مساهمة المناولة الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين آلية الميزة التنافسية للمؤسسات المناولة و الآمرة: "دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال إنتاج علب التغليف بولاية برج بوعريريج، الجزائر"

The contribution of industrial subcontracting to small and medium enterprises to improving the mechanism of competitive advantage for subcontracting and commanding enterprises: "A case study of small and medium enterprises active in the field of packaging box production in the state of Bordj Bou Arreridj, Algeria"

بوجمعة عمرون[1] ، أمينة هداجي[2]

Boudjemaa Amroune[1], Amina Hadadji[2]

[1] جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، boudjemaa.amroune@univ-msila.dz

[2] جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ikrambba340@gmail.com

تاريخ الاستلام: 21 /2023/12 تاريخ القبول: 21 /2024/01 تاريخ النشر: 2024/01/23

ملخص:

من أهم المواضيع الراهنة والتي فرضت نفسها بقوة على الصعيد الاقتصادي، نجد المناولة الصناعية، التي أصبحت تعطي أهمية كبيرة في تحسين القدرات الإنتاجية وفتح مجالات الاستثمارات في مختلف المجالات، خاصة إذا تم انتهاجها من طرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي هي الأخرى أصبح يعول عليها في تحقيق التنمية الاقتصادية وتنويع النسيج الصناعي .

لهذا هدفت الدراسة إلى إبراز درجة مساهمة المناولة الصناعية في تحسين الميزة التنافسية لهذا القطاع من المؤسسات، من خلال نموذج يبين تأثير المتغير المستقل المتمثل في المناولة الصناعية ببعدين هما الجودة والسعر على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية التي تم دراستها ببعد تخفيض التكاليف، وتوصلت الدراسة إلى أن الجودة الجيدة للمنتج الذي تتم مناولته يمثل عاملا جوهريا في الحفاظ على المؤسسات الآمرة وكسب ولاءها وكذلك هو الحال بالنسبة للسعر.

الكلمات المفتاحية: المناولة الصناعية، المؤسسة الآمرة والصغيرة والمتوسطة المناولة، الميزة التنافسية، الجزائر.

تصنيفات JEL : L1, L2, M1

Abstract:

One of the most important current topics that has imposed itself strongly on the economic level, we find industrial subcontracting, which has become given great importance in improving production capabilities and opening areas for investments in various fields, especially if it is pursued by the small and medium enterprises sector, which has also become reliable in achieving development economic and industrial diversification.

Therefore, the study aimed to highlight the degree to which industrial subcontracting contributes to improving the competitive advantage of this sector of institutions, through a model that shows the effect of the independent variable represented by industrial subcontracting in two dimensions, namely quality and price, on the dependent variable represented by the competitive advantage that was studied in the dimension of cost reduction. The study concluded that the good quality of the product being handled represents an essential factor in maintaining the commanding enterprises and gaining their loyalty, as is the case with the price.

Keywords: industrial subcontracting, commanding enterprise, small and medium-sized subcontracting, competitive advantage, Algeria.

JEL Classification Codes: L1, L2, M1

المؤلف المرسل: الاسم الكامل، **الإيميل:** authorC@mail.com

1. المقدمة

"تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على البيئة المتميزة بالتغيير والتجديد والتعقيد، وهو ما جعلها تتأثر بهذه التغيرات والتطورات المباشرة وغير المباشرة، لذلك تسعى جاهدة من أجل مواجهة هذه التحديات التي تعتبر حواجز للوصول إلى أهدافها" (عراب، 2014، ص.05). وما هو ملاحظ أن هذه الأهداف تعتبر مبتغى كل مؤسسة، الأمر الذي أدى إلى اشتداد المنافسة وحدتها بين المؤسسات، حيث صارت المؤسسة مجبرة على محاولة التكيف مع هذه الوضعيات الخارجية المتغيرة، من خلال تبني استراتيجيات وانتهاج ميزات تنافسية لمساعدتها على تحقيق البقاء والنمو والاستمرارية في هذه البيئة المتقلبة، ولعل من بين هذه الاستراتيجيات والميزات التنافسية ميزة التكاليف المنخفضة (Porter ، 1997 ،p.97)، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها والسهر على سلامة العملية الإنتاجية والالتزام بمطابقة المواصفات والشروط التي تحقق توقعات المستهلك بأسعار تنافسية تتيح لها فرصة إرساء كيانها في السوق.

وعلى حد نتائج الباحثين والاقتصاديين تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر مواجهة لهذه التحديات في مشوارها، خاصة في المراحل الأولى من دورة حياتها (الشاهد، 2017،). "هذا النوع من المؤسسات يلعب دورا كبيرا في سد الفراغ الحاصل في النسيج الاقتصادي خاصة في مجال المناولة الصناعية التي تعتبر خاصة في الآونة الأخيرة من أحسن الآليات الديناميكية والفعالة لتنويع المدخلات الاقتصادية نظرا لمساهمتها الكبيرة في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات عن طريق العلاقات التعاونية بين المؤسسة الآمرة والمناولة التي يسودها الثقة والتعاون على تحقيق أهداف الطرفين" (الشيخ، 2019، ص.17).

حظيت المناولة الصناعية اهتماما كبيرا في وقتنا الحالي، حيث بينت الدراسات الحديثة أن هذا الأسلوب لاقى نجاحا كبيرا في العديد من الأصعدة، وذلك لما حققته من امتيازات اقتصادية كثيرة، كزيادة فرص العمل (داوود وآخرون،2023) خلق منظومة لتكامل النسيج الصناعي (بن علي، 2016) "وإسراع وتيرة النمو لدى المؤسسات التي تعاني من تأخر في إنجاز أعمالها، إذ أن جل المؤسسات المستقبلة لهذا النشاط والتي تساهم في إقامة علاقة تشابكية تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة" (إدير، 2022، ص.10) جاءت من أجل سد الفجوة الحاصلة في اقتصاد المؤسسة.

فمناولة الأنشطة وأخرجتها، تعتبر الباعث الحقيقي لتطور تعداد هذا النوع من المؤسسات حيث فرضت نفسها كآلية جديرة بتفعيل وتعزيز مزاياها التنافسية، لذلك نتساءل: إلى أي مدى تساهم المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

بمن هذا الباب، تهدف الدراسة إلى توضيح دور المناولة الصناعية في تنويع النسيج الاقتصادي، في إطار فكرة التشارك من أجل التصدي للمنافسة الحادة وإظهار قيمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال أسلوب المناولة. وتبرز أهمية هذه الورقة البحثية في محاولة قياس العلاقة بين تطبيق آلية المناولة الصناعية والميزة التنافسية، من خلال تقديم بعض السبل الكفيلة بتفعيل دور المناولة والرفع من اعتمادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. الاطار النظري

قويدري (2018) يصرح بأن المناولة الصناعية هي الخيار الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن نتائجها وجوب القيام بدراسات جدوى قبل إبرام عقد المناولة مع المؤسسة الآمرة بالتنفيذ، من أجل تقليل مخاطر فترة التعاقد وتعظيم الاستفادة من مزايا المناولة. وهو ما أيدته نتائج دراسة (جحا و ودادة، 2019). إن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المناولة يمكنها من تحسين أدائها وذلك من خلال العلاقة الطردية بين مدى تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة وتحسين أدائها، حيث توصي الباحثتان بالقيام بدراسة جدوى كخطوة أولى قبل إبرام عقد المناولة، مع إحداث آليات للحد من مخاطر التعاقد وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما دراسة (مبسوط و الهواري، 2021) فقد هدفت لبيان فعالية المناولة الصناعية في الرفع من أداء المؤسسات الصناعية، وأظهرت نتائجها أن هناك ارتباط قوي بين

تحسن أداء المؤسسة والمناولة الصناعية، حيث دفع بالباحثين للتوصية لانتهاج استراتيجية المناولة الصناعية من أجل تحقيق أداء أفضل في السوق، إلا أن دراسة (سحنون و قلوش، 2018) بينت أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعاني من صغر حصتها السوقية وهو ما دفعها إلى اللجوء إلى المناولة، غير أن تطبيق هذا التوجه في الدولة الجزائرية محدود رغم الجهود المبذولة، وأضافت أن هناك ضعف في الترابط بين المؤسستين الآمرة والمناولة ناتج عن قضية ثقة بينهما من جهة وعن مشكلة تطبيق المواصفات الدولية من جهة أخرى.

1.2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بينت التغيرات الاقتصادية الدولية نمطا جديدا في مجال الأعمال، يتمثل في تزايد أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دفع وتيرة نمو اقتصاد الدولة (Manzoo et Siraj، 2021)، إذ أنها تعد العمود الفقري للكثير من الاقتصادات التي تقدم امتيازات كثيرة منها زيادة فرص العمل وتوليد الدخل (Manzoo et al. ، 2021). تعتبر المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مصدرا لكسب مدخول إضافي لذوي الدخل المنخفض والمتوسط، من أجل ذلك، سارعت الدول باختلاف إمكانياتها إلى وضع قوانين وتشريعات تتميز بتسهيلات خاصة النوع من المؤسسات.

وقد تعددت تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، صعوبة تحديد تعريف دقيق وموحد راجع إلى التركيبة المعقدة لهذا القطاع من جهة وإلى وجهة النظر التي تتبناها الأطراف المهتمة، إضافة إلى اختلاف مجالات النشاط. "فقد ميز البنك الدولي WB في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثلاث أنواع تمثلت في المؤسسة متناهية الصغر تضم أقل من 10 عمال، بإجمالي أصولي ومبيعات لا يتعدى 100 ألف دولار أمريكي، وأخرى صغيرة تضم أقل من 50 عامل وكل من إجمالي أصولها وحجم مبيعاتها لا يتعدى 3 ملايين دولار أمريكي ومتوسطة عدد عمالها أقل من 300 وكل من أصولها وحجم مبيعاتها لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي" (مهديد وعامر، 2016، ص.51). "أما الولايات المتحدة الأمريكية من خلال قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1953 فهي تعتبرها نوع من المؤسسات التي تم امتلاكها وتسييرها بطريقة مستقرة، حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط فيه (رقاني، 2013) حيث اعتمدت في تعريفها على معيار حجم المبيعات وعدد العمال فوضحت أن هناك مؤسسات خدماتية والتجارة بالتجزئة لها من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية وأخرى متخصصة في التجارة بالجملة من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية ومؤسسات صناعية عدد العمال 205 عامل أو أقل" (مهديد وعامر، 2016، ص.49).

واعتمد المشرع الجزائري في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعريف الاتحاد الأوروبي، حيث اعتمد في القانون التوجيهي رقم 17-02 المؤرخ في 2017/01/10 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال، رقم الأعمال ومجموع الميزانية السنوية، والجدول التالي يوضح طريقة التصنيف: (بوهزة وبن يعقوب، 2003)

جدول رقم (01): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري

المعيار / النوع	عدد الموظفين "عامل"	رقم أعمال "مليون دج"	مجموع الحصيلة السنوية "مليون دج"
مصغرة	من 1 إلى 10	أقل من 40	لا يتجاوز 20
صغيرة	من 10 إلى 49	من 40 إلى 400	من 20 إلى 200
متوسطة	من 50 إلى 249	ما بين 400 و4000	ما بين 200 و1000

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 17/02 المؤرخ في 2017/01/10، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادر بتاريخ (2017/01/11، ص06)

من خلال ما سبق تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوع من المشاريع الناشطة في نطاق صغير اعتمادا على عدد محدود من الموظفين برأس مال صغير، بإطار قانوني، بالاعتماد على مبدأ الاستقلالية وتقسيم العمل من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

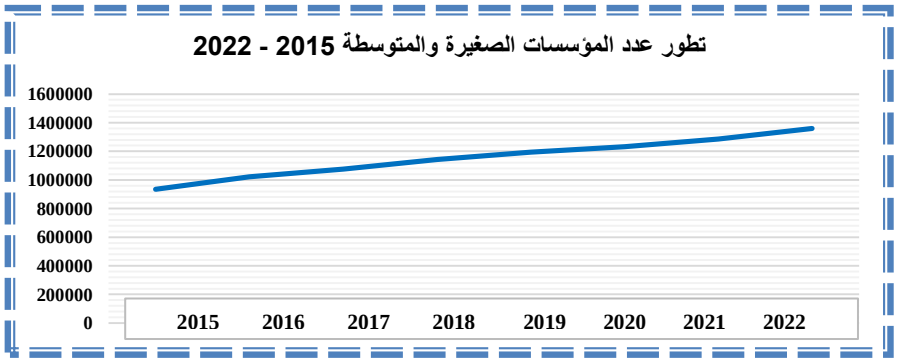
1.1.2 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن ما يؤهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعب دور هام في اقتصاديات العالم هو احتوائها على مجموعة من الخصائص (عثمان، 2008) أهمها سهولة التأسيس هذا عائد لرأس مالها الصغير، وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر المترتبة عنها (Ndubisi et al.، 2020) إضافة إلى استقلالية الإدارة ومرونتها وذلك لأن إدارة هذه المؤسسات ترتكز في ملاكها، فيكون الاهتمام بها شخصي يساعد في تحقيق أفضل العائدات (بن يحي، 2018) و إتاحة فرص العمل وذلك من خلال أساليبها الإنتاجية وغير المعقدة (Manzoor et al.،2021) و الانتشار في مختلف المناطق والأقاليم بسرعة وهو ما عمل على تحقيق تنمية جغرافية متوازنة وتوزيع العائدات المالية على مختلف المناطق (بن يحي، 2018) وكذلك التدقيق في الإبداع والاختراع من خلال ما تتميز به من مرونة، إضافة إلى تركيزها على الجودة في مختلف المجالات وتشجيع العصف الذهني بين عمالها للاستفادة من مقترحاتهم وأهم نقطة قدرتها على المناولة حيث تعتبر السند الأساسي للمؤسسات الكبرى، ويظهر ذلك من خلال التعاقد من الباطن، إلى جانب دورها كموزع ومقدم للخدمات والمنتجات، وغالبا ما تبني المؤسسات الكبرى استراتيجيتها بالاعتماد عليها خاصة تلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بالجودة والمرونة (هداجي، 2019).

2.1.2 تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لوحظ في الحقبة الأخيرة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك نتيجة الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية من خلال توفير المناخ الملائم لهذا النوع من القطاعات. وفيما يلي يمكن توضيح تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفقا لبيانات النشرات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم للسنوات الخمس الأخيرة. فمع نهاية 2022 بلغ إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1.359.803 مؤسسة بإجمالي قوة عاملة 3.307.821 حيث كان معدل نمو هذا القطاع 5.71% بصافي زيادة إجمالية قدرت بـ 73.438 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

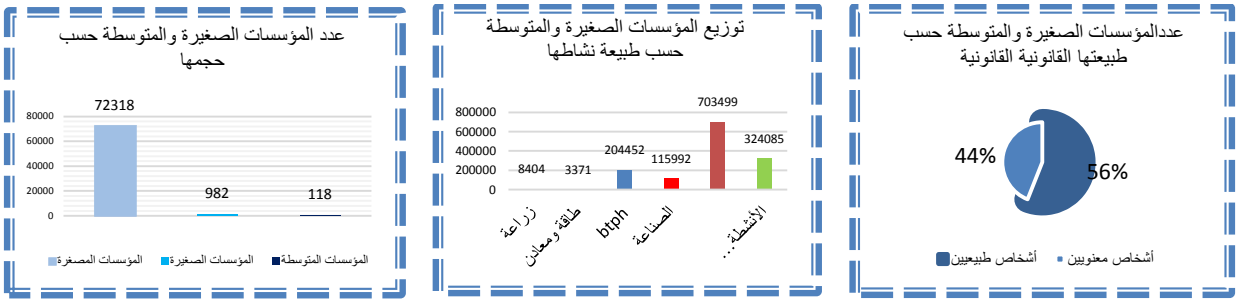
شكل 1: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة ما بين 2015-2022



المصدر: النشرة الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم، أفريل (2023)

حيث صرحت النشرة الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم لشهر أفريل 2023 بأن عدد المؤسسات المصغرة 72.318 مؤسسة بمعدل 98.47 %من إجمالي مؤسسات هذا القطاع، في حين بلغ عدد كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 982 و118 مؤسسة على التوالي، كما أشارت أن عدد من بين هذه المؤسسات تمثل 56% منها ذات أشخاص معنويين و44% أشخاص طبيعيين منهم 23.83 % أنشطة حرفية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل 2: عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها، نشاطها وشكلها القانوني سنة 2022



المصدر: النشرة الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم، أفريل (2023)

" فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت القطاع المحوري في أي اقتصاد هذا ما أثار انتباه الدول للاهتمام بها ووضع خطط لترقيتها لكونها تعمل على ترجمة الأفكار الإبداعية على أرض الواقع، حيث تتمثل أهميتها في قدرتها على إثبات الذات وتحقيق الاستقرار والأمان وكذا الاستقلالية وتحقيق الثروات المالية كما أنها تمثل سوق جديدة وكبيرة لجهات التمويل وقاعدة عملاء متنوعة وتعمل على حل مشاكل البطالة والحد من آثارها من خلال توفير مناصب شغل مختلفة و تحقيق التكامل مع المؤسسات الكبيرة من خلال التخصص الرأسي في مرحلة محددة من مراحل الإنتاج المختلفة" (هداجي، 2019، ص09).

2.2 المناولة الصناعية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد عرف المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي سنة 1973 "المناولة على أنها عملية تتولى من خلالها مؤسسة تكليف مؤسسة أخرى عملية التنفيذ لصالحها، وفقا لمجموعة شروط متفق عليها مسبقا مع تحمل المؤسسة الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية" (أمال، 2019، ص.17). كما عرفها المركز الوطني للتعاقد من الباطن على أنها "ذلك النشاط الذي بموجبه يتم تصنيع منتوج أو مركبات تدعى قطع لمؤسسة أخرى، حسب خصائص تحددها تبعا للنتيجة الصناعية المراد الوصول لها" (نبومجيد، 2019). فالمناولة هي آلية تسمح بتكليف المؤسسة المنفذة أو المزودة بالخدمة بإنجاز مرحلة من مراحل الإنتاج، وذلك بأمر من المؤسسة الآمرة بالخدمة وفقا لمجموعة من الشروط التي تم الاتفاق عليها في عقد محدد وملزم للطرفين.

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أن للمناولة الصناعية لها عدة أشكال، وفقا لمجموعة معايير، فحسب نطاق التعاقد، يمكن أن نجد مناولة وطنية أين تكون كل من المؤسسة المناولة والآمرة تنتميان لنفس الدولة، على عكس المناولة الدولية التي تكون طرفي العلاقة يختلفان في الجنسية دون اعتبار المكان الذي يمارسان فيه النشاط، كما يمكن أن تكون المناولة ظرفية تبرر دوافع المؤسسة الآمرة للجوئها لها من أجل تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية، أو دائمة في حالة ما كان الأمر متعلق بالمنتجات المعقدة أين يسمح ذلك بأن تكون المدة بين المؤسستين المنفذة والآمرة طويلة أو دائمة (عمر، 2018) "أما بالنظر لقطاع النشاط ومكانه يمكن أن تكون مناولة صناعية شاملة للقطاعات الصناعية المختلفة، مثل قطع الغيار أو مركبات المنتج النهائي، كما يمكن ان تكون خدماتية تسمح بتقديم خدمات مثل الإطعام الاتصالات والنظافة وغيرها ،كما يمكن أن تكون إما داخلية وهو أن تقوم المؤسسة الآمرة في موقعها الخاص بها بتكليف مؤسسة أخرى بإنجاز عمل معين، أو خارجية أين يكون الموقع خاص بالمؤسسة المناولة خارجي" (هداجي، 2019، ص.10).

1.2.2 النشاط الفعلي للمناولة في الجزائر

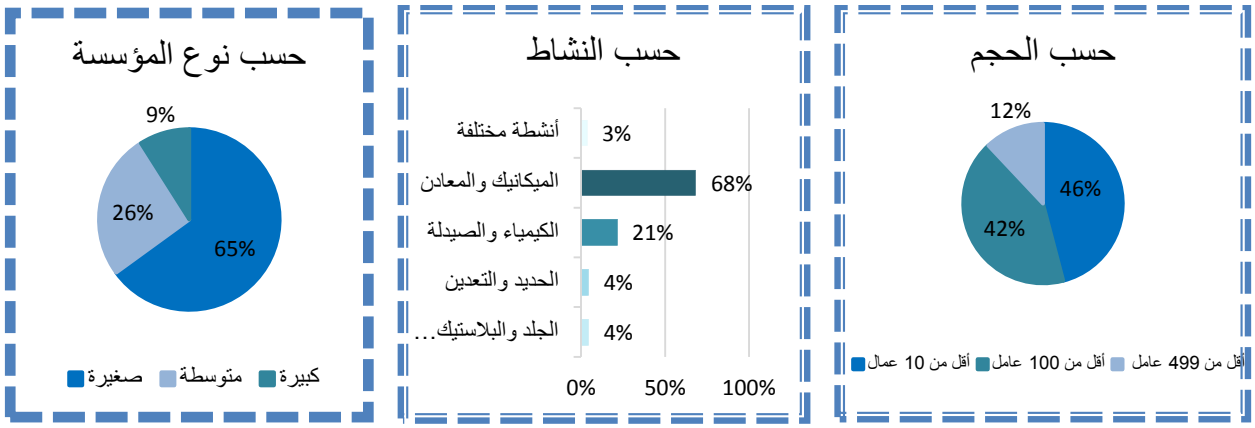
إن استراتيجية الدولة الجزائرية أصبحت تولي اهتماما لتنويع النسيج الصناعي من خلال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار المناولة الصناعية، أشارت الإحصائيات بذلك، أن المؤسسات المناولة في الجزائر أغلبها مؤسسات ناشطة في مجال الميكانيك والمعادن بنسبة 67.66 % و4.14 % تلك التي تنشط في قطاع الحديد والتعدين، أما المؤسسات التي تنشط في مجال الصيدلة والكيمياء نسبتها كانت في حدود 20.83 %، كما تم توضيح أن المؤسسات الناشطة في مجال المناولة أغلبها مؤسسات تشغل أقل من 10 عمال تمثل 45.83 % تليها مؤسسات تشغل من 20 إلى 100 عامل بنسبة 42 %

أما تلك التي توظف أقل من 499 عامل تمثل نسبة 12 % ، إضافة لذلك نجد أن المؤسسات الصغيرة احتلت النسبة العالبة في مجال المناولة الصناعية حيث بلغت 65% تليها كل من المؤسسات المتوسطة والكبيرة بنسبة 26 % و 09% على التوالي ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

2.2.2 أهمية المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المناولة الصناعية المراتب العليا من اهتمام الدول بها، وذلك لأهمتها الكبيرة، حيث أنها تسمح بتحقيق التخصص وتقسيم العمل فالآمرين بالأعمال عندما يناولون الأنشطة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنهم يحققون التخصص والتفرغ لإنجاز مهامهم، كما أنها تؤدي إلى تقسيم العمل بين عدة أطراف وهو ما يسهل عمليات التنفيذ والحد من النفقات والتخلص من الكثير من تكاليف ليست قادرة عليها بمثل كفاءة المؤسسة المناولة (هداجي، 2019)، كما أنها تساعد في تعظيم المكاسب بتركيز كل من المؤسسة الآمرة والمناولة على مجال تخصصها إلا أن الاستفادة تكون أعظم لدى المناولة منها لأنها تضمن استمرار نشاطها ومن ثم البقاء في السوق، وزيادة القدرة التنافسية بين المؤسسات الصغيرة والموسطة المناولة، الأمر الذي يجعلها أكثر دراية بما تتميز به ون ثم استغلاله في تحقيق النمو والتميز (نبومجيد، 2019).

شكل 3: النشاط الفعلي للمناولة في الجزائر



المصدر: بوختاوي، (2020، ص.86)

3.2.2 دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يكمن دور المناولة الصناعية في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال أن المؤسسات المناولة تعمل بإنتاج كميات كبيرة من المركبات الوسيطة حسب الطلبات بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إن تم إنتاجها في المؤسسة الأم، كما أنه يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة أن تستفيد من التكنلوجيا الحديثة وأساليب الإنتاج والإدارة من المؤسسات الآمرة عن طريق نظام التعاقد من الباطن، كما يمكن للمناولة أن تشجع هذه الخيرة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر(سمير، 2018).

إضافة لذلك يمكن للمناولة الصناعية أن تساعد في تنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق والاستغلال الأمثل للموارد والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها مما يساهم في تخفيض التكاليف، وتحسين جودة المنتجات وذلك نتيجة للتخصص المؤوسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في إنتاج معين فإنها تمتلك الخبرة التي تسمح لها بزيادة المنتج النهائي وأكثر قدرة على تلبية طلبيات العملاء وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرتها على التصنيع وإحلال منتجاتها محل الواردات والقيام بعملية التصدير والتنافس في الأسواق المحلية والدولية (الشيخ، 2019) ورفع القدرة الإنتاجية والتنافسية وزيادة المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، وكذا تقليص نسب البطالة ورفع الدخل للمواطن وتوسيع قاعدة النسيج الصناعي عن طريق توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية، وتحقيق التوازن وزيادة الجودة ومواكبة التطورات البيئية.

بالرجوع إلى دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة شديد الأهمية، فإنها تبحث بذلك دائما عن تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، ولعل من بين الاستراتيجيات التي تسمح لها بتحقيق ذلك المناولة الصناعية

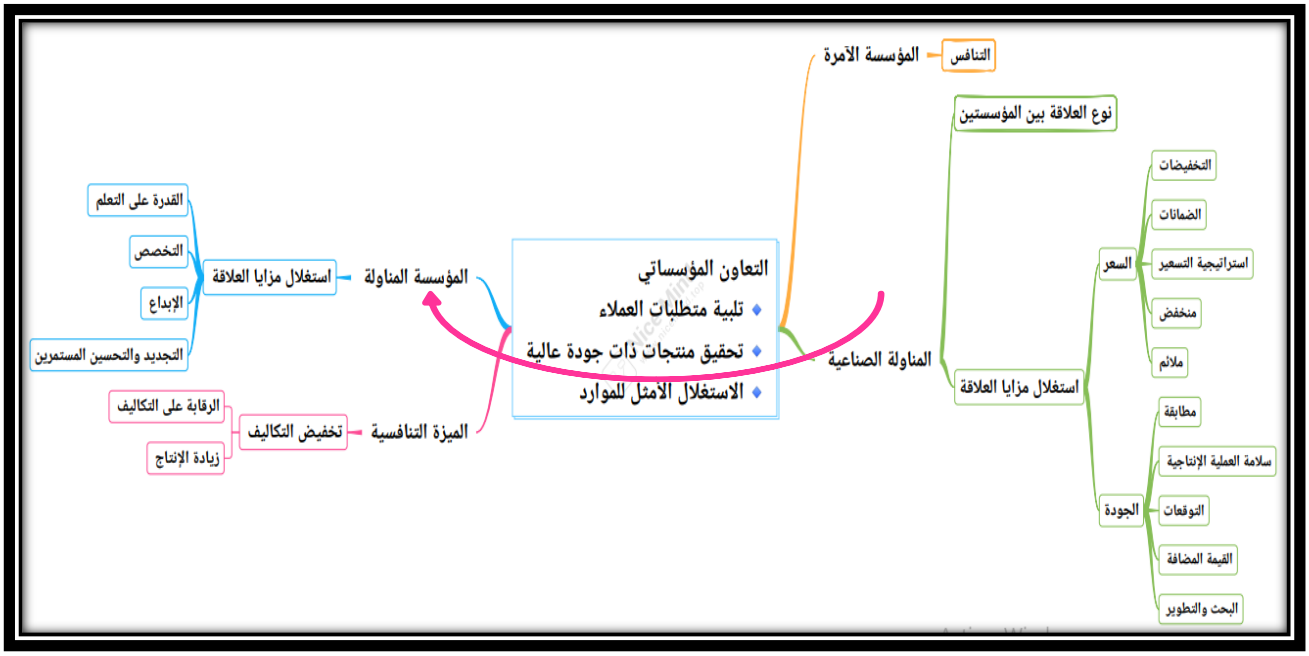
والتعاون المؤسساتي بين مؤسسة آمرة وأخرى مناولة، من أجل تلبية متطلبات العملاء بأسعار تنافسية وجودة عالية وتقنيات متطورة تحقق التخصص والرفع من القدرات التنافسية التي تعتمد على وجود ميزة تنافسية.

فالميزة التنافسية هي القيمة التي تقوم المؤسسة بخلقها لعملائها والتي تميزها عن منافسيها بغض النظر عن تكاليف خلق تلك القيمة (Porter, 1990)، حيث تعتبر من المطالب الأساسية لبقاء واستمرار المؤسسة خاصة الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من حواجز الدخول وإمكانية نموها وبقاها ضعيفة، من هذا المنطلق أشار Michael Porter إلى وجود نوعين من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة انتهاجها من أجل استمراريتها (أسعد، 2002)، أولها التفرد بخاصية هامة من خلال تقديم منتج مميز يفوق العرض العادي لدى المنافسين بسعر مرتفع قليلا يترجم القيمة الفريدة والمضافة للعملاء (Porter, 1990). وميزة التكلفة المنخفضة إذا ما تمكنت من تحقيق أنشطتها بأقل التكاليف مقارنة مع منافسيها. فالتكلفة هي حجر الأساس لتنافس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (أبو قحب، 2001).

كما يستوجب على المؤسسة دراسة وتحليل أذواق العملاء وتصميم المنتجات وفقا لوجهات نظرهم لكسب رضاهم، ويتسنى هذا لمؤسسات هذا القطاع بتقديم منتجات بجودة عالية وأسعار ملائمة لإمكاناتهم (محمود ،2008)، والاستغلال الأمثل لمواردها الذي يؤدي إلى تحسين ورفع الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات بجودة عالية وبتكاليف أقل وهو ما يؤثر إيجابا على الميزة التنافسية خاصة في بداية مشوارها.

مما سبق يمكن تصور العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الخريطة الذهنية التالية والتي تمثل مدخلا للجانب التطبيقي لها:

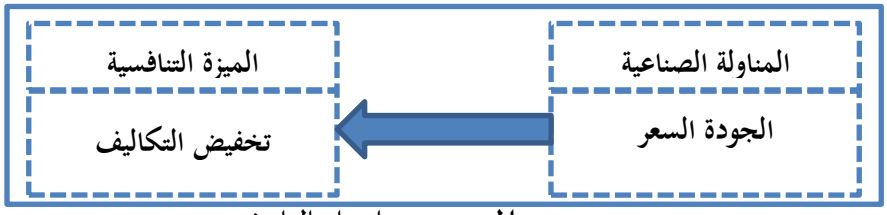
شكل 4: خريطة ذهنية توضح علاقة المناولة الصناعية بالميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثين

ومنه يكون النموذج النظري للدراسة كالتالي:

شكل 5: نموذج النظري الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

حيث نحاول معرفة إلى أي مدى تؤثر كل من جودة المنتجات وأسعارها على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تخفيض تكاليفها في إطار علاقات المناولة الصناعية.

ومنه، تكون لدينا الاقتراحات التالية:

اقتراح 01: تساهم جودة المنتج بدرجة عالية في تعزيز الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف للمؤسسات المنولة و الآمرة.

اقتراح 02: يساهم سعر المنتجات بدرجة عالية في تعزيز الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف للمؤسسات المنولة و الآمرة.

3. الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

دراستنا كيفية استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، يتمثل مجتمعها في مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال المناولة الصناعية حيث كانت العينة قصدية تمثلت في أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة مناولة ناشطة في مجال تصنيع علب التغليف EMBALLAGE لمختلف المنتجات النهائية لمؤسسات آمرة كبيرة.

جدول 1: عرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المؤسسة	سنة التأسيس	الشكل القانوني	مجال النشاط	عدد العمال
ECOPACK	1995	Sarl مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	التعبئة والتغليف	من 50 - 99
GOURA EMBALLAGE	2010	EURL مؤسسة ذات الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة		من 100-249
LINA EMBALLAGE	2011	Sarl مؤسسة ذات مسؤولية محدودة		من 20 - 49
PACKAGING	2017			من 00 - 09

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المقابلة

2.3 أدوات جمع بيانات الدراسة

لجمع البيانات والعمل على تحليلها تم الاعتماد على أداة الملاحظة بالمشاركة وكذلك ملاحظة الوثائق، من أجل التعرف أكثر على طريقة إبرام عقد المناولة الصناعية بين المؤسسات المناولة محل الدراسة والمؤسسات الآمرة لها، حيث يحتوي هذا العقد على مجموعة شروط أهمها الجودة والسعر وطريقة الدفع وقدرتها على تلبية المطلوب منها والكمية المطلوبة. زيادة على ذلك اعتمدنا على المقابلة نصف موجهة بطرح مجموعة أسئلة على المستجوبين للوصول إلى أجوبة تفيدنا في دراسة الاقتراحات المطروحة سابقا.

3.3 أدوات تحليل الدراسة

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها، اعتمدنا على التحليل التقليدي لأجوبة المدراء بوضع جدول يوضح أقوالهم، ونهدف من هذا الأمر إلى مقارنة أقوالهم وأخذ فكرة حول توجهاتهم

ولتكميم هذه المعلومات اعتمدنا على برنامج NVivo لتحليل البيانات الكيفية وإعطائها صورة كمية من خلال استخراج المقاربات الأساسية لهذا البرنامج واختبار الاقتراحات والتوصل للنتائج. تتمثل مقاربات البرنامج في أربع وهي

المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية والخرائط المعرفية لكل اقتراح. فمن خلال نقل أجوبة المستجوبين بصيغة WORD يتم ترميز وإنشاء عقد حسب أبعاد الدراسة. ووفقا لدراستنا نجد عقدة الجودة وعقدة السعر كمتغيرات مستقلة وأخرى لتخفيض التكاليف كمتغير تابع وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (2): ربط الفرضيات مع عقد برنامج NVivo

الاقتراحات	العقدة
تساهم جودة المنتجات بدرجة عالية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.	عقدة الجودة مع عقدة تخفيض التكاليف
يساهم السعر بدرجة عالية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.	عقدة السعر مع عقدة تخفيض التكاليف

المصدر: من إعداد الباحثين

4. تحليل نتائج الدراسة

1.4 التحليل التقليدي لنتائج الدراسة

كما تمت الإشارة سابقا لطريقة التحليل التقليدي للبيانات الكيفية المتحصل عليها، فإنه من خلال المقابلات التي تم إجراءها مع خبراء العينة، استنتجنا أن هذا القطاع من المؤسسات تسعى إلى تخفيض نسب الأخطاء قصد تقديم منتجاتها بجودة جيدة التي لوحظ أنها من أهم المعايير المتفق عليها في عقد المناولة كما أنها تعمل على مطابقة خصائص المنتج المناول للمعايير التي تريدها المؤسسات الآمرة المتعاقد معها من أجل كسب رضاهم وجعله متوافق مع التصاميم المتفق عليها، وذلك من خلال قيامها دائما بالبحث الدائم حول الجديد لتطبيقه. إضافة لذلك، ومن خلال ما تم الإدلاء به من طرف المستجوبين، تم الإشارة إلى أنهم يسعون إلى انتهاج أسعار منخفضة مقارنة بما سبق وملائمة ترضي طرفي العقد، كما تمت الإشارة إلى زيادة حجم الإنتاج في الآونة الأخيرة بعد تشجيع الإنتاج المحلي من طرف الدولة الجزائرية، حيث تسعى هذه المؤسسات وعلى حد أقاولهم إلى إحلال المنتج المحلي محل المنتج المستورد. فمن أجل نجاح هذه المؤسسات في التعاقد تعمل على توفير منتجات لها بأسعار مغرية وملائمة ومرضية للطرفين دون المساس بالجودة وذلك عن طريق التخلص من التكاليف غير المستحقة فنجاحها مرهون بها بنسبة كبيرة خاصة وأنها في بداية طريقها للنمو.

2.4 تحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على برنامج NVivo

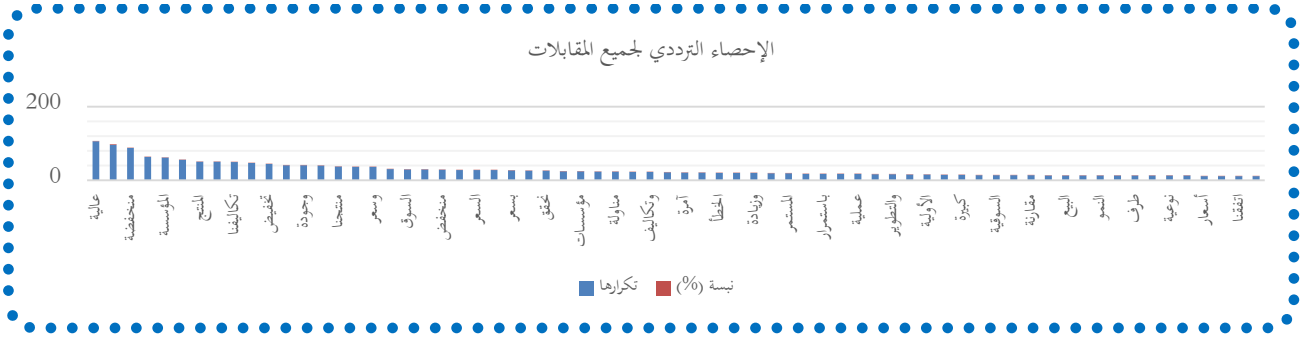
من خلال هذا البرنامج نسعى إلى تكميم نتائج البيانات المتحصل عليها من خلال المقابلة نصف الموجهة وتحليلها واختبار الاقتراحات المطروحة من خلال اختبار المقاربات الأربعة التي يتيحها البرنامج.

1.2.4 أولا: مقارنة محتوى مقابلات النصف الموجهة لمدراء العينة

1.1.2.4 المقاربة المعجمية (Approche lexicale)

نقدم من خلال هذه المقاربة تكرار الكلمات من قبل المستجوبين التي تكون مهمة ومن المفروض الوقوف عندها وفق الشكل التالي:

شكل 6: الإحصاء الترددي لجميع المقابلات



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Nvivo

من الشكل السابق، نلاحظ وجود كلمات مهمة تكررت أكثر من مرة وذلك لأن لها دلالة حسبما أشار له المستجوبين، فكل اهتمامهم كان حول تحقيق رضا المؤسسات الآمرة (97 مرة) من خلال استغلال الموارد الأولية (32 مرة) ذات الجودة العالية التي تسمح لهم بتحقيق ما تم الاتفاق عليه وما هو مطلوب (70 مرة) من معايير من طرف المؤسسة الآمرة، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تخفيض تكاليفها (301 مرة) وتخفيض نسب الأخطاء (39 مرة) واكتشافها قبل تسليمها والقيام بعمليات البحث والتطوير (80 مرة) عن كل ما يتعلق برغبات المؤسسات الآمرة والسوق (112 مرة) والمنافسين (20 مرة) من اجل أن يحققوا مناولة (153 مرة) المنتج باعتمادية وبجودة عالية (176 مرة) وبأسعار ملائمة (175 مرة) وتنافسية وبأقل التكاليف. يمكن توضيح ذلك أكثر من خلال سحابة المفردات التالية:

شكل 7: سحابة المفردات لجميع المقابلات

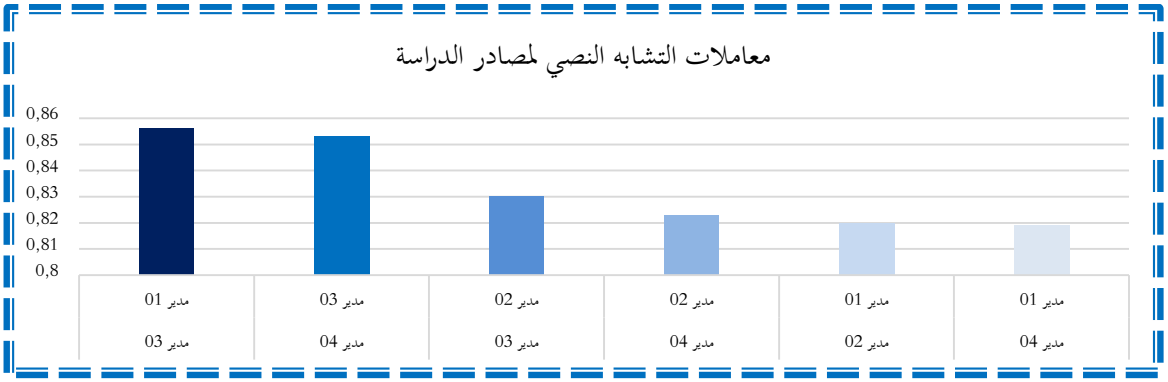
المصدر: برنامج NVivo 12

2.1.2.4 المقاربة اللغوية (Approche linguistique)

من خلال الشكل الموالي، تتضح معاملات الارتباط بين المستجوبين حيث كان الارتباط الأكبر بين المدير الأول والثالث بقيمة 0.85 وانحصرت قيمة المعامل ما بين 0.80 و0.85 بالنسبة للمدراء الآخرين، حيث يظهر اتفاقهم على أن الهدف من المناولة الصناعية هو تحقيق البقاء من خلال الرقابة على تكاليفهم التي تساعدهم على زيادة هوامش الربح، كذلك اعتمادهم على مواد أولية بشكل أمثل دون تضييعها، والعمل على سلامة العملية الإنتاجية والتحسين المستمر لتحقيق ميزة تنافسية بأقل التكاليف وبأسعار منافسة. كما أنهم أشاروا لتشجيع الدولة الجزائرية على الإنتاج المحلي الذي ساعدهم كثيرا من ناحية كمية الطلبيات التي ارتفع عليهم مؤخرا مقارنة بما سبق، فزيادة حجم الإنتاج أدى إلى تخفيض التكاليف الوحدوية وهو ما سمح لهم بانتهاج أسعار مغرية، مقارنة مما سبق إضافة إلى توسيع هامش أرباحهم. ورغم هذا الاتفاق توجد هناك اختلاف بينهم تمثل في اختلافهم في الآلات التي يعتمدون عليها

وطريقة تنفيذهم لأوامر المؤسسة الآمرة، أي العملية الإنتاجية تختلف من مؤسسة لأخرى، فعند المدير الأول كانت الآلات مستوردة أما البقية قالوا بأنها هي نفسها لدى جميع الناشطين في المجال غير أن طريقة العمل عليها ووقت الإنتاج والتخطيط له يختلف من مؤسسة لأخرى، فكل مؤسسة تعتمد على طريقتها الخاصة لتنفيذ أوامر المؤسسات الآمرة بأقل التكاليف.

شكل 8:معاملات التشابه النصي لمصادر الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Nvivo

2.2.4 نتائج التحقق من الاقتراحات

1.2.2.4 الاقتراح الأول

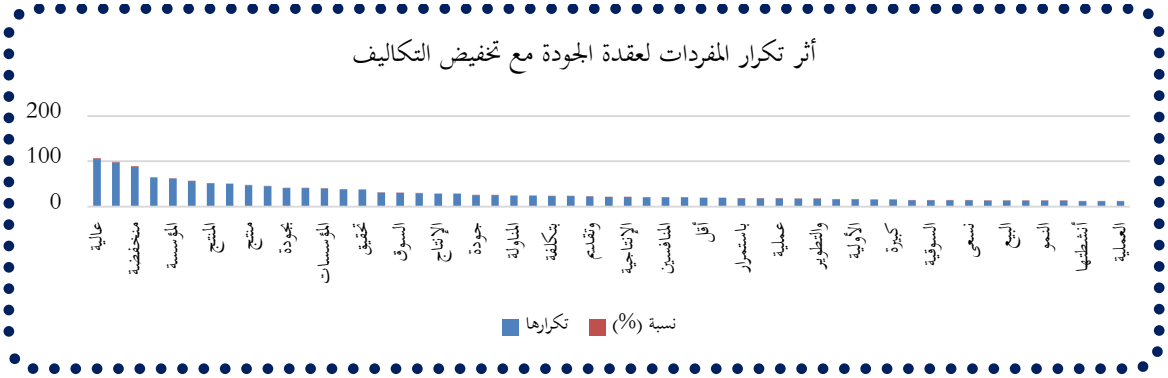
الاقتراح 01: تساهم جودة المنتج بدرجة عالية في تعزيز الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف للمؤسسات المناولة و الآمرة.

1.1.2.2.4 المقاربة المعجمية (Approche lexicale)

اعتمدنا من خلال هذه المقاربة على تكرار المفردات وأثرها، حيث تم استخراج الإحصاء الترددي للكلمات عدد أحرفها 03 فما فوق تم اختيار ما يلي:

من خلال الشكل السابق، نجد أن هناك مجموعة من الكلمات التي تكررت لدى جميع مدراء المؤسسات محل الدراسة، حيث نلاحظ أن كلمة جودة عالية هي الأكثر تكرارا (143 مرة) وهو ما يوضح اهتمامهم الكبير بجودة منتجاتهم التي يقومون بمناولتها للمؤسسات الآمرة من أجل كسب رضاها وتحقيق منتج مطابق لشروطهم (56 مرة) ومحاولة ذلك عن طريق التحسين المستمر (123) وتخفيض نسب الخطأ (20 مرة) من خلال سلامة العملية الإنتاجية (51 مرة) سعيا منهم لتخفيض التكاليف (99 مرة).

شكل 9: أثر تكرار المفردات لعقدة الجودة مع تخفيض التكاليف



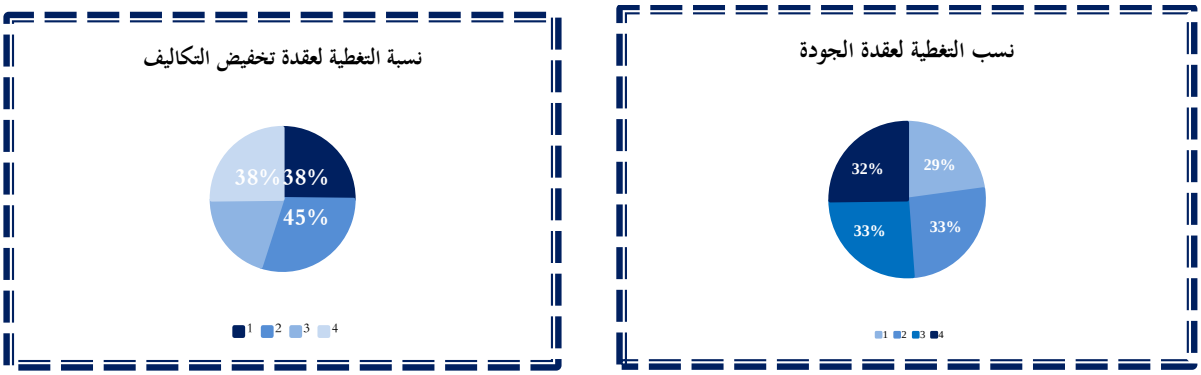
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Nvivo

فحسب ما أدلى به خبراء المؤسسات محل الدراسة، أنهم يسعون إلى مناولة منتج ذو جودة عالية يحقق ولاء المؤسسة الآمرة، وذلك بالعمل على إدخال تحسينات وتطورات جديد وعرضها على المؤسسات الآمرة لجذبها، كذلك هم يعملون على تخفيض الخطأ أثناء عملية تنفيذ الطلبيات قصد تجنب صرف تكاليف التعويضات للمؤسسات الآمرة، وذلك من خلال تحقيق عملية سليمة والتخلي عن الأنشطة التي يمكن أن تكون سبب في صرف تكاليف هم في غنى عنها.

2.1.2.2.4 المقاربة الموضوعية (Approche thématique)

تمثل هذه المقاربة نسبة التغطية لكل من عقدة الجودة وعقدة تخفيض التكاليف من طرف المدراء المستجوبين، يمكن توضيح ذلك وفق الدوائر النسبية الموالية، حيث يتضح من خلالها أن معدل نسبة التغطية لعقدة الجودة كان 31% حيث كان محصورا بين 29% و33% أما الخاصة بعقدة تخفيض التكاليف كانت محصورة بين 30% و45% بمعدل 37%. إضافة لذلك فإن أكبر تغطية لعقدة الجودة كانت من طرف مدير المؤسسة الثانية والثالثة بنسبة 33% وفيما يخص عقدة تخفيض التكاليف فإن مدير المؤسسة الثانية قام بأكبر تغطية 45% حول الموضوع وأما الآخرون فقد كانت نسبهم متقاربة بالنسبة للعقدتين. الأمر الذي يثبت الأهمية الكبيرة والجادة من أجل تخفيض التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية دون المساس بجودة المنتجات التي تقوم بمناولتها للمؤسسات الآمرة المتعاقدة معها؛ حيث يعمل الخبراء على حسب ما أشاروا إليه إلى مطابقة المعايير التنفيذية للمعايير المتفق عليها في عقد المناولة دون الإخلال في ذلك، حيث أنهم يريدون بذلك تقديم المنتج الذي يقومون بمناولته بشكل ملائم مع متطلبات ورغبات المؤسسة الآمرة.

شكل 10: نسب التغطية لكل من عقدة الجودة وتخفيض التكاليف



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Nvivo

3.1.2.2.4 المقاربة اللغوية (Approche linguistique)

من خلال الجدول التالي نستنتج أن معامل الارتباط بين الجودة وتخفيض التكاليف بلغ 0.751748 وهو أكبر من المتوسط يوضح تأثير تحقيق منتج ذو جودة على تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة عن طريق الحرص على سلامة العملية الإنتاجية وتخفيض نسب الأخطاء والتحسين والتطوير المستمرين حسب تصريح خبراء العينة.

جدول 3: معامل الارتباط بين الجودة وتخفيض التكاليف

عقدة		معامل الارتباط بيرسون
الجودة	تخفيض التكاليف	0,751748

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Nvivo

4.1.2.2.4 نتائج اختبار الاقتراح الأول

يتمثل الاقتراح الأول في أن الجودة تساهم بدرجة عالية في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف في المؤسسات الآمرة محل الدراسة حيث يتم اختباره من خلال الجدول التالي:

شكل 11: خريطة المعرفة لعقدة الجودة و تخفيض التكاليف

المصدر: برنامج Nvivo 12

جدول 4: اختبار الاقتراح الأول

المقاربة العامة والاختلافات الجزئية للفرضية	العبارات الدالة على علاقة الجودة بتخفيض التكاليف	درجة التحقق
▪ تساهم الجودة بدرجة عالية في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف للمؤسسات الآمرة محل الدراسة. ▪ اتفق المدراء في بعض النقاط المرتبطة بالفرضية أهمها: - التحسين المستمر هو عملية شاملة هدفها الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين والتطوير في مختلف العمليات، وتقليل نسب الأخطاء، - سلامة العملية الإنتاجية هي مصدر مناولة منتج ذو جودة جيدة بتكلفة قليلة.	▪ تكرار أثر المفردات من خلال المقاربة المعجمية. ▪ معامل الارتباط بين العقدتين 0.751748. ▪ معدل نسبة التغطية لكل من عقدة الجودة وتخفيض التكاليف 31 %و37 %على التوالي. ▪ مطابقة المنتج للتصاميم المتفق عليها من خلال تخفيض نسب الخطأ يعزز قيمة المنتج لدى المؤسسة الآمرة ويكسب رضاها. ▪ الرقابة على مختلف مراحل عمليات المناولة قبل وأثناء وبعد التنفيذ يحقق منتج ذو جودة عالية ويساعد على إزالة التكاليف غير الضرورية.	جيد جدا B

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال

من خلال الجدول السابق يتضح أن الاقتراح الخاص بمساهمة الجودة في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف للمؤسسات الآمرة محل الدراسة تحقق بدرجة جيد جدا وفقا لنظام التنقيط الخاص بجامعة مونتريال وهذا مبرر لتوافق وجهات النظر لدى المستجوبين في عدة نقاط متعلقة بالجودة وتخفيض التكاليف الظاهرة في الجدول.

2.2.2.4 الاقتراح الثاني

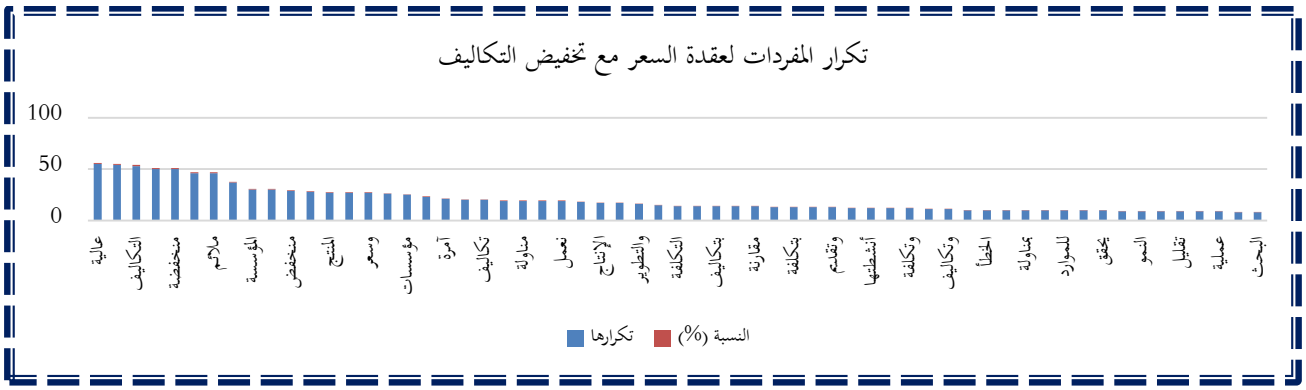
الاقتراح 02: يساهم سعر المنتجات بدرجة عالية في تعزيز الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف للمؤسسات المنولة و الآمرة.

1.2.2.2.4 المقاربة المعجمية (Approche lexicale)

اعتمدنا من خلال هذه المقاربة على تكرار المفردات وأثرها، حيث تم استخراج الإحصاء الترددي للكلمات عدد أحرفها 03 فما فوق تم اختيار ما يلي:

نلاحظ من الشكل السابق مجموعة من المفردات التي تم تكرارها من طرف المدراء فيما يخص السعر وتخفيض التكاليف، حيث نجد أن كلمة السعر والحقل الدلالي لها تكرر 153 مرة وهو ما يوحي لنا اهتمامهم باستراتيجية التسعير التي يتبعونها مقارنة بما هو متداول في السوق (28 مرة)، حيث يقومون بانتهاج أسعار ملائمة (46 مرة) وأقل مقارنة بالمنافسين (48 مرة).

شكل 12: أثر تكرار المفردات لعقدة السعر مع عقدة تخفيض التكاليف



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Nvivo

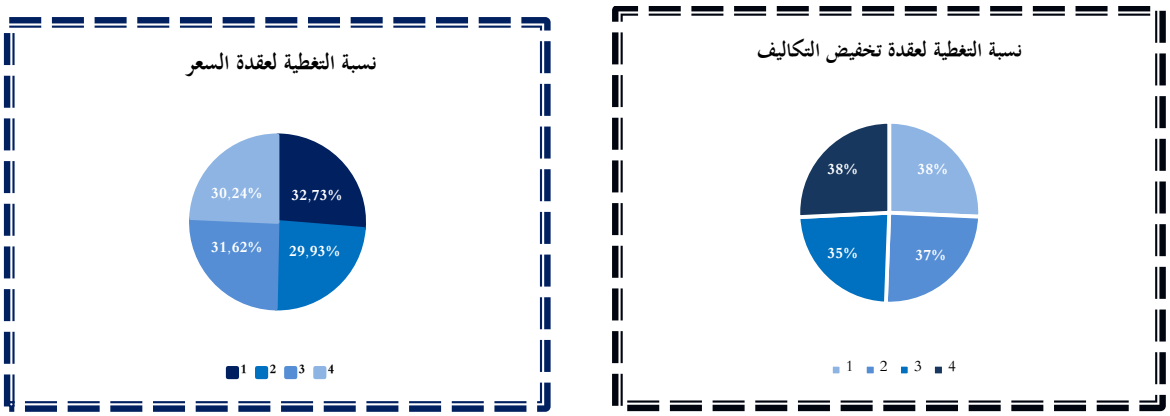
لن يتحقق ذلك حسب آراءهم إلا من خلال تخفيض تكاليفهم المختلفة (270 مرة) الأمر الذي يسمح لهم بزيادة هامش الربح (36 مرة) وكسب مؤسسات آمرة للتعاقد معها (54 مرة). فتوقيف الدولة الجزائرية لعملية الاستيراد كان فرصة لهذا القطاع من المؤسسات لكي تبرز أمام المؤسسات الآمرة التي يزداد طلبها عليهم وبهذا فإن حجم الإنتاج الذي تقوم به المؤسسات المناولة قد ارتفع نسبيا مقارنة بالسنوات الماضية انطلاقا من تقارير الإنتاج الخاصة بهم والتي تم الاطلاع عليها أثناء إجراء المقابلة، هذا ما ساهم في تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة واكتساب فرصة لتعلم طريقة للإنتاج بأقل تكاليف، منها انتهاج أسعار أقل من السابق.

2.2.2.2.4 المقاربة الموضوعية (Approche thématique)

مثل هذه المقاربة نسبة التغطية لكل من عقدة السعر وعقدة تخفيض التكاليف من طرف المدراء المستجوبين، يمكن توضيح ذلك وفق الدوائر النسبية التالية التالي:

نجد من خلال الدوائر المئوية السابقة أن نسب التغطية لكل من عقدة السعر وتخفيض التكاليف متقاربة بين المدراء المستجوبين، حيث كان معدل التغطية للسعر 31% بأعلى نسبة تغطية بلغت 33%، أما بالنسبة لتخفيض التكاليف فكان معدل التغطية لها 37% محصورا بين 34% و38%.

شكل 13: نسب التغطية لكل من عقدة السعر وتخفيض التكاليف



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Nvivo

3.2.2.2.4 المقاربة اللغوية (Approche linguistique)

من خلال الجدول الموالي نستنتج أن معامل الارتباط بين الجودة وتخفيض التكاليف بلغ 0.600748 وهو يفوق المتوسط يوضح ارتباط السعر بتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الآمرة محل الدراسة. حيث تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة إلى طرح منتجاتهم بأسعار تنافسية تسمح لهم بزيادة الحصة السوقية وتحقيق النمو.

جدول رقم(5): معامل الارتباط بين الجودة وتخفيض التكاليف

عقدة		معامل الارتباط بيرسون
السعر	تخفيض التكاليف	0,600748

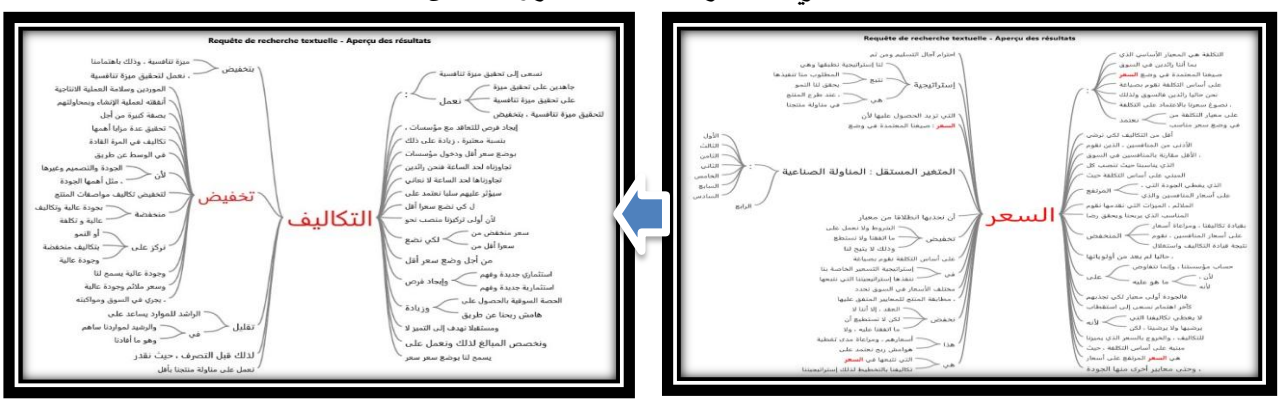
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Nvivo

4.2.2.2.4 نتائج اختبار الاقتراح الثاني

يتمثل الاقتراح الأول في أن السعر يساهم بدرجة عالية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة حيث يتم اختباره من خلال الجدول التالي:

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن الاقتراح الخاص بمساهمة السعر في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف للمؤسسات الآمرة محل الدراسة تحقق بدرجة مقبول وفقا لنظام التنقيط الخاص بجامعة مونتريال وهذا مبرر لتوافق وجهات النظر لدى المستجوبين في عدة نقاط متعلقة بالسعر الملائم وتخفيض التكاليف.

شكل 14: خريطة المعرفة لعقدة السعر و تخفيض التكاليف



المصدر: برنامج Nvivo 12

جدول رقم (6): اختبار الاقتراح الثاني

الاقتراح الثاني والمقاربة العامة والاختلافات الجزئية للفرضية	العبارات الدالة على علاقة السعر بتخفيض التكاليف	درجة التحقق
▪ يساهم السعر تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف للمؤسسات الآمرة محل الدراسة ▪ تشاركت تصريحات المدراء في نقطة وهي: - تشجيع الدولة للإنتاج المحلي يساهم في زيادة الطلبيات التي تم مناولتها للمؤسسات الآمرة في مجال التعليب والتغليف.	▪ تكرار أثر المفردات من خلال المقاربة المعجمية ▪ معامل الارتباط بين العقدتين 0,600748 ▪ معدل نسبة التغطية لعقدة السعر 31% وتخفيض التكاليف و37% ▪ تقدم خصومات ويتم القيام بخدمات ما بعد البيع من أجل جذب المؤسسة الآمرة ▪ الرقابة على التكاليف يسمح بزيادة هامش الربح ▪ الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين.	مقبول C+

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال

5. المناقشة و الخاتمة

1.5 المناقشة

ترمي الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة علاقة المناولة الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المناولة و الآمرة من خلال خفض تكاليف الانتاج، تم هذا بعد إجراء دراسة استكشافية نوعية لأربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة تحترف المناولة تشتغل في مجال التغليف لصالح المؤسسات الاقتصادية الآمرة؛ الدراسة تمت من خلال معرفة كيف يساهم أبعاد المتغير المستقل للمؤسسات المناولة للنموذج النظري في تحقيق الميزة تنافسية للمؤسسات المناولة و الآمرة، من خلال تخفيض التكاليف لتحقيق البقاء والنمو.

بالاعتماد على التحليل التقليدي للمقابلة نصف الموجهة مع خبراء المؤسسات المناولة محل الدراسة، وكذلك تم إجراء تحليل البيانات بمساعدة برنامج NVivo إصدار 12، تم اختبار الاقتراحات المطروحة فيما يتعلق بمساهمة كل من الجودة والسعر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المناولة و الآمرة من خلال تخفيض التكاليف، عن طريق إجراء بحث كيفي لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، حيث اختلفت درجات التحقق للاقتراحين وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(7): درجة تحقق الاقتراحات

الاقتراح	درجة التحقق
تساهم جودة المنتج بدرجة عالية في تعزيز الميزة التنافسية، عن طريق تخفيض التكاليف، للمؤسسات المنولة و الآمرة.	**جيد جدا**
يساهم سعر المنتجات بدرجة عالية في تعزيز الميزة التنافسية، عن طريق تخفيض التكاليف، للمؤسسات المناولة و الآمرة.	**مقبول**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال

تم التوصل إلى أن الاقتراح الأول تحقق بدرجة جيد جدا، بنسبة تغطية 31% وبمعامل ارتباط 0.75 بين عقدتي الجودة وتخفيض التكاليف وهو معدل أكبر من المتوسط يدل على قوة العلاقة بينهما. يرجع هذا الأمر لتركيز

الخبراء المستجوبين على عمليات التحسين المستمر بشكل دائم وكذلك العمل على سلامة العمليات الإنتاجية من بداية استلام الطلبية إلى غاية تسليمها، ويظهر ذلك من خلال تصريحهم بالقيام بالرقابة على الأخطاء لتصحيحها فورا، وجعل مكان العمل أكثر إنتاجية للرفع من معدل الإنتاج بأقل التكاليف، وكذلك العمل على معرفة العمليات التنفيذية التي لا تؤدي إلى إضافة قيمة وتزيد من التكاليف والتخلص منها بهدف تقليل التكاليف. بالمقارنة مع دراسة (الأسود، 2017) التي توصلت إلى أن الجودة والنوعية هي معيار انتقاء المناولين حيث أن 80% من المؤسسات الآمرة تطلب شهادات الخبرة والنوعية، وهو ما يتفق مع دراستنا فيما يخص أن الجودة تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الآمرة من خلال تخفيض التكاليف باستعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة ومنه تكون محط انتقاء من طرف المؤسسات الآمرة. ورغم هذا هناك اختلاف بين دراستنا ودراسة (بن الدين، 2013) التي توضح أن بعدي الجودة والإبداع يتغيران باتجاه عكسي ضعيف جدا عن تطبيق علاقات المناولة الصناعية بالرغم من ارتفاع المتوسط المتعلق بهما. كما أن هناك اتفاق بين دراستنا ودراسة (هداجي، 2019) التي توصلت إلى أن نجاح علاقات المناولة يحكمه عدة أبعاد أهمها الجودة التي أصبحت من أكبر اهتماماتهم لأنهم على علم أنه لو قامت المؤسسة الآمرة بالعملية لما نجحت بتنفيذ المنتج بالجودة اللازمة.

بالنسبة للاقتراح الثاني الخاص علاقة عقدة السعر بعقدة تخفيض التكاليف فقد تحقق بدرجة مقبول، بمعامل ارتباط 0.60 وبنسبة تغطية 31% ، حيث تمت الإشارة إلى الرقابة على التكاليف وزيادة حجم الإنتاج من خلال تشجيع الإنتاج المحلي من شأنه أن يساعد على وضع سعر ملائم وزيادة هامش الربح مقارنة بما سبق، حيث أن زيادة كمية الطلبيات يساعد الخبراء حسب تصريحهم في اكتساب الخبرة حول طريقة الإنتاج وكذلك تخفيض التكاليف الوحدوية ومنه انتهاج أسعار أقل مما كانت سابقا، وبالمقارنة مع دراسة (هداجي، 2019) أيضا التي استنتجت أن السعر لم يعد لوحده المحرك لسلوك المؤسسات الآمرة في اقتناء مؤسسة صغيرة ومتوسطة مناولة لأجزاء من منتجاتهم النهائية وليست له علاقة بتحقيق ميزة تنافسية، وهو ما يخالف نتائج دراستنا من خلال اختبار الاقتراح الثاني التي بينت أن هناك علاقة بين السعر وتخفيض التكاليف حيث أنه من نتائج اختبار الاقتراح وجدنا أن السعر الذي يتم تقديمه مناسب لمستوى المؤسسات الآمرة حسب عقد المناولة التي تم الاطلاع عليه أثناء المقابلة، وتسعى المؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى تشجيع الدولة الجزائرية على الإنتاج المحلي إلى الحفاظ على المؤسسات الآمرة الحالية وجذب مؤسسات آمرة أخرى مرتقبة حيث يقومون بمراعاة قدرات هذه الأخيرة على قبول أسعارهم وهو ما يؤدي إلى زيادة المبيعات ومنه زيادة الطلبيات على منتج " Emballage "، أي زيادة حجم الإنتاج وهو ما يؤدي طواعية إلى تخفيض التكاليف وعليه زيادة القدرة على التنافس بأسعار أقل.

2.5 الخاتمة

تتمثل مساهمتنا النظرية والأكاديمية في التطرق لأحدث أساليب التعاون المؤسساتي وهو أسلوب المناولة الصناعية، ومحاولة فهم طبيعتها في الجزائر من خلال احصائيات حديثة حول فهم واقع المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و آثار هذه المناولة على تطور الميزة التنافسية للمؤسسات الآمرة، وتطوير نموذج نظري لدراسة كيفية، التي تتناول مساهمة آلية المناولة الصناعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الآمرة وكذا المؤسسات المناولة من خلال بعدي الجودة والسعر لدى المؤسسات المناولة وعلاقتهما بتخفيض التكاليف للمؤسسات الآمرة، مما يساعدها في تعزيز تنافسيتها؛ حيث توصلنا إلى بيان دور انتهاج أسلوب المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يسهل عمليات التنفيذ والحد من النفقات والتخلص من الكثير من التكاليف، التي تكون كل من المؤسسة المناولة والآمرة في غنى عنها وهذا عن طريق التخصص وتقسيم العمل وهو ما يعظم

مكاسب الطرفين ويزيد من قدراتهم على التنافس، خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، التي يمكنها من خلال عقد المناولة الاستفادة من خبرات وأساليب جديدة للتسيير والإدارة من المؤسسات الآمرة المتعاقد معها وهو ما يدفعها إلى تحسين جودة منتجاتها وتنويعها بطرق إنتاجية غير مكلفة وبأسعار أقل.

تمثلت مساهماتنا الميدانية في أن لآلية المناولة الصناعية دور في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة و المؤسسات الآمرة من خلال تخفيض التكاليف من في غضون استعمال بعدي الجودة والسعر بمعدل ارتباط 0.75 و0.60 على التوالي؛ وهو ما يبين اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالجودة لتحقيق رضا المؤسسات الآمرة وتحقيق ميزة التنافسية، حيث أن الجودة الجيدة للمنتج الذي تتم مناولته تمثل عاملا جوهريا في الحفاظ على المؤسسات الآمرة وكسب ولاءها على المدى البعيد وقد بينت الدراسة أنه يمكن للمؤسسات الآمرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة تحقيق ذلك بأقل التكاليف، عن طريق رقابتها على تكاليفها والتخلص من الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة واستغلال علاقات المناولة في اكتساب الخبرات من المؤسسات الآمرة لإدارة وتخطيط عمليات تنفيذ الطلبيات الموجهة لها، الأمر الذي يساهم بدوره في وضع سعر أقل من السابق مما يساعد في زيادة الحصة السوقية وجذب مؤسسات آمرة أخرى لزيادة المبيعات، ومن بين المساهمات التي قدمتها أيضا دراستنا أن تخفيض السعر الذي تقدمه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعني تقليل الجودة، بل المؤسسات محل الدراسة تعمل بذلك على محاولة تقديم أسعار تنافسية بأخذ قدرات المؤسسات الآمرة بعين الاعتبار وكذلك أسعار المنافسين.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها نقدم مجموعة من المقترحات حول رفع درجة الوعي بأهمية أسلوب المناولة الصناعية نظرا لأهميته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك تنويع النسيج الصناعي وزيادة عددها، وتشجيع ذلك من خلال إطار قانوني لتأطير العمل بهذه العلاقات التعاونية وحماية المناول ومساعدتها في تخطي تحديات الانطلاق، كما نشير إلى أهمية تخفيض التكاليف أثناء مناولة المنتجات دون المساس بجودتها ووضع أسعار تنافسية تتيح فرصة التعاقد مع مؤسسات آمرة أخرى.

كما نوصي بتقريب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من بعضها البعض عن طريق تكثيف صالونات المناولة الصناعية والاستفادة من مزايا مراكز المناولة كبورصة المناولة والشراكة، كما يتعين تنسيق جهود المؤسسات الآمرة المناولة في ميدان البحث والتطوير لنقل التكنولوجيا والاستفادة منها لتحقيق منتجات ذات جودة عالية بأسعار ملائمة وتكاليف أقل.

تمثلت حدود دراستنا في صغر حجم العينة المدروسة وكذلك قصر المدة المقترحة لإجراء الدراسة وهو ما أدى إلى ضغط عملية التحليل، كذلك واجهنا أن مفهوم المناولة الصناعية غير مشير له بشكل مباشر في المؤسسات محل الدراسة حيث يتم الخلط بين المناول والمورد، وهو ما أدى بنا إلى شرح الفروقات بينهم، إضافة إلى طبيعة موضوع الدراسة الذي فرض علينا إجراء مقابلة نصف موجهة مع أفراد من الإدارات العليا للمؤسسات محل الدراسة الذين يكون لديهم ارتباطات عرقلت تحديد موعد معهم بسهولة.

آفاق البحث، تتم بإجراء دراسة حول دور المناولة الصناعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدد من الولايات وفي مناطق جغرافية أخرى، كذلك القيام بدراسة حول دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وإجراء دراسة حول انتهاج استراتيجية المناولة الصناعية لتنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع:

مراجع باللغة العربية:

المؤلفات:

- أبو قحب عبد السلام، (2001) ، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الاشعاع للنشر، الإسكندرية، ط01، مصر.
- أرثر آية تومسون وآية جي ستريكلاند، (2006) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، مكتبة لبنان للنشر، لبنان.
- محمود أبو بكر، (2008)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
- نبيل مرسي خليل، (1996)، الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت.

الأطروحات:

- إيدير عبد الله، بابور إبراهيم، (2022)، إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية –دراسة ميدانية في مؤسسة إيناس للبناءات، مذكر ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار، الجزائر.
- بن الدين أمحمد، (2013)، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر.
- بن يحي زهير،(2018) ، دور المرافقة والتكوين في ترقية المقاولاتية في الجزائر، دراسة حال مجموعة من الآليات لولاية المسيلة، مذكرة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
- بوخطة رقاني، (2013) ، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية، دراسة حالة بعض المؤسسات بورقلة، مذكرة ماجيستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- رحيل آسيا، (2011) ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسات الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجيستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- علوي فاطمة الزهراء، (2010) ، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات، مذكرة ماجيستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- قلوش عبد الله، (2021) ، المحددات الاستراتيجية للمناولة الصناعية الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسات آمرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- هداجي أمينة، (2019)، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

المقالات:

- إلياس الشاهد، (2017)، الشراكة الصناعية خيار استراتيجي في المؤسسة لاختراق الأسواق الدولية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 07
- بوختاوي أمال، (2020)، المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 01، ص86.
- داوود غديري، فاتح سردوك، مليكة بلفتحي، (2023)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ارهاصات النهوض بها ومرافقتها ورهانات الاقتصاد الوطني وترقيته، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 09، العدد 01.
- عبد الرحمان قويدري، (2018)، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد01.
- عمر ق.ع، (2018) ، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال.
- عيسات محمد، (2019)، واقع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطورها من 2009 إلى 2018، مجلة دفاتر بودكاس، المجلد 09، العدد رقم01.

- مبسوط عبد اقادر، مبسوط الهوارية، جمال الهواري،(2021) ، فعالية المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة المؤسسة الصناعية ألفيريفيراليا لصناعة الزجاج بوهران، مجلة دفاتر بودكاس، المجلد 10، العدد 01.
- مبسوط عبد القادر، وآخرون، (2020) ، أهمية اعتماد أسلوب المقاولة من الباطن كاستراتيجية فعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة البطاريات Fricion Tecولاية هران، مجلة الرياد للمال والاعمال، المجلد 01، العدد 02، ص 106.
- نسرين زيدان، غربي والشيخ الداوي، (2019)، واقع المناولة الصناعية بالمؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03.

المداخلات:

- أمال خ.ح، (2019)، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتشجيع إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول المناولة الصناعية ورهانات تطويرها بالجنوب الجزائري، جامعة أدرار، منشورات مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي، الجزائر.
- بوهزة محمد، الطاهر بن يعقوب،(2003) ، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حالة المشروعات المحلية بسطيف، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- حجا لطيفة، ودادة أمينة، (2019) ، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة أدرار، الجزائر
- حسن عثمان عثمان، (2008)، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، ملتقى تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها ودورها في الاقتصاد المغاربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- سحنون سمير، قلوش عبد القادر، (2018) ، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة المؤسسة الآمرة SEROR، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد02، العدد03.
- الشيخ ب.ع، 2019، الخيار الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين أدائها في إطار المناولة الصناعية الجزائر، الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطويرها بالجنوب الجزائري، منشورات مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي.
- نبو مجيد، (2019) ، قراءة في الاستراتيجية الجزائرية في إطار ترقية المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري، جامعة أدرار، منشورات مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي.

قوانين:

- القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 الصادر في 2017/01/10 الجريدة الرسمية الجزائري

مراجع باللغة الفرنسية

- Chaillou Bernard. (1978). La sous-traitance : élément intégré de la politique de l'entreprise, thèse de doctorat en science de gestion, université de Lyon, France, , page20
- Manzoor, Wei et Siraj. (2021). Small and midium sized entreprises and economic grouth in Pakistan : Am ARDL bounds cointegration approach, heliyon,
- Marcos J.L. (2004). Sous-Traitance international ou de localisation, vienne : l'ondi,
- Michel Porter. (1979). How competitive forces shape strategy, Harvard business review, march-april,
- Michel porter, the competitive adventege of nations harvard business review, vol 01 , 90-102, march-april, 1990
- Nada Rejeb et Abdelfettah Ghorbel, L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des industries mécaniques et électriques en Tunisie
- Ndubisi, Zhai et Lai, Small and midium manufacturing entreprises and Asia's sustainable economic développement, International journal of production economics, 2020