ومسؤوليات واضحة ✓ حوافز مبنية على تحقيق الاهداف الكمية
التميز	✓ قدرات تسويقية عالية ✓ هندسة المنتجات ✓ الاتجاه نحو الابداع ✓ كفاءات عالية في البحوث الاساسية ✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة ✓ الزيادة في التكنولوجيا ✓ خبرة طويلة في الصناعة او مجموعة من المهارات في صناعات اخرى ✓ تعاون قوي من قنوات التوزيع	✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث ✓ تطوير المنتجات ✓ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية ✓ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة
التركيز	✓ مزيج من السياسات أعلاه ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين	✓ مزيج من السياسات أعلاه ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي

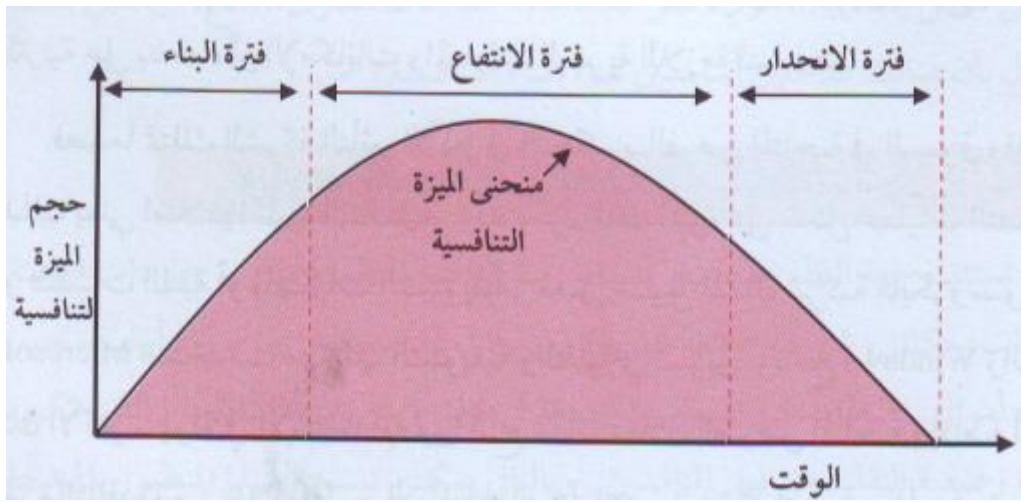
المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" ص421.

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

المطلب الثالث: كيفية بناء الميزة التنافسية

إذا ما نجحت الشركة في صياغة استراتيجيتها التسويقية على وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية، فإن ذلك يعني قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمدها لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها، ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بناءها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وبخاصة في الشركات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق.¹

الشكل 01: المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن.



تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعاً إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها ، وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة ، وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي، فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسطاء والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلاً عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.²

¹ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، قسم الإدارة والاقتصاد، الأردن، 2019، ص 195.

² - نفس المرجع، ص 196.

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

أما فترة المنافع، التي تمنحها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، فأنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة، وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها، أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها.

فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية. وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية. فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج Windows والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجدات من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم.¹

أما فترة الانحدار فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة. وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها، امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه الشركة وقد يكون بمجال السعر أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم والإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق ... الخ. ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن منحى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون مربع أو بطيء تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.

ولكن التساؤل الذي يمكن أن يثار هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تبني ميزتها التنافسية؟ الجواب على ذلك يكمن عن وجهة النظر في إدارة الشركة في المدخل الذي يمكن اعتماده في بناء الميزة التنافسية، والذي قد يبني على ما تمتلكه الشركة من مهارات وقدرات مختلفة قياساً بغيرها من الشركات الأخرى، أو ما تتيحه البيئة التسويقية من فرص تتمثل بجاذبية السوق، نمو الصناعة، احتياجات السوق ... الخ. وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما :

● مدخل البناء الداخلي Internal Building Approach :

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات (أبنية، معدات، مكائن، شهرة وعلامة تجارية) وموارد (مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية، أموال ... الخ) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين. وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

¹ - نفس المرجع، ص 197.

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

ومن وجهة نظر معمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة وهي متفائلة بذلك.

أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أولاً قبل أي شيء آخر، وانطلاقاً من القول بأن القدم لا توضع على الأرض الرخوة عند المسير، بل على الأرض الصلبة. وبالتالي فإن الشركة تبني ميزتها التنافسية ومواجهتها للآخرين على أساس معالجة نقاط الخلل التي تعترضها أولاً، ويمكن تسميتها أيضاً بوجهة النظر المتشائمة على أساس أن النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن يتم معالجة نقاط الضعف في المنظمة لكي تواجه المنافسين.¹

● مدخل البناء الخارجي External Building Approach:

إدارة المنظمة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية. ومنطلقين من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، ولذلك فإنها ستركز على السوق أساساً بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الإستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق.

وقد تساهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال. كما هو مثلاً في الإعفاءات الضريبية، الاستيراد والتصدير ... الخ، فضلاً عن حالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق.²

¹ - عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص 156.

² - نفس المرجع، ص 157.

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

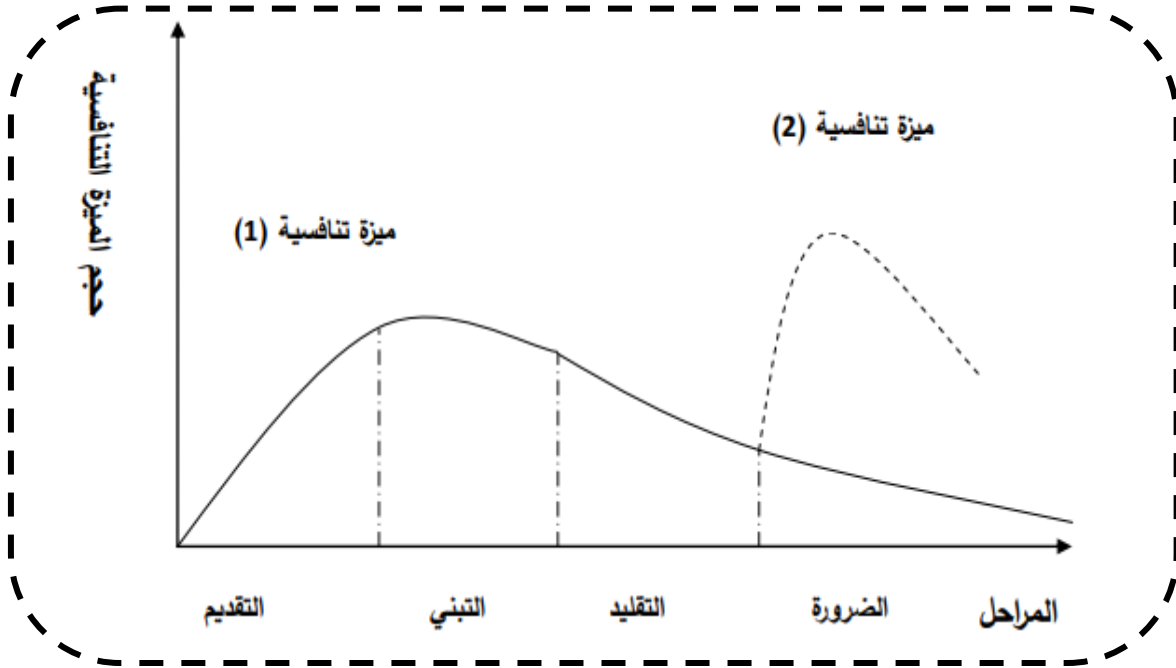
المبحث الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

1. **حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجلية و واضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، و بالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل 02: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.

حسب المنحنى أعلاه فإن الميزة التنافسية تتطور خلال أربعة مراحل أساسية هي¹:

أ- **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار، ...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87-88.

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

ب- **مرحلة التبنى:** من قبل الشركات المنافسة وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشيع بفعل تزايد عدد المنافسين.

ت- **مرحلة الركود:** في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

ث- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، وهذا يجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة، مما يؤدي انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

2. **نطاق التنافس السوق المستهدف:** إن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع...، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز هذا القسم السوقي. وهناك أربع أبعاد لنطاق التنافس نعرضها في الجدول الموالي:

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

الجدول 03: نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1. نطاق القطاع الشوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا قرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقر من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3. النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4. نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة على سبيل المثال، تحصل شركة بروكتور و جامبل على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بما حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87-88.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية و هذا راجع لتعدد وجهات نظرهم حول الموضوع و سنعتمد في دراستنا هذه على الأبعاد الأكثر انتشارا و التي رأينا أنها الأكثر أهمية، حيث أن التحكم فيها من شأنه أن يضع المنظمة في موقع تنافسي أفضل أمام منافسيها في السوق، و تتمثل هذه الأبعاد في : التكلفة، الجودة، المرونة التسليم و الابتكار.

- **التكلفة:** التركيز على خفض التكلفة هو البعد الأكثر شيوعا الذي تستخدمه المنظمات، لاسيما تلك الموجودة في الأسواق حيث يكون العملاء حساسين للأسعار، وتهدف عملية خفض التكلفة إلى جذب عملاء جدد و الحفاظ على العملاء الحاليين وتأمين ميزة دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث يترتب على ذلك تحقيق أرباح عالية و الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، و يمكن خفض التكاليف من خلال الإنتاج بكميات كبيرة مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف الحدية، و الاستفادة من وفورات الحجم، كذلك يمكن تخفيض التكاليف من خلال الخبرة و التعلم بفعل اكتساب الفرد مهارة إضافية بتكرار نفس العمل باعتبار أنه يحسن من طريقة التنفيذ و يقلل من الوقت المستغرق ويضاعف إنتاجية العمل¹.
- **الجودة:** تعبر الجودة عن مدى احترام نظام الإنتاج للمعايير المرجعية الموضوعية من قبل المنظمة، تتمثل الجودة في تفوق منتج ما يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها و التي تلبي حاجات و رغبات الزبائن أو تتجاوزها، وأصبحت الجودة من أهم أبعاد الميزة التنافسية في الوقت الحالي نظرا للأهمية الكبيرة لها في بقاء الجودة من أهم أبعاد الميزة التنافسية في الوقت الحالي نظرا للأهمية الكبيرة لها في بقاء المنظمة و استمرارها في البيئة التنافسية².
- **المرونة:** يقصد بالمرونة سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبون بمعنى قدرة المنظمة على الإنتاج بكميات كبيرة وادخال منتجات و التعديل في المنتجات الحالية و تعني كذلك قدرة المنظمة على تغيير أداء العمليات، مرونة المنتج، مرونة الحجم و مرونة التسليم، و تلعب المرونة دورا أساسيا في تمكين المنظمة من التكيف مع المستجدات البيئية و ضمان البقاء والاستمرار في السوق³.

¹- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، 2014، عمان، الأردن، ص 180.

²- فلاح علي، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 28، العدد 03، 2019، ص 19.

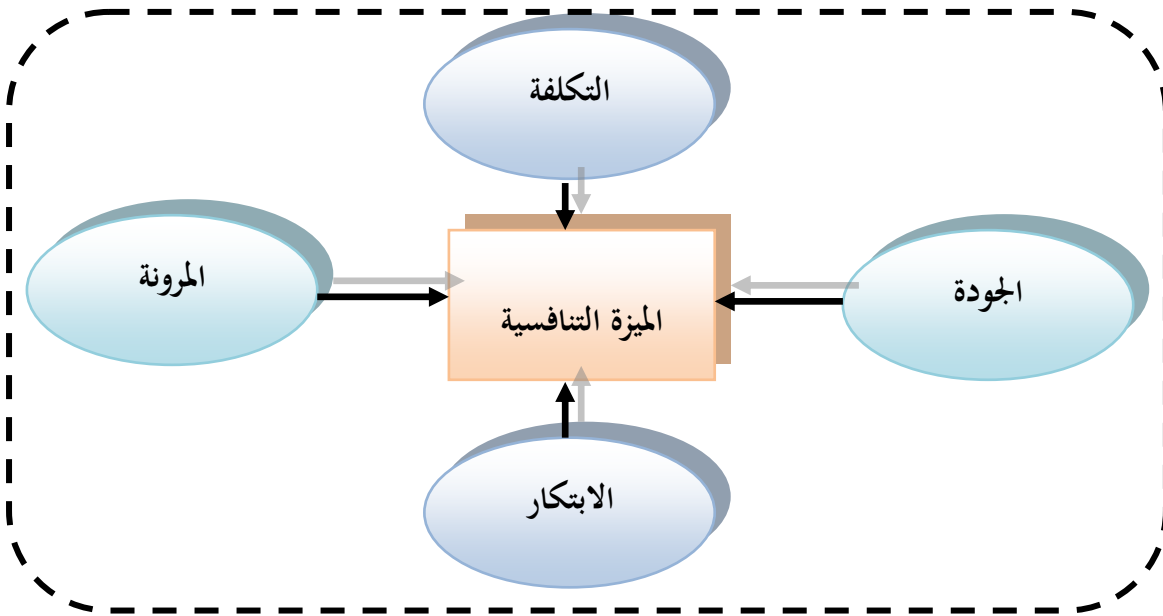
³- عبد اللطيف مصلح عائض، أحمد جابر حسين أبو هادي، أثر إستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 25 العدد 03، 2019، ص 62.

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

- الابتكار: يشير الابتكار إلى اهتمام المنظمة بدعم الأفكار الجديدة و التجربة و خلق العمليات في وقت أسبق من المنافسين، وتصميم و تنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة غير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية تساهم في تحسين المنتجات الحالية أو خلق منتجات جديدة، ويعد الابتكار أحد الضروريات الأساسية في إدارة أعمال المنظمات، فلم يعد كافيا أو مرضيا إدارة الأعمال بالطرق التقليدية الروتينية إذ أن الاستمرار دون ابتكار أو تطوير يؤدي إلى التراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام و من ثما التوقف والخروج من المنافسة¹.

و يمكن عرض أبعاد الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل 03: أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 86.

لقد تغيرت طلبات العملاء اليوم في ظل البيئة المتقلبة و الكم الهائل من السلع المعروضة في السوق فلم تعد الجودة والسعر المنخفض كافيان لكسب رضا الزبائن وولائهم، و بالتالي أصبح من الضروري تحقيق المرونة اللازمة من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات في أذواق المستهلكين و الاهتمام أكثر بالابتكار والتجديد في تصميم المنتجات و عرضها بأشكال

¹ - سعودين عبد الجبار الحارثي، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، المجلة التربوية، العدد 66، 2019، ص 145.

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

مختلفة، بالإضافة إلى ضرورة تلبية حاجات الزبائن في الوقت المحدد مما يعزز ثقتهم بالمنظمة، وبالتالي فإن كل الأبعاد المذكورة سابقا أساسية و تساهم مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة و صعبة التقليد من قبل المنافسين¹.

بالإضافة إلى هذا، إن الميزة التنافسية تتحقق من أجل الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها الإمكانيات القيمة المدركة لدى العميل التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين²:

● القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات استغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أي منظمة في استغلال الإمكانيات المتميزة قد يكلفها الكثير.

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مع مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة للسعر، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الإقناع بالمنتج والخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

● قدرة المؤسسة على تحقيق التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للحصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية في بنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

وفيما يتعلق بالموارد المادية، والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية فالكثير من

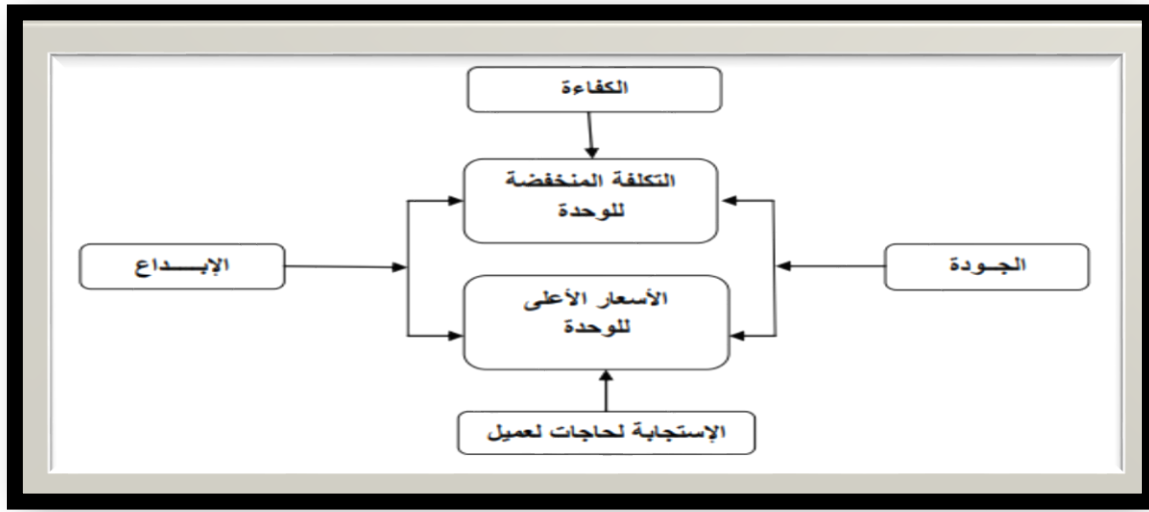
¹ - ريم بن ثابت محمد بن زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 15، 2019، ص 57.

² - دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2011-2010، ص 07.

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

المؤسسات يعتبر نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات والقدرات البشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظامها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المؤسسة من النادر أو من الصعب على الآخرين تقليدها¹.

الشكل 04: أبعاد الميزة التنافسية حسب دراسة دومة نوال



المصدر: شارل هل جاريت ،جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة

الإستراتيجية-مدخل متكامل، دار المريخ للنشر ، الرياض، ج 1، 2001، ص 205.

من خلال الشكل يمكن القول بأن الكفاءة العالية تمنح المنظمة الفرصة لتخفيض تكاليفها، وهذا ما يعطيها خيارين هما: أن تبقي الأسعار كما هي فتحصل على قيمة مضافة في هامش الربح، وإما أن تخفض من أسعارها للحصول على حصة سوقية أكبر وبذلك تحقق أرباحا أعلى، بالإضافة إلا أن الجودة تسمح لها بفرض أسعار عالية نظرا لارتفاع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات ذات الجودة العالية، فضلا عن تخفيض تكاليفها من خلال نقص الوحدات المعيبة، كما أن الاستجابة المتفوقة للعميل تسمح أيضا للمنظمة من فرض أسعار أعلى نظير الخدمات التي يتلقاها العميل وهذا ما يرفع من قيمة منتجات المنظمة لدى عملائها، كما يمكن الإبداع المنظمة من تخفيض التكاليف من خلال ابتكار طرق إنتاج أكثر كفاءة وكذلك يمكنها من رفع الأسعار مقارنة بمنافسيها لأنها تمتلك السبق في طرح منتجات جديدة.

¹ - نفس المرجع، ص 08.

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

وعليه فالمنظمة يجب أن تستوعب جيدا العوامل التي تجعلها متميزة وتمكنها من خلق وبناء ميزات تنافسية دائمة ومستمرة، كما يجب على المنظمة العمل بجدية من أجل تحسين وزيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها أمام الضغط الكبير للمنافسين.

المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة معايير رئيسية تتمثل في: معيار مصدر الميزة، معيار تعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة ومعيار درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر للميزة:

● معيار مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، وهي سهلة التقليد من قبل المنظمات المنافسة.

مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: تعتمد هذه الميزة على التكنولوجيا، تميز المنتج أو الخدمة السمعة الطيبة أو العلامة التجارية والعلاقات الوطيدة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر في التعلم المتخصص البحوث والتطوير والتسويق.

● معيار تعدد مصادر الميزة: التي تمتلكها المنظمة : في حال اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط فإنه

يمكن للمنافسين محاكاتها، أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

● معيار درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع

من المنافسين لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذلك تتجه لخلق مزايا تنافسية مبتكرة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع ومعرفة مدى نجاحها، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حال عدم التفوق على المنافسين.

بالإضافة إلى المعايير السابقة، هناك معايير أخرى تساهم في مدى جودة الميزة التنافسية نعرضها في النقاط التالية:

1. معيار خلق القيمة: يعني به أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتماداً على ما تخلفه من قيمة مضافة للزبون، الذي يجب أن يدرك هذه القيمة مما يجعله مستعداً لاقتناء منتجات المنظمة وتفضيلها، والاستمرار في ذلك حتى ولو تطلب

الفصل الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

الأمر أن يدفع أكثر مادامت القيمة المحققة لفائدتها تعوض بشكل واسع الزيادة المحتملة في السعر، ومنه انعكاس هذه القيمة لفائدة المنظمة.

2. معيار الربحية: يتعلق الأمر بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة، وأن تستمر في ذلك على المدى المتوسط والطويل، وهذا المعيار يرتبط كثيرا بتخفيض التكاليف إذ يمكن أن يستند إلى عناصر الجودة المحققة في المنتجات.

3. معيار الحصة السوقية: يقصد به مدى ما تحققه المنظمة من حصة مرتفعة من السوق، إلا أن هذا المعيار يجب أن يكون مصحوبا بمعيار تحقيق الأرباح، لأن السعي مثلا وراء مكانة الرائد في السوق مع إغفال جوانب كالربحية قد يؤدي بالمنظمة كما يقول "M.Porter" إلى الخروج نهائيا من السوق.

4. معيار المساهمة في النمو: يتعلق بمدى مساهمة المنظمة المعنية في النمو الاقتصادي القومي، ومدى انعكاسه على زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي كنتيجة للتفوق وارتفاع المساهمة في التجارة الدولية.

تعتبر هذه المعايير أساسية للحكم على جودة الميزة التنافسية، لكن تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تحديدها وحصرها في العناصر السالفة الذكر فقط، بل يبقى المجال مفتوحا أما ومعايير أخرى يمكن للمنظمة الاستعانة بها للحكم على مدى جودة الميزة التنافسية.

خاتمة الفصل

تشهد الساحة العالمية تغيرات جذرية لها أثار اقتصادية على العالم بصفة عامة وعلى الدول المتخلفة بشكل خاص، حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتابع فيها التغيرات بمعدلات فائقة السرعة. فعلى الصعيد الاقتصادي هناك اتجاه نحو عولمة الاقتصاد مع تحرير الأسواق العالمية وتعزيز الاستثمارات الخارجية وظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك رئيسي للعولمة الاقتصادية بفضل طبيعتها التطورية ودورها في زيادة التنافسية والتي تنطوي على كل ما يضيف على الإنتاج السلعي طابع العالمية مما يزيد من قيمة المنافسة، ذا ما يدفع إدارة المؤسسات والدول إلى اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات وذلك من خلال امتلاك ميزة تنافسية حقيقية حتى تضمن المؤسسات قدرتها على المنافسة والدخول إلى الساحة بشكل قوي وتؤمن كذلك البقاء ضمن جماعات المنافسين والنمو الاقتصادي. ولأهمية كل من المنافسة والميزة التنافسية وتأثيرها على المؤسسة بشكل عام وعلى جودة المنتج بشكل خاص وتحسينها من أجل التأكد من أنها تلبي جميع احتياجات المستهلك وشد انتباهه أكثر.



الفصل الثاني

تمهيد

تعتبر المناولة من أهم استراتيجيات التعاون التي تلجأ إليها المؤسسات لمواجهة المنافسين والتغيرات البيئية السريعة التي تحدث في محيطها ولقد برهنت المناول على قدرتها على تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وبالتالي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع المناولة من حيث مفهومها، نشأتها وتطورها التاريخي إلى أهميتها وأنواعها كذلك إيجابياتها وسلبياتها كما سيتم عرض أهم مجالاتها ودوافع اللجوء إليها واتخاذ قرار المناولة أبعادها وفي الأخير سيتم تناول واقع المناولة في الجزائر من حيث تطورها ونشاطها الفعلي إلى آفاقها المستقبلية.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

المبحث الأول: ماهية المناولة

المطلب الأول: نشأة وتطور المناولة

1- تعريف المناولة:

إن مصطلح المناولة أو التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن تسمى بالفرنسية La sous-traitance أما بالإنجليزية Outsourcing، العديد من التعريفات منها:

جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من: مكونات، منتجات، إكسسوارات، خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة، وتسمى المنشأة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمنشأة "الأمرة بالأعمال" والمنشأة التي تقوم بالأعمال، المنشأة "المنفذة أو المناولة"¹

" التعاقد من الباطن هو عبارة عن عقد ثانوي (أو فرعي) يعطي المؤسسة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الشغل" بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد".²

تعريف بعض المنظمات المعتمدة:

تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR للمناولة، اعتبرت المناولة: عملية أو أكثر تهتم بالدراسة والتجهيز أو الإنتاج، أو تقديم خدمات أو الصيانة بحيث تكون المؤسسة الأولى صاحبة الأمر تطلب من مؤسسة أخرى إنجاز عمل معين حسب مقاييس ومواصفات معينة، وتسمى قابضة الأمر.³

¹ - جلولي محمد، بومدين محمد الأمين، دور المناولة في تحسين جودة الخدمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جوان 2018، ص 41.

² - شريف سمية، آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنظيم الصفقات العمومية 247/15، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية الاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص 347.

³ - بن حراث حياة، المناولة الصناعية كإستراتيجية ناجعة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (منظور تحليلي)، الملتقى الدولي الثاني حول إستراتيجية الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية - الواقع والآفاق، جامعة أحمد دراية، أدرار، يومي 21 و22 فبراير 2017، ص 05.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

وحسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI فإن المناولة هي اتفاق يقوم من خلاله رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء، أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكملة التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة.¹

كما تعرف المقاول من الباطن حسب المركز الوطني للمقاول من الباطن على أنها "النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها".²

تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي في فرنسا 1973: "التعاقد من الباطن هو العملية التي تعهد من خلالها شركة إلى شخص آخر القيام بمهمة وفقاً للمواصفات معينة ومحددة مسبقاً".³

تعريف المعهد الوطني للبحث والأمن (INRS) L'institut nationale du recherche et

sécurité قدم هذا المعهد سنة 2007 مجموعة من التعاريف نسبت إلى المناولة من الباطن جاءت في العديد من الدراسات، فعلى سبيل المثال: حسب قسم الدراسات والإحصائيات الصناعية 2004 (SESSI) Le service 4 des études et des statistiques industrielles

تحدث عن المناولة من الباطن عندما تقوم مؤسسة ما تدعى المنفذة للأعمال (preneur d'ordre) بتصنيع أجزاء أو منتجات هي أكثر صعوبة وتحتاج إلى تحويلات أخرى لدمجها في المنتج النهائي، انطلاقاً من أوامر مؤسسة أخرى تدعى الأمرة بالأعمال (donneur d'ordres)".

تعريف بعض الكتب والباحثين:

كما يعتبر Francois BLONDE المناولة هي القيام بنجاز عملية تصميم، إعداد، صناعة، تنفيذ أو صيانة المنتج لحساب الزبون (المؤسسة الأمرة)، وهذا في إطار دورة إنتاج محددة والالتزام مطابقة هذه العملية مع المواصفات التقنية أو العامة التي يحددها الزبون".⁵

¹ - شريف سمية، مرجع سبق ذكره، ص 347.

² - وداد شعباني، دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 7، 2020، ص 14.

³ - ALAIN DUMAS, COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION DES SYSTEMES. DE PETITES ET MOYENNES DIMENSIONS UNIVERSITE DU QUÉBEC, 1989, P43.

⁴ - سمية بن علي، التعاقد من الباطن: إستراتيجية علائقية داعمة للتنافسية المؤسسات، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد 45، مارس

2016، ص 217.

⁵ - وداد شعباني، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

تعريف Henry Bikis 1975: يقول الكاتب " عموما يمكن أن نتحدث عن مناولة من الباطن في كل مرة تقوم فيها مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة بالأعمال (donneur d'ordre) بتنفيذ جزء من عمل مهم عن طريق مؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المناولة من الباطن (sous-traitant)، انطلاقا من مواصفات تقنية مفروضة.¹

عرفت المناولة (التعاقد من الباطن) من طرف اللجنة الأوروبية في ديسمبر 1978 بأنها "الحالة التي تقوم فيها المؤسسة المصدر الأمر بتكليف مؤسسة أخرى (المناول) بإنتاج منتجات، أداء خدمات أو ممارسة أشغال تكون موجهة لمصدر الأمر أو تنفذ لحسابه، حيث لا تكون هناك أية علاقة مباشرة بين المناول وعميل المنتج أو الخدمة النهائية.²

حسب 1991 Barreyre³: فإن المناولة هي العملية التي تقوم من خلالها مؤسسة ما بالاتفاق مع شركة أخرى لتقوم بأعمال ونشاطات لصالحها مع الاحتفاظ بالمسؤولية الاقتصادية كاملة، ضمن دفتر شروط؛

حسب 1997 Altersohm: فقد عرف المناولة بكونها عملية التصميم، التطوير، التصنيع أو الصيانة التي تقوم مؤسسة ما بموجبها بتنفيذ عمل بموجب أمر من مؤسسة أخرى، ويكون ذلك تحت إشرافها القانوني والتقني؛

حسب 2001 Millot: المناولة هي العملية التي تقتضي أن تقوم مؤسسة ما بإسناد نشاط أو أكثر لمؤسسة أخرى؛

تعريف 2007 jean marie pitron: "يمكن تعريف المناولة من الباطن من خلال قرار مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة بالأعمال بالتعهد إلى مؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المناولة من الباطن بمهمة تنفيذ بعض المهام وفقا لدفتر مواصفات يترجم كيفية انجاز منتج/خدمة التي تخصص فيها مع احتفاظ المؤسسة الأمرة بالمسؤولية الاقتصادية النهائية.⁴

حسب 2007 J-Miptrou: المناولة هي قرار المؤسسة الأمرة بتوكيل مؤسسة أخرى تسمى "مناولة" التنفيذ مهمة لصالحها، وفق دفتر شروط مسبق، وتؤدي هذه العلاقة إلى إنتاج منتج أو تقديم خدمة لصالح المؤسسة الأمرة مع احتفاظها بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج.

ويعتبر هذا التعريف الشائع لأنه الأقرب لهذه العلاقة كما تراها المؤسسات الأمرة والمناولة في حد ذاتها، أما التعريفات الأخرى الموجودة للباحثين فهي قريبة جدا من تعريف (1998) Brandle حيث قدم المناولة على أنها علاقة اقتصادية بين اثنين من الوكلاء الذين يدخلون بنهج مميز في إطار النيابة، حيث تقوم المؤسسة المناولة بتنفيذ العمليات الإنتاجية

¹ - سمية بن علي، مرجع سبق ذكره.

² - جلولي محمد، مرجع سبق ذكره.

³ - محمد الأسود، المناولة ودِيناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم التسيير، تخصص مأنجمنت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص73.

⁴ - سمية بن علي، مرجع سبق ذكره، ص2017.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

والخدمانية نيابة على الطرف الأساسي (المؤسسة الأمرة) متحملة بذلك مخاطر فنية ومالية وتبعية للمؤسسة الأمرة من خلال توجيهاتها وقراراتها¹.

تعريف المشرع الجزائري:

أما المشرع الجزائري فقد عرف المناولة في الجريدة الرسمية رقم 25 الصادرة بتاريخ 02 ماي 2018 والمتعلقة بالإعفاءات الجمركية للمؤسسة المناولة حسب المادة 02 على النحو الآتية²:

- ❖ المناولة: هي العملية التي من خلالها تعهد "المؤسسة الأمرة" إلى المؤسسة الأخرى "المناولة أو المتلقية الأوامر." وتحت مسؤولياتها تنفيذ كل أو جزء من عقد المناولة التي يقوم مقام الاعتماد
- ❖ المناولة المعتمدة: كل مناول يربطه عقد مناولة مع الأمر.
- ❖ المؤسسة الأمرة: مؤسسة صناعية تعهد لمؤسسة أخرى تسمى المناول، بإنجاز عملية أو عدة عمليات الإنتاج أطقم أو أطقم فرعية موجهة للمنتجات والتجهيزات التابعة للصناعات المشار إليها.
- ❖ المناول أو متلقي الأوامر: كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري تكلف من قبل مؤسسة أمرة بإنجاز عملية أو عدة عمليات الإنتاج أطقم أو أطقم فرعية موجهة للمنتجات أو التجهيزات التابعة للصناعات المشار إليها.

2- نشأة المناولة وتطورها:

إن اللجوء إلى تطبيق علاقة ليس شيئا حديثا، فاستخدامها بدأ منذ زمن طويل، حيث يعود ظهورها إلى ما قبل الميلاد وبالضبط في العصور الوسطى من خلال صناعة السفن في زمن الحروب الفارسية، حيث أصبحت ممارسة شائعة خاصة في مجال النقل والبناء آنذاك، ثم انتشرت لتشمل مجالات أخرى خلال الفترة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية حيث ربط هذا التطور بحاجة الدول إلى التسليح، إذ أن الطلب على الأسلحة كان يتجاوز الطاقة الإنتاجية للمصانع آنذاك لذلك ظهرت العديد من الشركات الصغرى الخاصة في ظل شبكة المناولة، ثم انتهت هذه الممارسة بعودة السلم، ثم عادت للظهور من جديد على إثر عقود الازدهار الثلاثة (1945-1975) حيث عرفت هذه المرحلة زيادة كبيرة في الدخل وتطورا ملحوظا في الضمان الاجتماعي بسبب المكاسب المالية الكبرى في البلدان الصناعية، وهو ما أثر سلبا على نمو أرباح المؤسسات الاقتصادية الكبرى، حيث أخذ هذا النمو في التناقص تدريجيا، ومن بين الحلول التي لجأت إليها هاته المؤسسات، خاصة الكبرى منها بغية إعادة تحقيق مكاسبها الإنتاجية، كانت التفكير في تحويل الإنتاج إلى مناطق مختلفة

¹ - محمد الأسود، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² - Azzedine BOUDJELTI, Slim RELKACEMI, LA SOUS-TRAITANCE, INSTRUMENT POUR LA DENSIFICATION DU TISSU PME RAPPROCHE JURIDIQUE, UN STATUT DE SOUS-TRAITANT POUR LES PME, Revue Volk de tall, Volume 07, mai 2020, P236.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

في العالم تكون فيها اليد العاملة أقل تكلفة، وتكون فيها إجمالاً التكلفة أقل، ومن هنا بدأت المناولة كإستراتيجية اقتصادية على نطاق واسع، فتم إنشاء مصانع في دول الجنوب من قبل المؤسسات في البلدان الصناعية الكبرى¹.

وبسبب التكاليف الإنتاجية المنخفضة أعجب أصحاب المؤسسات بفكرة المناولة التي سمحت لهم بالاستفادة من بعض المزايا فمنذ تلك الفترة نلاحظ بعض التطور في انتشار للعلاقات الأكثر تعاونية والأقل صدامية في علاقات المناولة، وهذا ما سمح للشركاء بالاستفادة من بعض المزايا كتقاسم المخاطر وخفض تكاليف الإنتاج والخدمات وخلق قيمة مضافة جديد... الخ.

ويمكن تقسيم تطور ظهور علاقة المناولة منذ تلك الفترة إلى 04 فترات كما يوضحها الجدول (05) التالي:

الفترة	خصائص المناولة في تلك المرحلة
من سنة 1945 إلى غاية 1975	المناولة كانت تعتمد على الكفاءات، وكانت العلاقة عمودية بين المؤسسين، وكانت المؤسسات المناولة بينها منافسة كبرى، كما كان عليها تخفيض تكاليفها قدر المستطاع لأنها تعتمد على المؤسسة الأمرة بشكل كبير
من سنة 1975 إلى غاية 1985	تميزت بظهور المناولة المتخصصة في هذه الفترة بالإضافة إلى التغيير في السياق الاجتماعي والاقتصادي بسبب التقلص الكمي والنوعي في الأسواق فكان هناك تركيز كبرى من طرف المؤسسات على التخصص في الأعمال نظراً لتطور التكنولوجيا، وهو ما مسح بظهور المناولة المتخصصة التي تعتمد على الكفاءات، وهي مازالت موجودة إلى غاية اليوم
من سنة 1985 إلى غاية أواخر 1999	تميزت هذه المرحلة بظهور شبكات المناولة، حيث أصبحت المناولة أكثر تعقيداً بسبب تعقيد التنظيم الصناعي، وهو ما مسح بظهور درجات في المناولة (درجة أول ودرجة ثانية) وهو ما يعرف أيضاً بالمناولة المباشرة (رئيسية) ومناولة غري مباشرة (فرعية).
من بداية سنة 2000 إلى غاية اليوم	منذ بداية القرن 21 نلاحظ ارتفاع المشاريع في عمليات الابتكار الذي مسح بظهور جمال أوسع يف عمليات التفاوض و بقوة لدى المؤسسات المناولة وهو ما أدى إلى تطور عالقا المناولة إلى عالقة شراكة، أي من مجرد عالقة قصيرة إلى عالقة طويلة الأمد تقوم على التكامل بالدرجة الأولى، وهو ما مسح أيضاً للمؤسسات الص.م. المناولة من دخول الأسواق العالمية.

المصدر: محمد الأسود، نفس المرجع، ص72.

¹ - محمد الأسود، مرجع سبق ذكره، ص71.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

المطلب الثاني: أهمية المناولة وأنواعها

الفرع الأول: أهمية المناولة

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم أبرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوفير الظروف التي تهيئ تحقيق ميزة تنافسية للإنتاج برفع جودته وإحداث التكامل بين قطاع الصناعات الكبيرة وقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة¹، وهذه بعض العناصر التي تبرز أهمية المناولة²:

✚ تنظيم النشاط: تقوم المناولة بتنظيم النشاط بين الأمرين والمنفذين.

✚ تحقيق التخصص: عند قيام الأمرين بالأعمال بتقديم مناولات للصناعات الصغيرة فإنهم يأخذون بتطبيق وتحقيق التخصص في العمل وبالتالي يتفرغون لإنجاز مهام أخرى.

✚ تقسيم العمل: تؤدي عملية المناولة إلى تقسيم العمل بين عدة أطراف مما يسهل عملية التنفيذ.

✚ الحد من النفقات: عند منح عمل معين في شكل مناولات فإن الشركة الأمرة في كثير من الأحيان تحد من نفقات خاصة في مجال تدريب عمالها على أعمال ليسوا قادرين على إنجازها بمثل كفاءة متخصصين غيرهم، غير الكثير من التكاليف الثابتة التي تصبح عائق في مجال إنجاز العملية.

✚ زيادة الكفاءة: أثبتت الكثير من التجارب الدولية في مجال المناولة أن هذه الأخيرة تكسب الشركات المنفذة للمناولة كفاءة معتبرة ومتزايدة مع كل عملية جديدة تجعل منها خبيرة في مجال نشاطها وتحولها شيئاً فشيئاً إلى صناعات متوسطة ثم شركات كبرى.

✚ تعظيم المكاسب: تزداد مكاسب طرفي المناولة (الأمر والمنفذ) نظراً لتركيز كل طرف في مجال محدد لكن نجد أن الصناعات الصغيرة هي الأكثر استفادة من هذه العملية لأنها تضمن الاستمرار في النشاط وبالتالي ضمان البقاء في السوق.

¹ - عزيزون سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة - حالة البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة - ناحية الوسط، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير أخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.

² - ميدون الياس، خروبي سفيان، المناولة الصناعية كمحدد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، العدد الأول، جانفي 2018، ص 75.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

الفرع الثاني: أنواع المناولة

تختلف أنواع المناولة باختلاف طبيعتها، مدتها، درجة تعقد العلاقات وغيرها من العناصر، ويمكن تلخيص كما يلي:

1- حسب نطاق التعاقد:

أ. **مناولة وطنية:** حيث تتمتع المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة بنفس الجنسية وتمارس نشاطها داخل حدود وطنها¹.

ب. **مناولة جهوية:** تكون من خلال تواجد المؤسسة الأمرة والمناولة في منطقة محاذية وقرية بينهما داخل الاقليم الدولة الواحدة².

ج. **ناولة دولية:** 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 وبشراء كل الإنتاج³.

في هذه الصيغة لا يأخذ بعين الاعتبار المكان الذي تمارس فيه المؤسسة الأمرة والمؤسسة لأعمالها، كما أن جنسياتهم تكون مختلفة، ويمكن أن نميز لأربعة أصناف كما يلي⁴:

الصنف الأول: المناولة الدولية تتم هنا بين طرفين يتمتعان بالاستقلال التام عن بعضهما البعض دان في دولتين مختلفتين، الطرف الأول الأصل أو المقدم والطرف الثاني المضيف.

الصنف الثاني: تحدث المناولة الدولية بين طرفين أحدهما فرع لشركة محلية (أو منشأة مقاولات) والآخر أجنبية أو بين مستثمر أجنبي داخل الدولة وشركة محلية (مؤسسة مناولة).

الصنف الثالث: تكون المناولة الدولية هنا بين طرفين فرعيين لشركتين إحداها محلية وهي المؤسسة والأخرى أجنبية مركزها في الدولة الأم وفرعها داخل الدولة المضيقة.

الصنف الرابع: في هذه الحالة يكون الوسيط كطرف ثالث متواجد في الدولة المضيقة، ليقوم الوسيط التعاقد من الباطن مع مستثمر محلي مقابل أن تكون تكلفتي التعاقد هو ربح الوساطة (السمسة).

¹ - ميدون الياس، خروي سفيان، مرجع سبق ذكره، 74.

² - ميسوط عبد القادر، الهواري جمال، هوارية ميسوط، مرجع سبق ذكره، ص 133.

³ - بن الدين احمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية - دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2012، ص 113.

⁴ - قلووش عبد الله، المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات أمرة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2021/2020، ص 31.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

2- حسب القطاع:

أ. **مناولة صناعية:** يتم على مستواها إخراج بعض نشاطات الإنتاجية والصناعية لمؤسسات أخرى مختصة، تقوم بإنتاج أو تصنيع الأجزاء الداخلة في المنتج النهائي، مثلاً في الصناعات الغذائية يتم مناولة نشاط التعبئة والتغليف لمؤسسات خارجية، أو كما هو الحال في الصناعات الكبيرة كصناعة السيارات أين يتم إنتاج مختلف القطع الداخلة في تركيب السيارات من قبل مؤسسات مناولة وموردين مختلفين¹.

ب. **مناولة خدماتية:** تفضل العديد من المؤسسات اللجوء إلى المكاتب والمؤسسات المتخصصة لأداء عدة أعمال كانت تقوم بها بنفسها، كالتسيير المحاسبي المالي، النقل، الأمن... الخ، حيث يتطلب هذا النوع كفاءة ونظام متخصصاً أين تقوم بورصات المناولة والشاركة بدور كبير لاسيما للأمريين بالعمل².

3- حسب الطبيعة:

أ. **المناولة حسب طاقة الإنتاج:** في هذه الحالة المؤسسة الأمرة لا تمتلك القدرة الإنتاجية اللازمة فتلجأ للتعاقد مع شركات أخرى متخصصة أما بشكل ظرفي للتعامل مع ذروة الحمل (زيادة طلب السوق) أو صعوبات مؤقتة، أو بشكل دائم من أجل الحفاظ على قدرة إنتاجية مرتفعة توفرها المؤسسة المناولة³.

ب. **مناولة التخصص:** في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المقاول من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظراً لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، وللاشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشاراً كبيراً في الأوساط الصناعية⁴.

¹ - طوبال منى، حداد بختة، واقع المناولة الصناعية في قطاع الصناعة وتركيب السيارات بالجزائر - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المناولة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020، ص 478.

² - ميدون الياس، خروبي سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ - FANDI Naziha, FANDI Souhila kheira, Intégration économique et Sous-traitance des PME/PMI dans un cadre de SPL : Quel état de constat pour l'Algérie ?, Revue finance et marchés, P71.

⁴ - علالي فتيحة، فاطمة الزهراء لعراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي عام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أفريل 2012.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

4- حسب مدة العقد:

- أ. **المناولة الظرفية (مؤقتة - سببية):** وتعد لأسباب ظرفية وعابرة لمواجهة الطلب في ظرف معين، حيث بإمكان المؤسسة الأمرة إنتاج بإمكانياتها الداخلية غير أنها ولظروف أو في إطار مناسبة، تلجأ المؤسسة الأمرة في إطار صفقة مع المؤسسة المناولة لتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية¹.
- ب. **المناولة الدائمة (الهيكلية):** يتم اللجوء إليها خاصة في حالة العمليات المتعلقة بالمنتجات المعقدة، وتكون العلاقة التي تربط بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة المتخصصة طويلة المدى، وأحياناً تكون دائمة².

5- حسب درجة تعقد العلاقات:

- أ. **مناولة بسيطة:** في هذا النوع من المناولة تكون هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة³.
- ب. **مناولة متدرجة:** في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين، ويكون ذلك حسب أهميتهم مثلاً في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول، وتكون عادة مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل⁴.
- 6- **حسب تفويض العمل:** يمكن أن تبدأ مهمة المناولة أو تفويض العمل للمؤسسة المناولة بمجرد تحديد طريقة العمل التي تفرضها المؤسسة الأمرة، ويتم ذلك وفق طريقتين⁵:
- أ. **مناولة جزئية:** في هذه الحالة تقوم المؤسسة الأمرة بتقديم المادة الأولية إضافة إلى المعدات اللازمة للمؤسسة المناولة بهدف القيام بجزء بسيط من العملية الإنتاجية.
- ب. **مناولة كلية:** في هذه الحالة تقوم المؤسسة الأمرة بتفويض كلي لإنتاج منتج معقد وذلك لامتلاك المؤسسة المناولة جميع المؤهلات والخبرات والمعدات التي تمكنها من تقديم المنتج وفق الشروط والمتطلبات الموضوعية من قبل المؤسسة الأمرة.

¹ - ميسوط عبد القادر، الهواري جمال، هوارية ميسوط، مرجع سبق ذكره، ص134.

² - المرجع نفسه، ص134.

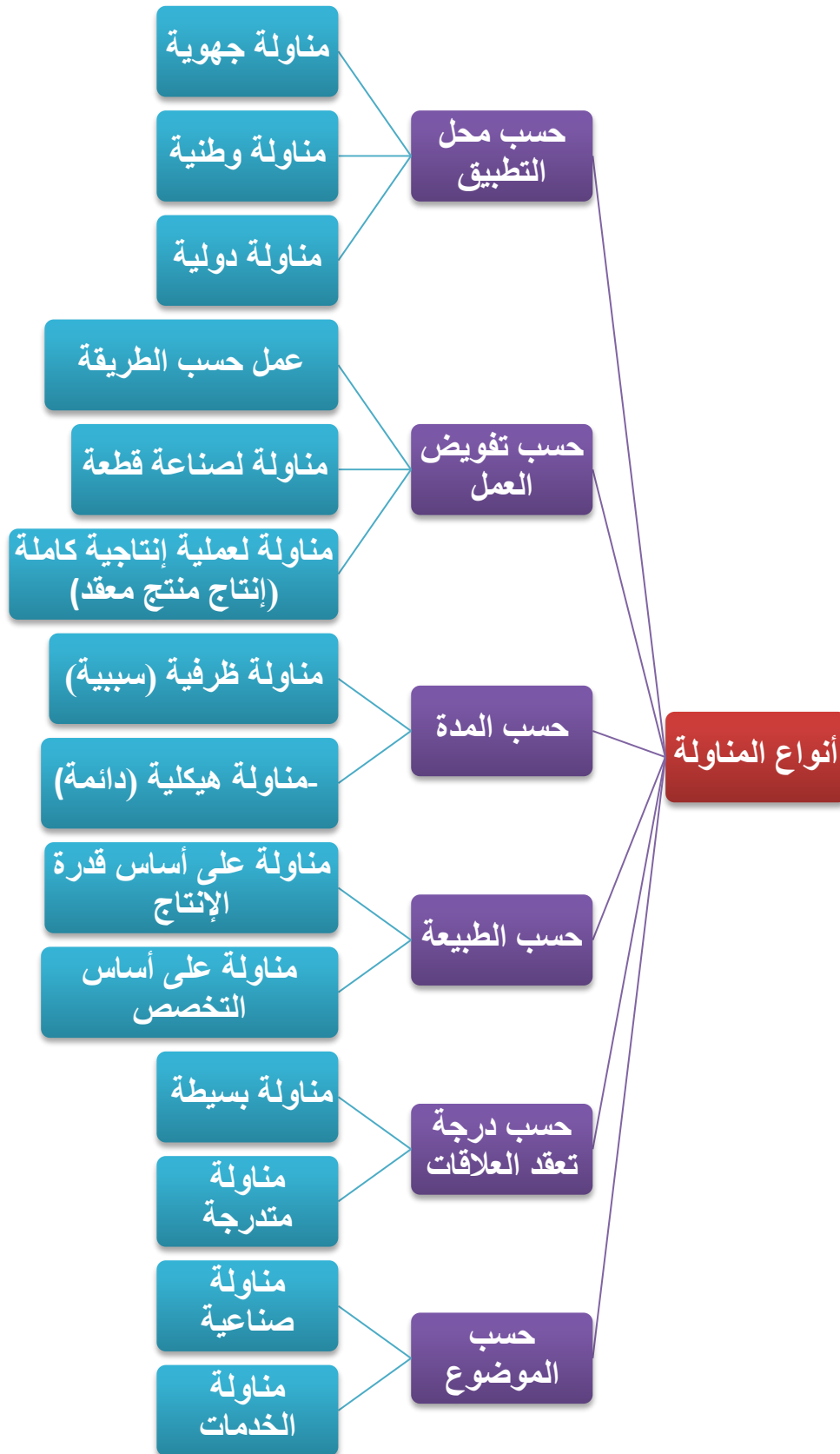
³ - وداد شعباني، مرجع سبق ذكره، ص11.

⁴ - قمان عمر، طحاح فضيلة، المناولة الصناعية كخيار استراتيجي للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الجزائري، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2020، 248.

⁵ - قلووش عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص32.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

وعموماً يمكن إجمال الأنواع السابقة الذكر في الجدول (06) التوضيحي التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على المعلومات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

المطلب الثالث: طبيعة المناولة (إيجابيات - سلبيات)

1- إيجابيات المناولة:

لقد مكن أسلوب المناولة المؤسسات من تنظيم نشاطها، تحقيق التخصص، الحد من النفقات، زيادة الكفاءة، تعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية. ولقد أصبحت المناولة اليوم تمثل نسبة مهمة من الإنتاج الصناعي في البلدان المتقدمة، تزيد على 15 % في الإتحاد الأوروبي و 35 % في الولايات المتحدة الأمريكية، و 56 % في اليابان.

ويمكن التمييز بين الإيجابيات التي تعود على المناول وتلك التي تعود على الأمر بالأعمال كما يلي¹:

أ- **إيجابيات المناولة بالنسبة للمناول:** إن إيجابيات المناولة بالنسبة للمناول عديدة ومتنوعة، يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- إنتاجية وفعالية أكثر: تؤدي المناولة إلى التخصص في ممارسة بعض النشاطات أو إنتاج بعض المستلزمات أو القطع الخاصة. هذا النوع من التخصص يمكن المناول من الوصول إلى مستوى عالي من انفعالية والقدرات، التي تؤدي حتما إلى مستويات أعلى في إنتاجية رأس المال واليد العاملة.
- استغلال الطاقة المتوفرة: تمكن المناولة من استغلال الطاقة المتوفرة في المؤسسة ومن تحسين إنتاجية كل من رأس المال واليد العاملة، التي غالبا ما تكون غير مستغلة.
- اقتصاديات الحجم: إن التركيز على نشاط واحد، أو التخصص في عمل معين يمنح المناولين فرصة الحصول على اقتصاديات الحجم مع زيادة إيجابيات التكلفة التي تعرض على صانعي التجهيزات المصدريّة.
- انتقال التكنولوجيا: تعد علاقات المناولة ميكانزمات ووسائل أكثر فعالية في تحسين التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فدخل الموردون والمناولين في علاقات تعاون مع الزبائن يمكنهم من الاستفادة من جلب التكنولوجيا إليهم في المستقبل. ويقصد بالتكنولوجيا هنا "كل الأشكال المادية، المعرفية، المهنية والطاقة البشرية التي تمكن من التنظيم الفعال للممتلكات والخدمات".
- التقليل من المخاطر: من بين الأسباب التي تدفع إلى اللجوء إلى علاقات المناولة هو تقليل مخاطر الأعمال (غياب الجرد، عدم التأكد، نقص المخزونات)، بالإضافة إلى الزيادة المرتبطة بتطور الحجم، مع زيادة معدل الربح الناتج عن الطلبات الخاصة وظروف الدفع المستحسنة.

¹ - عزيزو سليمة، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 10، المجلد 01، 2013، ص 233.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

- الدعم المالي: أخيرا يمكن للآمرين بالأعمال أن يقدموا الدعم المالي أو تحسين طرق اقتناء القروض للمناولين، فمثلا يمكن للعقود أن تقوم مقام الضمانات العملية الاقتراض. ففي اليابان قد يأخذ الدعم المالي الذي تقدمه المؤسسات الأمرة شكل تسبيقات، أو شكل مساهمة مالية في رأسمال المناول/مورد.
- ب- إيجابيات المناولة بالنسبة للآمر بالأعمال: تحقق المناولة للآمر بالأعمال إيجابيات عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - تخفيض التكلفة: تفضل الدول المصنعة التزود من الخارج أو الإنتاج في الخارج بدل التزويد المحلي أو الإنتاج في بلدانها، بسبب انخفاض تكاليف المواد الأولية، وكذا اليد العاملة الرخيصة، مما يحقق لها اقتصاد في تكلفة الإنتاج الإجمالية، ويسمح لها بعرض منتجاتها بأسعار منافسة.
 - ويتم تخفيض التكلفة من خلال¹:
 - التخصص في العمل: إن تخصص المؤسسات المناولة في الأعمال التي تقوم بها تكسبها مهارات عالية ومجهود أقل يؤهلها إلى اقتصاد في تكاليف الإنتاج؛
 - استعمال ورشات عمل بسيطة وعتاد وآلات أقل؛
 - مساهمة أقل في نشاطات البحث والتطوير والتسويق؛
 - انخفاض قيمة الأعباء العامة وتكاليف الإدارة؛
 - المرونة التي تتميز بها المؤسسات المناولة، بسبب قدرة المديرين فيها، على اتخاذ القرارات بسرعة، والتغيير في برامج الإنتاج بسهولة.
 - تحسين الجودة: إن البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية في وسط أكثر تعقيد، دفع بالمؤسسات إلى مناولة جزء من الأنشطة التي تتطلب التخصص.
 - الاستجابة التطورات السوق: إن توسيع نشاط المؤسسة عن طريق زيادة الاستثمار في أصولها، بسبب زيادة الطلب على منتجاتها، يعتبر قرار صعب ومكلف (يتطلب أموال طائلة، وغالبا ما تكون هذه الأموال غير متوفرة لدى المؤسسة) ولذلك، من الأحسن للمؤسسة في هذه الحالة، البحث عن المؤسسات المناولة، لتلبية هذه الطلبات، لكيلا تخسر زبائنهم من جهة، ولكي تضمن عدم وقوعها في مشكلة عدم استغلال طاقتها عند تقلص الطلب على هذه المنتجات.
 - الدخول إلى المناطق بقدرات إنمائية هائلة: يمكن للمؤسسات اللجوء إلى المؤسسات المناولة المتواجدة في المناطق التي تتوفر على شروط العمل المناسبة لاقتناء حاجاتها من المستلزمات وهذا الأسباب عديدة، مثل الحصول على يد عاملة

¹ - عزيزو سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 234.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

منخفضة الأجور، ضرائب أقل، سوق فتي.. الخ، وهذا كله يجعل المناطق التي يتواجد فيها هذا النوع من المؤسسات تتوفر على فرص إنمائية هائلة يمكن استغلالها في تنميتها وتطويرها¹.

2- سلبات المناولة:

بالرغم من المزايا التي توفرها المناولة من الباطن، إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض العيوب الناتجة عنها سواء للمؤسسة الأمرة أو المنفذة، وهي كما يأتي²:

أ. بالنسبة للمؤسسات الأمرة بالأعمال:

تكون التكاليف في بعض الاحيان أعلى من خيار الإنتاج الداخلي؛
احتمال ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات الأمرة بالأعمال للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته؛

تختار المؤسسات الأمرة بالأعمال شركائها اعتمادا على معايير مهمة كالسعر والجودة والآجال، فإذا كان من السهل الحصول على السعر المناسب فهذا لا يضمن بالضرورة الجودة والآجال؛
اللجوء إلى المؤسسات المناولة يخلق في الكثير من الاحيان تبعية لها.

ب. العيوب بالنسبة للمؤسسات المناولة :

تكون المؤسسة المناولة في وضعية تبعية تقنية وتجارية للمؤسسة الأمرة بالأعمال؛
في حالة الكساد سيكون المناول من الباطن المتضرر الأول في السوق، لأن الأمر بالأعمال يفضل استرجاع الصناعات المناولة من أجل تفادي التراجعات مع موظفيه.
محدودية اليد العاملة المتخصصة في بعض الاحيان، لأن مهارتها تتعلق بتكوينها هذا الاخير يستدعي تكاليف مرتفعة للتكوين والتدريب الميداني؛

يتميز نشاط المؤسسات المناولة بعدم الثبات في الطلب عليها، لأن العلاقات ليست دائمة في معظمها مع المؤسسات الأمرة بالأعمال.

مما سبق يتضح أن التعاون من خلال آلية التعاقد من الباطن، يكون نتيجة لتوجه المؤسسة نحو إعادة التخصص والتركيز على نشاطها الاساسي وتحقيق مبدأ العمل الجماعي. بمعنى آخر، المناولة من الباطن كنتيجة لعملية الإخراج، يقصد بها ترك جزء من القيمة المضافة من أجل هامش أكبر للجودة والمرونة وللرفع من القدرة التنافسية.

¹ - عزيزو سليمة، مرجع سبق ذكره، ص235.

² - عزيزو سليمة، مرجع سبق ذكره، ص220.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

المبحث الثاني: المؤسسة وقرار المناولة

المطلب الأول: أهم مجالات المناولة

إن من أهم الأسباب التي أدت بالمؤسسات تبني المناولة والتي تشابكت في بعضها البعض لتشكيل مجالاتها يمكن ذكر ما يلي¹:

- 1- في مجال التمويل: بحيث تزيد المؤسسة من مرونتها في التمويل من خلال تفويض جزء من أعمالها إلى مؤسسة أخرى مما ينتج عنها رفع من قدرتها على تمويل حاجياتها الأساسية وبشروط أفضل.
- 2- في المجال التسويقي والإنتاجي: بحيث تستطيع المؤسسة أن تتنازل وتناول إحدى مجالاتها لمؤسسة أخرى بشرط أن تحقق تكاليف أقل ما إذا كانت المؤسسة قد مارست ذلك النشاط بنفسها.
- 3- في المجال التقني: الحصول على المهارات و التقنيات بطريقة غير مباشرة و هذا عن طريق اللجوء إلى مؤسسات تمتاز بقدرتها ومهارات تكنولوجيا عالية تفوق المؤسسة الأمرة.
- 4- في مجال الاستثمار التكنولوجي: توفر المناولة الصناعية على المؤسسة عناء البحث والتطوير في مجال أو نشاط معين ما دامت قد تم تفويضه لمؤسسة أخرى وبالتالي تتجنب المؤسسة هنا الاستثمارات التكنولوجية المكلفة من أجل تطوير ذلك النشاط.
- 5- في المجال العلمي: العمل نحوى تحقيق التكامل في النسيج الصناعي من أجل استخدام الأمثل للموارد المجتمع والطاقات الإنتاجية.
- 6- في المجال التنافسي: السعي على مجارات المؤسسات المنافسة من خلال الاستعانة بمؤسسات تتصف بالتخصص والتميز بما يتطلب على المؤسسة المناولة الاستفادة منها وتخفيض التكاليف وتحقيق الجودة العالية لمنتجات المؤسسة.

¹ - زرقاني رابح، المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، المجلد

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

المطلب الثاني: دوافع لجوء المؤسسة للمناولة

ينطلق دافع المناولة بصفة عامة من المبدأ التالي: " الحصول بالتعاون مع مؤسسات أخرى على المرودية القصوى للإنتاج الصناعي ".

ويمكن أن نميز بين مجموعتين من المبررات تلك التي تخص المناول، وخاصة تلك التي تخص الأمر بالأعمال، باعتباره صاحب قرار المناولة.

أولاً: بالنسبة للمؤسسة المناولة :

هناك مجموعة من العوامل يمكن اعتبارها من الحوافز التي تدفع المناول إلى اللجوء للمناولة نذكر منها:¹

✚ **التخصص في التقنية:** في غالب الأحيان، نجد رؤساء المؤسسات الصغيرة، يفضلون التخصص في تقنية معينة في العمل بدلا من تشتيت مجهودهم في الأعمال التي لا يتقنونها، لهذا يتفانون فيه ويتخصصون في أدائه.

✚ **المناولة المرافقة لعملية الإنتاج الشخصي:** في هذه الحالة، المناول له طاقة إنتاجية هائلة، غير مستغلة بالكامل في كل وقت، يرغب في خلق أعمال مناولة زيادة عن إنتاجه الشخصي لسد فراغ طاقة إنتاج آلاته.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة الأمرة بالأعمال:

يلجأ الأمر بالأعمال إلى المناولة لأسباب تقنية، اقتصادية ومالية:

1. **الأسباب التقنية:** يلجأ الأمر بالأعمال إلى مناولة جزء من إنتاجه لدى مؤسسات خارجية لأسباب تقنية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

✚ **البحث عن التخصص:** تفضل المؤسسات الكبرى اليوم التنازل عن الوظائف التي لا تتقنها إلى مؤسسات متخصصة مجهزة بوسائل مادية متطورة ويد عاملة مؤهلة قصد الضغط على تكاليف الإنتاج وضمان الجودة؛

✚ **إبعاد الأخطار التقنية:** إن اللجوء إلى المناولة من طرف الأمرين بالأعمال، وسيلة لإبعاد خطر الأخطاء التقنية؛ التي عادة قد تصيب عملية الإنتاج، فالأمر بالأعمال في هذه الحالة، يرفض كل القطع المنتجة التي بها عطب، بخصم تكاليفها من حساب المناول؛

¹ - عزيزو سليمة، بورصة المناولة والشراكة الصناعية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير، 2008-2009، ص76.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

تفادي عوامل الاختناق في الإنتاج : منها الطاقة الإنتاجية للورش غير الكافية، عطب في آلة من آلات الإنتاج، ضيق المهلة الممنوحة من طرف الزبائن؛

تفادي مشكل العمران: تمنع بعض التشريعات الخاصة بالعمران، المؤسسات المتواجدة في بعض المناطق، من التوسع داخلها، مما يجعل إنشاء ورشات جديدة لها في هذه المناطق غير ممكن، الغرض من هذه التشريعات، حماية هذه المناطق، من كل ما يضر بالبيئة وبصحة السكان؛

معالجة مشكل النقص في حجم ونوعية العمالة: ويكون ذلك وفقا لمعياري النوعية والكمية¹:

بالنسبة للنوعية: يمكن للأمر بالأعمال، أن يتراجع أمام ظهور تقنيات جديدة، تتطلب مختصين قادرين على تسييرها.

بالنسبة للكمية: إن اللجوء إلى المناولة، وسيلة لإخفاء العجز في اليد العاملة لدى الأمر بالأعمال.

فيما نجد بعض التشريعات الخاصة، تمنع المؤسسات من توظيف أكثر من نسبة معينة لليد العاملة الموجودة في أماكن وجود هذه المؤسسات، هذا من أجل تحقيق التوازن في التوظيف فيما بين المؤسسات، لتفادي الاحتكار المحلي.

قبول صفقات كبيرة الحجم تفوق طاقة المؤسسة: تفضل المؤسسات التي قد تحصل على صفقة كبيرة تفوق طاقتها الإنتاجية، اللجوء إلى عدد من المناولين لتنفيذها، بدلا من رفضها.

2. الأسباب الاقتصادية:

يمكن حصرها فيما يلي:

مردودية الاستثمارات الجديدة: كل صناعي يرغب في شراء آلة جديدة، لابد عليه أن يتخذ قرارا اقتصاديا: "هل يمكنه استعمال كل الطاقة الإنتاجية للآلة واستغلالها، أو أحسن له أن يتخلى عن هذا العمل إلى صناعي آخر يملك نفس الآلة؟"

النشاطات الموسمية: ترد بعض الطلبات على المؤسسات، تفوق في بعض من الحالات، الطاقة الإنتاجية لها، هذا في فترات محددة (زيادة الطلب). لذا نجد هذه المؤسسات، تتردد في اقتناء الآلات اللازمة لذلك، والتي قد لا تشغلها في الظروف العادية. وعليه فإن الحل السليم لها، هو إتباع مسار الطلب العادي مع الأخذ بعين الاعتبار الفترات الحرجة. إذ

¹ - عزيزو سليمة، مرجع سابق ذكره، ص77.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

يستحسن التزويد بالآلات، في الفترات التي يكون الطلب فيها مستقر وعادي، واللجوء إلى عمليات المناولة في الفترات الحرجة.

- إذا كانت الزيادة في الطلب، تفوق إمكانيات المؤسسة عليها أن تبحث عن مناولين لها للقيام بإنتاج الفائض.
 - أما إذا حدث انكماش في الطلب، لها أن تقوم هي بدور المناول لاستغلال الفائض في طاقتها
- الفترات الحرجة: اللجوء إلى المناولة يتم بنفس شروط المناولة في حالة النشاطات الموسمية . مثلاً: في مصنع إنتاج السيارات، عند انطلاق منتج جديد الذي هو سيارة جديدة" تقوم ورشات الإنتاج وفي وقت قصير، بتوريد كل أجزاء اللازمة لإنتاج هذه السيارة، إلا أنه في الظروف العادية، تقوم بإنتاج قطع الغيار فقط.
- الحد الأقصى لحظيرة الآلات: المؤسسة المسيرة بطريقة جيدة، التي تريد وضع "مخطط" مقلص لنشاطها، عليها أن تستغل وبجدية الحد الأقصى لحظيرة آلاتها. فمثلاً: المؤسسة التي تتنازل على نسبة 15 % من نشاطها إلى مؤسسات أخرى مناولة تحمي نفسها من عواقب التراجع (التقهقر) وتحفظ بالبصمة التي توفر لها ميزتين¹:
- ❖ تمكنها في حالة الأزمة من استرجاع النشاط النسبة (15 %) المتنازل عليها.
- ❖ البحث وبصفة دقيقة ضمن هذه النسبة (15 %) عن العمل الذي يمكنها القيام به، والتي هي غير مهيأة له بصفة دقيقة، فهي إذن تبحث عن أحسن مردودية لها عن طريق التعاون فيما بين المؤسسات، ومن جهة أخرى يمكن لها مواجهة حالة التطورات المؤقتة لنشاطها والتمويل بطريقة ذكية.
3. الأسباب المالية: والتي تتمثل في²:

الضرائب: إن الرسم على القيمة المضافة في بعض الدول يكون منسجماً مع علاقات المناولة، لأنه يمكن الأمر بالأعمال، أن يطرح من الرسوم التي تجب عليه دفعها، مقدار الرسم على القيمة المضافة التي تحسب له من طرف المناول.

تخفيض عبئ الخزينة: يلجأ الصناعيون، في بعض الأحيان إلى المناولة بغرض تحميل عبئ الخزينة الصعب للمناول، إن مدة تسديد مصاريف المواد الأولية غالباً ما تستغرق 90 يوماً، في حين تمتد مصاريف اليد العاملة على طول مدة الإنتاج. بهذه الطريقة يتحمل المناول كل أعباء الإنتاج، في حين يتحمل الصناعي تسديد حقوق المناول عند التسليم، في الوقت الذي يكون زبائنه قد سدّدوا له.

¹ - عزيزو سليمة، مرجع سابق ذكره، ص78.

² - عزيزو سليمة، مرجع سابق ذكره، ص79.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

زيادة الإنتاج بالنسبة للتكاليف الثابتة: إن اللجوء إلى المناولة تمكن الصناعي من مضاعفة رقم أعماله، دون الزيادة في التكاليف الثابتة، وبهذا يحقق لنفسه هامش ربح معتبر ويظهر لنا ذلك من خلال:

تخفيض نفقات التخزين: في غالب الأحيان، يقوم المناول بعملية التخزين وهو الذي يقوم بتنظيم إنتاجه بالطريقة التي يرغبها، وهذه الطريقة تمكن الأمر بالأعمال من تخفيض مخزونه إلى الحد الأدنى وتسييره بتكلفة أقل.

سعر التكلفة: إن السبب الرئيسي الذي يجعل الصناعي يلجأ إلى المناولة، هو سعر التكلفة المنخفضة التي يحققها المناولون، مقارنة بالإنتاج المدمج، وهذا لأسباب عديدة نذكر منها¹:

✚ تخصصهم في العمل؛

✚ المنافسة بين المناولين للفوز بالمناقصات المعروضة؛

✚ انخفاض التكاليف الثابتة التي يعملون بها، بسبب اعتمادهم على: آلات قديمة في الإنتاج، مصاريف اليد العامل المنخفضة، تقليصهم لنفقات الخدمات الإدارية والتجارية والتركيز على الجانب التقني.

اليد العاملة: تختلف مستحقات نفقات اليد العاملة من منطقة إلى أخرى وداخل المنطقة نفسها باختلاف تواجد المؤسسات المناولة فنجد:

✚ مناولين متواجدين في ضواحي المدن: تلجأ بعض المؤسسات إلى المناولة في مناطق خارج دائرة تواجدها، خاصة في الأعمال التي تتطلب الدقة أي عدد كبير من اليد العامة.

✚ مناولين حرفيين لا يدفعون أعباء اجتماعية.

مناولين من درجة "دنيا": يلجأ الصناعي إلى مناولين من درجة دنيا في حالة الأعمال التي لا تتطلب جودة معينة، وبذلك يتحصل على أسعار منخفضة وهذا ناتج عن:

✚ عدم احترام مقاييس الإنتاج.

✚ عدم احترام الضمانات الاجتماعية (الشروط الأمنية) والتي يصعب مراقبتها في المؤسسات الصغيرة.

✚ العمل الأسود والغش الضريبي.

✚ معدلات الأجور المنخفضة².

¹ - عزيزو سليمة، مرجع سابق ذكره، ص 80.

² - عزيزو سليمة، مرجع سابق ذكره، ص 81.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

المطلب الثالث: قرار المناولة وأبعادها

1- قرار المناولة:

إن المختصين يثبتون في الوقت الراهن مدى أهمية إستراتيجية المناولة وذلك بعد ملاحظة تزايد الانتشار المستمر لهذه الإستراتيجية بكل أنواعها، سواء تعلق ذلك بقطاع إنتاجي، خدمي وهناك قطاعات أكثر تقبلا لتبني هذه الإستراتيجية من غيرها، فالتطورات التكنولوجية تدفع بالمؤسسات إلى المناولة باتجاه المؤسسات الأكثر تخصصا منها، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتلقى طلبيات من عدة مؤسسات، الشيء الذي يجعلها الأثر كفاءة في ميدانها.

فقبل اتخاذ القرار على المؤسسة أن تقيس أولا فعاليتها وكذلك فعالية المناولين المحتملين لكي تتمكن من المقارنة، لذا يجب طرح جملة من الأسئلة وأهمها¹:

❖ هل المؤسسة تحقق وفورات التي لجأت إليها المناولة؟

❖ حالة تنفيذ المناولة، هل ستقدم المؤسسة المنتج الخدمة الأفضل؟

❖ هل يحترم للمناول كل توجيهات المؤسسة التي تعطي الأوامر؟

في حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية، هل ستصبح علاقة المؤسسة التي تعطي الأوامر بالمؤسسة المناولة علاقة تبعية؟ أم هناك عدد كاف من المقاولين مما يسمح لها بتفادي هذا الخطر؟

❖ ما هو تأثير إستراتيجية المناولة على المستخدمين؟

فالمؤسسة مطالبة كذلك بمراجعة الوضع المالي للمناول والنظر في طريقة تسييره وقدرته على الابتكار، وكذلك كيفية تنسيق العلاقات والعمليات بينهما، وأفضل عمليات المناولة والمقصود لأكثرها نجاحا هي التي تتميز بالسهولة في التنفيذ أي إمكانية قياس الأداء ودرجة تعقد العمليات بما تكون الأدنى، فالمؤسسات بلجوئها إلى المناولة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية، سواء فيما يتعلق بالتكاليف التي بالنوعية أو بالتميز مع الاحتفاظ على الاستقلالية إذا المنطلق في اتخاذ القرار اقتصادي بالدرجة الأولى، ولأنه قرار يحكم مصير المؤسسة فله عدة أبعاد أهمها بعدين: بعد عملي، وبعد استراتيجي.

¹ - علالي فتيحة، فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره.

- **البعد الأول عملي**، لأن قرار المناولة يعبر عن التزام المؤسسة في المدى القصير، وهي فعادة مناولة عرضية ويمكن لمسؤولي وحدات الإنتاج اتخاذ القرار اعتمادا على الميزانية، وذلك بعد التأكد من أن ما قد تنتجه يكلفها أكثر مما قد تناوله من مؤسسات أخرى.

- **أما البعد الاستراتيجي** فيتعلق بالأهداف طويلة الأجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المناولة هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة أو من ناحية التخصص (مناولة لكميات كبيرة أو مناولة تتعلق بمنتج خاص)، فالقرار هنا على درجة من الأهمية تجعل متخذه في درجات أعلى من المسؤولية (المديرية العامة)، لأن مديرية المؤسسة تحدد الأهداف وتحدد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف، وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها¹.

المبحث الثالث: واقع المناولة في الجزائر

المطلب الأول: تطور المناولة في الجزائر

لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963-1988 باهتمام السلطات العمومية، نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، و الذي لم يسمح ب بروز مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة التابعة للقطاع العام و بصورة جد محدودة، وهذا رغم إشارة التقدير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974-1977) إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية، كما تناول القانون المدني الصادر في 26 سبتمبر 1975 المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل، حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناولة الأصلي عن دفع مستحقات الأعمال المنجزة².

مما بين أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة و المؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة من كل جوانبها.

¹ - علالي فتيحة، مرجع سبق ذكره.

² - حساني علي، المناولة الصناعية في الجزائر - دراسة قانونية واقتصادية، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم والسياسية، المجلد 05، العدد 01، 2019،

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

لكن مع بداية سنة 1988، شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المتعلق بتوجيه الاستثمار الخاص، والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة، والسماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة.

واستمررا في سياسة الإصلاحات الاقتصادية، قامت الجزائر بإعادة هيكلة وخصوصية المؤسسات العمومية، مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى.

ومع بداية التسعينيات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر بتاريخ 09 نوفمبر 1991 المعدل والمتم بموجب المرسوم رقم 301-03 والذي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى، ثم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة في 11 ديسمبر 1991 وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساعدة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة و التي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة.

وفي الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر، وقد سد هذا الفراغ نسبيا بصور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها وسيلة ناجعة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأكثر النشاطات جلبا للاستثمار.

وانطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم و ترقية المناولة، والتي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للمناولة وكذلك إنشاء شبكة بورصات المناولة.

فبالنسبة لشبكة بورصات المناولة فقد بدأت في العمل سنة 1991 مع إنشاء أول بورصة للمناولة بالجزائر تطبيقا لمشروع « UNIDO » والتي تبعثها ثلاثة فروع أخرى بقسنطينة سنة 1993، ثم وهران سنة 1997، ثم غرداية سنة 1998.

أما عن المجلس الوطني للمناولة فتم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أبريل 2003 الذي يتناول بيان تكوين وتنظيم وسير هذا المجلس، مع توضيح للمهام المنوطة به والمتمثلة في:

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني

¹ - حساني علي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة

- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب

- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينها.

المطلب الثاني: النشاط الفعلي للمناولة في الجزائر

رغم 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 الظرف الحالي، 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 رئيسيين، وتحتل فرنسا مقدمتهم بـ 422 مليون دولار متبوعة بإيطاليا (189 مليونا) والصين (165 مليونا) ، وألمانيا (136 مليونا) واسبانيا (122 مليونا) والولايات المتحدة الأمريكية (115 مليونا) واليابان (89 مليونا) وتركيا بـ 85 مليون دولار، و يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المقاولو و إتحاهم للإستثمار في قطاعات إقتصادية أخرى، تعرف حاليا اكتضاضا كبيرا في الصناعات الغذائية و ذلك رغم أهمية قطاع المقاولو من الباطن الذي يعد موجها للتنمية و الاندماج الاقتصادي في الجزائر.

كما تشير الإحصائيات إلى أن أهم المؤسسات المناولة على المستوى الوطني في أغليبيتها هي مؤسسات تزاوّل نشاطها في مجال الميكانيك والمعادن بنسبة 67.66 %، ونسبة 20.83 % لقطاع الكيمياء والصيدلة، و 4.14 % لقطاع الحديد والتعدين¹.

الشكل رقم 05 : تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب النشاط



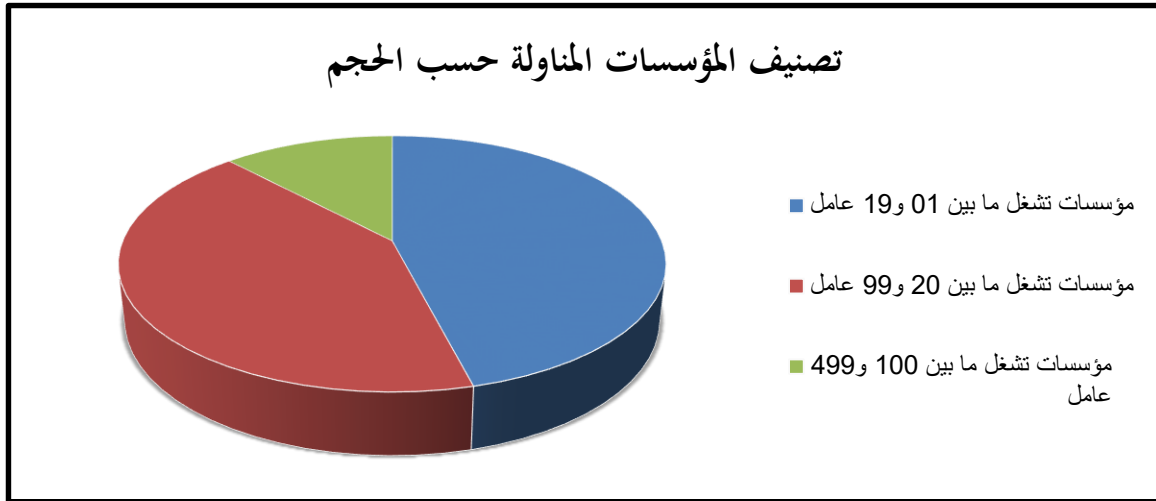
المصدر: بختاوي أمال، مرجع سابق ذكره، ص86.

¹ - بختاوي أمال، المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة المشبكة في اقتصاد التنمية والقانون، المجلد 5، العدد 1، 2020، ص86.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

وتصنف هذه المؤسسات حسب الحجم (على أساس عدد العمال) أين نجد أغلب المؤسسات الجزائرية المناولة هي مؤسسات مصغرة و تشكل ما نسبته 45.83 % وتشغل ما بين 01 إلى 19 عامل، و 42 % من هذه المؤسسات تشغل ما بين 20 إلى 99 عامل، بينما النسبة الأقل 12 % كانت للمؤسسات المتوسطة التي تشغل 100 إلى 499 عامل.

الشكل رقم 06: يمثل تصنيف المؤسسات المناولة حسب الحجم



المصدر: بختاوي أمال، مرجع سابق ذكره، ص 87.

ووفقا لخبراء ومهنيين في مجال صناعة المركبات، فإن الصناعات الميكانيكية وخاصة السيارات ناقله تعتبر محرك للنمو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعمل كمؤسسات مناولة وللابتكار والتطوير التكنولوجي؛ ولإنشاء بيئة ملائمة في محيط هذه الصناعة الناشئة، فرضت السلطات العمومية على وكلاء السيارات إنجاز استثمار يخص نشاط صناعي أو شبه صناعي أو أي نشاط آخر متعلق بقطاع السيارات¹.

المطلب الثالث: الآفاق المستقبلية للمناولة في الجزائر

الفرع الأول: التحديات التي تواجه المناولة في الجزائر

تعاني صناعة المناولة في الجزائر من عدة عراقيل إدارية وإجرائية وقانونية وحتى ثقافية تحول دون تطورها وانتشارها، ويمكن تلخيص أهم تلك العراقيل في العناصر الآتية²:

¹ - بختاوي أمال، مرجع سابق ذكره، ص 87.

² - بوالحيلة عبد الحكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر، تحديات وآفاق، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 4، الطبعة 02، 2020، ص 623.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

ضعف الهيكل الصناعي الجزائري نتيجة قلة الترابط بين فروعه ووحداته فيما يخص إنتاج وتسويق القطع والخدمات الصناعية، مما يترتب عنه صعوبة معرفة الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة التي تعتمد غالبا على أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية. فبورصات المناولة والشراكة المكلفة بربط المؤسسات الآمرة بالمؤسسات المناولة تعاني بدورها من عدة نقائص مثل نقص الخبرة وغياب التنسيق فيما بينها، وضعف الدعم الحكومي لها، حيث تتلقى بورصات المناولة إعانة سنوية من الدولة بقيمة 2.5 مليار سنتيم فقط وهذا منذ سنة 2006.

غياب ثقافة الإعلام والاتصال لدى أغلب المؤسسات العاملة في مجال المناولة والتي تبقى منغلقة على نفسها مما يحول دون معرفة منتجاتها، وهذا يدفع بالمعاملين الاقتصاديين إلى التوجه لاستيراد حاجياتهم ظنا منهم أن السلع التي يحتاجون إليها غير متوفرة ببلادنا.

افتقار الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى التنظيم الجيد القائم على الأخذ بمواصفات الجودة، تقابله الشروط الصارمة التي تفرضها المؤسسات الآمرة خاصة الأجنبية للتعامل مع هذه المؤسسات، ولاسيما اشتراط شهادة التصديق المطابقة للمنتوج *produit du homologation*. فإذا أخذنا مثلا معيار إيزو 9001 الذي يمثل الحد الأدنى لكي تمنح شركة كبرى مشروع ما للمناول، نجد أن الجزائر متأخرة كثيرا في تطبيق هذا المعيار مقارنة مع الجارتين تونس والمغرب. ومع ذلك فإن المعهد الوطني للتقييس IANOR المكلف بمرافقة المناولين للحصول على هذا المعيار يشكو من عدم إقبال المناولين الجزائريين بالرغم من عمليات النشر والترويج التي قام بها المعهد منذ سنة 2015 والتي مست كامل التراب الوطني.

ضعف تنافسية المنتجات الجزائرية من حيث الأسعار بسبب قلة المدخلات الوطنية في هذه المنتجات، مما يضاعف من تكاليف الإنتاج. وقد زاد في تفاقم هذه الوضعية وجود منافسة غير شرعية من قبل المنتجات المقلدة خاصة في ظل الأزمة المالية الأخيرة التي جعلت المصنعين يبحثون عن أقل الأثمان عوض البحث عن النوعية، ويشير مسئول بإحدى المؤسسات المناولة المحلية " إلى أن أعباء النشاط التي تتحملها مؤسسته من ضرائب، أجور، صيانة... تجعل تكاليف الإنتاج أعلى من تكلفة استيراد المنتج جاهزا، نظرا لكون مناخ الأعمال في الجزائر يتميز بقلّة النجاح مقارنة مع الخارج.

تتميز نشاط المناولة في الجزائر بعدم الثبات في الطلب عليه، إذ يتوقف مع انتهاء حاجة المؤسسة الآمرة للخدمة المقدمة، مما يضع المؤسسة المناولة في حالة شعور في انتظار الحصول على أوامر تنفيذ مشاريع أو طلبيات جديدة. لهذا يجب على الدولة التدخل لسد هذه الفجوة من خلال سن قوانين تحمي وتعوض المؤسسات المناولة.

تأخر حصول المؤسسات المناولة في بعض الأحيان على مستحقاتها المالية في الآجال المحددة بينها وبين المؤسسات الآمرة خاصة المنتمية إلى القطاع العمومي، مما يخلق صعوبة أمام هذه المؤسسات لمواصلة نشاطها بسبب نقص

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

السيولة لديها. وفي حالة اللجوء إلى العدالة، فإن إجراءات التقاضي قد تستغرق وقتا طويلا مما يدفع شركات المناولة إلى هجر النشاط والتوجه نحو القطاعات الأكثر أمنا.

ضعف القدرات الذاتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعول عليها كثيرا لتجسيد مفهوم المناولة في إحداث وتعزيز التشابك الصناعي فيما بينها من جهة وبين المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى.

الفرع الثاني: آفاق المستقبلية للمناولة في الجزائر

من خلال وقوفنا على الصعوبات التي يواجهها قطاع المناولة الصناعية في الجزائر، نقترح فيما يلي مقارنة تفصيلية للآليات والتدابير والتشريعات لتطوير هذا النشاط، مستلهمين في ذلك آراء المختصين وما توصلت إليه بعض التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال¹:

1. إعداد دليل وطني خاص بالمناولة:

تزويد منظومة الإعلام الاقتصادي بقاعدة بيانات حول العرض والطلب الوطني في مجال المناولة يعد خطوة لا مناص منها لضبط التدفقات في المعلومات بين أصحاب الأوامر الذين يبحثون عن فائض الطاقة الإنتاجية المتخصصة والمناولين الذين لهم طاقة إنتاجية غير موظفة.

ولتفعيل هذه المنظومة يجب تزويد بورصات المناولة والشراكة الجهوية بالموارد البشرية والمالية اللازمة، وفتح مكاتب محلية تابعة لها تتولى إجراء مسح دورية للنسيج الصناعي، ومتابعة تطورات ومستجداته عبر إجراء زيارات ميدانية للمنشآت الصناعية لجرد طاقاتها الإنتاجية وتشخيص فرص الأعمال بها إلى جانب ذلك، من الضروري إعداد بطاقات محينة للمؤسسات التي تنشط في المناولة من حيث موقعها وحجمها، وفروع النشاط التي تنتمي إليها. ويمكن أن تضطلع بهذه المهمة غرف التجارة والصناعة، أو الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار بالتنسيق مع الهيئات العمومية ذات الصلة بالاستثمار كالديوان الوطني للإحصاء، المركز الوطني للسجل التجاري، الإدارة الجبائية².

2. تشجيع الاستثمار في قطاع المناولة:

يمثل الاستثمار في قطاع المناولة مخاطرة، حيث أن المناول يقوم بتصنيع منتج محدد لكل مؤسسة آمرة وغالبا ما يتطلب ذلك إنتاج أسلوب محدد، واستثمار باهظ التكلفة مع عمال مؤهلين. ويمكن إقناع صناعي ما باختيار مثل هذا النشاط

¹ - بوالحيلة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 624.

² - بوالحيلة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 625.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

عن طريق اتفاق دائم مع المؤسسة الأمرة، مع ضمانات في السوق على المدى المتوسط والطويل. كما أن وضع الدولة لمجموعة من المزايا الضريبية وشبه الضريبية، وتوفير العقار الصناعي بتخصيص جزء من مناطق النشاطات للمؤسسات العاملة في المناولة، فضلا عن تحرير الاستثمار والتمويل من البيروقراطية عبر إنشاء بنوك استثمارية أو بنك متخصص في تمويل هذه المؤسسات، سوف يساهم لا محالة في تطوير هذا القطاع ببلادنا.

3. وضع تشريع كافي لتشجيع المناولة:

لم يتم تأطير المناولة في نص قانوني قائم بحد ذاته، فالأحكام المتعلقة بها نجدها في القانون المدني الجزائري وقانون الصفقات العمومية. ويرى المختصون أن القوانين الحالية غير كافية لتطوير نشاط المناولة والدفاع عنها، وللقيام بذلك من الضروري إضفاء الطابع المؤسسي على هذا النشاط، من خلال وضع قانون إطار ينظم عقود نموذجية للمناولة حسب مقارنة الشعبة، والتي بموجبها يتم تحديد حقوق والتزامات الأميين والمتلقين للأوامر، وإحداث التوازن بينهما لأن المناول غالبا ما يكون الطرف الأضعف في هذه العلاقة، مع تحديد الجهة المختصة صراحة بالفصل في المنازعات المتعلقة بعقود المناولة. علاوة على ذلك، يجب إنشاء آليات لمراقبة أعمال المناولة في الصفقات العمومية، والسهر على تطبيق القوانين الناضجة لها، ومنها على سبيل المثال تخصيص نسبة 20 % من منح الصفقات العمومية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعول عليها كثيرا في تجسيد مفهوم المناولة، حيث أن الواقع والآليات لا تسير كما يجب في هذا الخصوص.

4. تحسين العلاقة بين القطاع الصناعي والمناولين المحليين:

باستثناء المؤسسات الوطنية القليلة التي تقوم بمناولة بعض أنشطتها محليا، فإن معظم المجمعات الصناعية تعهد بجزء من احتياجاتها إلى الشركات الأجنبية، رغم وجود أمرية أصدرتها وزارة الصناعة سنة 2012 تسمح للمؤسسات العمومية التعامل مع المناولين الخواص أو العموميين بموجب اتفاقيات إطار لتموينها بقطع الغيار. لهذا فإن إنشاء شبكة فعالة للمناولة يمكنها أن ترافق مسار الصناعة الجزائرية يبقى مرهونا بدرجة مساهمة كبار الأميين من المؤسسات الوطنية وإعطائها الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إبراز قدراتها من خلال عقود شراكة طويلة الأجل. وتعتبر مبادرة إنشاء بنك مشاريع خاص بالمناولة بالتعاون مع مكاتب خبرة أجنبية، من التدابير الجديرة بالتنويه في إيجاد طرق للربط بين المؤسسات المانحة والمؤسسات المناولة. وقد شرعت الجهات الوصية فعليا في انجاز ثلاث دراسات نموذجية بالتعاون مع الشركة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI تتعلق بصناعة لواحق السيارات كالأنصال النابضة وبعض المواد المطاطية، وسيتم تعميم هذه المبادرة على 20 مشروعا في قطاعات الميكانيك والكهرباء والبلاستيك¹.

¹ - بوالحيلة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 626.

5. تنظيم المؤسسات المناولة على شكل شبكات¹:

من بين أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات المناولة في الجزائر هو عزلتها عن محيطها الصناعي والعلمي، وبالتالي عدم قدرتها على تجاوز الصعوبات التي تعترضها. ويمكن النظر إلى مدخل العناقيد الصناعية (clusters) كأحد الآليات لتجاوز تلك الصعوبات، واحتواء التفكك في النسيج الصناعي لهذه المؤسسات مع البيئة التي تحتضنها. والعناقيد الصناعية عبارة عن شبكات تضم المؤسسات التي تنشط في نفس المجال وفي إقليم واحد، وتعتمد على تعاون أعضائها من أجل تحسين تنافسية المؤسسات المنتمية إليها. وقد تبنت الوزارة الوصية هذا الأسلوب لتنظيم المناولة حيث تم فعليا إطلاق ثلاثة تجمعات مؤسسات في انتظار إطلاق تجمعات أخرى، ويتعلق الأمر بتجمع الصناعات الميكانيكية، بتجمع الصناعات الميكانيكية الدقيقة وتجمع السيارات. وتذهب بعض المقاربات إلى اقتراح اختيار حوالي 10 مؤسسات صغيرة ومتوسطة على أساس مقاييس محددة في القطاعات المستهدفة بترقية المناولة، ومرافقتها لمدة 3 سنوات على الأقل لتمكينها من تعزيز تنافسياتها وفرض نفسها على السوق. وبعد بلوغ هذا الهدف ستشارك هذه المؤسسات التي اختيرت لقدرتها واستمراريتها التجارية بدورها في تطوير مؤسسات أخرى، مما سيسمح في الآجال باستحداث أقطاب صناعية كفيلة بتطوير العرض الوطني وضمان جاذبية الصناعة الوطنية.

وتجدر الإشارة إلى أن تنظيم المناولة في شكل عناقيد أو أقطاب صناعية يتطلب مساهمة عدة أطراف كالهئات الداعمة للاستثمار وخدمات الأعمال والمراكز البحثية والمؤسسات المالية بهدف التنسيق وتحفيز الاستثمار المشترك بين أعضاء العنقود، مع العمل على تنشيط حراك العناقيد ذاتها من خلال إقامة تحالفات وتقاسم المشاريع وتسهيل الحصول على المعلومات التجارية.

6. تشجيع الشراكة الأجنبية:

إن إقامة شراكة قوية مع متعاملين أجانب رائدين في مجال المناولة للاستفادة من خبرتهم ونقل التكنولوجيا للاستغلال المحلي، يعد أحد العوامل المساعدة على تحقيق تطور أفضل وأسرع لشعبة المناولة في الجزائر. ورغم تخلي الجزائر عن قاعدة 51/49 التي تفرضها على الاستثمارات الأجنبية لصالح القطاعات غير الإستراتيجية، والتي طالما اعتبرها صندوق النقد الدولي سببا لعزوف الاستثمارات الأجنبية المباشرة، إلا أن هذا الإجراء يبقى غير كاف ويجب مواكبته بإجراءات أخرى لاسيما محاربة البيروقراطية والرشوة وعدم الاستقرار التشريعي الناتج عن تغيير القوانين خلال فترات وجيزة.

¹ - المرجع نفسه، ص 627.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

كما أن اعتماد مقارنة اتصال شاملة للتعريف بفرص ومزايا الاستثمار في المناولة بالجزائر، يعد من الأولويات للدفع بالشراكة الأجنبية المحلية في هذا المجال. وتعتبر تجربة تونس مثالا يحتذى به، إذ تستخدم بورصة المناولة والشراكة في هذا البلد عدة آليات للتقريب بين المستثمرين الأجانب والمناولين المحليين من أهمها ما يلي:

✚ ربط العلاقات بين المؤسسات الأجنبية الراغبة في التزود عبر المناولة والمؤسسات التونسية القادرة على انجاز العروض وذلك من خلال الاتصال المباشر، البريد الإلكتروني، نشرة أسبوعية على أعمدة صحيفة مختصة في مجال الاقتصاد، بث إذاعي متخصص؛

✚ تنظيم زيارات لحساب وفود صناعيين أجانب لمؤسسات تونسية بهدف التفاوض حول مشاريع مناولة أو شراكة والاطلاع على ما يتوفر من إمكانيات إنتاجية؛

✚ الاستجابة لطلبات عينية في البحث عن شركاء لحساب باعثين ومستثمرين تونسيين وذلك بإصدار بطاقة مشروع خصوصية (Project profile) عبر شبكة مراكز الإعلام الأوروبية EICC + EIC.

7. مرافقة المؤسسات المناولة في الحصول على شهادات المطابقة والتصديق:

من أهم العوائق التي تواجهها المؤسسات المناولة في الجزائر للحصول على أسواق هو عدم حيازتها على شهادات تصديق لمنتجاتها معترف بها عالميا، فمثلا تحصي الجزائر حاليا مؤسسة واحدة فقط معتمدة في مجال صناعة قطع الغيار، وأخرى في صدد الاعتماد، بينما في تونس يوجد حوالي 3000 مناول في هذا المجال أغلبهم معتمدون على المستوى الدولي. وللتغلب على هذه المشكلة، نرى انه من الضروري التوجه نحو عصنة المؤسسات المناولة، وهذا بتمكينها من الاستفادة من الدعم الذي تقدمه الدولة في إطار صندوق دعم التنافسية الصناعية، من أجل تكثيف استثماراتها في الجودة ونظم الإنتاج المتطورة القائمة على إدخال التحكم الأوتوماتيكي والروبوتيك robotisation في مختلف خطوط الإنتاج، مما يسمح لها بالحصول على منتجات معقدة، وذات جودة وبالتالي اكتساب ثقة المؤسسات الآمرة¹.

بالموازاة مع ذلك، يجب التعجيل بإنشاء مراكز تقنية صناعية تتولى مرافقة المؤسسات المناولة في الحصول على الاعتماد والتصديق على منتجاتها، كما جاء في القانون التوجيهي الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر عام 2017، ناهيك عن تفعيل دور الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC، المخولة قانونا باعتماد الهيئات المختصة في تقييم المطابقة ومنح الاعتماد، علما أن الجيراك قد تحصلت مؤخرا على شهادة الاعتماد الدولية الثانية من نوعها من منطقة أوروبا، مما

¹ - بوالحيلة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 628.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

يؤهلها لاعتماد العديد من المخابر في مختلف القطاعات، وهي حاليا بصدد تجهيز 20 مخبرا لتقييم المناولة في قطاع الميكانيك.

8. تمكين المؤسسات المناولة من إعادة التأهيل:

تعزيز برامج التأهيل والتدريب للعمال بجميع مستوياتها فنيا وإداريا يعد شرطا لا غنى عنه لتطوير أداء المؤسسات المناولة الجزائرية، علما أن معظم المتعاملين الذين ينشطون في السوق يعتمدون على طريقتهم الخاصة في التكوين. ولرفع تحدي مرافقة الصناعة الوطنية بمؤهلات محلية، لابد من الاستثمار في تكوين وتأهيل الموارد البشرية على مستوى المؤسسات المناولة، ويشمل بين إلى الخارج من اجل الرسكلة والتحكم في التقنيات العصرية، ل يتم بعدها نقل معارف ذلك وضع برامج تكوينية، وإرسال فن جديدة إلى زملائهم في العمل. كما يجب العمل على تكثيف مشاريع انجاز مراكز وأكاديميات للتكوين في مختلف المهن والمجالات، على غرار ما قامت به بعض الشركات (شركة رونو للإنتاج- الجزائر، شركة سوبروفي لتركيب الشاحنات...) بفتح أكاديميات لتطوير فروع النشاط التي تعمل فيها وتكوين العمال، بالإضافة إلى تكوين المكونين التابعين لمراكز ومعاهد التكوين المهني في إطار الاتفاقيات التي تجمع وزارتهم مع المصنعين.

كما يجب التأكيد على أهمية التنسيق بين القطاع الصناعي وقطاعي التكوين المهني والتعليم العالي من اجل مراجعة مدونات منظومة التكوين الوطنية، بما يسمح بإدخال التخصصات التي تستجيب لحاجيات القطاعات التي تمثل رافعة لتنمية المناولة الصناعية وعلى رأسها قطاع الصناعات الميكانيكية وقطاع الطاقة والمحركات¹.

9. دعم المؤسسات المناولة في مجال التجديد والابتكار:

حتى تتمكن المؤسسات المناولة من إقناع المؤسسات الأمرة بجودة خدماتها واكتساب ثقتها، يجب عليها البحث عن مهارات جديدة وأداء نوعي في عملياتها الصناعية من خلال تطوير قدراتها على اقتراح حلول إبداعية تمكنها من تحديد التكاليف، الوقت والأداء الذي تستطيع من خلالها إغراء المؤسسات الأمرة، واكتساب القدرة على اليقظة الإستراتيجية. وتبين التجربة اليابانية أن المؤسسات الكبرى والمؤسسات المناولة تعملان على التنسيق والمشاركة فيما يخص أنشطة هندسة وتصميم المنتجات وتشجيع أعمال البحث والتطوير، مما عزز تقوية الروابط التعاقدية بين المؤسسات بجعلها على المدى الطويل في أغلب العقود. في نفس الإطار، ينبغي مد جسور التعاون بين المؤسسات الاقتصادية والجامعات لتشجيع الابتكارات وتتمين نتائج البحوث العلمية والتطبيقية، وتحويلها إلى سلع وخدمات تلي احتياجات المؤسسات الصناعية من المدخلات الإنتاجية مما يجعلها تستغني عن استيرادها من الخارج. ويعد قطب الإلكترونيك والميكاترونيك بالمغرب مثالا

¹ - بوالحيلة عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 629.

الفصل الثاني: الإطار العام للمناولة

ناجحا في ربط الأكاديميا بالصناعة، إذ تمكن هذا القطب الذي يضم 5 جامعات ومعاهد للتكوين، وشبكة مقاولات ذات أنشطة متكاملة من إطلاق ما يزيد عن 40 مشروع تشاركي جمعت مقاولات ومراكز للبحث، وإصدار ما يناهز 15 منتج ابتكاري موجه إلى السوق الدولي.

تعتبر المناولة إستراتيجية تعاون وشراكة بين مؤسسة كبيرة وأخرى صغيرة ومتوسطة حيث تقوم بإخراج بعض أنشطتها الفرعية التي تحملها تكاليف إضافية كبيرة إلى مؤسسات متخصصة في هذا المجال بحيث تنجز بأقل التكاليف وبجودة عالية ووقت أقصر.

فيجب على المؤسسة صغيرة أن تختار المناول المناسب لتوكيله بإنجاز بعض أنشطتها سوى تعلق ذلك بالخبرة في القدرات المالية والتكنولوجية حتى لا ينعكس بالسلب عليها.

وبالنظر إلى واقع المناولة في الجزائر نجدها جد محتشمة نظرا لضعف اهتمام المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين بقطاع المناولة واتجاهاتهم نحو الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى فيجب على الدولة رفع جميع العراقيل وتقديم التسهيلات أما الشركات المناولة للالتحاق بالاقتصاديات المتطورة.



الفصل الثالث

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر دراسة الموجودات المرحلة الأولى من هذا البحث لأنها تهدف إلى جمع أكبر حجم ممكن من المعلومات حول النظام الموجود وذلك من خلال تحديد جميع وثائق العمل للحقل المدروس وتعميمها وأيضاً دراسة جميع الإجراءات على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.

وتعتمد هذه الدراسة أساسها على جملة من التحقيقات الميدانية والمجسدة في الحوارات مع المسؤولين والمعنيين بتسيير حقل الدراسة حتى تتمكن من الإلمام بكافة جوانبه وذلك من خلال المرور بالمراحل التالية :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة

حاولنا من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أين سنقوم بإعطاء لمحة حول طبيعة نشاط وهيكلها التنظيمي والتعرف على الطبيعة القانونية لمؤسسة محل الدراسة، وتفاصيل أخرى تمكننا من أخذ فكرة حول هذه المؤسسة المتواجدة في ولاية الطارف.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة

سنقوم بوضع تعريف عام ديوان الترقية والتسيير العقاري، وتعريف خاص ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف محل الدراسة.

1. التعريف العام:

ديوان الترقية والتسيير العقاري هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 27 شوال 1411 الموافق 12 ماي 1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وكذا تحديد كفاءات تنظيمها وعملها.

يتم تسيير الديوان من طرف مدير عام مكلف بإنجاز كل البرامج الوزارية المخصصة للولاية تحت إشراف وزارة السكن والعمران والمدينة بمجلس إدارة طبقا للقوانين 91/147 المؤرخ في 12/05/1991 و 93/08 المؤرخ في 02/01/1993 المحددين لصلاحيات كل من المدير العام ومجلس الإدارة.

إن ديوان الترقية والتسيير العقاري وانطلاقا من تسميتها هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري صناعي، يخضع لقواعد القانون التجاري لتنفيذ برنامج السكن الاجتماعي والعمومي، حيث انه يتولى تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة من أجل ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن.

كما امر بإنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري حتى أخذ الشكل الذي هو عليه الآن بفترات مختلفة، كل فترة حكمها مراسيم وقوانين محددة من أجل تحقيق الأهداف والمهام الاجتماعية والاقتصادية الموكلة له.

كما عملت هذه القوانين والمراسيم على تقييم حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري من حيث الاستقلالية المالية.

2. التعريف الخاص بالمؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف):

نشأت دواوين الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 75/85 المؤرخ في 13/04/1985 المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري عبر الولايات، أما عن نشأة مؤسسة الطارف فهي كانت ملحقة تابعة لولاية عنابة ثم استقلت بذاتها سنة 1986، وكان مقرها ببلدية بوثلجة إلى حين إنشاء مقر رئيسي يقع غرب ولاية الطارف المعروف بعنوانها الحالي طريق الزيتونة - الطارف، حيث يحدها من الشمال الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للشرق، ومن الشرق

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مقر دائرة الطارف، ومن الجنوب الإذاعة الجهوية، أما غربا طريق الزيتونة، تتربع على مساحة تقدر بـ 810 متر مربعا، تتكون من 3 طوابق تحتوي على 35 مكتبا، بالإضافة إلى السكن الوظيفي وقاعة اجتماعات. للإشارة أن مصادر ميزانية المؤسسة عن طريق تحصيل الإيجار، وذلك عقب إنجاز المشاريع السكنية الممولة من طرف وزارة السكن والعمران ودخولها حيز الاستغلال الإيجاري، حيث أن تسيير هذه السكنات يعود إلى فروع تابعة للمديرية العامة والمتواجدة عبر تراب الولاية وموزعة عبر الوحدات التالية:

❖ وحدة القالة؛

❖ وحدة الطارف؛

❖ وحدة ابن مهيدي؛

❖ وحدة البساس؛

❖ وحدة الذرعان؛

❖ وحدة بوحجار.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف

مهام المصالح:

إن مهام المؤسسة كباقي المؤسسات العمومية تساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني على غرار المهام المنوطة بالدواوين، لاسيما تسيير العقار على وسط الوطن بداية من الدراسة وفقا لقانون الصفقات العمومية إلى غاية تسليمها على مستوى مستفيديها لغرض القضاء على أزمة السكن وامتصاص السكن الفوضوي والهش. حيث يبين المخطط الهيكلي أعلاه، مهام كل مصلحة من مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف، نبرزها فيما يلي:

● **المدير العام:**

هو المشرف الأول على المؤسسة، وهو المخول الوحيد بتسيير المؤسسة سواء إداريا أو التصرفات المالية أو ما يسمى بالمتصرف المالي حيث يعين عن طريق مرسوم رئاسي وجميع قراراته منفذة تحت المراقبة البعدية لوزارة السكن كما أن للدواوين مجلس دارة يراقب عمل المؤسسة عن طريق محاضر تلمّض من طرف أعضائها ويرأسها مدير التجهيزات العمومية لكل ولاية.

● **المدير العام المساعد:**

❖ يسهر على تنفيذ قرارات المدير العام؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- ❖ متابعة وتنسيق اجتماعات المدير العام؛
- ❖ ينوبه في الأعمال عن طريق التفويض في السلطة ما عدا الجانب المالي.
- أمانة المدير العام:
 - ❖ سكرتيرة تحافظ على تنظيم المراسلات الواردة والصادرة من المؤسسة؛
 - ❖ المحافظة على مواعيد المدير العام وتذكيره بها؛
 - ❖ تنظيم عملية دخول الزائرين؛
 - ❖ المحافظة على السر المهني؛
- مساعد المدير المكلف بالشؤون القانونية:

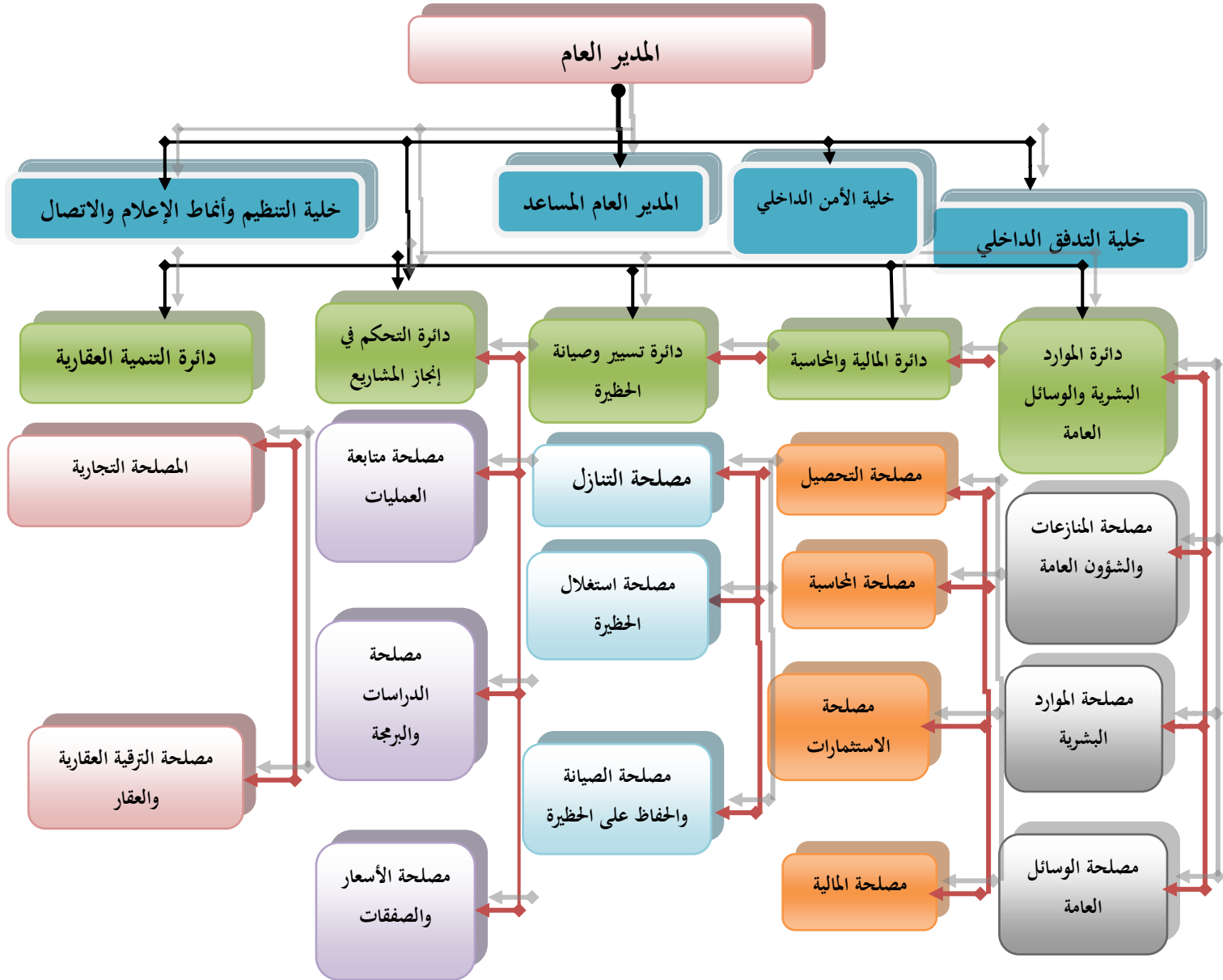
ينحصر دور هذه المصلحة في التكفل بالقضايا التي فيها الديوان طرف سواء مدّعي أو مدّعى عليها؛

 - ❖ متابعة ملفات قضايا الإيجار للمستأجرين المتقاعسين عن تسديد الإيجار.
- مساعد المدير المكلف بالتدقيق: يسهر على متابعة جميع ملفات الديوان، وذلك بالتدقيق في جميع المصالح ويتم تحضير محضر يفيد جميع التحفظات إن وجدت ويتم إيداعه لدى المدير العام ليبدلي برأيه وإعطاء التوجيهات.
- مساعد المدير المكلف بالوقاية والأمن: هي مصلحة تتكفل بالسهر على تنظيم أشكال زيارة المواطنين للمؤسسة.
- ❖ متابعة حركة الحراس المتواجدين عبر المشاريع المنجزة أو على مستوى المقرات الإدارية؛
- ❖ متابعة لجنة النظافة وفحص أجهزة الأمان؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما تم العمل به.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة

من أجل معرفة دور المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية-الطارف-، وبما يتماشى مع الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (المناولة، الميزة التنافسية) ، تم إنشاء استبيان من أجل معرفة وجهة نظر الموظفين وإجاباتهم على الفقرات واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل ودراسة خصائص العينة المفحوصة.

المطلب الأول: عرض منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع الدراسة:

بغية دراسة موضوع دور المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ميدانياً، تم اختيار ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية-الطارف- حيث يتكون مجتمع الدراسة على كل من إطارات، وعمال مهنيين، وبذلك فقد استهدفت جزء من موظفي المؤسسة عبر توزيع الاستمارات، حيث تم توزيع 60 استبياناً، قامت الباحثة باسترداد 56 استمارة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (06) : الإستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

عدد الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	غير صالحة	الصالحة
المجموع	60	56	04	06	50
النسبة المئوية	%100	%93.3	%6.7	%10	83.3

المصدر : من إعداد الطالبة.

ثانياً: دراسة البيانات وطرق جمعها

● أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات لأنه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وعليه فقد قمنا بتصميم الاستبيان معتمدين في ذلك على الدراسة التي تناولت دور المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات العامة الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية؛

القسم الثاني: يشمل محورين المتعلقة بالمتغير المستقل، والمتغير التابع:

المحور الأول: يتضمن البيانات الخاصة بالمناولة ويضم 17 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المحور الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بالميزة التنافسية ويضم 15 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، قمنا بتحميل البيانات ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v22)، حيث استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، نذكرها فيما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون (Person): لتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال قياس الارتباط بين كل متغير والأداة ككل؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لاختبار ثبات أداة القياس؛
- التكرارات والنسب المئوية: لتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح Kurtosis: للتأكد من التوزيع الطبيعي للعينة؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وتشتتها؛
- الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (07): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	مستوى الموافقة	الوزن
الأولى	[1 - 1.80]	غير موافق بشدة	مستوى ضعيف جدا	01
الثانية	[1.81 - 2.60]	غير موافق	مستوى ضعيف	02
الثالثة	[2.61 - 3.40]	محايد	مستوى متوسط	03
الرابعة	[3.41 - 4.20]	موافق	مستوى قوي	04
الخامسة	[4.21 - 5]	موافق بشدة	مستوى قوي جدا	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس Likert الخماسي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

1) اختبار الصدق:

أ. الصدق الظاهري:

تطلب التحقق من صدق أداة الدراسة وعرضها على أساتذة محكمين، لتحكيمها وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحاور الرئيسية، ومن حيث شموليتها، وتنوع محتواها، وتقديم أية ملاحظة يرونها مناسبة، وقد تركزت ملاحظاتهم حول اختصار، دمج، نقل، تعديل وحذف بعض العبارات، وقد تم بالفعل الأخذ بكل الملاحظات عند التصميم النهائي لأداة الدراسة ليتم إعداد الإستبيان في صورته النهائية مكون من 32 عبارة مع الحرص على أن تكون مختصرة ومفهومة ومناسبة لموضوع.

ب. الصدق البنائي:

يقصد باختبار صدق أداة الدراسة اختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة، أي أنها بالفعل تقيس ما يراد قياسه، وقد قمنا بإجراء اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل متغير والأداة ككل، والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): اختبار الصدق البنائي لأداة القياس

علاقة الارتباط		معامل الارتباط برسون	مستوى الدلالة
		R	sig
الاستبيان ككل	المناولة	0.790	0.000
	الميزة التنافسية	0.853	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22). ** مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط دال إحصائياً، وتراوح قيمها بين (0.790-0.853) مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، وبالتالي الأداة تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

2) اختبار الثبات:

يقصد بثبات الاستمارة الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيها لو تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة الموجهة للدراسة من خلال معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل العبارات الموجودة في المقياس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): اختبار ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	نسبة الثبات
الأول	المناولة	17	0.958	%95.8
الثاني	الميزة التنافسية	15	0.959	%95.9
معامل الثبات الكلي		32	0.956	%95.6

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

يتضح من نتائج الجدول أن قيم معامل "ألفا كرونباخ" لمختلف محاور الدراسة كانت مرتفعة، وبلغت قيمة الثبات لجميع عبارات الاستبيان (0.956) وهي تفوق 0.60 مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عال جداً، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

3) اختبار التوزيع الطبيعي للعينة:

من أجل معرفة طريقة الاختبار المناسبة للدراسة، بالإضافة إلى البرنامج المناسب، يجب أن نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للعينة من خلال معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح Kurtosis، ولكي تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً على معامل الالتواء أن يكون محصوراً بين -1.96 و +1.96، ومعامل التفلطح محصور بين -3 و +3.

الجدول رقم (10) : اختبار التوزيع الطبيعي للعينة

المحور	الالتواء skewness	التفلطح Kurtosis
الأول : المناولة	-1.312	1.867
الثاني : الميزة التنافسية	-1.167	0.800

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

حسب الجدول فإن العينة تتبع التوزيع الطبيعي لأن معامل الالتواء لعوامل الدراسة تتراوح بين (-1.312 و -1.167)، ومعامل التفلطح لعوامل الدراسة تتراوح بين (0.800-1.867).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم دراسة ما يلي:

المطلب الأول: خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية

في هذا العنصر سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية كالآتي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	21	42%
	أنثى	29	58%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 25 سنة	09	18%
	من 25 سنة إلى 35 سنة	15	30%
	من 36 سنة إلى أقل من 45 سنة	20	40%
	أكبر من 45 سنة	06	12%
	المجموع	50	100%
المستوى العلمي	بكالوريا	14	28%
	جامعي	27	54%
	دراسات عليا	09	18%
	المجموع	50	100%
الوظيفة	إطار	29	58%
	إطار سامي	14	28%
	عامل مهني	07	14%
	المجموع	50	100%
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	08	16%
	من 05 إلى أقل من 15 سنة	32	64%
	من 15 إلى أقل من 25 سنة	06	12%
	25 سنة فأكثر	04	08%
	المجموع	50	100%

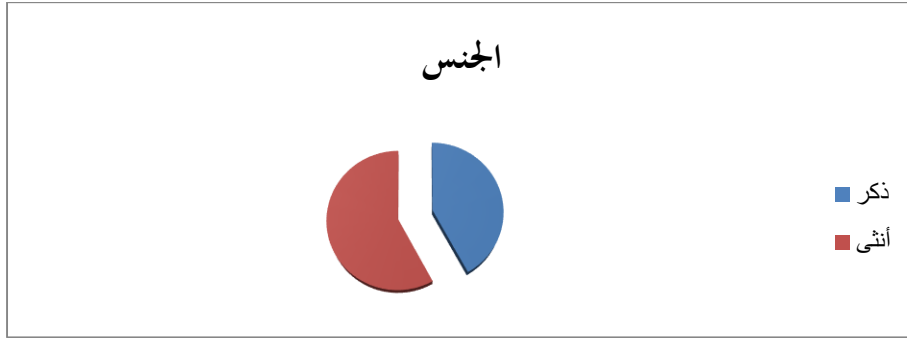
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

(1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

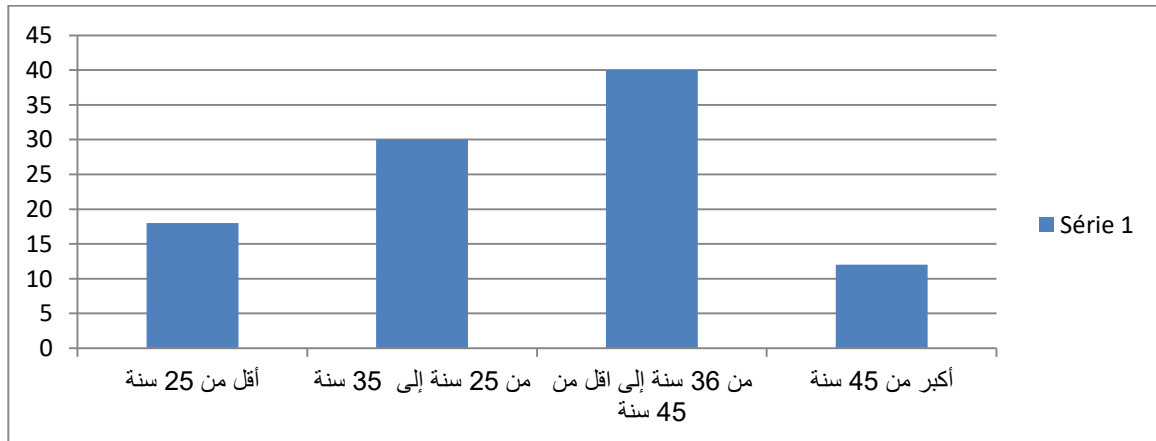


المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel 2007

نلاحظ من الجدول والشكل السابق أن جميع أغلبية أفراد عينة الدراسة إناث بنسبة 58 %، في حين بلغت نسبة الذكور 42 %، وهذا راجع لطبيعة النشاط المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية -الطارف-.

(2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الشكل رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



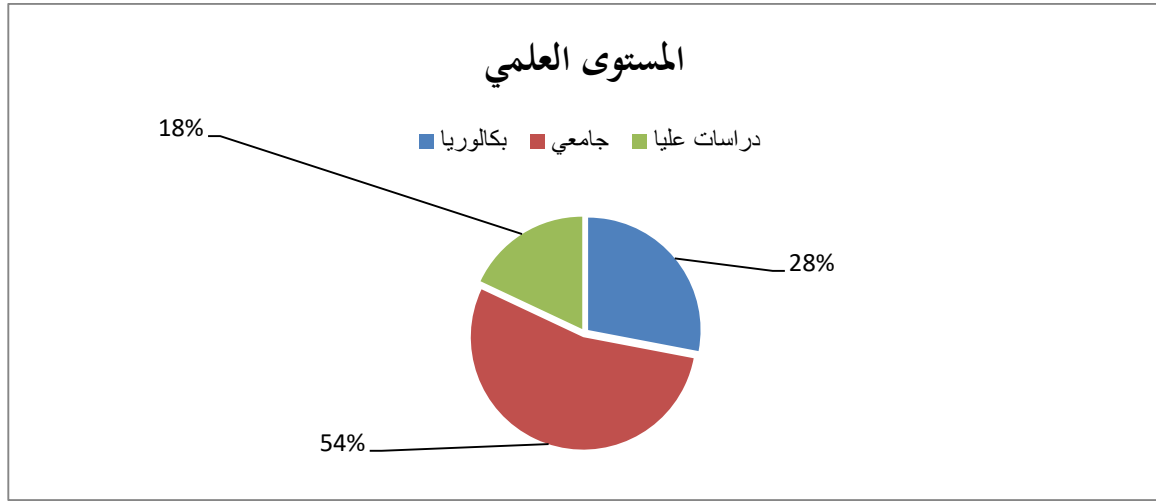
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel 2007

نلاحظ من الجدول والشكل السابق أن أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 40 %، ثم الفئة أكثر من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 30 %، تليها الفئة أقل من 25 سنة بنسبة 18 %، وحلت في المرتبة الأخيرة الفئة أكبر من 45 سنة بنسبة 12 %، وهو ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة أقل من 45 سنة ما يؤكد على سعي المؤسسة لتدعيم قدراتها بإطارات شابة قادرة على مواكبة تحولات المحيط بجميع تطوراتهِ وتغييراته واكتساب مهارات وخبرات بسرعة أكبر نتيجة تطور العمل في المؤسسات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

(3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي:

الشكل رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

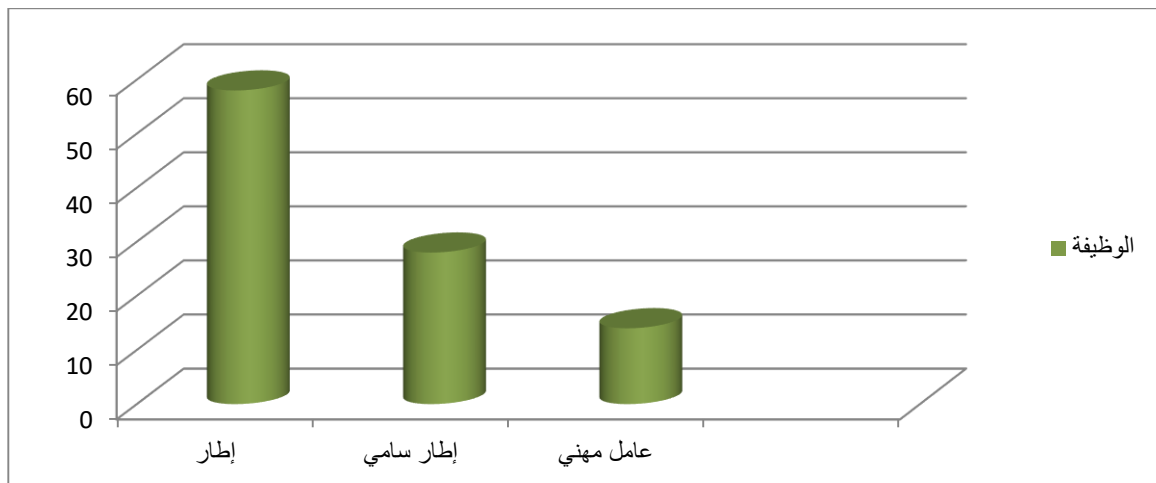


المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel 2007

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة مستواهم العلمي جامعي بنسبة 54%، ثم مستوى بكالوريا بنسبة 28%، وحلت في المرتبة الأخيرة المستوى العلمي دراسات عليا بنسبة 18%، وهو ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على استقطاب الأفراد من ذوي المستوى الجامعي القادرين على مسايرة التطورات التكنولوجية والقيام بالمهام الموكلة لهم على نحو يحقق التميز والنجاح، ومن جهة أخرى المستوى التعليمي الجيد له أثر كبير في فهم أفراد عينة البحث لعبارات الاستبيان والإجابة عليها بموضوعية وهذا يمثل عنصر إيجابي لمصادقية الدراسة.

(4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الشكل رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel 2007

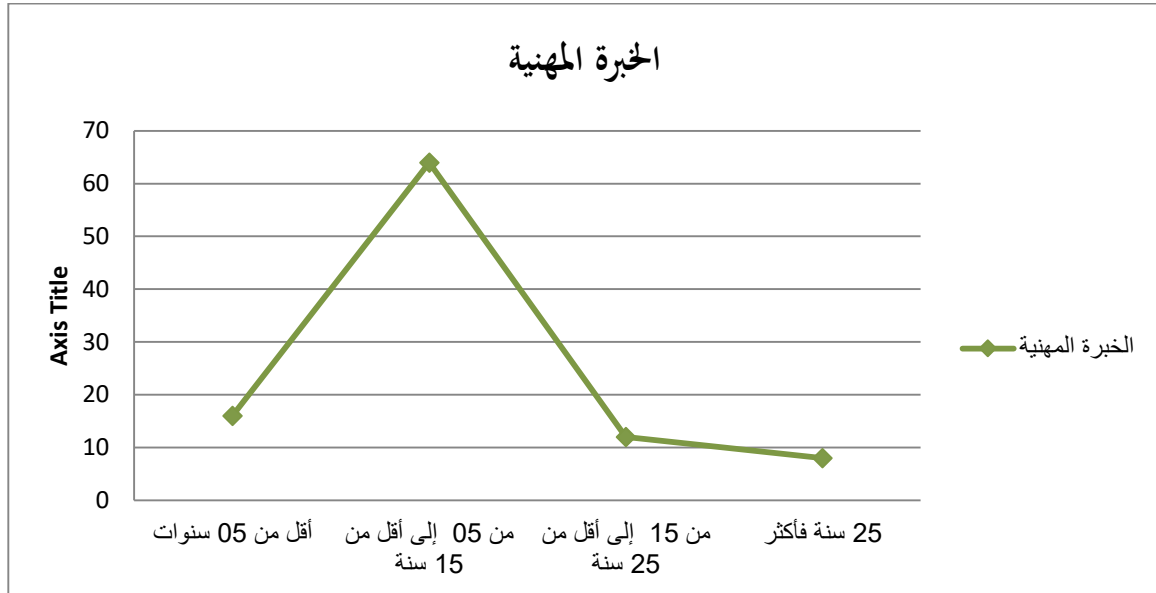
نلاحظ من الجدول والشكل السابق أن أغلبية أفراد العينة مركزهم الوظيفي إطار بنسبة 58%، ثم المركز الوظيفي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

إطار سامي بنسبة 28%، ويليه المركز الوظيفي عامل مهني بنسبة 14%، وهذا الأمر طبيعي خاصة إذا علمنا أن عدد العمال الإداريين في المؤسسة هو الأكثر.

(5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الشكل رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel 2007

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة من 05 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 64%، ثم الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 16%، تليها الفئة من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة بنسبة 12%، وحلت في المرتبة الأخيرة الفئة 25 سنة فأكثر بنسبة 08%، وهذا ما يؤكد سعي المؤسسة للاحتفاظ بعمالها والاستفادة من خبراتهم، كما أن وجود خبرات ومعارف متراكمة لدى أفراد العينة يجعلهم قادرين على تكوين آراء موجبة أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة مما يعزز الثقة في النتائج.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: مستوى توفر متغيرات الدراسة

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول: المناولة

(1) تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول:

الجدول رقم (12): تحليل مدى الموافقة حول بعد الجانب التنفيذي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	تسعى المؤسسة إلى أداء مهامها المختلفة من خلال إبرام العقود المناولة.	3,660	0,917	مرتفع
02	تهدف المؤسسة إلى الدخول في عقود من المناولة لاكتساب المعرفة والمهارات	3,620	0,923	مرتفع
03	تهدف المؤسسة إلى الاستفادة من الخبرات والتعلم من خلال عملية المناولة	3,560	0,972	مرتفع
04	تهدف المؤسسة إلى تقليل التكاليف من خلال المناولة بالحجم	3,660	0,837	مرتفع
05	تسعى المؤسسة إلى الاستجابة بسرعة لعملائها من خلال إدارة عقود المناولة	3,340	1,364	متوسط
جميع عبارات البعد		3,500	0,952	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

حلت كل من العبارة رقم (01) و(04)، "تسعى المؤسسة إلى أداء مهامها المختلفة من خلال إبرام العقود المناولة"، "تهدف المؤسسة إلى تقليل التكاليف من خلال المناولة بالحجم"، في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري على التوالي (0.917) (0.837) ومستوى موافقة "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (05) "تسعى المؤسسة إلى الاستجابة بسرعة لعملائها من خلال إدارة عقود المناولة"، بوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري (1.364) وهذا يشير إلى عدم تركز إجابات أفراد العينة وتشتتها، وكان مستوى الموافقة "متوسط". وعموما سجل بعد الجانب التنفيذي متوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.952)، ومستوى موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر بعد الجانب التنفيذي بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف-.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

(2) تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني:

الجدول رقم(13): تحليل مدى الموافقة حول بعد الجانب المادي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
06	رغبة المؤسسة في التخصص في أنشطة معينة تؤدي بها إلى اللجوء إلى عقود المناولة.	3,540	0,930	مرتفع
07	تؤدي رغبة المؤسسة في الحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمة إلى اللجوء إلى عقود المناولة.	3,820	0,719	مرتفع
08	تلجأ المؤسسة لإبرام عقد مناولة في حالة حدوث عطل في المعدات والآلات.	3,580	1,011	مرتفع
09	تسعى المؤسسة إلى إبرام عقد مناولة في حالة الطلب القوي على خدماتها.	3,480	0,952	مرتفع
10	إن التعقيد التقني المرتبط بتنفيذ بعض الأنشطة يدفع المؤسسة إلى البحث عن أصحاب الكفاءة لتزويدها بالخبرة اللازمة.	3,600	1,049	مرتفع
11	تدخل المؤسسة في عقود من المناولة من أجل تقليل مخاطر الاستثمار.	3,520	1,014	مرتفع
	جميع عبارات البعد	3,530	0,911	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (08): "تؤدي رغبة المؤسسة في الحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمة إلى اللجوء إلى عقود المناولة"، حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (0.719) ومستوى موافقة "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (10): "تسعى المؤسسة إلى إبرام عقد مناولة في حالة الطلب القوي على خدماتها" بوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (0.952) ومستوى موافقة "مرتفع"، وعموما سجل بعد الجانب المادي متوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.911)، ودرجة موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر بعد الجانب المادي بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية -

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الطارف-.

(3) تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث:

الجدول رقم (14): تحليل مدى الموافقة حول بعد الجانب التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
12	يعتمد قرار المناولة في المؤسسة على عزل الأنشطة الأساسية عن الأنشطة الثانوية.	3,560	1,033	مرتفع
13	تدير المؤسسة جميع أنشطتها دون استثناء.	3,600	0,925	مرتفع
14	تختار المؤسسة مقدمي الخدمات على أساس معايير موضوعية بحتة.	3,400	1,069	مرتفع
15	تضع المؤسسة المواصفات للأشخاص الراغبين في تنفيذ نشاط تعاقد من الباطن في المؤسسة.	3,380	1,210	متوسط
16	تقدم المؤسسة جميع أنشطة المناولة لدعوة عامة لتقديم العطاء.	3,320	1,096	متوسط
17	تأخذ المؤسسة في الاعتبار دفتر الشروط عند إبرام عقد المناولة.	3,380	1,007	متوسط
	جميع عبارات البعد	3,470	0,986	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (13): "تدير المؤسسة جميع أنشطتها دون استثناء"، حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (0.925) ومستوى موافقة "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (16): "تقدم المؤسسة جميع أنشطة المناولة لدعوة عامة لتقديم العطاء" بوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري (1.096) ومستوى موافقة "مرتفع"، وعموما سجل بعد الجانب التنظيمي متوسط حسابي (3.470) وانحراف معياري (0.986)، ودرجة موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر بعد الجانب التنظيمي بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية -الطارف-.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

(4) عرض وتحليل مستوى المناولة:

الجدول رقم (15): مستوى توفر أبعاد المناولة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الجانب التنفيذي	3,500	,9520	مرتفع
الجانب المادي	3,530	,9110	مرتفع
الجانب التنظيمي	3,470	,9860	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,520	,9140	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي

احتل بعد الجانب المادي حسب الطلب لدى الأفراد المرتبة الأولى في أبعاد المناولة بمتوسط حسابي (3.53)، ثم يليها بُعد الجانب التنفيذي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.50)، حيث جاءت في المرتبة الثالثة للبعد الجانب التنظيمي بمتوسط حسابي (3.47)، وهذا ما يدل على توفر أبعاد المناولة لدى المستجوبين عند مستوى مرتفع.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية

(1) تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول:

الجدول رقم (16): تحليل مدى الموافقة حول بعد الجودة في التنفيذ

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	تسعى المؤسسة لتطبيق معايير الجودة	3,740	1,084	مرتفع
02	تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار آراء ومقترحات عملائها.	3,680	1,132	مرتفع
03	تطورت المؤسسة في أدائها من خلال مساهمات التنفيذيين	3,200	1,087	مرتفع
04	تعمل المؤسسة على تطوير وسائل الاتصال مع عملائها لتعريفهم بالمزايا التي تقدمها	3,440	1,013	مرتفع
05	تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرة لتقليل الأخطاء المهنية.	3,860	0,969	مرتفع

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جميع عبارات البعد	3,800	0,994	مرتفع
-------------------	-------	-------	-------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (05): "تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرة لتقليل الأخطاء المهنية"، حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري (0.969) ومستوى موافقة "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (04): "تعمل المؤسسة على تطوير وسائل الاتصال مع عملائها لتعريفهم بالمزايا التي تقدمها" بوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري (1.013)، وهذا يشير إلى عدم تركز إجابات العينة وتشتتها، وكان مستوى موافقة "مرتفع"، وعموما سجل بعد الجودة في التنفيذ متوسط حسابي (3.470) وانحراف معياري (0.986)، ودرجة موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر بعد الجودة في التنفيذ بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية -الطارف-.

5) تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني:

الجدول رقم (17): تحليل مدى الموافقة حول بعد التكاليف المنخفضة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
06	تعمل المؤسسة باستمرار على خفض التكاليف.	3,800	1,010	مرتفع
07	يعد تخفيض التكلفة أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة.	3,100	1,129	متوسط
08	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.	3,740	1,026	مرتفع
09	تستطيع المؤسسة من خلال عروضها الحصول على حصص في السوق	3,660	1,153	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة على التكاليف من أجل السيطرة على السوق	3,720	1,088	مرتفع
جميع عبارات البعد		3,760	0,980	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (06): "تعمل المؤسسة باستمرار على خفض التكاليف"، حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (1.010)، وهذا يشير إلى عدم تركز إجابات أفراد العينة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وتشتتها، وكان مستوى موافقة "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (07): "يعد تخفيض التكلفة أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة" بوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري (1.129)، وهذا يشير إلى عدم تركز إجابات أفراد العينة وتشتتها، وكان مستوى موافقة "مرتفع"، وعموما سجل بعد التكاليف المنخفضة متوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.980)، ودرجة موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر بعد التكاليف المنخفضة بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية -الطارف-.

6) تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث:

الجدول رقم (18): تحليل مدى الموافقة حول بعد وقت التسليم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
11	تقوم المؤسسة بتسليم المشاريع في الوقت المحدد	3,880	1,082	مرتفع
12	تتمتع المؤسسة بثقة عملائها في احترام مواعيد التسليم	3,820	1,100	مرتفع
13	تخطي المؤسسة بالاحترام نتيجة إلزامها	3,840	1,075	مرتفع
14	تأخذ المؤسسة دائماً في عين الاعتبار عامل الوقت في التنفيذ	3,420	1,196	مرتفع
15	تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات عمالها.	3,780	1,111	مرتفع
	جميع عبارات البعد	3,800	1,069	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (11): "تقوم المؤسسة بتسليم المشاريع في الوقت المحدد"، حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري (1.082)، وهذا يشير إلى عدم تركز إجابات أفراد العينة وتشتتها وكان مستوى موافقة "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (14): "تأخذ المؤسسة دائماً في عين الاعتبار عامل الوقت في التنفيذ" بوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري (1.196)، وهذا يشير إلى عدم تركز إجابات أفراد العينة وتشتتها، وكان مستوى موافقة "مرتفع"، وعموما سجل بعد وقت التسليم متوسط حسابي (3.800) وانحراف معياري (1.069)، ودرجة موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر بعد وقت التسليم بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية -الطارف-.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

(7) عرض وتحليل مستوى الميزة التنافسية:

الجدول رقم (19): مستوى توفر أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الجودة في التنفيذ	3,800	0,994	مرتفع
التكاليف المنخفضة	3,700	0,980	مرتفع
وقت التسليم	3,800	1,069	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,700	1,093	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي

احتل بعد الجودة في التنفيذ وبعد وقت التسليم حسب الطلب لدى الأفراد المرتبة الأولى في أبعاد المناولة بمتوسط حسابي (3.80)، ثم يليها بُعد التكاليف المنخفضة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.70)، وهذا ما يدل على توفر أبعاد الميزة التنافسية لدى المستجوبين عند مستوى مرتفع.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنحاول في هذا الجزء الأخير من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة لنصل بذلك إلى تقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها وتقديم بعض التوصيات، وقد جاءت فرضيات دراستنا كما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى :

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

من أجل اختبار صحة هذه الفرضيات سنعتمد على قاعدة القرار التالية :

• الفرضية الصفرية H_0 :

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية؛
- إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$.

• الفرضية البديلة H_1 :

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$.

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسة

معامل الارتباط			معامل التحديد		
R = 0.406			R2 = 0.166		
قيمة F المحسوبة = 9.578			القيمة الاحتمالية sig = 0.000		
عند α = 0.05					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (T)
	B	Seb	بيتا		
الثابت	2.043	0.573	0.408		3.566
	0.488	0.158			3.095
الميزة التنافسية					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المناولة والميزة التنافسية يلاحظ أن معامل الارتباط 0.406 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.003 أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناولة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المناولة والميزة التنافسية يظهر معامل التحديد (R) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 16.6% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المناولة وأن الباقي 83.4% ترجع إلى عوامل أخرى، وتدلل عليه قيمة (F) البالغة 9.578 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل حيث بلغت 0.488، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المناولة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.488، وللمعلمة مستوى معنوية 0.003 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.043 تحت مستوى معنوية 0.003 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمي الانحدار يشير إلى أهمية المناولة في تحقيق الميزة تنافسية ويمكن كتابتها على الشكل الرياضي التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 + \mu_i$$

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

حيث:

• β_0, β_1 : تمثل معلمات النموذج

• μ_i : تمثل المتغير العشوائي

ومنه شكل معادلة الانحدار لهذه الفرضية كالتالي :

$$Y = 2.043 + 0.488X$$

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لمناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لدى مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على أنه : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب التنفيذي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، والتي يمكن صياغتها كما يلي :

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إحصائية لجانب التنفيذي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب التنفيذي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الجانب التنفيذي في تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

قيمة F المحسوبة: $F=3.900$ عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$							
حجم العينة	المعامل الثابت a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية	قيمة T	SIG
50	2.659	0.315	0.274	0.075	49	1.975	0.054
a. Variable dépendante : الميزة التنافسية							
b. Prédicteurs : (Constante) الجانب التنفيذي							

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.274، مما يدل على عدم وجود علاقة إرتباطية بين بُعد الجانب التنفيذي والميزة التنافسية، كما بلغ معامل التحديد 0.075 وهو يدل على أن 7.5% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية بالمؤسسة كانت نتيجة لبعد الجانب التنفيذي أما النسبة الباقية 92.5% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.315 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في بُعد الجانب التنفيذي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0.315، كما أكدت قيمة مستوى الدلالة 0.054 ليست معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 3.900 وهي أقل من F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ومنه شكل معادلة الانحدار لهذه الفرضية كالتالي :

$$Y = 2.659 + 0.315X$$

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب التنفيذي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لدى مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، والتي يمكن صياغتها كما يلي :

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الجانب المادي في تحقيق الميزة التنافسية كما يلي :

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

قيمة F المحسوبة: F=14.232 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$							
حجم العينة	المعامل الثابت a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية	قيمة T	SIG
50	1.734	0.574	0.478	0.229	49	3.773	0.000
a. Variable dépendante : الميزة التنافسية							
b. Prédicteurs : (Constante) الجانب المادي							

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.478، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين بُعد الجانب المادي والميزة التنافسية، كما بلغ معامل التحديد 0.229 وهو يدل على أن 22.9% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية بالمؤسسة كانت نتيجة لبعد الجانب المادي أما النسبة الباقية 77.1% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.574 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في بعد الجانب المادي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0.574، كما أكدت قيمة مستوى الدلالة 0.000 معنوية هذه العلاقة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 14.232 وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ومنه شكل معادلة الانحدار لهذه الفرضية كالتالي :

$$Y = 1.734 + 0.574X$$

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لدى مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، والتي يمكن صياغتها كما يلي :

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الجانب التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية كما يلي :

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

قيمة F المحسوبة: $F=15.521$ عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$							
حجم العينة	المعامل الثابت a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية	قيمة T	SIG
50	1.859	0.548	0.494	0.244	49	3.940	0.000
a. Variable dépendante : الميزة التنافسية							
b. Prédicteurs : (Constante) الجانب التنظيمي							

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.494، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين بُعد الجانب التنظيمي والميزة التنافسية، كما بلغ معامل التحديد 0.244 وهو يدل على أن 24.4% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية بالمؤسسة كانت نتيجة لبعد الجانب التنظيمي أما النسبة الباقية 75.6% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.548 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في بُعد الجانب التنظيمي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0.548، كما أكدت قيمة مستوى الدلالة 0.000 معنوية هذه العلاقة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 15.521 وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ومنه شكل معادلة الانحدار لهذه الفرضية كالتالي :

$$Y = 1.859 + 0.548X$$

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجانب التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لدى مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

خلاصة الفصل

بعد تقديم نبذة عن مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة دور المناولة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمدنا في الحصول على البيانات على الاستبانة التي تم توزيع نسخ منها على عينة من العاملين بالمؤسسة، والتي تتضمن محورين (المناولة، الميزة التنافسية)، وبعد استرجاع الاستبانات الموزعة، تم تفريغها وتحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.22 ، ليتم بعد ذلك عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها كما أفرزت النتائج وجود مستوى مرتفع من مستوى المناولة لدى موظفي مؤسسة مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف كذلك جاء مستوى الميزة التنافسية لدى العاملين مرتفع، وتوصلت هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المناولة والميزة التنافسية، وسيتم تفصيل النتائج المتوصل إليها في الخاتمة.



الخاتمة العامة

الخاتمة:

وبعد الانتهاء من هذا البحث تمثل هدفنا في دراسة "دور المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" ولتحقق من هذا الهدف ثم استعراض الإطار النظري للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية والتمحيص الدراسات السابقة بشأنه وتأكيد لمقارنة وجود دور المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وجاءت الدراسة الميدانية بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف أين تم تحليل آراء الموظفين والذي بلغ عددهم 50 موظف باستخدام المؤشرات الإحصائية اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSSV22، من خلال تحليل البيانات المجمعة التي مكنتنا من اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج بشأن هذا الموضوع.

وبعد الانتهاء من إعداد هذا البحث الذي اكتمل بشقيه النظري والتطبيقي يمكن التوصل لجملة من النتائج مع بيان صحة أو نفي الفرضيات كما يلي:

أولاً: النتائج:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تخص الجانب النظري والتطبيقي وتم تقسيمها إلى مايلي:

(1) النتائج النظرية:

- تسمح المناولة لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بتخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح.
- تعمل المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك باستخدامها للموارد بطريقة مثلى.
- ساعدت المناولة ونجاح الميزة التنافسية في جعل المؤسسة أكثر تخصص في إنجاز المهام.

(2) النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج التحليل أن هناك مستوى موافقة مرتفع في إجابات أفراد العينة الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف بمتوسط حسابي 3.52.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم المفردات عينة الدراسة للميزة التنافسية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70 لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.
- توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية للمناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- كما أظهرت النتائج لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية للجانب التنفيذي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية للجانب المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- وجود علاقة ذات احصائية للجانب التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا التوصيات:

من خلال ما سبق يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

- رفع العراقيل البيروقراطية وتقديم التسهيلات اللازمة لإنشاء نسيج مناولة يدعم الاقتصاد الوطني.
- ضرورة التحسس بأهمية المناولة ومزاياها بالنسبة للمؤسسة الأمرة والمناولة؛
- تشجيع المتعاملين الجزائريين على الاهتمام بالمناولة لمواكبة التطور الحاصل على مستوى العالم؛
- تعزيز الثقة بين المؤسسة الأمرة والمنفذة لنجاح المناولة؛
- الاستخدام الأمثل للميزة التنافسية من أجل نجاحها في مجال المناولة.
- سن قوانين تنظم بين المؤسسات الأمرة والمناولة؛
- دعم المؤسسات المتعثرة ومحاولة مساعدتها على النهوض مجددا؛
- التعريف بالصناعات الوطنية الرائدة في التظاهرات الدولية للاستفادة من عقود المناولة في الخارج؛
- القيام بتكوين المؤسسات من خلال ميزتها التنافسية وإنشاء مراكز استشارة في مجال المناولة.

ثالثا آفاق الدراسة:

وبعد الانتهاء من إعداد هذا البحث تبين وجود مواضيع جزئية مرتبطة بها تعد أساسية في هذا البحث لكنها جديدة بالبحث والإثراء يمكن ذكر بعض منها كما يلي:

- دور المناولة للنهوض بقطاع المؤسسات في الجزائر؛
- أثر المناولة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال المناولة.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1- باللغة العربية:

- أجد علي صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على صلاح منظمات العمل، الأردن، دار الباروزي للنشر والتوزيع، 2009.
- معن، أحمد ميسر، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، تنمية الرفدين 77(27)، 2005.
- عبد الوهاب حيفان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الايام للتوزيع والنشر، عمان، 2014.
- عبد السلام ابو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1999.
- كمال الدين عبد الغني مرسى، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004.
- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، 2014، عمان، الأردن.
- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، قسم الإدارة والاقتصاد، الأردن، 2019.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- محمد فريد الصحن وعبد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998.
- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية 2000.
- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، إدريس الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط.2، عمان، 2016.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

ثانياً: المجلات

1- باللغة العربية:

- سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2021.
- عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2021.
- فلاق علي، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 28، العدد 03، 2019.
- عبد اللطيف مصلح عائض، أحمد جابر حسين أبو هادي، أثر إستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 25 العدد 03، 2019.
- سعودين عبد الجبار الحارثي، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، المجلة التربوية، العدد 66، 2019.
- ريم بن ثابت محمد بن زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 15، 2019.
- جلولي محمد، بومدين محمد الأمين، دور المناولة في تحسين جودة الخدمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جوان 2018.
- شريف سمية، آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنظيم الصفقات العمومية 247/15، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية الاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2021.
- وداد شعباني، دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 7، 2020.
- سمية بن علي، التعاقد من الباطن: إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد 45، مارس 2016.

- ميدون الياس، خروبي سفيان، المناولة الصناعية كمحدد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، العدد الأول، جانفي 2018.
- طوبال منى، حداد بختة، واقع المناولة الصناعية في قطاع الصناعة وتركيب السيارات بالجزائر - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المناولة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020.
- قمان عمر، طحاح فضيلة، المناولة الصناعية كخيار استراتيجي للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الجزائري، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2020.
- عزيزو سليمة، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 10، المجلد 01، 2013.
- زرقاني رابع، المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، المجلد 29، الطبعة 1.
- حساني علي، المناولة الصناعية في الجزائر - دراسة قانونية واقتصادية، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم والسياسية، المجلد 05، العدد 01، 2019.
- بختاوي أمال، المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة المشكاة في اقتصاد التنمية والقانون، المجلد 5، العدد 1، 2020.
- بوالحيلة عبد الحكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر، تحديات وآفاق، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 4، الطبعة 02، 2020.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1- باللغة العربية:

- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص : علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2006.
- عبد الرحمن بن عنتر ، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2014.

- محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص مأنجمنت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

- عزيزون سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة - حالة البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة - ناحية الوسط، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير أخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.

2- بالفرنسية:

- ALAIN DUMAS, COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION DES SYSTEMES. DE PETITES ET MOYENNES DIMENSIONS UNIVERSITE DU QUÉBEC, 1989.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1- باللغة العربية:

- بن حراث حياة، المناولة الصناعية كإستراتيجية ناجعة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (منظور تحليلي)، الملتقى الدولي الثاني حول إستراتيجية الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية - الواقع والآفاق، جامعة أحمد دراية، أدرار، يومي 21 و 22 فبراير 2017.

- علالي فتيحة، فاطمة الزهراء لعرب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي عام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أفريل 2012.

- عزيزو سليمة، بورصة المناولة والشراكة الصناعية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير، 2008-2009.

2- بالفرنسية:

- Azzedine BOUDJELTI, Slim RELKACEMI, LA SOUS-TRAITANCE, INSTRUMENT POUR LA DENSIFICATION DU TISSU PME RAPPROCHE JURIDIQUE, UN STATUT DE SOUS-TRAITANT POUR LES PME, Revue Volk de tall, Volume 07, mai 2020.

- FANDI Naziha, FANDI Souhila kheira, Intégration économique et Sous-traitance des PME/PMI dans un cadre de SPL : Quel état de constat pour l'Algérie ?, Revue finance et marches.

خامسا: الدواوين

1- باللغة العربية:

- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2006.

سادسا: الدراسات

1- باللغة العربية:

- قلوّش عبد الله، المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات آمرة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2021/2020.

- بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية - دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2012.

- دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، 2011-2010.



المملا حثق

■ الملحق رقم 01: معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alphas لمحاو الاستبانة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	32

■ الملحق رقم 02 : الصدق الداخلي:

Corrélations

		المنافسة	الدرجة الكلية
المنافسة	Corrélation de Pearson	1	,790**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	50	50
الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	,408**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	50	50
الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	,790**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

■ الملحق رقم 03 : البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	9	11,7	18,0	18,0
من 25 إلى 35 سنة	15	19,5	30,0	48,0
من 36 إلى أقل من 45 سنة	20	26,0	40,0	88,0
أكبر من 45 سنة	6	7,8	12,0	100,0
Total	50	64,9	100,0	
Manquant Système	27	35,1		
Total	77	100,0		

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بكالوريا	14	18,2	28,0	28,0
جامعي	27	35,1	54,0	82,0
دراسات عليا	9	11,7	18,0	100,0
Total	50	64,9	100,0	
Manquant Système	27	35,1		
Total	77	100,0		

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	21	27,3	42,0	42,0
أنثى	29	37,7	58,0	100,0
Total	50	64,9	100,0	
Manquant Système	27	35,1		
Total	77	100,0		

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	29	37,7	58,0	58,0
إطار سامي	14	18,2	28,0	86,0
عامل مهني	7	9,1	14,0	100,0
Total	50	64,9	100,0	
Manquant Système	27	35,1		
Total	77	100,0		

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 05 سنوات	8	10,4	16,0	16,0
من 05 إلى أقل من 15 سنة	32	41,6	64,0	80,0
من 15 إلى أقل من 25 سنة	6	7,8	12,0	92,0
25 سنة فأكثر	4	5,2	8,0	100,0
Total	50	64,9	100,0	
Manquant Système	27	35,1		
Total	77	100,0		

■ الملحق رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة:

المحور الأول: المناولة:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X1	50	1,00	5,00	3,6600	,91718
X2	50	1,00	5,00	3,6200	,92339
X3	50	1,00	5,00	3,5600	,97227
X4	50	1,00	5,00	3,6600	,83718
X5	50	1,00	5,00	3,3400	1,36442
الجانب التنفيذي	50	1,00	5,00	3,5000	,95298
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X6	50	1,00	5,00	3,5400	,93044
X7	50	1,00	5,00	3,8200	,71969
X8	50	1,00	5,00	3,5800	1,01197
X9	50	1,00	5,00	3,4800	,95276
X10	50	1,00	5,00	3,6000	1,04978
X11	50	1,00	5,00	3,5200	1,01499
الجانب المادي	50	1,00	5,00	3,5300	,91144
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X12	50	1,00	5,00	3,5600	1,03332
X13	50	1,00	5,00	3,6000	,92582
X14	50	1,00	5,00	3,4000	1,06904
X15	50	1,00	5,00	3,3800	1,21033
X16	50	1,00	5,00	3,3200	1,09619
x17	50	1,00	5,00	3,3800	1,00793
الجانب التنظيمي	50	1,00	5,00	3,4700	,98670
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجانب التنفيذي	50	1,00	5,00	3,5000	,95298
الجانب المادي	50	1,00	5,00	3,5300	,91144
الجانب التنظيمي	50	1,00	5,00	3,4700	,98670
المناولة	50	1,00	5,00	3,5200	,91451
N valide (liste)	50				

المحور الثاني: الميزة التنافسية:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y1	50	1,00	5,00	3,7400	1,08440
Y2	50	1,00	5,00	3,6800	1,13281
Y3	50	1,00	5,00	3,2000	1,08797
Y4	50	1,00	5,00	3,4400	1,01338
Y5	50	1,00	5,00	3,8600	,96911
الجودة في التنفيذ	50	1,00	5,00	3,8000	,99488
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y6	50	1,00	5,00	3,8000	1,01015
Y7	50	1,00	5,00	3,1000	1,12938
Y8	50	1,00	5,00	3,7400	1,02639
Y9	50	1,00	5,00	3,6600	1,15370
y10	50	1,00	5,00	3,7200	1,08872
التكاليف المنخفضة	50	1,00	5,00	3,7600	,98063
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y11	50	1,00	5,00	3,8800	1,08214
y12	50	1,00	5,00	3,8200	1,10083
y13	50	1,00	5,00	3,8400	1,07590
y14	50	1,00	5,00	3,4200	1,19676
y15	50	1,00	5,00	3,7800	1,11190
وقت التسليم	50	1,00	5,00	3,8000	1,06904
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجودة في التنفيذ	50	1,00	5,00	3,8000	,99488
التكاليف المنخفضة	50	1,00	5,00	3,7600	,98063
وقت التسليم	50	1,00	5,00	3,8000	1,06904
الميزة التنافسية	50	1,00	5,00	3,7600	1,09377
N valide (liste)	50				

■ الملحق رقم 05: اختبار التوزيع الطبيعي:

Statistiques

	الدرجة الكلية	الميزة التنافسية	المنافسة
N Valide	50	50	50
Manquant	27	27	27
Asymétrie	-1,458	-1,167	-1,312
Erreur standard d'asymétrie	,337	,337	,337
Kurtosis	2,869	,800	1,867
Erreur standard de Kurtosis	,662	,662	,662

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,408 ^a	,166	,149	1,00901

a. Prédicteurs : (Constante), المناولة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,751	1	9,751	9,578	,003 ^b
Résidus	48,869	48	1,018		
Total	58,620	49			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), المناولة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,043	,573		3,566	,001
المناولة	,488	,158	,408	3,095	,003

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,274 ^a	,075	,056	1,06277

a. Prédicteurs : (Constante), الجانب التنفيذي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,404	1	4,404	3,900	,054 ^b
Résidus	54,216	48	1,129		
Total	58,620	49			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الجانب التنفيذي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,659	,578		4,604	,000
التنفيذي. الجانب	,315	,159	,274	1,975	,054

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,478 ^a	,229	,213	,97055

a. Prédicteurs : (Constante), الجانب المادي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,406	1	13,406	14,232	,000 ^b
Résidus	45,214	48	,942		
Total	58,620	49			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الجانب المادي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,734	,554		3,129	,003
المادي.الجانب	,574	,152	,478	3,773	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,494 ^a	,244	,229	,96065

a. Prédicteurs : (Constante), الجانب التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,323	1	14,323	15,521	,000 ^b
Résidus	44,297	48	,923		
Total	58,620	49			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الجانب التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,859	,501		3,707	,001
الجانب التنظيمي	,548	,139	,494	3,940	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية