المناولة كإستراتيجية لإحداث التشابك والتكامل الصناعي في الدول العربية

سليمان بلعور

أستاذ محاضر بمعهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

المركز الجامعي بغرداية

ملخص:

تعتبر المناولة الصناعية أحد أشكال الشراكة، ومن الضروري إحداث التشابك الصناعي من خلال المناولة الصناعية نظرا لضعف أداء القطاع الصناعي العربي. إن تحقيق التشابك الصناعي يكون من خلال بناء وتغذية شبكة علاقات متواصلة للتبادل والتعاون بين المغذي والمشاريع الصناعية الكبرى، ومن ثم تحقيق مبدأ التخصص في وظائف المؤسسات العربية الإنتاجية والخدماتية.

Abstract:

The industrial sub-contracting is one of the partnership forms. It is necessary to occur an industrial interlocking through industrial sub-contracting this is partly because of the retreat of the Arab industrial sector performance. Achievement of the industrial interlocking through the building and the animation of a continual relationship network of exchange and cooperation between nourishing and the big industrial projects. Then to establish specialization principle of the performance of functions in the Arabic productivity and services institutions .

مقدمـــــة:

لا يزال القطاع الصناعي في الدول العربية يعاني عددا من المشاكل، ترجع إلى التحديات الخارجية، وبدرجة أكبر إلى فشل البناء الإستراتيجي على المستوى الجزئي داخل هذه الدول، والذي يظهر من خلال غياب النوعية في المنتوج العربي، جمود النشاط الإبداعي، ضعف الأداء وغياب الكفاءة الفنية والإدارية.

مع تنامي الصيحات الداعية للاندماج في فلك الاقتصاد العالمي والتفاعل مع مؤسساته التجارية والمالية، وفي ظـــل تلك المشاكل، حري بنا أن نشير إلى أن التشابك والتكامل بين القطاعات وخصوصا القطاع الصناعي في البلـــدان العربية بات أمرا حتميا، للتغلب على المشاكل وتعزيز القدرة على مواجهة التحديـــات الخارجية. من هنا تبرز أهمية المناولة الصناعية كإستراتيجية لإحداث هذا التشابك والتكامل، وتبادل الإمكانات والتخفيف من حدة الـــصعوبات التي تواجه المؤسسات الصناعية.

ومهما كان شكل المناولة فإن لها أثارا إيجابية على مستوى المؤسسة، إضافـــة إلى أنها تمكن من بناء وتفعيـــل شبكة من علاقات التبادل المستمرة بين المشروعات الصناعية الكبيرة والمغذية، بما يكفل خلـــق منظومـــة موســـعة للتكامل الصناعي بـــــين المصانع المحلية وبين الكيانات الدولية العربية، وإحداث تنمية صناعية .

من خلال ما تقدم سنحاول في هذه المقالة معالجة الإشكالية التالية:

كيف تساهم إستراتيجية المناولة الصناعية في إحداث التشابك والتكامل في القطاع الصناعي العربي؟.

أولاً: مفهوم الشراكة ودوافعها

1- مفهوم الشراكة

تعتبر الشراكة في المجال الاقتصادي مفهوما واسعا يجرى تعميمه واستخدامه على نطاق واسع، و لم يظهر هذا المفهوم سوى خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات، ومن بين تعاريف الشراكة ما يلي:

- هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نـــشاط خـــاص بتكثيـــف وتنسيق المجهودات وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية. (1)

- هي اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى بين مؤســـستين أو أكثـــر مـــستقلة قانونيـــا، متنافـــسة أو غـــير متنافسة(احتمال تنافسها في المستقبل)، والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك. (2)

يمكننا استنتاج تعريف شامل لمعنى الشراكة حيث هي علاقة قائمة على أساس التقارب والتعاون المشترك، مـــن أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمؤسسات المتشاركة، حيث يقدم كل طرف أفضل ما لديه لإنجاح هذه العلاقة مع الحفاظ على استقلاليته القانونية.

2 – الدوافع المؤدية للشراكة

- ظهور وتنامي العولمة، والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق الـــسلع والخدمات والعمالة؛ (3)

– تعاظم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير؛

– تناقص نسبي لفرص الاندماج والشراء أو الابتلاع، إن الإخفاقات الكبيرة والمتعددة التي حدثت لعمليات الاندماج والشراء أصبحت دافعا لتطور الشراكة الاستراتيجية كبديل جديد يسمح بتجنب التصادم الثقافي والتنظيمي الذي يسببه الاندماج، كما أن الشراكة تنحصر في مجال تعاون محدد، مما يسهم في تحسين أداء ذلك النشاط وتطويره. (4)

بالإضافة إلى ما سبق، هناك دوافع أخرى أدت إلى اللجوء إلى هذا الخيار الاستراتيجي، أولها مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وثانيها ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، وثالثها تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة(5)، كما تحقق الشراكة قدرا كبيرا من فرص التحول للعالمية، بأسلوب متدرج ومخطط.

ثانياً: أهداف الشراكة

1– تحويل أو اقتناء حرفة جديدة: إن الحرفة هي القدرة الكلية لمؤسسة ما على توسيع مستمر لتلبية احتياجات زبائنها والاستجابة للتطورات التي تحدث في المحيط، هذه القدرة تحتوي على ترتيبات متجانسة لمجموعة من المهارات.

2– تحويل أو اقتناء مهارة محددة: تنتج المهارة بالاحتكاك بين الأفراد والأساليب والآلات، لذا فلتحويل المهارات من خلال الشراكة ينبغي تحويل المناهج والطرق التقنية المرافقة لتلك المهارات، كما تتطلب هده العملية تسطير برنامج لتكوين الأفراد وتدريبهم على هذه الطرق، إضافة إلى تخصيص وسائل مادية لتسهيل تلك العملية.

3– تحويل أو اقتناء تخصص صناعي أو تجاري أو مالي: كل التخصصات القابلة للتحويل ترتبط بإحدى مكونات المهارة سواء كانت كفاءات بشرية أو طريقة عمل خاصة أو أجهزة إنتاج، دون أن ننسى العنصر المالي.

4– سهولة الدخول إلى السوق الدولية: وذلك من خلال اختيار شريك استراتيجي يسهل عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعد في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق تحقيق هذا الهدف كتكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي يتطلبها الدخول للأسواق الدولية. (6)

5– المشاركة في المخاطر: يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.

6– التعلم والانتقال التكنولوجي: اهتم أصحاب نظرة " التعلم التنظيمي " بمسألة التعلم في المشاريع المشتركة، وحسب رأيهم تعتبر المؤسسة المشتركة أحسن وسيلة للحصول على المعارف الضمنية، وقد يتحول هيكل المؤسسة المشتركة إلى وعاء لاستقبال التأثيرات المتبادلة من الطرفين عن طريق الاحتكاك المباشر بين كل من الباعث والمستقبل، ونشير إلى أن هذا النوع من المعارف يوصف بأنه صعب الانتقال عن طريق الوسائل الرسمية الكلاسيكية (كالتكوين،البحث والتطوير...الخ) (7)، لذا اعتبرت هذه الاستراتيجية أحسن وسيلة لنقل هذه المعارف وهذا ما يعرف "بالتعلم".

7- التقليل من حدة المنافسة: تسمح اتفاقيات الشراكة بتوسيع انتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها، وبالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة، مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الكثير من المؤسسات إلى تحسين تنافسيتها في السوق. (8)

كما أنه لا يقتصر الأمر على تحديد وحصر المؤسسات المتنافسة المتواجدة في السوق الواحد، ومن تم العمل على تخفيض حدة المنافسة بينها، بل يمكن لهذه المؤسسات أن تجلب طاقات وإمكانات جديدة من خلال علاقات الشراكة لتضيفها لنشاطاتها الرئيسية، مما يسمح لها بخلق فرص إستثمارات إضافية في قطاعات ومجالات مكملة للنشاط الرئيسي. (9)

ثالثاً: أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات

قام كل من **Garrette** و **Dussauge** بتقسيم أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات إلى قسمين رئيسين، يحتوي القسم الأول على الشراكة التي تحدث بين المؤسسات غير المتنافسة أو التي لا تنشط في نفس القطاع، أما القسم الثاني فيضم أنواع الشراكة التي تكون بين المؤسسات المتنافسة.

1- شراكة المؤسسات غير المتنافسة

أ- المشاريع المشتركة الدولية Les joint ventures de multinationalisation

تجمع المؤسسات المشتركة الدولية مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، فأحد الشركاء يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة وهو الطرف الأجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وهو الطرف المحلي،وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقا جديدة لمنتوجات الشريك الأجنبي.

تتميز المشروعات المشتركة بمزايا يمكننا حصرها في النقاط التالية: (10)

- تؤدي إلى سيطرة أكبر على الإنتاج و التسويق؛
- توفر معلومات أكثر دقة مرتدة من السوق المستهدفة؛
- تساهم في اكتساب الخبرة.

ب- الشراكة العمودية Le partenariat verticale

الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المتشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع زبون / مورد. لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم " **make or buy** " أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات إستراتيجية واقتصادية. (11)

ج- الاتفاقيات ما بين القطاعات

يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المتشاركة، إضافة إلى كون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل من التنافس بينها عملية مستبعدة، ويعتبر الدافع الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة

هو توسيع النشاطات وذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر، وهنا تطرح إشكالية مدى قدرة التعلم التي يفترض أن يتصف بها الشريك الداخل للقطاع الجديد هذا من جهة، وقدرة الشريك الأصلي في القطاع على التحويل السريع للتكنولوجيا التي جاء بها الشريك الداخل من جهة أخرى.

وهذا الأخير يحاول دوما إلغاء تلك الفوارق الموجودة على مستوى المؤهلات في حين يبحث الشريك الأصلي على الاحتفاظ بتلك الفوارق لإبقاء علاقات الارتباط قائمة. (12)

2- شراكة المؤسسات المتنافسة

أ- الشراكة المتكاملة Le partenariat complémentaire

يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى. (13)

ب- شراكة التكامل المشترك Le partenariat co-intégration

يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتوج معين حجمه الحرج (**La Tailles critique**) عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي ،و بالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتوج، بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتوجات القابلة للإحلال. (14)

ج- شراكة شبه التركيز Le partenariat Pseudo-concentration

يكون هذا الشكل خصوصا في الصناعات التكنولوجيات العالية و ذات الأهمية الكبيرة، وتجرى بإمضاء صفقات شبه داخلية « **Semi-internalisées**» بين الشركاء، ويتجسد هذا الشكل من خلال إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع « **Le consortium** » التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق. (15)

تجمع هذه العلاقة التعاونية بين مؤسسات تنتج وتبيع منتوجا مشتركا إضافة إلى أن الأصول والمؤهلات التي يجلبها كل شريك متماثلة، ويختلف هذا الشكل عن الشكل السابق في أن مخرجات الشراكة هي منتجات مشتركة وهو ما يؤدي إلى إلغاء المنافسة أو إضعافها.

3- تصنيفات الشراكة حسب قطاعات النشاط

أ- الشراكة الصناعية: تعقد في الميدان الصناعي عدة اتفاقيات غالبا ما تأخذ شكل عقود مخططات العمل (**Contrats-Cadres**)، ولكن هذا البروتوكول ليس الوحيد في السوق، وقد ذكر **G.Richardson** أن جوهر هذه الاتفاقيات التعاونية يتمثل في قبول درجة معينة من الالتزامات من جهة، وعطاء ضمانات حول التصرفات المستقبلية من جهة أخرى، وأضاف كل من **G.Paché** و **V.des.Garets** أن الهدف من هذه العقود هو الوصول إلى مستوى مقبول من الأداء وتحديد طبيعة وأشكال تنفيذ العمليات. (16)

يمكننا حصر الدوافع الأساسية لهذا الشكل من الاتفاقيات في النقاط التالية:[17]

- عوامل تقنية (تطور التكنولوجيا ،الإبداع)؛
- عوامل إقتصادية (آثار الحجم ،تكاليف البحث والتطوير ...)؛
- عوامل تجارية (تظافر وتداخل الاحتياجات وتفضيلات المستهلكين ،تقوية شبكات التوزيع ...الخ)؛
- عوامل سياسية (التحفيزات الحكومية والإقليمية،الاتفاقيات السياسية ...).

وهناك عدة أوجه لاتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي أهمها:

- إتفاقات التخصص والصنع Le contrat de Façonnage
- اتفاقات المناولة الباطنية Les accord de sous-traitance
- عقد شراء بالمبادلة (المقابل) L'achat en retour/ bay baek

ب- الشراكة التجارية

تؤدي الشراكة في الميدان التجاري دورا ديناميكيا في مجال نشاطات بيع وشراء المنتوجات داخل الأسواق المحلية أو الدولية، وتتمثل هذه الصيغة في التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر تعاني المؤسسة الأصل من ضعف في تسيير نشاطها التجاري، وبالتالي تلجأ للشراكة لترويج جزء من منتجاتها في السوق المحلية أو الخارجية وفتح شبكات جديدة للتوزيع، وهو ما ينعكس على رقم أعمال تلك المؤسسة بصفة إيجابية، وهناك أشكال عديدة للشراكة التجارية نذكر منها:

- التعاون الأفقي للتموين؛
- إنشاء شركة مشتركة؛
- منح الامتياز La Franshise.

ج- الشراكة في ميدان البحث والتطوير

تشتمل البحوث التطويرية على ثلاثة أنواع من المشروعات: البحوث الرئيسية والبحوث الأساسية إضافة إلى البحوث التطبيقية، وتخصص العديد من الحكومات والشركات مبالغ طائلة للإنفاق على تلك المشروعات، وهو ما يعتبر الداعي الأساسي للاشتراك الفني في هذا المجال، وتظهر هذه الشراكة الفنية في البحث والتطوير من خلال الإشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات والتعاون على تخفيض المخاطر.

وقد برز هذا الشكل من الشراكة بدرجة عالية في القطاعات التالية: [18]

- شركات الادوية العالمية؛
- البحث والتطوير بين الجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الكبرى؛
- في مجال إنتاج الأسلحة والسلع الاستراتيجية؛
- في ميدان إنتاج الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات؛

– الشراكة في تمويل بحوث تطوير المنتجات البترولية والبتروكيماوية.

د– الشراكة المالية

يظهر هذا الشكل من خلال مساهمة شركة ما في رأسمال شركة أخرى أو أكثر، هذه الصيغة تتيح للمؤسسة المساهمة في رأس مال المؤسسة الأخرى، تأمين قطع غيار أو مكونات تحتاجها،كما أن لها الحق في توجيه إدارة وسياسات المؤسسة التي تمت المساهمة في رأسمالها، وهذا ما يخدم مصالح المؤسسة المستثمرة في تطوير منتجاتها وتكنولوجياتها وجهودها التسويقية. (19)

رابعا– المناولة الصناعية شكل من أشكال الشراكة

1– تعريف المناولة وأنواعها

أ– تعريف المناولة

أعطت الجمعية الفرنسية لتوحيد المواصفات للمناولة الصناعية التعريف التالي: (20)

المناولة الصناعية هي عبارة عن عملية أو أكثر للدراسة والتجهيز أو إنتاج، أو تقديم خدمات أو الصيانة لمنتوج معين، بحيث تكون المؤسسة الأولى صاحبة الأمر تطلب من مؤسسة أخرى إنجاز عمل معين حسب المقاييس والمواصفات هذا الأخير وتسمى قابضة الأمر.

كما يطلق مفهوم المناولة على جميع عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنجز وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونة المسماة بالآمرة بالأعمال، وتسمى المقاولات التي تنجز هذه الأعمال بالمناولة. وفي هذه الحالة المعايير التقنية تكون ملك للمقاولات الزبونة، وأما الملكية الصناعية فهي للآمر بالأعمال، ومن ثم فهو مسؤول عن أي خلل في التصور في حين يتحمل المناول أي خلل في الإنتاج. (21)

ب– أنواع المناولة:

تتنوع المناولة الصناعية إلى ما يلي: (22)

* **مناولة القدرة**: في هذا النوع صاحب الأمر يجد نفسه أمام تزايد طلبات مناسباتية أو دائمة لكنه لا يرغب في تلبية هذه الطلبات بسبب ضعف القدرة الإنتاجية أو ضعف التجهيزات وفي هذه الحالة يواجه مسألتين:

– إما القيام بالعملية بمفرده وفي هذه الحالة يواجه عدة متطلبات مالية، تقنية، والمحافظة على الآجال.

– الاعتماد على آخرين ينبغي البحث على مناولين مؤهلين ماليا واقتصاديا، فصاحب الأمر يتوفر على جميع المعطيات التقنية للمنتوج ويمنح المعطيات التقنية إلى المناول الذي يتوفر على قدرة إنتاجية غير مستغلة تسمح لهذا الأخير بصناعة منتوج يتوفر على جميع المواصفات التي يمليها صاحب الطلب.

* **المناولة الصناعية المتخصصة**: هنا المناول مختص في ميدان من الميادين لأنه يتوفر على كفاءات مميزة أو خاصة، عمل على تطويرها ومنحته خبرة كبيرة أو معرفة يجري البحث عنها، وهذا سواء يمتلك تجهيزات مختصة يستطيع بواسطتها

القيام بمعالجة أو إنتاج أعمالا خاصة. صاحب الأمر أو الطالب يبحث عن المناول بسبب هذا التخصص والمناول إذا أراد المحافظة على مكانته في السوق ينبغي عليه السهر على تنفيذ الطلبية طبقا لمستوى سمعته ومكانته في السوق.

* **مناولة إعـــادة التوظيف:** هذا النوع ينتسب إلى مناولة القدرة بحيث نجد منتج في بلد ذو كلفة إنتاجية عالية يقوم بتحويل تصنيع منتوج معين أو عنصر من عناصر الإنتاج إلى بلد تكون فيه تكلفة الإنتاج منخفضة وهذا لعدم ارتفاع تكلفة اليد العاملة.

وهنا يجد المناول نفسه تحت الرقابة التامة لصاحب الأمر الذي في غالب الأحيان يقوم بتوريده بالمواد الأوليـــة، ويحدد خصائص المنتوج، في هذه الحالة يصبح المناول ملحق بصاحب الأمر.

* **المناولة الصناعية للخدمات:** إن المحيط أو البيئة التي توجد فيها المؤسسة تحتم عليها الاستجابة لمـــتغيرات متعـــددة ومتنوعة في مجالات تشريعات العمل، التجارة، التسيير المالي والمحاسبة، الإعلام الآلي، البيئـــة، النقـــل، التأمينـــات، الجمارك، التغليف، الجباية... الخ. والمؤسسة لا تستطيع أن تقوم بمثل هذه التخصصات بمفردها وتضطر إلى اللجوء إلى مكاتب خبرة أو مؤسسات مختصة.

وحتى تتم الاستجابة لهذه الطلبات التي تزداد يوما بعد يوم، فالمناولين ينتظمون ويقترحون خـــدمات تكـــون شاملة، فالتطور التكنولوجي اليوم يحتم على الصناعيين منح المناولة في عدة مجالات كانت من قبل تقوم بها المؤســـسة بمفردها.

* **المناولة الصناعية المناسباتية:** وتكون في إطار عقد صفقة أو حالة خاصة بطلب في مناسبة معينة، صاحب الأمـــر يطلب من مناول لأسباب خاصة إنجاز عمل معين أو أنتاج خاص.

* **المناولة من الباطن مع المورد:** وتماثل هذه الحالة حالة التخصص في كونها نوعا من التكامل الرأسي، إلا أن المقاول الفرعي يسيطر تماما على عملية التصميم والتطوير وطرق الإنتاج ويتفق مع الشركة الأم على تصنيع أحد أجزاء المنتج النهائي وفقا للتعاقد ونصوصه.

* **التزويد الخارجي:** وهو قيام الشركة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلا مـــن إنتاجها داخليا، وفي هذه الحالة تقوم إحدى الوحدات – والتي عادة ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم- بإنتاج تلك المكونات أو تقديم تلك الخدمات لصالح الشركة الأم.

2- أسباب اللجوء إلى المناولة الصناعية: (23)

- تحقيق الاستقرار في سوق السلع، وخصوصا في حالة إنتاج السلع التي يتسم الطلب عليها بعدم الانتظام؛
- الاستفادة من المرونة العالية المتاحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال التوظيف ومستوى الأجور في تنفيـــذ بعض مراحل العملية الإنتاجية التي تتطلب عمالة كثيفة غير مدربة؛
- تجنب أعباء الاستثمارات الرأسمالية وما يترتب على ذلك من تفادي الاقتراض والأعباء المترتبة على خدمة الدين؛
- تقليل نسبة المخاطر وتقلبات السوق؛

– تقليل الكلفة التشغيلية من حيث العمالة الإضافية، المواد الخام، المعدات اللازمة للتصنيع؛

– تقليل التكاليف الثابتة؛

– تطور التقنيات التي دفعت المؤسسات إلى الخشية و التخوف من مشاكل تتطلب إمكانيات فكرية وتقنية ومالية والتي أصبح من الصعب امتلاكها.

– بالنظر إلى التقدم والتطور السريع للتكنولوجيا فالمؤسسات الصناعية لم يعد بمقدورها القيام بمجهودات جبارة لتكون في المستوى المطلوب، وأصبح من الضروري اللجوء إلى الإنتاج المتخصص الذي يتطلب اللجوء إلى المناولة لإنتاج جميع الأجهزة الصناعية والتي لا تدخل في مجال اختصاصاتهم؛

– أصبح من المعقول ومن الأنسب اقتصاديا اللجوء إلى المساعدة الخارجية عوض القيام بكل الأعمال الإنتاجية بالإمكانيات الخاصة وذلك عندما لا تكون المعدات ولا اليد العاملة متكيفة مع بعض المنتوجات الأخرى الخاضعة للمنافسة الشديدة؛

– يجب على كل مؤسسة أن تكرس إمكانياتها المالية والتقنية والبشرية في مجال واحد عوض أن تبعثر جهودها في مجالات أخرى يسيطر عليها غيرها من المؤسسات و التي تعتبر مهنتهم و اختصاصهم.

خامساً: واقع الصناعة في الدول العربية

يعاني القطاع الصناعي في الدول العربية حالة من الارتباط بالأسواق الدولية والخضوع لشروطها السياسية والاقتصادية وأيضا لتقلباتها، وذلك نتيجة الاعتماد في توفير مستلزمات الإنتاج على الخارج، ونتيجة التحكم الزمني من الدول الموردة في عمليات إمداد تلك المستلزمات للقطاعات الإنتاجية. (24)

ولقد تحسن أداء القطاع الصناعي سنة 2005 ليبلغ إجمالي الناتج المحلي لقطاع الصناعة حوالي 517.8مليار دولار بمعدل نمو قدره 36%، مقارنة مع 380.8 مليار دولار في العام السابق(25)، ولكن يعزى هذا التحسن إلى استمرار الزيادة في الطلب العالمي على النفط، الأمر الذي أدى إلى زيادة ناتج الصناعة الإستخراجية وإجمالي الناتج الصناعي للدول العربية، مما يدل على أن القطاع الصناعي في الدول العربية يعتمد على الصناعات الإستراتيجية، والتي تساهم بدرجة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، حيث وصلت نسبة مساهمتها إلى 32.9% عام 2004 وارتفعت إلى 38.8% سنة 2005، وتتفاوت حصة الصناعات الاستخراجية في الناتج المحلي الإجمالي من دولة لأخرى، وتزيد هذه النسبة في الدول المصدرة للنفط لتصل إلى 81.7% في العراق مثلا، وتتفاوت أيضا هذه النسبة من دولة عربية لآخر، وتسجل أعلى النسب في السعودية والمغرب وتونس والأردن(26)، أما ناتج الصناعات التحويلية فيبقى ضئيلا، إذ لم تتجاوز نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي 9.8% عام 2005.

تتسم الصناعات العربية باعتمادها على الصناعات الإستراتيجية، وتراجع نصيب الصناعات التحويلية رغم أهميتها، إضافة إلى ذلك يتميز القطاع الصناعي للدول العربية بالخصائص التالية: (27)

– صغر حجم المنشآت الصناعية بسبب ضآلة رؤوس الأموال المستثمرة؛

– صغر حجم الأسواق العربية، حيث تعاني الدول العربية من ضعف التسويق المحلي نظرا لانخفاض المستوى المعيشي للسكان وارتفاع قيمة السلع المحلية؛

– تنافس الصناعة العربية فيما بينها؛

– عدم وجود اتصالات تجارية عربية في المجال الصناعي، وغياب التنسيق الصناعي فيما بين الدول العربية؛

– تمركز المنشآت الصناعية في المدن، نظرا لتوافر الشروط الضرورية لقيامها؛

– فقدان الترابط بين المراحل الإنتاجية، حيث تتسم الصناعة العربية بالتطور في المرحلة الأولى ممثلة في الصناعة الإستراتيجية، مقابل ضعف الصناعة الوسيطة واقتصار مشاريع الصناعات التحويلية على إنتاج السلع الاستهلاكية؛

– تركز معظم النشاط الصناعي العربي في صناعات بدائل الواردات، وبالتالي فالإنتاج يكون مخصص للسوق المحلي وليس للتصدير، وهذه الصناعات ترتبط بالمواد الأولية المتوفرة كالنفط والحديد والقطن أو تخدم أغراض الاستهلاك النهائي كالاسمنت ومواد البناء والأسمدة؛

– عدم توافر العمالة الصناعية الماهرة؛ نظرا لحداثة عهد معظم الدول العربية بالاهتمام بقطاع الصناعة ولعدم الاهتمام ببرامج التدريب والتعليم الفني؛

– عدم توافر البنية التحتية الصناعية؛ إذ أن المناطق الصناعية قليلة وغير مجهزة بما يلبي الخدمات الصناعية.

سادساً: أهمية التكامل والتشابك الصناعي في المنطقة العربية: وتتمثل فيما يلي: (28)

– يعزز كثيرا القدرات التنافسية للمؤسسات عن طريق المكاسب والمزايا المستمدة من التعاون والتفاعل، وزيادة التخصص والابتكار وتحسين فرص الوصول إلى معلومات عن التكنولوجيا والأسواق وتحسين القدرة على التفاوض؛

– يؤدي إلى التغلب على الحواجز الجغرافية، ويتيح الدخول إلى السلسلة العالمية للقيمة المضافة؛

– كما يحفز الربط الشبكي على المستوى الإقليمي استمرار تبادل الخبرات والتجارب، ويعزز نشر أفضل الممارسات علاوة على تشجيع الشراكة بين القطاعين الخاص والعام؛

– يتيح تكوين شبكات بين المؤسسات تهيئة الظروف المواتية لاجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر والتعاون المرحلي، مما يفرض توفير جميع الخدمات والإمدادات الضرورية؛

– يخلق فرصا جديدة للعمل وعلاقات عملية وثيقة بين الطرف الأجنبي والشريك المحلي في مجالات الإدارة والتكنولوجيا والإنتاج، وتؤدي هذه الصلة إلى تعزيز القدرات التكنولوجية المحلية والمهارات الإدارية والنهوض بالتكنولوجيا وتحسين أداء المشاريع؛

– تحقيق الوصول إلى أسواق ومصادر جديدة لتمويل الصناعات المحلية.

سابعاً: المزايا التي يحققها التكامل والتشابك الصناعي: (29)

- حماية الموارد النادرة من سيطرة الأطراف الخارجية عليها؛
- تحسين مستمر لمستوى التقانة المستخدمة؛

- تطوير القدرات التساومية للمؤسسات في إطار عربي وعالمي؛
- استثمار المهارات العربية وتعزيزها وتعميق الثقة بالاعتماد على الذات؛
- رفع دخل المؤسسات من خلال رفع العوائد التي تحققها عملية التكامل بأنواعه؛
- رفع كفاءة المؤسسات بخصوص استخدام رأس المال العربي وتعبئة المدخرات المختلفة؛
- إمكانية حضانة صغار المستثمرين وتعبئتهم وتوجيههم في إطار احتياجات برامج التنمية العربية؛
- إمكانية رعاية صغار المستثمرين وحمايتهم من التراجع نتيجة التأثيرات التي تحدثها تيارات العولمة.

وبذلك فان التكامل والتشابك الصناعي يحفز الأطراف الإنتاجية على تحقيق وفورات متبادلة للعمليات الإنتاجية الحالية والمستقبلية من خلال تبادل الإمدادات الإنتاجية بين الوحدات والمشاريع وبما يؤدي إلى انخفاض ملموس في التكاليف الإنتاجية وتكاليف النقل والاتصال، كما يتم التحول من خلال التكامل من التعامل مع الخارج إلى التعامل مع الأقطار في البيئة العربية، ومع تطور الإنتاج ستتحقق الوفورات وتتحسن النوعية.

ثامناً: واقع المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي) في المنطقة العربية: (30)

1- بداية التجربة العربية في المناولة الصناعية

أصبح الوعي بأهمية دور المناولة في تحقيق التنمية الصناعية، في تزايد كبير لدى الجهات المعنية في الدول العربية. وقد انطلقت التجربة العربية في مجال المناولة الصناعية مع مطلع التسعينيات بالتعاون بين عدد من الأقطار العربية ومنظمة اليونيدو باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب التمويل، واتسمت هذه التجربة بالنماذج الثلاثة التالية:

أ- النموذج الأول: اتسم هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من : تونس والجزائر والمغرب، وقد تمكنت هذه المراكز من الاستمرار في أداء عملها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من برنامج الإنماء للأمم المتحدة بواسطة اليونيدو خلال مرحلتي، التأسيس والتشغيل. ويرجع الفضل في ذلك، إلى وعي ودعم الجهات المسؤولة في هذه الدول وكفاءة وإرادة الأطر الوطنية العاملة فيها.

ب- النموذج الثاني: تميز هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من: السعودية والأردن ومصر، التي تجمد نشاط هذه المراكز فيها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من الهيئة سالفة الذكر.

ج- النموذج الثالث: يتمثل النموذج الثالث في قيام بعض الأقطار العربية، مثل دولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان وسوريا بتنفيذ برامج توعية وتعريف بالمناولة الصناعية، لإيجاد الاهتمام اللازم حول هذا الأسلوب في الأوساط الصناعية فيها بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.

2- حجم المناولة الصناعية في المنطقة العربية

في الواقع يعاني قطاع المناولة الصناعية في المنطقة العربية من نقص ملحوظ في مجال الإحصاء بالنسبة لعدد المنشآت الصناعية المناولة، والقيمة المضافة، وعدد العاملين ومعدلات نمو هذا القطاع، وغيرها من البيانات التي يمكن

الاعتماد عليها في عملية تقييم نشاط المناولة في الدولة العربية. ورغم ذلك فقد حظي هذا الموضوع باهتمام من لدن بعض البلدان العربية.

ورغم ذلك ينبغي على البلدان العربية الراغبة في تحقيق تنمية صناعية مندمجة في حلقاتها الرئيسية إعطاء اهتمام أكبر لموضوع المناولة الصناعية فيها، وإجراء الإحصاءات اللازمة له باستمرار، للوقوف على حجمه في هيكل النشاط الصناعي فيها، مما يساعد في وضع السياسات المناسبة لتنميته.

3- معوقات ترقية المناولة الصناعية في المنطقة العربية

معوقات ترقية المناولة الصناعية في المنطقة العربية كثيرة ولعل أهمها:

- ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها.
- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار.
- عدم وجود قوانين منظمة للمناولة الصناعية في الأقطار العربية.
- عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي العربي.
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية.
- نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة.

تاسعاً: أهمية المناولة في تحقيق التشابك الصناعي في المنطقة العربية

تتجلى أهمية المناولة في تحقيق التشابك الصناعي في المنطقة العربية وذلك من خلال:

- بناء وتفعيل شبكة من علاقات التبادل والتعاون المستمرة بين المشروعات الصناعية الكبيرة والمغذية، بما يكفل خلق منظومة موسعة للتكامل الصناعي بين المصانع المحلية بعضها البعض وبين الكيانات الدولية العربية؛
- ترسيخ مبدأ التخصص في أداء الوظائف بالمؤسسات الإنتاجية العربية والخدمية بما يعظم المكاسب المتبادلة لشبكة المؤسسات أو المصانع أو الكيانات المتعاقدة داخل النظام العربي الموحد؛
- تعتبر المناولة خطوة هامة وأساسية نحو التحول إلى الإنتاج المشترك وإنشاء المشاريع المشتركة التي تعتبر نواة للمدخل الإنتاجي للتكامل العربي؛
- تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التكامل بينها وبين الصناعات الكبيرة على جميع المستويات؛
- دعم المؤسسات الصناعية العربية القائمة في المجال التقني والمالي والبشري حتى تقوى على المنافسة وتتأهل للتوسع في المشاريع في المنطقة العربية؛
- تساهم المناولة في تطوير مفهوم الاعتماد المتبادل من خلال تسهيل حركة التبادل السلعي ورأس المال من موقع لآخر تحسينا لفرص الاستثمار وليس سدا لنقص هيكلي، كما تسهل انتقال الأفراد من موقع لآخر ومن عمل لآخر على نحو يماثل ما يتحقق داخل حدود الاقتصاد الواحد؛

- تدعم المناولة إعادة هيكلة القاعدة الاقتصادية العربية بتنويع القاعدة الإنتاجية عن طريق تبني إستراتيجية الإنتاج من اجل التصدير، والتي تتطلب إقامة المشروعات الاستثمارية المشتركة، وإقامة صناعات عربية متخصصة ومتكاملة تطابق أساليب الإنتاج والتكلفة على أسس علمية، وفي هذا الشأن يفضل تحديد المجالات التي لا يوجد بشأنها خلاف بين الدول العربية وتكثيف النشاط المشترك المرتبط بها، حيث يكون لهذه المجالات مردود إيجابي واضح على جميع الأطراف المشاركة؛
- تشجع المناولة على الاستثمار في ربط وتكامل الشبكات التي تستند إليها وانتقال عوامل الإنتاج ونفقات رؤوس الأموال، ويشمل ذلك النقل عبر الجو والأرض والسكك الحديدية والطاقة وأنابيب النفط والغاز وشبكات تكنولوجيا المعلومات، والتي تعتبر ضرورية للتكامل.

وعموما تعتبر المناولة في المنطقة العربية بين المستثمرين العرب إحدى الآليات الرئيسية في المدخل الإنتاجي للتكامل نظرا لكونها تعزز التشابك الاقتصادي على صعيد قومي بالاستناد إلى مبدأ المنافع المتبادلة، في الوقت الذي تعزز فيه قاعدة التكامل. وليس هناك من شك في أن صيغة المناولة يمكن اعتبارها من الصيغ الناجعة لدفع عملية التنمية العربية وتحقيق التكامل عن طريق خلق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة والمتكافئة، ونظرا لكونها تحمل المزايا التالية:

* أنها وسيلة لتحقيق التكامل الجزئي، ولا تمس إلا جزءا من الاقتصاد القومي؛
* أنها صيغة مرنة تحقق مصالح كل الأطراف المعنية بها.

خلاصـــــة:

لا تزال الصناعة في الدول العربية تعاني عددا من المشاكل المزمنة منها: انخفاض مستويات البحث والتطوير؛ نقص عدد شركات التصنيع الكبيرة التي لديها قاعدة داخلية في المنطقة؛ نقص التمويل اللازم للتكنولوجيا وللشركات الموجهة للتصدير؛ انخفاض القيمة المضافة؛ هيمنة عدد محدود من الصناعات على قطاع التصنيع، الافتقار إلى الترابط والتشابك بين المشاريع التصنيعية.

في ظل القضايا الجديدة التي تمس الصناعة العربية كالانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وإمضاء اتفاقات الشراكة الإقليمية، وانتشار التجمعات والتكتلات..، بات حتما على الدول العربية التوجه نحو إستراتيجية التقارب والتجمع في كل المجالات والقطاعات، بدءا بالقطاع الصناعي المحرك للتنمية.

تبرز أهمية التكامل والتشابك الصناعي من خلال: تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات عن طريق المكاسب والمزايا المستمدة من التعاون والتفاعل؛ وزيادة التخصص؛ تحفيز الربط الشبكي على المستوى الإقليمي؛ تبادل الخبرات والتجارب؛ وتعزيز نشر أفضل الممارسات علاوة على تشجيع الشراكة بين القطاعين الخاص والعام... وباعتبار المناولة من الاستراتيجيات الناجعة في تحقيق التشابك الصناعي، فقد تزايد الوعي بأهمية دور المناولة في تحقيق التنمية الصناعية لدى الجهات المعنية في الدول العربية، وقد انطلقت التجربة العربية في مجال المناولة الصناعية، مع مطلع التسعينيات

بالتعاون بين عدد من الأقطار العربية ومنظمة اليونيدو باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب التمويل.

لكن المتتبع لواقع المناولة في الدول العربية يلحظ نقصا وضعفا بسبب: عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار؛ عدم وجود قوانين منظمة للمناولة الصناعية في الأقطار العربية؛ عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي العربي؛ صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية؛ نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة.

ولتحسين واقع المناولة في الدول العربية وجعلها آلية لتحقيق التكامل والتشابك الصناعي، ومن ثم تحقيق التكامل الاقتصادي الشامل لابد من:

– توفير نظام متكامل لسياسات التعاقد بين المشروعات الصناعية العربية خاصة في مجال الصناعات المغذية؛

– إقرار مبدأ المناولة الصناعية بين الدول العربية وتوحيد المفهوم العام لها، علي أن يساند هذه الدعوة توفير حزم الحوافز الاستثمارية؛

– الاتجاه نحو إقامة تكتل صناعي حقيقي بين الدول العربية في المجالات المساندة للنمو الصناعي علي المستوي القومي؛

– التنسيق بين الدول العربية لتحديد خريطة صناعية علي المستوي القومي؛

– تشجيع الشراكة الصناعية ونقل التكنولوجيا وتكوين شبكات المقاولات، وزيادة الاهتمام بهذا الأسلوب في الأوساط الصناعية العربية لإحداث الاندماج بين المنشآت الصناعية وتوسيع وتطوير القاعدة الصناعية؛

– ضرورة قيام الشركات الكبيرة العربية بدور فعال في تنمية المناولة الصناعية الوطنية والحد من الاعتماد على المناولة الخارجية خدمة لمصالحها وقدراتها التنافسية بصفة خاصة والمساهمة في التنمية الصناعية والاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة؛

– التوسع في إقامة الأجهزة اللازمة للمناولة الصناعية في المنطقة العربية وإصدار التشريعات المطلوبة.

الهوامش:

1. B.Garrette et P.Dussauge ,Les strategies d'alliance (Paris :Ed d'Organisation ,1995), P271
2. Boualem Aliouat ,Les Stratégies de coopération Industrielle (Paris :Ed Economica,1996), P14.
3. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي (القاهرة: دار الكتب، 2000)، ص 58.
4. B.Garrette et P.Dussauge,Op Cit, P62
5. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية (مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999)، ص 30.
6. علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999)، ص 473.
7. سمير بن دريسو ،الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،2001، ص48.
8. B.Aliouat,.Op-Cit,p26.8
9. معين أمين السيد، مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها، ملف الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (9-10ماي 1999).
10. عمرو خير الدين ،التسويق الدولي (دار وبلد النشر غير مذكورين ،1996)، ص61.
11. B.Garrette et P.Dussaug, Op-Cit, PP.93-94.
12. Carole Donada , Fournisseurs: pour déjouer les piéges du partenariat, Revue Français de gestion N° 114 (Juin-Juillet-Aout,1997.),P95
13. B.Garrette et P.Dussauge,Op-Cit, P.110.
14. B.Aliouat,Op.Cit, P.148.
15. Ibid, P148.
16. Georges,Fassio, Partenariat industriels,Revue Gestion 2000 (Mars-Avril 2000), P121.
17. B.Aliouat,Op.Cit, P.15.
18. فريد النجار، مرجع سابق، ص74 .
19. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص60.
20. محمد الهادي بوركاب "دور المناولة في تعزيز القدرة التنافسية الصناعية"، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية 15/12 سبتمبر 2006، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر.
21. نور الدين بويعقوب "المناولة الصناعية-التجربة المغربية-"، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية 15/12 سبتمبر 2006.
22. نفس المرجع السابق.
23. نفس المرجع السابق.
24. محمد جمال مظلوم، تحديات العالم العربي في ظل النظام العالمي الجديد (بيروت: مركز الدراسات العربي- الأوروبي، 1997)، ص89.
25. التقرير الاقتصادي العربي الموحد، قطاع الصناعة، 2006، ص61.
26. نفس المرجع السابق، ص62.
27. عبد الوهاب رميدي، واقع الدول العربية في ظل التكتلات الاقتصادية الراهنة (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2001، ص 58.
28. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة "استعراض الاستراتيجيات والسياسات الصناعية "، مؤسسة فريدريش ايبرت، ص25.
29. طارق شريف يونس، " العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي" ، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الاعمال في ظل عالم متغير 22-2003/07/24، جامعة العلوم التطبيقية، عمان.
30. عبد الرحمان بن جدو" واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية"، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية 15/12 سبتمبر 2006.