سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة

د. ليليا بن منصور، جامعة عباس لغرور خنشلة
وفاء سعيدي، جامعة عباس لغرور خنشلة

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع المناولة الصناعية في الجزائر وإلقاء الضوء على مختلف التحديات التي تقف أمام ترقيتها وانتشارها، وكذلك عرض بعض تجارب الدول الناجحة في هذا المجال، ذلك من أجل الاستفادة من جوانبها الملائمة وعوامل تطورها ونجاحها. ودعما لهذا التوجه تم تحليل كل من التجربة اليابانية والتجربة الأوروبية باعتبارها نماذج عالمية أثبتت جدارة ومساهمة هذه الآلية في بناء نهضتها الصناعية.

وقد أبرزت نتائج التحليل أن المناولة الصناعية في الجزائر لازالت متأخرة جدا وضعيفة وتعاني من مشاكل عدة، وهي بحاجة لتوفير مقاربة متميزة من التشريعات والآليات والسبل لترقيتها، ولعل ذلك يكون بالاقتداء بالتجارب الناجحة وانتهاج مناهجها سعيا لترقية وتنشيط هذا النوع من التعاون والتضافر بين المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: المناولة الصناعية، المؤسسة الآمرة، المؤسسة المنفذة.

Résumé*:* Cette étude vise à analyser la réalité de la sous-traitance industrielle en Algérie en mettent en évidence les multiples défis qui se dressent devant la mise à niveau et e déploiement ainsi que la présentation de tirer profits des aspects appropriés et les facteurs de son développement et de sa réussite.

A l'appui de cette tendance analyser l'expérience japonaise et européenne comme modèles universels dans la contribution et la construction de la renaissance industrielle.

A souligner les résultats de cette analyse que la sous-traitance en Algérie est encore très en retard et faible et souffre se plusieurs problèmes et elle a besoin d'une approche distincte de la législation des mécanismes et des moyens pour son développement et en adoptant leur programmes afin d'aligner la revitalisation de ce type de coopération et de collaboration entre les entreprises.

Mots clés : sous-traitance industrielles , Entreprises exécutives , Entreprises impératives.

تمهيد:

مسايرة للتطورات التي عرفتها بيئة المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصناعية للدول بصفة خاصة، والتي جاءت نتيجة انفتاح أسواق معظم دول العالم للتجارة الخارجية (العولمة)، أي لمنتجات أجنبية ذات جودة وقدرة تنافسية عالية، وكذلك نيلها لدرجات عالية من الرضا والإقبال من طرف المستهلكين، أصبح لزاما على المؤسسات الصناعية المحلية للدول تبني استراتيجيات وأساليب عمل كفيلة بتمكينها من الاستمرار والوقوف بقوة أمام شراسة منافسة منتجات المؤسسات الأجنبية، ولعل أهم هذه الاستراتيجيات المناولة الصناعية، هذه الأخيرة التي شهدت لها تجارب الدول المتقدمة جدارة ومساهمة كبيرة في بناء النهضة الصناعية لهذه الدول، وهذا لما لها من أهمية في تمكين المؤسسات التي تبنتها على رفع كفاءة إنتاجها وتخفيض تكاليفه، وتقسيم العمل، والتخصص فيه، وتعظيم المكاسب، فمجال المناولة الصناعية يستحوذ على نسب كبيرة من الإنتاج الصناعي لهذه الدول والإيرادات المحققة منه.

والجزائر من البلدان النامية التي أدركت متأخرا أهمية هذه الاستراتيجية بصفة عامة على الاقتصاد القومي وبصفة خاصة على المؤسسات النشطة في هذا المجال، أي المؤسسات الآمرة (الكبيرة) والمؤسسات المنفذة (الصغيرة والمتوسطة) على حد سواء، وفي هذا السياق قامت الحكومة ببذل عدة مجهودات لتطوير وترقية وتنشيط هذا المجال، إلا أن الإحصائيات تشير للعدد الضعيف للمؤسسات النشطة في المناولة الصناعية، وليس بالمقارنة مع الدول المتقدمة فقط بل حتى مع دول الجوار تونس والمغرب والتي سجلت نسب مناولة فاقت ضعف ما سجلته الجزائر في نفس المجال، وهذا نتاج لعدة عراقيل وتحديات وقفت أمام تطور هذا النشاط، ووجب على الجهات المعنية تدارك هذه الصعوبات وإعادة النظر في ملائمة الإجراءات والآليات التي سخرت لذلك، وخاصة الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.

ومن هنا سنحاول الإجابة على التساؤل التالي:

على ضوء التجارب الرائدة للدول المتقدمة، ماهي السبل الكفيلة بترقية المناولة الصناعية في الجزائر؟

وللإجابة على التساؤل المطروح سيتم التركيز على المحاور الآتية:

أولا: السياق النظري للمناولة الصناعية؛

ثانيا: نشاط المناولة الصناعية في الجزائر؛

ثالثا: نماذج من دول متقدمة ناجحة في مجال المناولة الصناعية والدروس المستفادة منها.

أولا: السياق النظري للمناولة الصناعية

1-مفهوم المناولة الصناعية.

فيما يلي عرض لتعاريف بعض الباحثين والمؤلفين وكذلك بعض الهيئات والمنظمات المهتمة بالمناولة الصناعية:

عرفها كل من(Morcos2004) و(Amess2001)على أنها عملية يطلب فيها المناول الرئيسي من المناول أن يتعهد بإنتاج أو تحويل مادة أو مكون أو جزء حسب مواصفات يحددها المناول الرئيسي.[1]

عرفها المركز الوطني للتعاقد من الباطن على أنها " نشاط يهدف إلى تصنيع منتج أو مجموعة من القطع لصالح المؤسسة التي تعطي الأوامر وتبعا للخصائص والمميزات التقنية التي تحددها حسب النتيجة الصناعية المراد تحقيقها.[2]

وعرفت المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين المناولة الصناعية على أنها "كل علاقة تعاقد يتم إبرامها لفترة محدودة أو غير محدودة بين طرفين أو أكثر في مراحل الإنتاج (تصميم، دراسة، صناعة منتجات وسيطة، صناعة نهائية...إلخ) والتسويق والصيانة في إطار مجموعة من الشروط ملزمة لطرفي العقد خدمة لمصالحهما المتبادلة".[3]

وعرف المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي المناولة بأنها العملية التي تتولى بموجبها مؤسسة ما تكليف مؤسسة أخرى التنفيذ لفائدتها، وحسب دفتر شروط معد مسبقا، جزءا من عمليات الإنتاج أو الخدمات، مع تحمل المؤسسة الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية" [4]

كما أعطت الجمعية الفرنسية لتوحيد المواصفات AFNOR تعريفا للمناولة الصناعية بأنها عملية أو أكثر، تتعلق بدورة إنتاج معينة تشمل: التصميم، التطوير، التصنيع، الصيانة، حيث تطلب مؤسسة تدعى بصاحبة الأمر (الآمرة) من مؤسسة أخرى تدعى المنفذة بإنجاز عمل معين مع الامتثال للمبادئ التوجيهية والتقنية للمؤسسة الآمرة.[5]

كما تعرف المناولة الصناعية (أو التعاقد الصناعي) بأنها "جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من: مكونات – منتجات – إكسسوارات – خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أوأكثر طبقا لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة".[6]

وبعبارة أخرى فإنه يصطلح بمفهوم المناولة على جميع عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنجز وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونة المسماة بالآمرة بالأعمال، والمقاولات التي تنجز هذه الأعمال تسمى "مناولة" والمعايير التقنية هي ملك للمقاولات الزبونة، وحتى إذا كان المناول قد ساهم في دراسة المنتوج فإن الآمر بالأعمال هو صاحب الملكية الصناعية، فإذا هو قانونيا يعتبر مسؤولا عن أي خلل في التصور، في حين أن المناول يتحمل مسؤولية أي خلل في الإنتاج.[7]

إذن فهو عبارة عن أسلوب يهدف إلى الزيادة في الاستغلال الأمثل لطاقات الإنتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات وقطع الغيار والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخلات. مما يؤدي إلى زيادة التخريج وبالتالي التخصص ورفع الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف ورفع القدرة التنافسية وتطوير أداء الصناعات الصغيرة والمتوسطة[8].

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف المناولة الصناعية بأنها:

عقد يتم إبرامه بين مؤسستين، المؤسسة الأولى تدعى"الآمرة" والثانية تدعى "المنفذة" والتي عادة ما تكون صغيرة ومتوسطة الحجم، وتلتزم كل منها بشروط توضع مسبقا، وهذا في إطار التعاون الصناعي، حيث توكل المؤسسة "الآمرة" المؤسسة "المنفذة" بإنتاج أو تصنيع أجزاء أو قطع أو تقديم خدمات، ذلك من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج وتعظيم المكاسب وتحسين جودة منتوجها والتخصص في العمل، وتعود كذلك بالفائدة على المؤسسات المنفذة، وذلك من خلال نقل التكنولوجيا وتحسين القدرة التنافسية والحصول على الدعم المالي وتحقيق وفرات الحجم.

2–تطور المناولة الصناعية وتنظيمها الهرمي:

أخذ مفهوم المناولة الصناعية يتعمق في الدول الصناعية بعد أن ظهرت أهمية هذا النشاط ويمكن استعراض تطور المناولة كمايلي:[9]

– 1960: المقاولات الكبرى كانت مندمجة عبر العالم.

- **1970**: انفجار الطلب وظهور المناولة الحجمية وظهور المعارض المتخصصة كالميداست بفرنسا.
- **1980**: أصبحت سوق المناولة معقدة أكثر فأكثر وظهر فيها الاستثمار في أدوات الإنتاج المتطورة، تطور البحث والتنمية، إدخال الجودة، ارتفاع التكلفة وبالتالي بروز المناولة التخصصية وبروز النماذج اليابانية للتسيير الإنتاجي القائمة على المفهوم الإنساني وتقوية علاقات التعاون بين الشركاء.
- **1990**: بداية اعتماد المناهج اليابانية في التدبير الصناعي.
- **من 1994 إلى الآن**: المناولة التخصصية أصبحت هي القاعدة العامة وارتفاع الحاجيات إلى الكفاءات والموارد المالية، وتزايد المرونة في نظم الإنتاج وكذلك إرتفاع وتيرة الابتكار، كذلك أصبح المناولون يشاركون في تصور وتصميم المنتوج في شكله الأولي كما ارتفع وتنوع حجم الخدمات المقدمة للمنتوج، وظهور التوجه المتزايد إلى تشكيل التجمعات الصناعية أو تقليص عدد المناولين من خلال تشكيل هيكل هرمي.

3-خصائص المؤسسات المناولة:

تتسم المؤسسات المناولة بجملة من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات، والمتمثلة فيما يلي:[10]

- تقوم المؤسسة المناولة بصناعة منتج تحت توجيهات المؤسسة الآمرة التي تقوم بتصميم المنتج؛
- هناك اختلاف من الناحية الاقتصادية، فبما أن خدمات المناولة أقل تنوعا فإن النفقات العامة أقل، ولا تحتاج المؤسسات المناولة إلا لرأس مال ضعيف وهذا لأنها لا تقوم بتصميم المنتج، وهي لا تقوم بتخزين منتجاتها التامة (إلا إذا كان هناك بند مفروض من طرف المؤسسة الآمرة)؛
- تتلقى المؤسسات المناولة طلبيات مفتوحة أي أن الكميات والآجال تحدد فيما بعد، وهذا لا يضع المؤسسة المناولة في وضعية عدم الاستقرار، فبإمكان المؤسسة الآمرة التقليل من طلبياتها أو حتى التوقف عن الطلب في حالة انخفاض نشاطها، أو كذلك قد تسعى المؤسسة الآمرة إلى إعادة إدخال الأنشطة المناولة؛

– تعتبر المؤسسات المناولة مصدرا للتشغيل غير الثابت، الأمر الذي يمنحها مرونة اكبر للإستجابة لطلبات المؤسسات الآمرة، حيث توصلت دراسات عديدة إلى أن المؤسسات ص و م هي التي تمثل أغلبية المؤسسات المناولة.

4– صيغ المناولة الصناعية:

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة و القدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة حسب مستوى و نوع المهام التي تسعى المؤسسات المعنية إلى تحقيقها، و هناك صيغ كثيرة في هذا المجال يمكن الأخذ بإحداها حسب الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الصناعية في هذا الحقل، و فيما يلي أهم هذه الصيغ:[11]

- **مناولة طاقة الإنتاج:** يقصد بها قيام المؤسسات طالبة الأعمال، رغم توفرها على البنى اللازمة، بإبرام عقود مناولة مع منشآت أخرى متخصصة ، إما بصفة مؤقتة نظرا لمواجهة ارتفاع ظرفي في الطلب أو بسبب عطل فني في أجهزتها (تعاقد ظرفي)، أو بشكل دائم رغبة منها في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية خاصة في صناعة معينة باستخدام طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي (التعاقد البنيوي).
- **مناولة الاختصاص:** يتمثل هذا الأسلوب في قيام المنشأة طالبة الأعمال (نظرا لعدم قدرتها أو عدم رغبتها في التزود بالوسائل الضرورية لإنشاء أو تطوير صناعة معينة أو لأن أجهزها غير مؤهلة بما فيه الكفاية أوغير منافسة لصناعة هذا المنتوج) التوجه إلى مؤسسات متخصصة تتوفر على التجهيزات والكفاءات اللازمة للتعاقد معها بهدف توفير احتياجاتها من المنتوج المطلوب.
- **المناولة الوطنية:** في هذه الصيغة تتمتع المؤسسات المتعاقدة بجنسية واحدة وتمارس نشاطها داخل حدود وطنها.
- **المناولة الدولية:** في هذه الصيغة تتمتع المنشأت (المؤسسات) المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة بجنسيات مختلفة مهما كانت الدولة التي يمارسون فيها أعمالهم.
- **المناولة التسويقية:** في هذه الصيغة تتعاقد الشركة(أ) مع الشركة(ب) لإستخدام شبكة وكالاتها (المتواجدة في منطقة أو مناطق معينة) في تسويق بعض منتجاتها مثال التعاقد بين مازدا وفورد لتسويق سياراتها في أوروبا.

5- مبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية:

هناك أسباب تجعل هذا النوع من أشكال التعاون ضرورة حتمية سواء بالنسبة للمؤسسة الآمرة (الكبيرة) أو بالنسبة للمؤسسات المنفذة (الصغيرة والمتوسطة)، ومن أهمها:[12]

- تخفيض تكلفة التبادل والمخاطرة؛
- التغلب على القصور الموجود لدى بعض الشركات في بعض الموارد الإستراتيجية؛
- إكتساب المعرفة؛
- التسويق عن طريق تكوين علاقات قوية مع العملاء والموردين؛
- تنمي الشركات الآمرة وكذا المقاولة من خلالها علاقات تعاونية تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بطريقة أفضل، وبالتالي تحقيق مزيد من الأرباح في الأجل الطويل؛
- تحقيق الاستقرار في سوق السلع: من خلال إنتاج بعض السلع المتميزة بعدم الانتظام في الطلب بسبب التذبذبات الموسمية والدورية؛
- تكنولوجيا الإنتاج ونظم العمل والتي شجعت على المناولة الصناعية خاصة في حالة اختلاف الحجم وفقا لمراحل الإنتاج المختلفة؛
- هيكل سوق العمل: وذلك بتفضيل الشركات الكبرى للعمالة الرخيصة المتواجدة في المؤسسات الصغرى، والتي يمكن الحصول عليها عن طريق التعاقد من الباطن.

6- مخاطر المناولة الصناعية:

بالرغم من أن المناولة الصناعية تحقق العديد من المزايا للمؤسسة، فهذا لا يعني أنها لا تنطوي على مخاطر تجعل من هذه الإستراتيجية سببا في فشل المؤسسة واستبعادها من السوق، ومن هذه المخاطر يمكن ذكر ما يلي:[13]

- إمكانية ارتفاع تكلفة المناولة على التكلفة الداخلية لإنتاج للمنتج الوسيط، وإمكانية إرتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات التي تعطي الأوامر، للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط؛
- ظهور التكاليف الخفية والتي عادة ما تتعلق بتكاليف الدخول في علاقات مناولة؛
- إمكانية إطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الآمرة، واستخدام ذلك لاحقا للمصلحة الخاصة أو لصالح شركاء جدد منافسين؛

- فقدان المؤسسة للمهارة الصناعية، صعوبة التحكم في آجال التنفيذ وفقدان التعلم التكنولوجي؛
- قد ينشأ عن عمليات المناولة الصناعية مشاكل اجتماعية، كالإضرابات بسبب تخلي المؤسسة المقدمة للأوامر عن الأفراد القائمين على النشاط الذي تتم مناولته؛
- قد تنشأ علاقة تبعية بين المناول والمؤسسة المقدمة للأوامر، وذلك في حال كون المناول هو المؤسسة الوحيدة التي تملك الخبرات والكفاءات اللازمة لإنجاز نشاط معين؛
- يمكن للمؤسسة المقدمة للأوامر تحمل أعباء إضافية ناتجة عن وضع آليات رقابية للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة في العقد.

المحور الثاني. نشاط المناولة الصناعية في الجزائر:

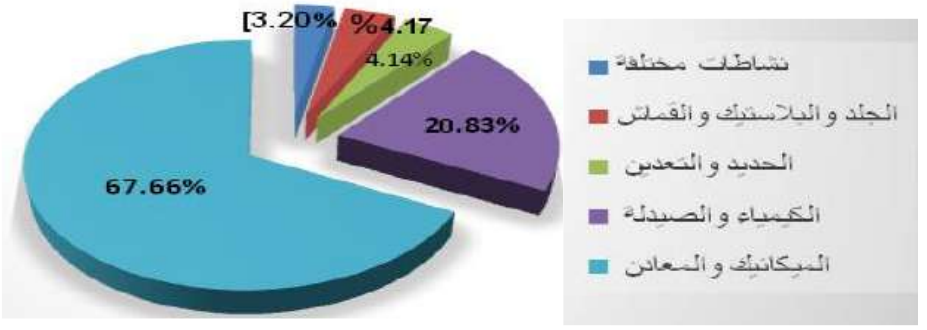
أصبحت المناولة الصناعية من أكثر الوسائل الحديثة كفاءة في تنظيم علاقات الإنتاج وتحسين استخدام طاقات الشركات الصناعية بصفة عامة وزيادة الاتناج والتشغيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة وهذا ما سعت الجزائر إلى انتهاجه من أجل النهوض باقتصادها.

1- واقع المناولة الصناعية في الجزائر:

لقد انطلقت تجربة المناولة في الجزائر مطلع تسعينيات القرن الماضي، بدعم من "برنامج الأمم المتحدة للتنمية"، وتم إنشاء أول بورصة للمناولة بتمويل من "منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية"، ثم إنشاء ثلاث بورصات في شرق وغرب وجنوب البلاد ظلت تشتغل بفضل انخراط 600 مؤسسة صغيرة بها، كما تم إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة الذي يسعى لتكثيف نسيج المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودمجها في الأسواق العالمية، وترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل وتنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة فيما بينها وتنمية قدرات المشروعات الصغيرة في ميدان المناولة.[14]

ويوضح الشكلين التاليين واقع نشاط المناولة في الجزائر، وبالضبط تصنيف المؤسسات المناولة وذلك حسب نشاطها وحجمها.

الشكل رقم (01): تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب النشاط



المصدر:أبو بكر بوسالم، معوقات تطبيق المقاولة من الباطن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري-، ملتقى دولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والآفاق-، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 21-22 فيفري 2017،ص61.

نلاحظ من معطيات الشكل أعلاه أن المجال الذي سجل أكثر نشاطا للمناولات في الجزائر هو مجال الميكانيك والمعادن وذلك بنسبة تقدر بـ 67.66٪، يليه نشاط الميكانيك والصيدلة بنسبة تقدر بـ 20.83٪، أما نشاطات الجلد والبلاستيك والقماش ونشاطات الحديد والتعدين فسجلت نسبة 4.14٪ و 4.17٪ على الترتيب، أما باقي النشاطات فسجلت نسبة 3.20٪ في هذا الإطار.

الشكل رقم (02): تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب الحجم

المصدر:أبو بكر بوسالم، معوقات تطبيق المقاولة من الباطن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري-، ملتقى دولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والآفاق-، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 21-22 فيفري 2017،ص61.

أما الشكل أعلاه فيوضح عدد المؤسسات المناولة في الجزائر من حيث حجمها وبالضبط من حيث عدد عامليها، ويتبين أن أغلب المؤسسات المناولة في الجزائر هي مؤسسات مصغرة بنسبة 46٪، تليها المؤسسات التي تشغل ما بين 20 و99 عامل بنسبة 42٪، وفي الأخير تأتي المؤسسات المتوسطة (تشغل ما بين 100-499 عامل) بنسبة تقدر بـ 12٪.

إضافة إلى المعطيات السابقة الذكر أشار مؤخرا رئيس البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة كمال أقسوس أن العدد الإجمالي للمؤسسات الجزائرية النشطة في مجال المناولة الصناعية لا يتعدى 900 مؤسسة، أي ما يعادل 10٪من النسيج الصناعي وهي نسبة ضعيفة ولا تعكس الفرص التي يوفرها هذا النشاط في الجزائر، مذكرا في هذا السياق أن هذه النسبة تقدر بـ 20٪في تونس و28٪في المغرب أين توجد 2000 مؤسسة مناولة من مجموع 7000 مؤسسة صناعية.[15]

2- جهود الجزائر لترقية وتطوير المناولة والشراكة

قامت الحكومة بوضع إستراتيجية لتنشيط وتنظيم نشاط المناولة في الجزائر، حيث تم سن قوانين ووضع برامج وإنشاء هياكل لترقية وتطوير المناولة الصناعية وركزت في ذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والنقاط التالية عرض لأبرز هذه التدابير والآليات.

2-1- إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة في الجزائر: إن أحكام المادتين 20 و 21 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنص على ما يلي[16]:

- **المادة 20** : تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تحضى المناولة بسياسة ترقية و تطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.
- **المادة 21**: يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة و المتوسطة. و يتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات و الجمعيات المعنية بترقية المناولة.

2-2-إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة في الجزائر: إن الهدف الأساسي لبورصات المناولة هو ضمان توافق الطلب والعرض، وضبط التدفقات في المعلومات بين أصحاب الأوامر الذين يبحثون عن فائض في الطاقة لإنتاجية المتخصصة والمناولين الذين لديهم طاقة إنتاجية غير موظفة في جزء منها، بالنسبة لشبكة بورصات المناولة تم انجازها في إطار مشروعين[17]:

- مشروع PNUD-DP/ALG/01990 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية.
- مشروع PNUD/ALG/95/004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق وبورصة المناولة والشراكة للغرب ، أما بورصة المناولة والشراكة للجنوب فتم إنشاؤها بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم أدرجت في المشروع PNUD /ALG/95/004وتتمثل مهام هذه البورصات في:[18]
  - إنشاء بنوك المعطيات حول القدرات الصناعية للمؤسسات من أجل الوصول إلى دليل فرص المناولة؛
  - ترقية المنتج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية والسعر؛
  - تنظيم أيام تقنية وصالونات للعرض لتقارب أصحاب الأوامر والمناولين؛
  - تأسيس فضاء وسيط محترف لصالح المتعاملين والذي يمكن أن يكون همزة وصل للتشاور مع السلطات العمومية.

3-معوقات المناولة الصناعية في الجزائر:

تعترض المناولة الصناعية في سبيل انتشارها واستخدامها في الجزائر كغيرها من الدول النامية عديد المعوقات لعل أهمها:[19]

- ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها؛
- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار؛
- عدم وجود قوانين كافية منظمة للمناولة الصناعية؛
- عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي الجزائري؛
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية؛
- غياب ثقافة المناولة وغياب المدلول الحقيقي لمصطلح المناولة لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة.

ثالثا. نماذج دول متقدمة ناجحة في مجال المناولة الصناعية والدروس المستفادة منها:

1- التجربة اليابانية:

تأخذ اليابان دائما كمثل رائد للعالم في توظيف أسباب الإنتاج (مثل المناولة) في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيها. وسنكتفي في هذا الموضوع بعرض سريع للتجربة اليابانية في مجال المناولة الصناعية والتي تعتبر واحدة من أهم مكونات النظام الاقتصادي الياباني ومصدرا هاما للكفاءة والقدرة التنافسية للصناعة في العالم، وأهمها صناعة المنسوجات والماكينات والآلات الكهربائية، وصناعة السيارات ولها أهمية بالغة في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب وزارة الصناعة والتجارة الدولية اليابانية فإن المناولة الصناعية تمثل اتفاق تعاقدي بين مؤسسة ومؤسسة أخرى تدعى "الأم"، بهذا يتم تكليف المؤسسة المناولة "المنفذة" لإنتاج منتجات وقطع الغيار والملحقات، والمواد أو المكونات المستخدمة كمدخلات في إنتاج المؤسسة الأم، أو لإنتاج أو إصلاح المرافق والمعدات والأدوات وغيرها، والتي تستخدمها المؤسسة الأم في الإنتاج، ودائما وفق لمتطلبات مخصصة التي تفرضها المؤسسة الأم.[20]

1-1- الجذور التاريخية للمناولة الصناعية في اليابان: إن وجود أنظمة المناولة الصناعية على نطاق واسع هو أحد خصائص التنظيم الصناعي الياباني، ويعود تاريخ هذا النشاط في اليابان لثلاثينات القرن الماضي، وبالضبط في صناعة الذخائر، ومن التطورات الهامة التي حدثت بعد ذلك إدخال شركة تويوتا "**TOYOTA**" للمناولة وكان ذلك في أربعينات القرن الماضي، هذا الحدث الذي أدى إلى إرساء الأساس لنظام المناولة متعدد المجالات، كما ساعدت التدابير والسياسات المناسبة، وكذا توجيه وتشجيع المقاولين لاستخدام المناولين (التعاقدين من الباطن) قدر الإمكان للترويج للمناولة الصناعية في اليابان، والملاحظ من تاريخ نشاط المناولة في اليابان أنه خضع لتغييرات من وقت لآخر، فبعد هذه الفترة حصلت المناولة على حياة متجددة بسبب الحرب الكورية عام 1950، فبعد الحرب العالمية الثانية وفي هذه الفترة كانت المعايير التقنية للمتعاقدين متخلفة جدا.[21]

وفي التسعينيات والسبعينيات من القرن العشرين توسع التصنيع بسرعة بسبب الإنتاج الضخم، واعتمدت المؤسسات الكبيرة ممارسات تصنيع مرنة للبقاء والمنافسة، أصبح الاعتماد على المناولة أمرا لا غنى عنه، وبحلول الثمانينيات برزت المناولة في اليابان كهيكل هرمي متعدد الطبقات، حيث كانت للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة علاقة تعاونية ومستمرة فيما بينها، ولكن لا يوجد اتصال

مباشر بين رئيس الهرم والمؤسسات الصغيرة الموجودة في المستويات الدنيا، مع ذلك فإن انفجار "الاقتصاد الفقاعي" في أوائل التسعينات ومع الاتجاه المتزايد للعولمة أضيف بعدا جديدا للمناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان، وعرفت هذه الفترة ركودا وحولت العديد من الصناعات الموجهة نحو التصدير قواعدها إلى بلدان آسيوية أخرى، ونتيجة لذلك تقلص قطاع الصناعات التحويلية وانخفضت النسبة المئوية للمؤسسات ص و م المناولة، إلا أن اليابان واجهت هذه التحديات والمشاكل من خلال إعادة هيكلة هذا القطاع وتبني استراتيجيات وسياسات جعلت من هذا القطاع أساسا لبناء نهضتها الصناعية.[22]

1-2-إجراءات تنمية روح المناولة في اليابان: عملت الحكومة اليابانية على تشجيع وتنمية روح المناولة من خلال اتخاذ مجموعة إجراءات منها القانونية والإدارية وأخرى عملية، والتي نورد أهمها كما يلي23:

- **إجراءات قانونية وإدارية:** حيث عملت الدولة من خلال وزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية بإنشاء قسم للمناولة ضمن هيكل وكلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنيطت به المهام التالية:
  - متابعة تطبيق قانون 1956 الخاص بضمان تسديد مستحقات مقدمي الأعمال (المناولين)؛
  - متابعة تنفيذ قانون 1966 الهادف إلى توحيد معاملة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة للأعمال مع غيرها من المؤسسات الكبيرة والمتوسطة؛
  - متابعة تطبيق قانون 1970 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديث وتطوير وسائلها وإصدار ونشر "دليل المناولين الصغار" بالتعاون مع الآمرين بالأعمال.
- **إجراءات عملية:** أهمها قيام الدولة بتكوين "جمعية تنمية المناولة" إلى جانب قسم المناولة، تضم الجمعية في صفوفها أكثر من100 ألف منتسب، وتقوم بواسطة مكاتبها المحلية بأدوار كثيرة مكملة تتمحور حول:
  - فك النزاعات بين المقاولين من الباطن فيما بينهم وكذلك بينهم وبين المقاولين الأصليين؛
  - دعم وتشجيع إقامة مراكز للمناولة والشراكة للربط بين المقاولين من الباطن والمؤسسات المقدمة للأعمال؛
  - توفير أدلة وإعداد مخططات قطاعية لمساعدة المؤسسات المنفذة للأعمال في الاستفادة من المزايا المالية والضريبية التي تقدمها الأجهزة المختصة.

2- التجربة الأوروبية:

2-1- واقع المناولة الصناعية في دول الاتحاد الأوروبي: بلغ إجمالي رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة الصناعية في الدول الأوروبية سنة 2014 قيمة 392.27 مليار أورو، وقدر عدد المؤسسات المنتمية لمجال المناولة 254000 مؤسسة، بعدد موظفين يقارب 6 ملايين موظف، وبالمقارنة مع معطيات سنة 2013 شهدت المناولة الصناعية تقدما بمعدل 0.61% (رقم أعمال بلغ 389.88مليار أورو)، هذا التقدم الذي كان لألمانيا المساهمة الأكبر فيه، فألمانيا تبقى نموذجا صناعيا يحتذى به عالميا(تحتل المرتبة الأولى عالميا في التنافسية الصناعية وهذا حسب مؤشر الأداء التنافسي الصناعيCIP).

ويبين الجدول التالي واقع المناولة الصناعية في دول الإتحاد الأوروبي (15) خلال سنة 2014.

الجدول رقم (01): المناولة الصناعية في دول الإتحاد الأوروبي (15) خلال سنة 2014

الدول	رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة (مليار أورو)	عدد العاملين في مجال المناولة	عدد المؤسسات
ألمانيا	126.57	808494	43305
فرنسا	66.64	485146	30319
إيطاليا	42.18	394769	42945
المملكة المتحدة	40.30	371891	31221
إسبانيا	32.97	488448	45376
هولندا	14.91	102070	5934
النمسا	14.50	105911	4953
بلجيكا	11.01	73437	4463
السويد	10.15	63145	10182
فنلندا	7.53	42175	4683
البرتغال	7.23	113732	10847
الدانمارك	6.68	56214	2723
إيرلندا	5.99	57484	6818
اليونان	4.66	70010	9688
لوكسمبورغ	0.95	6615	348
المجموع	**392.27**	**3239541**	**253805**

Source : La sous-Traitance en Europe, MIDEST, paris, 2015.

يوضح الجدول أعلاه ترتيب دول الإتحاد الأوروبية (15) وفق نشاط المناولة الصناعية، حيث احتلت ألمانيا المركز الأول في هذا المجال، تليها فرنسا بفارق كبير بين قيمة المؤشرات الثلاثة لمتعلقة بهذا النشاط (رقم الأعمال–عدد العاملين، عدد المؤسسات المتعاقدة)، ويلاحظ من معطيات الجدول ومن معطيات تقارير السابقة أن كل من ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، المملكة لمتحدة، إسبانيا حافظت على نفس المراتب منذ سنة 2000، ونفسها التي حافظت على ثقل المناولة الصناعية في دول الاتحاد الأوروبي.

أما الجدول التالي فيسرد معطيات إضافية من أجل وصف نظام المناولة الصناعية بأكمله في أوروبا بشكل عام، وهذه التقييمات تتعلق بواقع المناولة الصناعية في الدول الأعضاء الجديدة 13 في الاتحاد الأوروبي، كما يعرض المناولة الصناعية في سويسرا والنرويج (ليست أعضاء في الاتحاد الأوروبي).

الجدول رقم (02): نظام المناولة في دول أوروبا

الأسطر	المنطقة	رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة (مليار دولار)	عدد العاملين في مجال المناولة	عدد المؤسسات المناولة
1	مجموع دول الإتحاد الأوروبي (15)	392.27	3239541	253805
2	الدول 13 الجديدة	79.92	1320761	167838
3: 2+1	مجموع (UE) 28	472.19	4560302	421643
4	سويسرا+النرويج	25.77	114507	7516
5: 1+4	أوروبا الغربية	418.04	3354048	261321
6: 3+4	إجمالي أوروبا	497.96	4674809	429159

Source : La sous-traitance en Europe, MIDEST, paris, 2015.

من خلال الجدول السابق والذي يمثل إحصائيات سنة 2014، ومن خلال معطيات نفس المصدر لسنة 2013 لوحظ تزايد في جميع المجالات كالآتي:[24]

- دول الاتحاد الأوروبي (15): 0.61%+
- الدول (13) الجديدة: 4.51%+
- مجموع (UE) 28: 1.25%+

- سويسرا + النرويج: 2.71%+
- أوروبا الغربية: 0.74%+
- إجمالي أوروبا: 1.33%+

إن الانتشار الواسع للمناولة في أوروبا يبرره عديد الأسباب من بينها:[25]

- **الأتمتة (la robotisation)**: حيث أن تطور التقنيات الجديدة المبنية على المكننة ليس فقط من طرق العمل وإنما شروط استغلال وتسيير أدوات الإنتاج كذلك، ففي أغلب الأحيان يزداد الطلب على خدمات المناولين من قبل المؤسسات الآمرة، وهذا ما يمكنها من الاستثمار في آلات جديدة ومتطورة وبالتالي تحقيق منتجات عالية وبأسعار مناسبة؛
- **تحسين ورفع جودة المنتجات**: حيث أن حدة المنافسة والموازية للتطورات التقنية أدت إلى تعقيد المنتوج وتركيباته وهو ما جعل إنتاج منتوج من طرف المؤسسة وبالمواصفات العالية الجودة أمرا صعبا لذلك يتم اللجوء إلى الشركاء والمقاولين من الباطن الذين يتوفرون على التجهيزات والمهارات الضرورية للوصول إلى الجودة المطلوبة.

هذا وتجدر الإشارة إلى تعدد أسباب انتشار المناولة في أوروبا، فلو أخذنا فرنسا مثلا فنجد أنها اهتمت بتوفير آليات من أجل تطوير قطاع المناولة وهذا من خلال سن قوانين تنظيمية من بينها قانون رقم 75-1334 المؤرخ في 31 ديسمبر 1975 والمتعلق بالمقاولة الفرعية (المناولة الصناعية) والذي عرف عدة تعديلات آخرها التعديل الواقع بموجب قانون 2001-1668 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 إلى جانب إنشاء بورصات المناولة التي ساهمت كثيرا في انتشار ثقافة المناولة وإحصاء المؤسسات العاملة في مجال المناولة الصناعية وتوفير كافة المعلومات التقنية الضرورية، وترى فرنسا في المناولة أسلوبا فعالا لدفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال نجاعتها في تنظيم الإنتاج الصناعي.

3- سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء التجارب الناجحة للدول المتقدمة:

من أجل ترقية وتنشيط نشاط المناولة في الجزائر، هناك مقاربة متميزة من التشريعات والآليات والسبل اعتمدتها الدول الرائدة في هذا المجال، على الجزائر الاستفادة منها والاقتداء بها، نوجزها كما يلي:

- اتخاذ الحكومة إجراءات لدعم المؤسسات المناولة وإعادة تأهيلها، وهذا من أجل التحسين والرفع من قدرتها التنافسية.

- تبني آليات لتوفير المعلومات المتعلقة باحتياجات المؤسسات الآمرة (الكبيرة) لمؤسسات تعمل في مجال المناولة، من أجل تزويدها ببعض الخدمات أو الأجزاء.
- إقامة دورات تكوينية سنوية في المناولة الصناعية.
- تكثيف عقد المؤتمرات والندوات والمعارض الهادفة للتوعية والتعريف أكثر بهذا النشاط وأهميته.
- حث حاضنات الأعمال وآليات الدعم والمرافقة الأخرى لتقديم استشارات ومعلومات تتعلق بأنشطة المناولة، من أجل تشجيع أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني هذه الاستراتيجية.
- وضع إمتيازات لعلاقات الشراكة او المناولة المحلية وهذا من أجل تشجيع الإنتاج المحلي، وتقليص فواتير الاستيراد.
- تسهيل إجراءات إنشاء المناولات ورفع مختلف العراقيل المتعلقة بذلك.
- التوسع في إنشاء آليات داعمة للمناولة الصناعية وتفعيل دور بورصات المناولة والشراكة في الجزائر لترقية هذا النوع من التعاون والتكامل بين المؤسسات، لدعم وتقوية النسيج الصناعي.
- تشجيع المؤسسات المناولة لإقامة علاقات مع متعاملين أجانب للإستفادة من الخبرات والتكنولوجيا غير متوفرة محليا.

خاتمة:

مما سبق يمكن القول أن المناولة الصناعية من أهم الإستراتيجيات الحديثة والتي مازالت تعرف رواجا كبيرا عبر الدول، حيث أنه في ظل النظام العالمي الجديد الذي يتجه نحو عولمة الاقتصاد، وانفتاح جل اقتصادات العالم على بعضها البعض، يبرز الدور المهم الذي تلعبه المناولة الصناعية، كعامل ديناميكي في تعزيز علاقات الشراكة الصناعية بين المؤسسات الإنتاجية الكبيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفي تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها، بالإضافة إلى رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية، لاكتساب القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية على حد سواء، كما تبرز أهميتها في تكثيف النسيج الصناعي، وكذا رفع مستوى الرفاهية الاجتماعية من خلال تخفيض نسب البطالة وزيادة فرص العمل، وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية تسمح بالاندماج شيئا فشيئا في الاقتصاد العالمي.

غير أنه يتضح كذلك مما سبق أن الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية لترقية نشاط المناولة الصناعية رغم أنها مشجعة لكنها غير كافية، حيث أثبت الواقع والإحصائيات العدد المحتشم للمؤسسات النشطة في مجال المناولة، لذا وجب على الدولة الاهتمام أكثر بها المجال وإعادة النظر في جدوى الإجراءات والآليات التي سخرت له، ومرافقته، ودراسة كل جوانب النقص وإتباع خطى التجارب الناجحة والتي تعتبر اليابان، ودول الاتحاد الأوروبي في مقدمتها، هذه التجارب التي ترجمت سر جودة منتجاتها وقوة تنافسية منتوجاتها في الأسواق العالمية، وبرهنت على أهمية المناولة الصناعية في تحقيق التنمية الصناعية في هذه الدول.

المراجع والمصادر:

[1] ساحلي كنزة، خديجة سبتي، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة قطاع الصناعة الصيدلانية لولاية قسنطينة، ملتقى دولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والآفاق–، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 21–22 فيفري 2017، ص06.

[2] أبو بكر بوسالم، معوقات تطبيق المقاولة من الباطن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري–، ملتقى دولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والآفاق–، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 21–22 فيفري 2017، ص13.

[3] عزيزو سليمة، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد العاشر، المجلد الاول، ص226.

[4] مرجع سابق، ص226.

[5] Group de travail transversal-maitrised'œuvre des projet : sous-traitance et collaboration : sous traitance et mode de collaboration, colloque de prospective ingénieurs et techniciens, la londe des Maures, 26-28 juin 2007, p.01.

[6] – عمر شريف، زكية بن زروق، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة – دراسة حالة مقارنة بين الجزائر و فرنسا، الملتقى الدولي حول: استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 15–16 نوفمبر 2011.

[7] منصوري الزين، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية –حالة الجزائر، ملتقى دولي حول: المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص11.

[8] علالي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدهم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ملتقى وطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18–2011/04/19، ص06.

[9] عبد القادر بريش، يوسف بلقط، إيمان بن حليمة، أثر الشراكة في قطاع صناعة السيارات على تطوير المناولة وفرص التشغيل بالجزائر، ملتقى دولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والآفاق–، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 21–22 فيفري 2017، ص10

[10] لزرق محمد، صباغ رفيقة، تكفي صليحة، المناولة الصناعية الإبداعية للشراكة الاقتصادية والوسيلة لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والآفاق–، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 21–22 فيفري 2017، ص ص05–06.

[11]– أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان ، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع–2012عمان، ص ص.605–606 .

[12] بن الدين محمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة–، مجلة الحقيقة ، العدد الواحد والعشرون، جويلية 2012، ص06.

[13] نعيمة غلاب، مليكة زغيب، حنان شايب، مساهمة المقاولة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الخامس والعشرون، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2012. ص84.85.

[14]منصوري الزين، مرجع سابق، ص16.

[15]معرض الصحافة، منتدى رؤساء المؤسسات، الجزائر(FCE)، 27 مارس 2017، ص06.

[16]عمر شريف، زكية بن زروق، مرجع سابق، ص ص09–10.

[17] علي الشايع، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 11، جوان 2013، ص18.

[18]نفسه.

[19]علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، مرجع سابق، ص ص15–16.

[20] EuSMEs and subcontracting, EIM a member of panteia and ikei,raportoctober 2009,P55.

[21]Bala Subrahmanya, SMEs and subcontracting in Japanesemanufacturing : does globalisation make a difference? Int.J.globalisation and small business, vol.1, no.4, 2006, p.344.

[22]Bala Subrahmanya,op.cit, , p.344.

[23]بن الدين أمحمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لرفع النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة السياسات الاقتصادية، العدد02، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2011، ص76.

[24]Daniel Coué, La sous-traitance industrielle en Europe, MIDEST, Paris, 2015.

[25]بن الدين أمحمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص ص243–244.