

المركز الجامعي الوشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



الموضوع:

دور خدمات النقل في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية "TDA"

- وحدة تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

- تخصص تسويق الخدمات -

لجنة المناقشة:

إعداد الطالبان:

د. زيان بروجة علي رئيسا

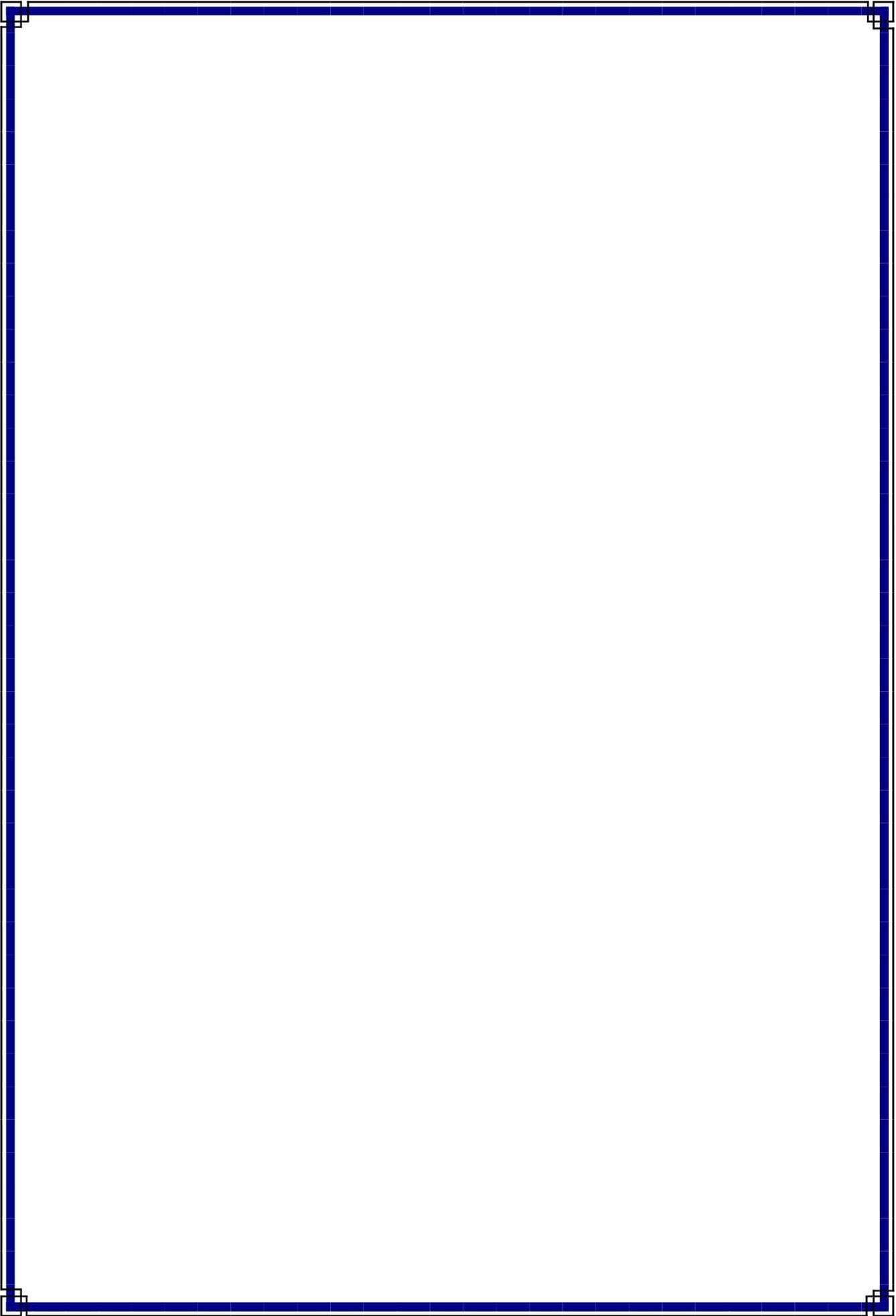
- محمد قوي

د. قورين بروجي مقرا

- جمال بلغازي

د. زيان موسى مسعود مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019



الإهداء:

قال الله تعالى: " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي
ارحمهما كما ربياني صغيرا " صدق الله العظيم
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود إلى منبعها
الحنان والأمان إلى نسمتا الريحان إلى التي لم تبخلان يوما بدعائهما، إلى
التي حملتني كرها ووضعتني كرها أمي الغالية إلى من قامت على تربيتي
وجعلت صدرها بيتا ومأوى لي جدتي الغالية أطال الله في عمرهما
إلى من أنار لي درب الحياة، وعلماني مكارم الأخلاق وكانا سببا في
نجاحي جدي رحمه الله وأبي أطال الله في عمره إلى زوجتي التي شجعتني
وساعدتني كثيرا على إتمام هذه الشهادة
إلى جميع إخوتي و أخواتي إسما إسما إلى كل زملائي في الدراسة و العمل
إلى كل من ساعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي العزيزين الغاليين
أطال الله في عمرهما
وإلى إخوتي وأخواتي وزوجتي الكريمة
وإلى كل زملائي وجميع من ساعدني في هذا العمل المتواضع
وإلى جميع أساتذتي ماستر 1 و ماستر 2 تخصص تسويق الخدمات
وإلى جميع عمال مؤسسة المنسوجات المتنوعة "TDA"
-وحدة تيسميسيلت-

شكر وعرفان

الشكر والحمد لله على نعمته هذه الذي وفقنا على إنهاء هذا العمل

المتواضع فالحمد لله كبيرا والشكر له كثيرا

وبكل امتنان نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف أولا الأستاذ:ب-

قورين الذي أمدنا بنصائحه

ونعزز بتقديم تحية الشكر مأواها فائق الامتنان والتقدير للأستاذة الذين

درسنا عندهم لما قدموه لنا من توجيه ومساعدة في سبيل إنجاز هذا العمل

دون أن ننسى أساتذة قسم العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير الذين

ساهموا في إنارة عقولنا وإثراء حصيلتنا المعرفية وساعدونا للوصول إلى هذه

المرحلة

فا اللهم لك منا كل الشكر والثناء على نعمة الصبر والطاعة والولاء لك

حمدا لانمل من ذكره حتى نلقاتك في ساعة الصفح وأنت راض عنا يارب

و الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم

الملخص:

أدت تحولات المحيط الدائمة والمتزايدة لتبادل السلع والمنتجات بين مختلف المناطق الى تعاظم دور وظيفة النقل ضمن العملية الإنتاجية للمؤسسات، والدور الذي يلعبه في التكامل بين الاسواق، وتأثيره على مختلف التكاليف والأنشطة الاقتصادية. إذ إنتقلت هاته الأخيرة من وظيفة داعمة إلى وظيفة خالقة للقيمة، حيث أصبحت وسائل النقل تتطور مع الزمن ومصدر دائم لخلق مزايا تنافسية للمؤسسات.

وتناولت هذه الدراسة دور خدمات النقل في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية **TDA** - تيسمسيلت - لمحاولة التعرف على دور خدمة النقل في تحقيق ميزة تنافسية لها. وتم إستخدام عدة أدوات منها الوصف في الجانب النظري، والتركيز على عملية جمع الإحصائيات والبيانات وتحليلها في الجزء التطبيقي.

وقد سمح لنا البحث بإستخلاص نتائج هامة تم على ضوءها تقديم مجموعة من التوصيات، والإقتراحات للمؤسسة المدروسة بغرض التنافس وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: خدمة النقل، التنافسية، الميزة التنافسية.

Résumé :

Les grands échanges commerciaux des produits et marchandises dans le marché mondial ont valorisé le rôle du transport dans le cadre de l'opération productive des entreprises. En effet, ce rôle crée une complémentarité entre les marchés et influe sur les différentes dépenses et activités commerciales. Ainsi, il produit plus de concurrentialité entre les entreprises.

À travers ce travail, on essaie de répondre à la problématique suivante : Quel rôle jouent les services de transport dans la création de la concurrentialité entre les entreprises en Algérie ?

Pour mieux l'expliquer, on a pris le cas de la Société de Fabrication de Couvertures Textiles à Tissemsilt (**TDA**).

Pour cela, on a procédé par des outils descriptifs et analytiques dans le cadre théorique et la collection des statistiques dans le cadre pratique.

Cette recherche nous a permis de comprendre cet enjeu et de proposer certaines recommandations à cette entreprise (TDA).

Mots clé : services de transport, concurrentialité, option concurrentielle, stratégies générales de concurrence.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	اهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ- و	مقدمة عامة
الفصل الأول: خدمات النقل	
03	المبحث الأول: المفاهيم العامة حول النقل
03	المطلب الأول: ماهية النقل.
07	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في النقل ودوافعه.
11	المطلب الثالث: تقسيمات وسائل النقل.
14	المبحث الثاني: المزيج التسويقي لخدمات النقل
14	المطلب الأول: المزيج التسويقي التقليدي.
28	المطلب الثاني: المزيج التسويقي المطور.
30	المبحث الثالث: دور خدمات النقل في المؤسسات الاقتصادية
30	المطلب الأول: دور النقل في تفعيل العلاقة بين الطلب على المنتجات والخدمات الإجتماعية ونمو السكان.
32	المطلب الثاني: دورالنقل ا في الإنتاج الزراعي والنشاط التجاري.
34	المطلب الثالث: دور النقل في الإنتاج الصناعي ونظام اللوجستك.
الفصل الثاني : التنافسية و الميزة التنافسية	
39	المبحث الأول: ماهية التنافسية.
39	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التنافسية .
45	المطلب الثاني: أنواع وأسباب التنافسية.
47	المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس.
50	المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
50	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.
59	المطلب الثاني: أهمية جودة الميزة التنافسية.
60	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.
67	المبحث الثالث: تعزيز النقل في تنافسية المنشأة الاقتصادية الجزائرية.

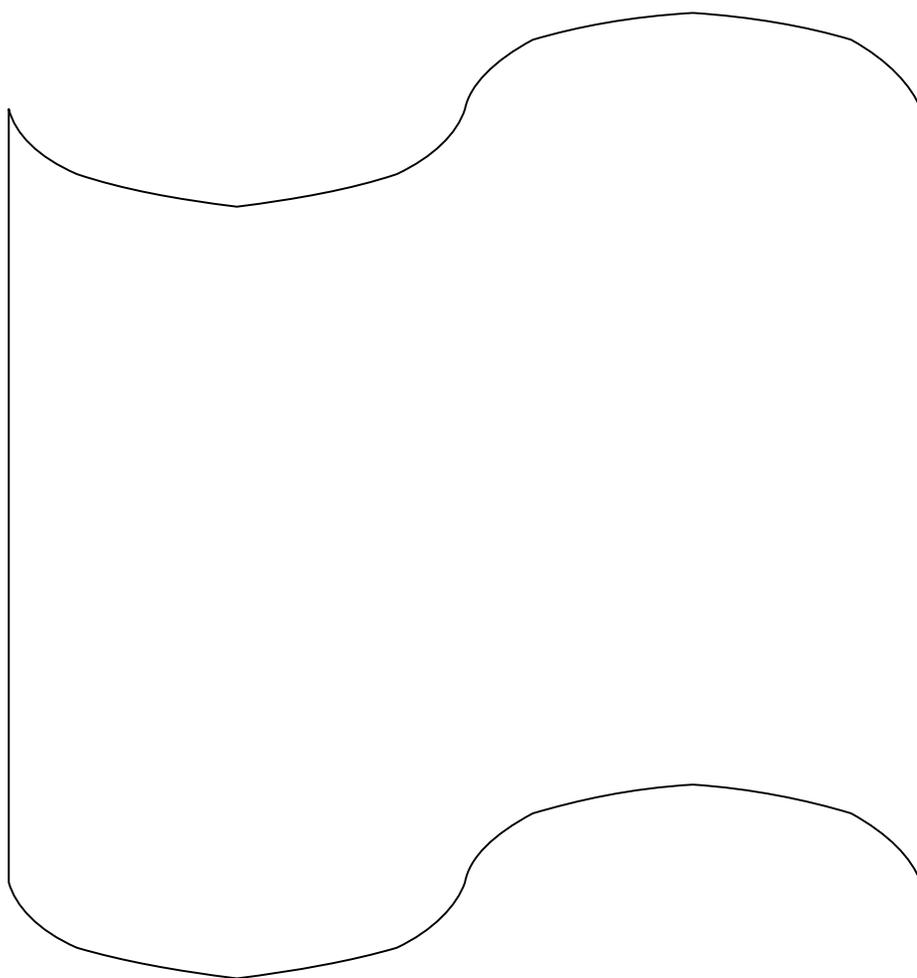
فهرس المحتويات

67	المطلب الأول: دورخدمات النقل في التنافسية.
68	المطلب الثاني: دورخدمات النقل في الميزة التنافسية.
69	المطلب الثالث: واقع خدمات النقل والميزة التنافسية في الجزائر.
الفصل الثالث: دراسة حالة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت	
76	المبحث الأول: نبذة تاريخية حول نشأة المؤسسة TDA.
76	المطلب الأول: مراحل تطور نشأة مؤسسة TDA.
80	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ووظائفه.
84	المبحث الثاني: واقع النقل و الميزة التنافسية في المؤسسة TDA.
84	المطلب الأول: واقع النقل في المؤسسة TDA.
85	المطلب الثاني: واقع الميزة التنافسية للمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت.
86	المبحث الثالث: : دراسة وتحليل خدمات النقل في المؤسسة TDA .
87	المطلب الأول: دراسة خدمات النقل في المؤسسة TDA.
91	المطلب الثاني: تحليل تكاليف النقل في المؤسسة.
95	خاتمة عامة
102	المراجع
108	الملاحق

الصفحة	قائمة الأشكال
20	الشكل رقم I-1: الخدمة الجوهر و العناصر التكميلية لشركة Fedex.
21	الشكل رقم I-2: الخدمات الملموسة و غير الملموسة.
22	الشكل رقم I-3: زهرة الخدمة (خدمة الجوهر و الخدمات التكميلية)
23	الشكل رقم I-4: تحويل خدمات التكميلية إلى خدمات أساسية .
25	الشكل رقم I-5: أسس تسعير خدمات نقل البضائع
25	الشكل رقم I-6: العناصر المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات
63	الشكل رقم II-1: دورة حياة الميزة التنافسية
66	الشكل رقم II-2: مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة
76	الشكل رقم III-1: المؤسسات المشتقة عن "SONITEX"
77	الشكل رقم III-2: المؤسسات الفرعية للمؤسسة الأم
80	الشكل رقم III-3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
81	الشكل رقم III-4: هيكل المديرية العامة
82	الشكل رقم III-5: هيكل المديرية التقنية
83	الشكل رقم III-6: هيكل مديرية الموارد البشرية
88	الشكل البياني رقم III-7: العلاقة بين تكاليف النقل و أحجام المواد المنقولة خلال سنوات 2015-2018.
89	الشكل البياني رقم III-8: العلاقة بين تكاليف النقل وأحجام المنتجات التي تم توزيعها خلال سنوات 2015-2018.
90	الشكل رقم III-9: يمثل تكاليف نقل العمال خلال سنوات 2015-2018.

الصفحة	قائمة الجداول
13	الجدول رقم I -1: المقارنة بين محرك بنزين و محرك ديزل.
18	الجدول رقم I -2: أنواع معدات المناولة.
49	الجدول رقم II -1: متطلبات الإستراتيجيات العامة للتنافس.
65	الجدول رقم II -2: نطاق التنافس.
91	الجدول رقم III -1: يمثل مقارنة بين تكاليف النقل و حجم المنقولات (مواد أولية) خلال سنوات 2015 -2018.
89	الجدول رقم III -2: يمثل مقارنة بين تكاليف النقل و حجم المنقولات (التوزيع) خلال سنوات
90	الجدول رقم III -3: يمثل تكاليف نقل العمال خلال سنوات 2015 -2018.

رقم الملحق	طبيعة الملحق	الصفحة
01 -III	إعلان عن إستشارة لكراء حافلات لنقل العمال سنة 2019.	
02 -III	إعلان عن تمديد إستشارة لكراء حافلات لنقل العمال سنة 2019.	
03 -III	دفتر الشروط الخاص بإستشارة لكراء حافلات لنقل العمال سنة 2017.	
04 -III	دفتر الشروط الخاص بإستشارة لكراء شاحنات لنقل البضائع سنة 2018.	
05 -III	محضر فتح الأظرفة لعروض نقل العمال سنة 2017	
06 -III	محضر تقييم العروض لنقل العمال سنة 2019.	
07 -III	محضر تقييم العروض لنقل البضائع سنة 2018.	
08 -III	إتفاقية خاصة بنقل العمال سنة 2018.	



يتزايد في الوقت الحالي إهتمام القائمين على تسيير المؤسسات الإقتصادية مواكبة التحولات الجذرية والتغيرات النوعية على مختلف الأصعدة خاصة مستوى التكنولوجيا ومن ضمنه صناعة النقل، وذلك في إطار تنامي حركة العولمة الإقتصادية وما أفرزته من تطورات متجددة ومتلاحقة كتحرير الأسواق، سياسات الإنفتاح، عالمية النشاطات والإندماج في الإقتصاد العالمي، إلى جانب ما نتج عن ذلك من ظهور للعديد من التكتلات وإنتشار ظاهرة الإندماج بين مختلف المؤسسات الإقتصادية الدولية .

إن المؤسسات الإقتصادية مجبرة على التحكم الجيد في مختلف إستراتيجياتها إذا أرادت مجابهة المنافسة المتعددة، وحتى أيضا تتمكن من تعزيز قدرتها التنافسية وتضمن بقائها في السوق الذي يطالب فيه العملاء دائما بكل ما هو جديد ومنتطور، والقدرة على جذب العميل من أي مكان وتلبية حاجياته، فقد ساعد كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها وإتساع الأسواق محليا ودوليا على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والإستهلاك جغرافيا، حيث أصبح هناك أسواق عديدة لمنتجاتها وخدماتها سواء قريبة أو بعيدة جغرافيا، ومن هنا جاءت أهمية النقل في إستراتيجيات المؤسسة الذي يعتبر حلقة وصل بين مواقع الإنتاج و مواقع الأسواق، فهو يعتبر أحد العناصر المهمة في خدمة العميل من خلال تلبية طلبياته بسرعة وكفاءة عالية، كما يعتبر من العوامل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

الجزائر ليست بمنأى عن هذه التطورات والتغيرات الإقتصادية التي يعيشها العالم، فقد شهد إقتصادها ولا يزال يشهد مجموعة من التحولات في مختلف الجوانب بغية التوجه نحو إقتصاد السوق وحرية التبادل، وهو ما تسعى إليه الجزائر من خلال سعيها للإندماج إلى المنظمة العالمية للتجارة والمبنية على حرية المنافسة ورفع الحواجز الجمركية، ما يحتم على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية التكيف مع هذه المتغيرات وذلك لضمان بقائها في السوق المهدهد من طرف المنافسة.

لذا تلجأ المؤسسات الإقتصادية الجزائرية إلى الإستغلال الأمثل لوسائل النقل المناسبة قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية بأقل تكلفة وجودة، وإمكانية تسويق منتجاتها وخدماتها والحصول عليها من قبل المستهلك في الوقت والمكان المناسبين، هذا سيدعم ويحسن من المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

إشكالية الدراسة:

جل ما يطمح إليه العملاء هو الحصول على طلباتهم بحالة جيدة، بسرعة وسعر مناسب، وعليه فإن هؤلاء العملاء يميلون على الأغلب إلى المؤسسة التي تقدم لهم التسهيلات الأفضل في الحصول على احتياجاتهم، فالتحول من مرحلة التجاهل أو عدم الإدراك لأهمية إستغلال أحسن وسائل النقل إلى مرحلة الإعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العميل، إنطلاقا من هذه المعطيات يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن لخدمات النقل أن تدعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحقق مركز تنافسي في السوق؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التي نبرزها كالتالي:

- ما هو دور النقل في نشاط المؤسسة الاقتصادية ؟ وماهي التنافسية والميزة التنافسية؟
- ما مدى مساهمة النقل في التنافسية و تعزيزها في المؤسسة TDA ؟
- هل تعمل مؤسسة TDA لتحقيق مكانة تنافسية ؟
- ما هو واقع النقل في مؤسسة TDA ؟
- ما هي الإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسة TDA ؟

الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية صنفنا الفرضيات التالية:

- النقل يوفر الخدمة والسلعة المناسبة للعميل في الوقت والمكان والتكلفة المناسبة.
- النقل يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تنافسية المنشأة.
- تعمل مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA على إكتساب مزايا تنافسية بإستغلال الخبرة الطويلة لها.
- تهتم مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسميسيلت بتوفير وسائل النقل التي تزيد من تنافسيتها.
- تعتمد مؤسسة TDA على إستراتيجيات التنافس الرئيسية وذلك لتدعيم تنافسيتها.

مبررات إختيار الموضوع:

إخترنا هذا الموضوع لأجل:

- تسليط الضوء على مدى فعالية خدمات النقل المتنوعة في التأثير على أنشطة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- إبراز العوامل المؤثرة في النقل داخل مؤسسة TDA من خلال أنشطتها المتمثلة في التموين، التوزيع، ونقل العمال.

مبررات إختيار الموضوع:

- تسليط الضوء على مدى فعالية خدمات النقل المتنوعة ودورها أنشطة المؤسسات الإقتصادية في الجزائر.
- إبراز العوامل المؤثرة في خدمات النقل داخل مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمست من خلال أنشطتها التوزيع، نقل المواد الأولية، نقل العمال.

أهداف الدراسة:

الدراسة تهدف إلى توضيح دور النقل في تعزيز التنافسية بين المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالنقل و التنافسية.
- محاولة إبراز دور النقل في خلق التنافسية بإتباع الإستراتيجيات المناسبة، التي من خلالها تحقق المؤسسة الميزة التنافسية.
- محاولة إظهار أهمية النقل في أنشطة المؤسسات الإقتصادية.
- محاولة تشخيص النقل في مؤسسة محل الدراسة لمعرفة فيما إذا كان له دور في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

- توضح هذه الدراسة الدور الفعال لخدمات النقل في الحياة الإنسانية ككل وبالأخص في نشاطات المؤسسات الإقتصادية.

- توضح هذه الدراسة كيف توفر مؤسسة TDA وسائل النقل والمعايير المعتمدة في ذلك.

حدود الدراسة:

ليس هناك حد فاصل بشكل قطعي، لكن على العموم تحتوي كل دراسة على الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية.

الحدود الموضوعية: أجريت الدراسة من خلال إستغلال بعض الإحصائيات الخاصة بتكاليف النقل وأحجام المنقولات من مواد أولية وتوزيع المنتج ونقل العمال وتكاليفه خلال السنوات 2015-2018 المستمدة من عند رؤساء المصالح وإطارات المؤسسة.

الحدود الزمانية:

تمثل الحدود في الفترة التي يغطيها البحث أو الدراسة حيث إستغرقت هذه الدراسة مدة زمنية فاقت ثلاثة أشهر بما فيها الجانب النظري والتطبيقي وذلك من 2019/02/18م إلى 2019/05/30م.

الحدود المكانية:

جرت الدراسة داخل إحدى المؤسسات الإنتاجية والمتمثلة في مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسميسيلت والتي كانت سابقا تسمى المركب الصناعي للأغطية SOFACT، وذلك من خلال تشخيص واقع النقل في المؤسسة.

منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي، تطرقنا إلى المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بالنقل والتنافسية، وتم بعد ذلك بالإستعانة بالمنهج التركيبي، حيث حاولنا ربط العناصر ببعضها لتصب نحو تفسير خدمة النقل والتنافسية ومعرفة إتجاهاتها المستقبلية، أما الفصل الثالث فأعتمدنا فيه على المنهج الوصفي التحليل من خلال إعطاء نبذة شاملة على المؤسسة وتدوين بعض الإحصائيات الخاصة بتكاليف النقل والأحجام المنقولة من مواد أولية والمنتج الموزع ونقل العمال ثم قمنا بتحليلها.

دراسات السابقة:

هناك عدد من الكتاب والباحثين وطلبة التخرج لشهادة الماجستير والدكتوراه تطرقوا لهذا الموضوع بصفة عامة، حيث كانت العلاقة بين النقل والتنافسية لم يشر إليه مباشرة ولكن كانت ضمنية، وعليه نذكر بعض الكتب التي عالجت هذا الموضوع:

- كتاب الأستاذ الدكتور مجيد ملوك السامرائي بعنوان تكنولوجيا النقل العالمي تناول فيه النقل المعاصر وأهميته في التجارة وبالأخص التجارة الدولية الحديثة حيث قسم هذا الكتاب إلى 6 فصول: (أسس النقل المعاصر، علاقات النقل المكانية، أنماط وخصائص أصناف النقل، تكنولوجيا النقل وتقنيات قياساته، مشكلات النقل ودراسته، التجارة الدولية الحديثة).
- كتاب الأستاذ الدكتور سعد الدين عشمراوي بعنوان تنظيم وإدارة النقل حيث إحتوى هذا الكتاب على العديد من الدراسات التي تشخص وتحلل المشاكل التطبيقية لتخطيط وتنظيم النقل بمختلف وسائله وتسهيلاته تنظيماته، ويقدم الحلول الواقعية لها، كما يوضح لأول مرة باللغة العربية ماهية علم وإدارة النقل تخطيطا وتنظيما وتوجيها ومتابعة.
- الكتاب للدكتور علي سالم أحمدان الشاورة - جغرافية النقل وتطورها إحتوى هذا الكتاب على 15 فصل والذي عالج من خلالها مفهوم جغرافية النقل وتطورها وكذا أهمية النقل ووسائله المختلفة وعوامل

مقدمة

المؤثرة في النقل الطبيعية وبشرية، أنواع النقل بالتفصيل، مشكلات النقل وعلاقته بالتبادل التجاري، تأثير النقل على البيئة، دوافع النقل والنظريات المفسرة لها.

صعوبات الدراسة:

أما بخصوص الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا البحث:

- إن المتاح من المراجع قليل، فمنها من يشير إلى الميزة التنافسية بشكل سطحي ومنها ما يتطرق إليها بصفة جزئية؛
- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.
- هناك صعوبات تعتبر من خصوصية موضوع النقل لأنه ظاهرة تتغير من زمان إلى مكان، وحتى المجتمع المعني بالظاهرة (مستعملي) في تغير مستمر حيث يتغير الاتجاه يوم بعد يوم من وقت لآخر ومن نوع وسائل النقل لآخر ما يصعب التحكم في الظاهرة بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت في مجال موضوع النقل .
- فالوقت المستغرق في جمع المعلومات والإحصائيات أطول في الوقت المستغرق في تحرير وإنجاز المذكرة.
- إستغراق وقت أطول للبحث عن المعلومة الصحيحة والدقيقة.
- ارتباط قطاع النقل مع كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية مما نتج عنه حجم المعلومات.
- صعوبة الحصول على معلومات محينة وصحيحة يمكن الاعتماد عليها، فصحة البحث ترتبط بصحة المعلومات المقدمة.

هيكل الدراسة:

- سنعمد في دراستنا لهذا الموضوع على الخطة التالية:
- الفصل الأول: خصص للجانب النظري عن خدمات النقل: المفاهيم العامة حول النقل، والمزيج التسويقي لخدمات النقل، وكذا دور خدمات النقل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذه عناوين لثلاثة مباحث.
- الفصل الثاني: نتطرق فيه إلى 03 مباحث: ماهية التنافسية والميزة التنافسية، وعلاقة النقل بالتنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- اما الفصل الثالث: هو دراسة تطبيقية حول مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسميسيلت وتم تقسيمها الى 03 مباحث: نبذة تاريخية حول نشأة المؤسسة، واقع النقل والتنافسية في المؤسسة، دراسة وتحليل خدمات النقل في مؤسسة TDA



الفصل الأول:
خدمات النقل

تمهيد:

يعرف تسويق الخدمات توسعا كبيرا في وقتنا الراهن، وفي مختلف المجتمعات، وهذا راجع إلى الدور الكبير والمتزايد التي تلعبه في حياتنا المعاصرة، ومن بين هذه الخدمات هي خدمات النقل بأنواعه، التي تمكن من تنقل الأفراد والبضائع ومدخلات ومخرجات الصناعات والمنتجات الزراعية والحرفية... إلخ، وربط مختلف مدن والتجمعات السكانية والقرى فيما بينها ومختلف القطاعات الاقتصادية داخل حدود إقليم الدولة أو خارجها، ولتوضيح أكثر موضوع النقل ودوره في المنشأة الاقتصادية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تمحور المبحث الأول حول المفاهيم العامة للنقل والنظريات المفسرة له، أما المبحث الثاني فتناولنا من خلاله عناصر المزيج التسويقي لخدمات النقل الذي يشمل المزيج التقليدي والمطور ودوره في العملية التسويقية، والمبحث الثالث خصصناه لتوضيح دور خدمات النقل في المؤسسات الاقتصادية وكانت عناوين هذه المباحث كما يلي:

المبحث الأول: المفاهيم العامة حول النقل .

المبحث الثاني: المزيج التسويقي لخدمات النقل .

المبحث الثالث: دور خدمات النقل في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: المفاهيم العامة حول النقل.

يعد النقل شريان الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ويعتبر أيضا من أهم قطاعات البنية التحتية نظرا للدور الهام الذي يلعبه هذا القطاع في التطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات، ولأهميته فقد حرصت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء على تطوير نظمها النقلية وتحديثها، وعليه ولمعالجة هذا المبحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب متمثلة في ماهية النقل، دوافع النقل وتقسيماته.

المطلب الأول: ماهية النقل.

نتطرقنا في هذا المطلب إلى التعاريف التي تداولت مفهوم النقل وكذا النظريات المفسرة له، والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: تعاريف حول النقل.

توجد عدة تعاريف حول النقل ومنه فإننا سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نتطرق إلى بعض منها وهي على النحو التالي:

1- الأستاذ تري وارثا G.T Trewartha عرف النقل بأنه: فكيفما أن الصناعة توجد المنفعة التشكيلية للسلعة، فكذلك يوجد النقل المنفعة المكانية لها. ويعاب على هذا التعريف بأنه غير شامل لأنه منحصر فقط على حركة السلع والبضائع.¹

2- الأستاذ جون لإسكندر J.Alexandre عرف النقل: هو حركة النقل والأشخاص من مكان إلى آخر وأضاف بعض الباحثين لهذا التعريف بأن الاتصالات السلوكية واللاسلكية وتدفع الأفكار تدخل ضمن شبكة النقل.²

3- الأستاذ براد فورد Bradford, M.C عرف النقل: هو حركة السلع والأفراد وتدفع الأفكار من مكان لآخر.

4- الأستاذ مورياس داس Moryadas عرف النقل: هو حركة الأفراد و السلع وتدفع المعلومات م الأفكار من مكان لآخر. و هو تعريف دقيق ومشابه للتعريفين 2 و 3.

¹ علي سالم إحميدان الشواورة، جغرافية النقل وتطورها، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص123.

² نفس المرجع، ص124.

- 5- يرى هانز أدلر الحبير في شؤون النقل لدى البنك الدولي للإنشاء والتعمير -bird - أن النقل " يعبر عن خدمة أو حدث لإيصال مراكز الإنتاج و المناطق الأهلة بالسكن مع بعضها، أي مع مراكز الاستهلاك"¹.
- 6- عرفت المادة 16 من القانون الجزائري 17/88 المؤرخ في 10/05/1988 النقل: "يعد نقلا كل نشاط ينقل بواسطته شخص طبيعي أو معنوي أشخاصا أو بضائع من مكانه إلى آخر على متن مركبة مهما كان نوعها"².
- 7- مجمع اللغة العربية عرف النقل بأنه: العملية التي يتم من خلالها تغيير مكان السلع والأفراد، ولها وسائل عدة لذلك، سواء في البر أو البحر أو الجو.³
- 8- روبنسون Robinson وبامفورد Bamford, B.B (عام 1978م) فعرفا النقل: حركة الأشخاص والسلع لغرض معين. وهو تعريف إقتصادي بحت حيث أن الطلب على النقل يشتق من الطلب على تسهيل حركة الأشخاص أو البضائع ويعتبرون الاقتصاديون أن النقل عامل من عوامل الإنتاج. وهذا التعريف غير شامل لأنه أغفل مثل الأفكار ورؤوس الأموال والمخترعات.⁴
- 9- القرآن الكريم سبق علماء الجغرافية من الزمان في الحديث عن النقل، وعليه نذكر بعض الآيات البينات من القرآن الكريم التي جاء فيها انماط النقل المختلفة على سبيل المثال وهي:

بَعْدِ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى ﴿اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنْ

الشَّجَرَاتِ رِزْقًا لَكُمْ وَسَخَّرَ لَكُمْ الْفَلَكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ ۗ وَسَخَّرَ لَكُمْ الْأَنْهَارَ ﴿٣٢﴾

الآية 32 سورة إبراهيم.

¹ . المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، واقع تطوير قطاع النقل في الجزائر ودوره في التنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، عدد06/جوان 2017، ص48.

² . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 17/88 يتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه، الجزائر 1988، العدد19، ص785.

³ . هاشم محمد صالح، جغرافية النقل، ط العربية 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و الإظهار، عمان الأردن، سنة 2014، ص34.

⁴ . نفس المرجع، ص34.

قال الله تعالى ﴿ وَتَحْمِلُ أَثْقَالَكُمْ إِلَىٰ بَلَدٍ لَّمْ تَكُونُوا بَلِّغِيهِ إِلَّا بِشِقِّ الْأَنْفُسِ ۗ إِنَّ رَبَّكُمْ

لَرءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿٧﴾ . الآية 07 سورة النحل.

قال الله تعالى ﴿ ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ

وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴿٧٠﴾ . الآية 70 سورة الإسراء.

بناءً على هذه التعاريف السابقة يمكن القول أن موضوع النقل يعالج التوزيع الجغرافي لشبكات النقل المختلفة وسماتها وتحليل أنماطها إلى جانب دراسة حركة الأفراد والسلع والمخترعات والأفكار والمعلومات والاتصالات ورؤوس الأموال من مكان لآخر.

ثانياً: النظريات المفسرة للنقل:

توجد أربعة نظريات هامة في التسويق والإنتاج وتكاليف النقل ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إليها بالشرح الوجيز على النحو التالي:¹

1- نظرية فون ثونن (von thunen) :

هو عالم ألماني إقتصادي من مواليد سنة 1783م وتوفي سنة 1850م، حيث بدء بمعالجة المنافسة بين الموقع الزراعي بالنسبة للمدينة المنعزلة والظروف التي تستخدم فيها الأرض، والعوامل المؤثرة في ذلك وخاصة الإيجار وعلاقته بالموقع، والذي رأى من خلالها أن إيجار الأراضي الزراعية يتناسب طردياً مع تكاليف النقل وكلما بعدت مناطق الإنتاج عن السوق زادت معها التكاليف الخاصة بالإنتاج بسبب زيادة تكاليف النقل ومن خلال أبحاثه توصل إلى صياغة النظرية وذلك بتقسيم المنتجات الزراعية على حلقات معتمداً في ذلك لبعدها عن السوق وطبيعتها مثلاً سريعة التلف تكون قريبة من السوق وعليه تكون كما يلي :

- الحلقة الأولى : المنتجات الزراعية السريعة التلف مثل الألبان، الأجبان، الخضروات و الزهور.
- الحلقة الثانية: تستغل في إنتاج خشب التدفئة أكثر من الخشب الصناعي.
- الحلقة الثالثة و الرابعة و الخامسة: تستغل في زراعة الحبوب والأعلاف.

¹ . علي سالم إحميدان الشواورة، مرجع سابق، ص 508-531.

- الحلقة السادسة: تربية الثروة الحيوانية التي نوع منها لا يحتاج في عملية تسويقها إلى وسيلة نقل.

2- نظرية فيبر (WEBER):

كانت هذه النظرية مشابهة في افتراضاتها مع نظرية فون ثونن لكن الإختلاف كان بإضافة عناصر إنتاجية مختلفة في التوزيع و الندرة حيث قال فيبر في هذه النظرية :

- هناك موارد منتشرة الوجود كالرمال و المياه، موارد يتحدد ظهورها بأماكن محددة كالقمح والحديد.
- العمالة متوفرة لكنها مركزة في أماكن محددة .

-تكلفة النقل تصبح مرتبطة بالوزن والمسافة، وتزداد مباشرة مع زيادة طول المسافات والأوزان.

ومن خلال ماسبق إستخلص فيبر أن مواقع تشييد المصانع تتحكم فيه ثلاث قوى وهي:

(أ)- القيمة النسبية لتكلفة النقل.

(ب)- تكاليف العمالة.

(ج)- التجمع أو التراكم.

3-نظرية كريستلر (walter Christeler):

تسمى هذه النظرية المكان المركزي، كريستلر أكد ما جاء به ثونن حيث قال أن النطاقات الإنتاجية المحيطة بالمدينة ليست هي نتيجة لحاجة المدينة إلى الإنتاج الزراعي فحسب، وإنما العلاقة قائمة بين الريف وبينها، حيث أن الريف يوفر للمدينة المادة الخام و المحاصيل الزراعية و الثروة الحيوانية وغيرها من المنتجات الفلاحية بالمقابل فإن المدينة توفر لسكان الريف الخدمات التعليمية والصحية والتجارية والمهنية والثقافية .

4- نظرية نقص نسبة الوزن و نفقات النقل :

هذه النظرية تبين الموقع الذي يتم فيه توطين المصنع و ذلك بممرعات موقع السوق ومصدر المادة الخام، حيث افترض فيها سوق واحد ومصدر مادة خام واحد وسلعة واحدة ومصنع واحد ومنه خلصت هذه النظرية إلى 04 حالات :

- الحالة الأولى: الفاقد للوزن 0% يكون المصنع قريب من السوق.
- الحالة الثانية: الفاقد للوزن 40% يكون المصنع قريب من السوق.
- الحالة الثالثة: الفاقد للوزن 60% يكون المصنع قريب من المصدر المادة الخام.
- الحالة الرابعة: الفاقد للوزن 50 % يكون المصنع قريب من المصدر المادة الخام.

مع العلم أن في الحالة الرابعة نجد فيها تكاليف النقل مختلفة عن الثلاث السابقة الذكر ويمكن أن تكون مثل هذه الحالات أيضا لأن عامل سعر النقل يفقد أهميته في هذه الحالة. وعليه وضع منهج يسمى ترشيد الفاقد وتم تطويره إستنادا لمجموعة من المبادئ والممارسات التي تعزز من مفاهيم خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية كما يساهم في الإستغلال الأمثل للموارد.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في النقل ودوافعه.

أولا: العوامل المؤثرة في النقل:

هناك عاملين رئيسيين يؤثران على حركة النقل سواء بالتسهيل العملية أو عرقلتها وتأخيرها أو إلغائها... الخ، وتمثل في العوامل الطبيعية والبشرية ونتطرق إليه كما يلي:

1- العوامل الطبيعية.

أ - الموقع:²

يعد الموقع الجغرافي من العناصر الطبيعية التي تؤثر في خدمة النقل سواء في اليباس أو الماء أو جوا وحتى الموقع الفلكي له أيضا أهمية في تحديد النطاق المناخي، نجد أن الدول التي تقع في الأقاليم المدارية تتميز بشبكة متقدمة من النقل والسبب راجع إلى المناخ الذي يترتب عليه من أنشطة بشرية والنقل هو انعكاسا لها، ونذكر على سبيل المثال أن الموقع له علاقة المكان بالمسطحات المائية التي لها دور مهم في النقل المائي الرخيص و يعد الوصول للبحر هدفا ذا فوائد متعددة تسعى إليه كل دولة، الدول التي ليس لها حدود بحرية تواجه مشكلات اقتصادية خطيرة لعدم توفرها على الملاحة البحرية المباشرة لها حيث قامت هذه الدول إلى تدويل وسائل النقل الأخرى مثل الأنهار والسكك الحديدية مع إنشاء مناطق حرة على موانئ ساحلية، ودول أخرى لها موقع يطل على بحار مغلقة أو شبه مغلقة لذا فإن الموقع البحري يفقد قدرا كبيرا من أهميته التجارية والاقتصادية بسبب هذا الموقع المتطرف، كما أضيف أيضا أنه تتفاوت المواقع حسب قيمتها الإستراتيجية وارتباطها بطريق المواصلات العالمية أو بعدها عنها، حيث

¹. زاهر حسني المشهراوي، مدى مساهمة منهج ترشيد الفاقد في تحسين الإنتاجية وتعزيز التنمية الاقتصادية في منشأة القطاع الخاص، المجلة العربية للإدارة،

38، جامعة فلسطين، العدد 4، 2018، ص 1، المنشور على الرابط <https://arado.org/AJA>.

². مجيد ملوك السامرائي، تكنولوجيا النقل العالمي واتجاهات التجارة الدولية والحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2015، ص 35.

أن هذه الطرق تخلق وظائف جديدة للمناطق الواقعة عليها وأن زيادة القيمة الفعلية للموقع الجغرافي وتدهورها تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الأقاليم .

ب- المناخ:¹

يعتبر المناخ من أهم العوامل المؤثرة بالإيجاب أو بالسلب في حركة النقل بأنواعه سواء كان هذا التأثير مباشراً أو غير مباشراً، ونذكر من مظاهره الرياح الشديدة (تحمل الرمال وتغلق الطرق البرية وتؤثر على الرؤية أثناء السياقة)، وبالإضافة إلى الرياح فهناك ظروف الضغط الجوي ودرجة الحرارة و علاقتها بتكون الضباب الذي يؤدي إلى التأثير على الرؤية للملاحين الجويين، والثلوج والعواصف... إلخ، ولكن كما أنها تعتبر عامل معرقل لها أيضاً لها فائدة تتمثل في تسهيل حركة السفن الشراعية في الأزمنة القديمة وفي عصرنا هذا.

ج- البنية ومظاهر السطح: تتمثل في الشلالات، الجبال، الوديان... إلخ، حيث كلما كانت هذه التضاريس تنتشر في موقع ما أو بصفة عامة في دولة معينة كلما زادت في تعقيدات نشاط النقل، لأن في ظل وجود أراضي سهلة تزيد من مرونة حركة النقل وذلك بإنجاز عليها التسهيلات اللازمة لهذا النشاط الحيوي.²

د- الغطاء النباتي: تتمثل في الغابات الكثيفة والمستنقعات والصحاري التي تعوق سبل المواصلات ووسائل النقل المختلفة ويصعب إنجاز طرقها في وسطها ولهذا وإن وجدت تكون على حافة الغابة ومع ذلك فإن تنوع الحياة النباتية يساعد على تنوع الإنتاج الاقتصادي الذي بدوره يخلق تبادل تجاري بين الأقاليم المختلفة معتمداً في ذلك على وسائل النقل التي تصل بين مناطق الإنتاج ومناطق الاستهلاك.³

و- الحياة الحيوانية: نذكر منها الخيول، الإبل، الفيلة، الكلاب... إلخ، تستعمل في نقل الأفراد والبضائع.

¹ . مجيد ملوك السامرائي، تكنولوجيا النقل العالمي واتجاهات التجارة الدولية والحديثة، مرجع سابق، ص 40.

² نصري ذياب خاطر، جغرافية النقل (بين النظرية و التطبيق) ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، سنة 2010، ص 13،16،18، 20.

³ . نفس المرجع، ص 20.

2- العوامل البشرية.¹

أ- توزيع السكان وكثافتهم: كلما زادت كثافة السكان في منطقة ما كلما زادت طرق النقل المختلفة وهذا راجع إلى العلاقة الطردية الموجودة بين حجم السكان والنشاط الاقتصادي .

ب- النشاط الاقتصادي: إن لإنشاء شبكات الطرق المختلفة دورا رئيسيا على تطور الأقاليم والمناطق التي تحتوي في باطنها المعادن الفلزية واللافلزية أو المناطق السهلية البكر الملائمة للرعي والزراعة، حيث أن الطرق تسبق العمليات الإنتاجية، تستغل أيضا في توصيل مستلزمات الاستصلاح والزرع من آلات ومعدات وعمال وكذلك استخراج المعادن وتصديرها (إنشاء موانئ).

ج- التقدم التقني: بفضل التقدم التقني إستطاع الإنسان أن يتغلب على العديد من العقبات كأداء أمام حركة المرور والعبور عبر المرتفعات الوعرة أو تحت سطح المسطحات المائية كالمضايق والأنهار المستنقعات والبحيرات الضحلة .

د- الحدود السياسية: إن الحدود السياسية لها تأثير مباشر وغير مباشر على شبكة طرق النقل، فأما المباشر يتمثل في انقطاع خطوط النقل عند مناطق الحدود السياسية للدول المختلفة وخاصة الدول المجاورة التي كانت محتلة من طرف دول استعمارية مثلا الجزائر و المغرب.

هـ- تغير الأوضاع السياسية : إن هذه النقطة نجدها حاليا متجلية بين الدولتين الشقيقتين الجزائر والمغرب، في الأمس القريب كانت الحدود مفتوحة وحركة النقل نشطة، لكن بعد الأزمة السياسية بين الدولتين أدت إلى إتخاذ القرارات السيادية من قبل الجزائر بغلق الحدود وبالتالي توقف النشاط النقلية وخصوصا بريا ونجده أيضا ما بين دول الخليج و قطر.

و- توزيع المراكز العمرانية: إن توزيع المراكز العمرانية من مدن وبلدات وقرى تحتاج إلى ربط بعضها البعض بشبكة خطوط النقل البري والحديدي والنهري والجوي والأنبوبي والكهربائي والتي هي ضرورية للحياة الإنسانية وكلما زادت رقعة هذه التجمعات زادت معها الضرورة لإنشاء شبكات نقل بأنواعها تواكب احتياجات المواطن المتزايدة.

¹ . علي سالم إحميدان الشواورة، مرجع سابق، ص 181،185،188،189.

ثانيا: دوافع النقل:

1- الدوافع الاقتصادية للنقل:

قبل وجود السيارات والقطارات، اعتمد النشاط الاقتصادي على وسائل النقل النهري المختلفة والوسائل البرية القديمة كالعربات، التي كانت محددة لمستويات وإتجاهات الإنتاج التعديني والزراعي الصناعي، ومن خلال التطور الذي عرفته وسائل النقل لم تعد هناك محددات لقيام صناعة معينة في موقع ما، أو إستغلال الأراضي الزراعية، حيث كان في السابق عامل النقل هو الذي يفرض على أصحاب المشاريع الإستثمارية سواء في الصناعة أو الفلاحة وغيرها من النشاطات الإقتصادية الأخرى التي تعتمد على النقل والذي كان يعتبر في تلك الفترة من المحددات الأساسية في توطين المصانع التي يجب ان تكون قريبة من وسائل النقل وهذا ينطبق على النشاطات الإقتصادية الأخرى، أما فيما يخص إستغلال الأراضي الزراعية فكان يحد في توسع مساحتها المزروعة والأماكن البعيدة كانت لا تستغل، وبفضل التطور المتسارع لوسائل النقل تم تسهيل عملية النقل ومرونتها وتغيير كلفها وبالتالي تغيير تحكم المواد الخام في قيام الصناعة عند موقعها (التوطين الصناعي)، وبالنسبة للإنتاج الزراعي فإن إرتباطه بعملية النقل حيوية للغاية سواء من حيث نقل الأسمدة والبذور والآلات ونقل الطاقة المحركة ونقل العمال، ونظرا لبعض خصوصيات الإنتاج النباتي والحيواني السريع التلف فإنه يحتاج إلى النقل السريع والمتكرر سواء كان بريا أو مائيا أو جوا.¹

2- الدوافع السكانية للنقل:

يتمثل هذا الدافع في ما يلي:²

- النقل له أثر في حركة السكان وهجرتهم وقيام المستوطنات الريفية والحضرية ودوره في توزيع السكان وانتشارهم.
- له دور كبير في قيام الحضارات القديمة كحضارة الرافدين ومصر... إلخ .
- يعتبر عامل من العوامل الرئيسية في تلاقح الثقافات العالمية.

¹ . مجيد ملوك السامرائي، جغرافية النقل المعاصرة وتطبيقاتها الحاسوبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص65.

² . نفس المرجع، ص 67.

3- الدوافع الأمنية و العسكرية للنقل:¹

إن منعكسات النشاط أنقلي تطال مفهوم تماسك الدولة ونشر السيادة على كامل أراضيها وتسهيل مهامها العسكرية والأمنية وبالتالي تثبيت السيادة الوطنية والدفاع عنها عبر ربط كافة أقاليم الدولة، إن ضعف أو تردي شبكات النقل ووسائله يؤدي إلى ضعف السلطة المركزية على تراب الدولة أو إقليمها خصوصا في الدول ذات الأعراق والمجموعات غير المتجانسة والعكس صحيح .

4- الدوافع الإجتماعية للنقل :

النقل الجيد والكفاء يسهل عمليات نقل وتبادل الثقافة العامة متمثلة في الكتب، الصحف، المجالات والنشرات الإعلامية بأنواعها وبسرعة إلى أماكن تواجههم أينما كانوا، والتطور الثقافي للمجتمعات يبرز عنه الحاجة للترفيه الذي يتخذ أشكالا منها السياحة الترفيهية والإصطياف ورحلات نهاية الأسبوع والزيارات العائلية، الزيارات التي لها علاقة بالعبادات الدينية كما هو الحال للمسلمين في توفدهم لأداء مناسك الحج والعمرة المختلفة، مما يشجع على إستمرارية الحركة والنشاط العام للسكان².

المطلب الثالث: تقسيمات وسائل النقل.

تم تقسيم وسائل النقل وفقا للعديد من الأسس النابعة من أن النقل يتأثر بشكل حاسم بظروف تشغيلية ومن بين هذه الأسس هي كما يلي³:

1- مجال التشغيل:

- داخلي: تكون التنقلات داخل نطاق الدولة أو الإقليم مثلا نقل المسافرين من ولاية إلى أخرى تابعين لنفس الدولة أو الإقليم، أو نقل البضائع والسلع داخل الدولة الواحدة.
- خارجي: النقل يشمل الأقاليم المحاذية أو المجاورة للدولة أو الإقليم الذي تنطلق منه عملية النقل مثلا رحلة من الجزائر إلى تونس (يمتد خارج حدود الدولة أو الإقليم).
- حضري : تتم عملية النقل داخل حدود المدينة الواحدة مثلا نقل الركاب داخل مدينة تيسمسيلت بواسطة الحافلات و سيارات الأجرة الحضرية.

¹ . مجيد ملوك السامرائي، تكنولوجيا النقل العالمي واتجاهات التجارة الدولية الحديثة ، مرجع سابق، ص 68.

² . مجيد ملوك السامرائي، جغرافية النقل المعاصرة وتطبيقاتها الحاسوبية، مرجع سابق، ص 265.

³ . سعد الدين عشموي، تنظيم و إدارة النقل « الأسس، المشكلات ، الحلول»، الطبعة 5، دار المريخ ، الرياض، 2005، ص 52 و53.

- **مناولة** : هي كل عمليات نقل وتحريك ورفع وحمل ودفع وسحب وإنزال للمواد الأولية أو أجزاء أو منتجات تحت الصنع أو تامة الصنع في نطاق المشروع أو الموانئ أو المطارات.

2- المسار:

- **مائي**: إما أن يكون النقل عبر الأنهار أو عبر البحار والمحيطات.
- **بري**: تتم عملية النقل باستخدام وسائل النقل البرية التي يمكنها السير عبر الطرق والسكك الحديدية.
- **جوي**: إستعمال الوسائل النقل الجوية مثل الطائرة، المنضاد والهيلكوبتر.
- **أنابيب**: تكون هذه الأنابيب مصنوعة من البلاستيك أو الحديد أو غيرها من المواد التي تشكل أنبوب التي يمكن من خلالها نقل المواد السائلة مثل البترول والماء، سواءا كان هذا داخل الدولة أو خارجها.
- **محلي**: روافع، قضبان منكمشة وممتدة - سيور متحركة تحت الأرض (أنفاق)، علوي (معلق).
- **مشترك**: جوي مائي - برمائي - سكة حديدية سطحية وأنفاق أو سكة حديدية سطحية ومعلقة.

3- القوى المحركة:

- **عضلي**: تتم عملية النقل الجهد العضلي الذي يبذله الإنسان (دراجة ، تريسل ...) أو عن طريق الحيوان.
- **قوى طبيعية**: تتمثل في الرياح وذلك لتحريك مثلاً (السفن الشراعية، الطواحين الهوائية)، والجاذبية الأرضية.
- **بخار**: تم إستعمله في حركة القطارات حيث كانت تسمى بالقطارات البخارية.
- **طاقة الديزل و البنزين**: تستعمل في تشغيل المحركات بأنواعها، حيث تعرف بمحركات الإحتراق الداخلي وتعتبر من الوسائل الضرورية و الحيوية في أداء المركبات (السيارات والشاحنات بأنواعها)، وذلك لاحتياجات التنقل من مكان إلى آخره كما يستفيد كنه في توليد الطاقة الكهربائية في الرافعات المستخدمة في البناء، وهناك مميزات بين محركات الديزل والبنزين و المثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (I-1): المقارنة بين محرك بنزين و محرك ديزل.

الرقم	وجه المقارنة	محرك بنزين	محرك ديزل
1	إستهلاك الوقود	% 100	% 70
2	درجة حرارة الاشتعال الذاتي	550-450 د م	380-350 م
3	متطلبات الوقود	مقاوم للإشتعال	قابل للإشتعال
4	نقطة الوميض	- 25 دم	أعلى من 55 م
5	نسبة الانضغاط	1:12 - 1:6	22:1 - 1:14
6	القيمة الحرارية	منخفضة	مرتفعة
7	درجة الحرارة النهائية للانضغاط	600-400 دم	900-700 م
8	الحد الأقصى لضغط الاحتراق Pmax	60 - 30 بار	90 - 65 بار
9	درجة الحرارة القصوى للاحتراق	2500-2000 دم	2500 - 2000 م
10	درجة حرارة غازات العادم عند الحمل الكامل	1000 - 700 دم	600 - 500 م
11	عزم الدوران عند الأحمال المنخفضة	منخفض	مرتفع

المصدر: أتعلم دليفري، مميزات وعيوب محركات الديزل بمقارنته بمحرك البنزين، منشورة على الموقع الإلكتروني،

<https://www.et3lmdelivery.com/2018/08/advantages-and-disadvantage-of-diesel-engines.html>, 24/04/2019, 11^h00.

- الكهرباء: مع التطور التكنولوجي ظهرت معه الطاقة الكهربائية وذلك لإستعماله في حركة السيارات والشاحنات والقطارات.

- الذرة: تستخدم مثلا في المركبات الفضائية.

4- نوعية الخدمة:

- متخصصة : ركاب أوبضائع وقد يكون التخصص في نوع معين من الركاب (درجة أولى-درجة ثانية) أوبضائع (صلبة - سائلة - حية - مجمدة).

- مشتركة: ركاب بضائع - درجة أولى وثانية (سياحية) -مائي بري.

5- مستوى الخدمة.

- السرعة: عادي - سريع.

- إنتظام الخدمة: مجدولة - تحت الطلب.

6- مسير وسيلة النقل: ناقل عام (متعهدي النقل) - ناقل خاص.

7- التعريف: تعريفه مراحل - تعريفه موحدة - تعريفه تعاقدية.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي لخدمات النقل.

يعتبر التسويق العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، تسعير، ترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل، باتجاه إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة، إن التقدم الاقتصادي والثقافي والحضاري أدى إلى زيادة حاجات الإنسان للخدمات ومن بينها خدمات النقل، ونتيجة لزيادة الطلب عليها فقد واجهت المنظمات المقدمة لهذه الخدمات الكثير من المشاكل التي تعد عائقاً أمامها في تلبية حاجات المستفيدين من خدماتها، وكانت معظم المشاكل التي تواجهها هي مشاكل تسويقية، ولهذا عمدت المؤسسات الاقتصادية الخدمية بتطبيق أدوات تسويقية تعرف بالمزيج التسويقي الخدمي 7ps (المنتج أو الخدمة، التسعير، التوزيع والترويج الأفراد، العمليات والدليل المادي)، الذي كان منحصراً في السابق بـ 4ps أي المزيج التسويقي التقليدي (المنتج أو الخدمة، التسعير، التوزيع والترويج).

المطلب الأول: المزيج التسويقي التقليدي.

إن المزيج التقليدي مكون من المنتج، التسعير، التوزيع والترويج، وأصبح متعارف عليه في فترة ما بعد الثورة الصناعية، ويمكن التطرق لعناصره كما يلي:
أولاً: المنتج (خدمة النقل).

تعتبر خدمة النقل هي أساس النشاط في مؤسسة النقل، والتي يعبر عنها بوحدة الطاقة التحميلية من خلال قياسها كميًا من الناحية التكنولوجية بالوزن والمسافة، حيث تقدر بالطن/كلم، عندما يكون المنقول بضائع، وبالكيلومتر عند المسافرين.¹

1- تعريف الخدمة.

تعرف الخدمة على أنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية، فتقدم الخدمة يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون".²

¹ فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجيستيات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص69.

² Philip kotler et autres marketing management, 13^{eme} édition, Pearson éducation, paris, France, 2009, p452.

هذا بالنسبة للخدمة عامة أما خدمات النقل فهي: "المنتجات التي تقدمها المؤسسات الخاصة بقطاع النقل بمختلف أنواعه، وذلك لتسهيل وتأمين عملية نقل الأشخاص ومنتجاتهم من مكان لآخر".¹

2- خصائص خدمة النقل:

تمثل الخدمة منافع يقدمها طرف لآخر، فبالإضافة للخصائص التي تتميز بها الخدمات عامة،² فان خدمة النقل تتميز بالخصائص التالية:³

- أ - الطلب على خدمة النقل هو الطلب المخفوز أو المشتق.
- ب- تباين معدلا الطلب على خدمة النقل وفقا لاختلاف مستوى النشاط الاقتصادي.
- ج - التقلبات (اليومية، الأسبوعية، الموسمية) في معدلات الطلب على خدمة النقل.
- د - اختلاف تكاليف عرض خدمة باختلاف وسيلة النقل المستخدمة.
- ذ - عرض خدمة قطاع النقل يتصف بعدم القابلية للتخزين والتجزئة.
- هـ - اختلاف عرض خدمة من حيث معدل تكرار الخدمة وانجازها على الوجه الأكمل.

3- أنواع خدمات النقل:

توجد ثلاث أنماط للنقل وهي:⁴

- النقل البري.
- النقل المائي.
- النقل الجوي.

ويمكن شرح كل نوع على حدا كما يلي:

3-1- النقل البري: منذ تواجد الإنسان على سطح الأرض كان يعتمد على جهده العضلي في التنقلات و نقل الحمولات، ثم بدأ يستغل الحيوانات لذلك الغرض، حتى تم إختراع العجلة وصنع

¹. ركي خليل المساعد، مرجع سابق، ص37.

². لمزيد من التفصيل (لخصائص الخدمة عامة) انظر:

Christopher Lovelock et autres, marketing des services, 6^{ème} édition, Pearson éducation, paris, France, 2007, P-P 14-18.

³. سميرة إبراهيم أيوب، اقتصاديات الجديدة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص24_33.

⁴. هاشم محمد صالح، مرجع سابق، ص 27.

العربة مما تطلب تمهيد الطرق (مدقات الحيوانات)، وتطورت هذه الطرق بشكل يسهل إستعمال هذه الوسيلة على نحو أفضل، إلى حين إعتقاد القطارات والسيارات¹ ومن أنماط هذا النوع نذكرها كما يلي:

أ- **الطرق المعبدة (بالسيارات):** التطور الذي عرفته الصناعة الميكانيكية للعجلات وعرباتها والتطور التكنولوجي الخاص بصناعة السيارات برزت عنهما الحاجة إلى تمهيد مسارات عديدة من بينها أولا بناء الطرق الترابية الحصوية الحجرية ثم الطرق الإسفلتية والخرسانية واستمر معها تطور هندسة الطرق وفنون بنائها وفقا لقياسات الحجم المرورية الفعلية والمستقبلية، هذا التطور أيضا تحددت من خلاله أنواع الطرق وإشاراتها ومرافقها، وزيادة تقاطعاتها وجسورها ونقاط تفرعاتها وإتصالاتها ببعضها.² ومن خصائص وسائل النقل التي تسير فوق هذه الطرق (السيارات، الشاحنات، الحافلات،... إلخ) أنها ذات مرونة والإستجابة العالية في تلبية حاجيات النقل بالنسبة للأفراد أو البضائع، ووسائل سريعة وترتبط المناطق الجغرافية المتناثرة عكس الوسائل الأخرى.³

ب- **السكك الحديدية (بالقطارات):** الرومان أول من إستخدم شريطين متوازيين لسحب العربات فوقها عن طريق الجهد العضلي للإنسان ثم الحيوانات، هذه الأشرطة هي عبارة عن أحجار مرصوفة بمسارين متوازيين، وفي القرن الخامس عشر أستبدلت تلك الأحجار بألواح خشبية، ثم بعد ذلك تم تغطيتها بصفائح معدنية، وفي عام 1820م أستبدلت تلك الأشرطة بالقضبان الحديدية فولاذية وبدأ التطور مستمر في هذا المجال من إستخدام الطاقة البخارية إلى إستخدام الديزل (مشتقات البترول) و الطاقة الكهربائية.

من خصائص وسائل النقل التي تسير فوقها أنها ذات القدرة على نقل حمولات كبيرة و لمسافات طويلة وبسرعة كبيرة خصوصا مع التطور التكنولوجي المتواصل في صنع القطارات الحديثة والأكثر سرعة مقارنة بالوسائل الأخرى، نظرا لنظامها المتميز في التعريفنة أصبحت أكثر تشجيعا لنقل المواد الأولية

¹ . مجيد ملوك السامرائي، جغرافية النقل المعاصرة وتطبيقاتها الحاسوبية، مرجع سابق، ص 42.

² . نفس المرجع، ص 43.

³ . المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، مرجع سابق، ص 49.

والسلع الضخمة الحجم والثقيلة الوزن والمنخفضة القيمة، كما أن السكة الحديدية لا تتأثر بالظروف الطبيعية عكس الوسائل المنافسة الأخرى.¹

ج- أسلاك نقل الطاقة : هي خطوط نقل الطاقة الكهربائية من محطات توليدها الحرارية، الغازية، المائية والنووية إلى مراكز إستهلاكها وهي ذات كلف متدنية وتستعمل داخل إقليم الدولة أو خارج حدودها، وتساهم في تعزيز التعاون الإقتصادي والإجتماعي بين الدول المتجاورة أو المتباعدة.

د- النقل بخطوط الأنابيب:² في الزمن البعيد كانت تستخدم الأنابيب في نقل المياه، ولكن لم تكن لهذه الوسيلة صدى كبير على عكس الوسائل الأخرى إلى حين إكتشاف البترول الخام والتي ساهمت في زيادة الإنتاج العالمي .

ه- النقل المعلق: يستخدم هذا النوع من النقل في نقل الركاب لأجل السياحة (خصوصا في المناطق الجبلية)، وأيضا لنقل المواد الخام والسلع المصنعة ونقل العمال، ويتسم هذا النمط من النقل بالمرور عبر الأراضي الجبلية والغابات الكثيفة والأودية العميقة والأنهار وغيرها من العقبات التي تعيق الوسائل الأخرى في عملية التنقل.³

و- المناولة: تتم في نطاق المشروع مثلا نقل الحاويات من الباخرة إلى الشاحنات أو إلى أماكن ترتيبها أو تخزينها.⁴

¹ . سعد الدين عشموي، مرجع سابق، ص 54.

² . سعيد عبده، جغرافية النقل مغراه و مرماها، مكتبة الأنجلو المصرية، 2007، ص316.

³ . نفس المرجع، ص 303.

⁴ . نافع ذنون الدباغ، نظام اللوجستيك (المفاهيم والأساسيات)، مجلة الرافدين، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص115.

جدول رقم (I-2): أنواع معدات المناولة.

النوع	مثلا
1- معدات يدوية	العربات اليدوية
معدات ذات قوة محرك	الرافعات الشوكية ذات القوة المحركة
معدات آلية ذات تحكم بالحاسب	العربات الآلية الموجهة (AGVS)
2 - معدات متحركة	الرافعات الشوكية
معدات ثابتة في موقعها	سيور النقل
3- معدات مثبتة على الأرض	سير نقل ذو مدحرجات
معدات معلقة	ونش ذو خطاف
4- معدات ذات مسار ثابت	سيور النقل
معدات ذات مسار قابل للبرمجة	العربات الآلية الموجهة (AGVS)
5- معدات لنقل أحمال أو قطع مفردة	الرافعات الشوكية
معدات ذات أحمال مستمرة	سير النقل و أنابيب النقل

المصدر: الصفحة الإلكترونية لنظم التصنيع، الباب الخامس: نظم مناولة المواد من إعداد د. احمد عيشوني وأ. ساعد - قسم التقنية الميكانيكية- الكلية التقنية بحائل، مارس 2007.

<http://hctmanufacturing.tripod.com/chap5.htm>.15^h.25 avril 2019.

3-2- النقل المائي:¹ يعتبر النقل المائي من أولى الوسائل التي إستخدمها الإنسان في التنقل لأن المجاري المائية موجودة بشكل طبيعي وبصورة كبيرة العامل الرئيسي الذي ساعد في إستعماله في عملية التنقل خصوصا أنها لا تحتاج إلى بذل جهد كبير عند إستخدام الزوارق الخشبية في الأنهار، لكن بعد إختراع المحرك البخاري وإستخدامه في الزوارق أدت إلى ثورة في ميدان صناعة النقل المائي، وإستمرت تلك الإختراعات إلى بناء السفن على إختلاف أنواعها مع زيادة حمولتها سواء نقل البضائع أو الأشخاص أو كلالهما معا، ومن خصائصها أنها ذات تكاليف منخفضة وخصوصا عند الإنتقال من قارة لأخرى .

¹. هاشم محمد صالح، مرجع سابق، ص70.

3- النقل الجوي:¹ عرف هذا النوع من النقل بروزا مع مطلع القرن العشرين، وقد تطور بوتيرة متسارعة سواء في المجال التكنولوجي أو النوعية، هذا التطور مس وسائط النقل (الطائرات) والخطوط الجوية (الوهمية) المستقيمة للطيران في الأجواء بعيدا عن تأثيرات السطح وتضاريسه والمساحات الشاسعة للمسطحات المائية، بالإضافة إلى المطارات ومنشأها العديدة ومدارجها، ومن خصائص هذا النوع من النقل تتمثل في طي المسافات البعيدة وأضعف مساحة الكرة الأرضية بالتناسب مع الزمن اللازم لقطع المسافات، مع زيادة الراحة التامة للإنسان في تنقلاته والتسريع في إنجازاته ويساهم في حركة الخبراء والمتخصصين والعاملين بعيدا عن مواطنهم الذي سوف يؤدي إلى النهوض بالجانب الإقتصادي والاجتماعي.

4- تصنيفات خدمة النقل:

إن خدمة النقل وكغيرها من الخدمات الأخرى فإنها مرتبطة دائما بخدمات تكميلية يجب على المؤسسة أن تراعيها وأن تنتجها إذا أرادت البقاء في السوق ومواجهة المنافسين ومن هنا نميز صنفين من الخدمات وهي خدمة الجوهر و عناصرها التكميلية أو الداعمة²، وتقدم على شكل حزمة³ ويمكن شرحها كما يلي:

أ- خدمة الجوهر: تتمثل في الغرض الرئيسي الذي أنشأت على أساسه المؤسسة وهي عملية النقل.

كما تعرف أيضا على أنها تمثل المنفعة الرئيسية التي توجه لإشباع الحاجة الأساسية للعميل.⁴

ب- خدمات تكميلية أو الداعمة:

هذه الخدمات تكون داعمة لخدمة الجوهر وتعززها، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها المخطط لها فإنها مطالبة بتقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات المستفيدين وتحقق لهم مستوى من الرضا وفقا لتوقعاتهم وإدراكا تمهم للمنافع المتأتية من الخدمة المطلوبة ونذكر من بين هذه الخدمات التسهيلية الطعام، الشراب، الأمن، الدفع، المساعدة على حمل الأمتعة، قاعات الانتظار، التكييف، طرق الدفع و تأمين

¹ .مجيد ملوك السامرائي، جغرافية النقل المعاصرة و تطبيقاتها الحاسوبية، مرجع سابق، ص62 .

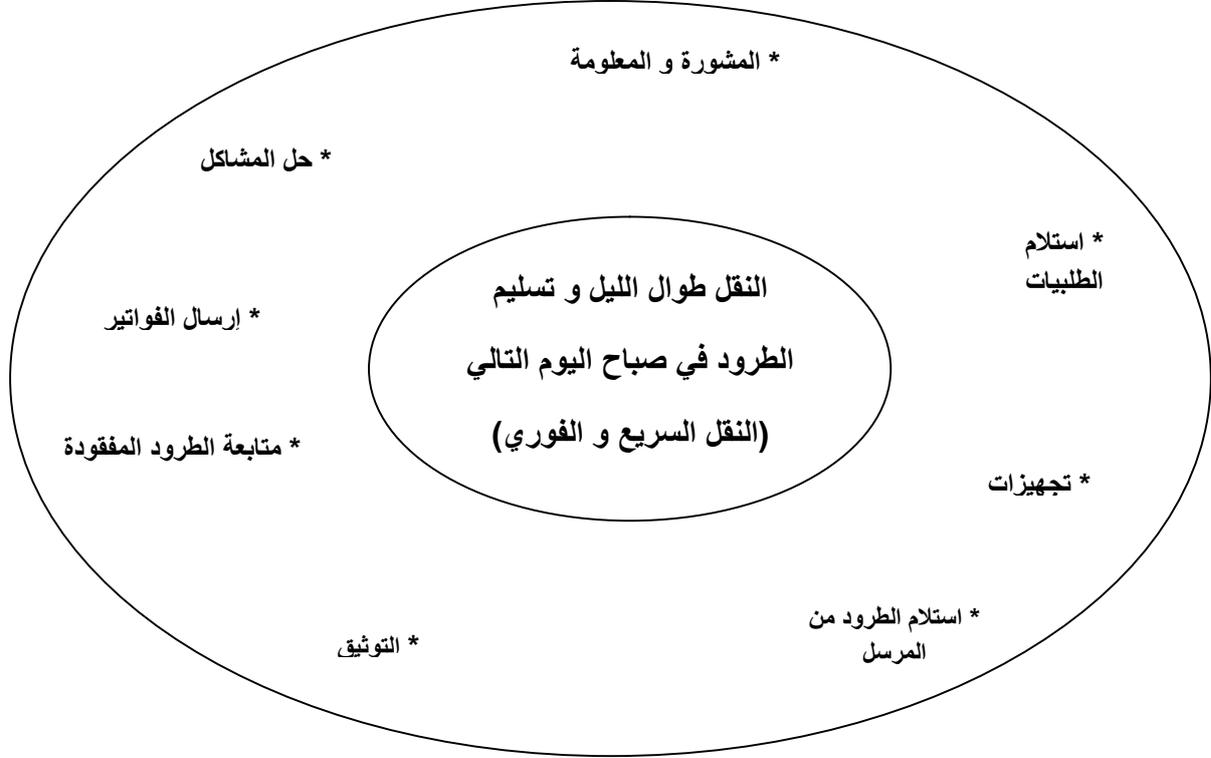
² .حميد الطائي و بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص28.

³ .هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2002، ص 220.

⁴ .نفس المرجع، ص223.

الأمثلة... إلخ، إن تحقيق رضا الزبون يتحقق فقط عندما تدرك مؤسسة الخدمة أن المستفيدين في كثير من الأحيان لا يبحثون عن الخدمة الجوهر بمعزل عن الخدمات الأخرى الداعمة لخدمة الجوهر.¹

الشكل رقم (1-I): يبين الخدمة الجوهر والعناصر التكميلية لشركة Fedex.



المصدر: حميد الطائي وبشير العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 61.

هذا الشكل يوضح خدمة الجوهر وخدمات التكميلية في شركة Fedex المتخصصة في إستلام الطرود ونقلها طوال الليل وتسليمها في الصباح التالي (وهي شركة أسسها FREDERICK W.SMITH في عام 1971م، وسماها Féderal Express وتعني التسليم الفوري والسريع للطرود.

فالدائرة التي تتوسط الشكل هي خدمة الجوهر أما العناصر الأخرى المحيطة بها فهي خدمات تكميلية.

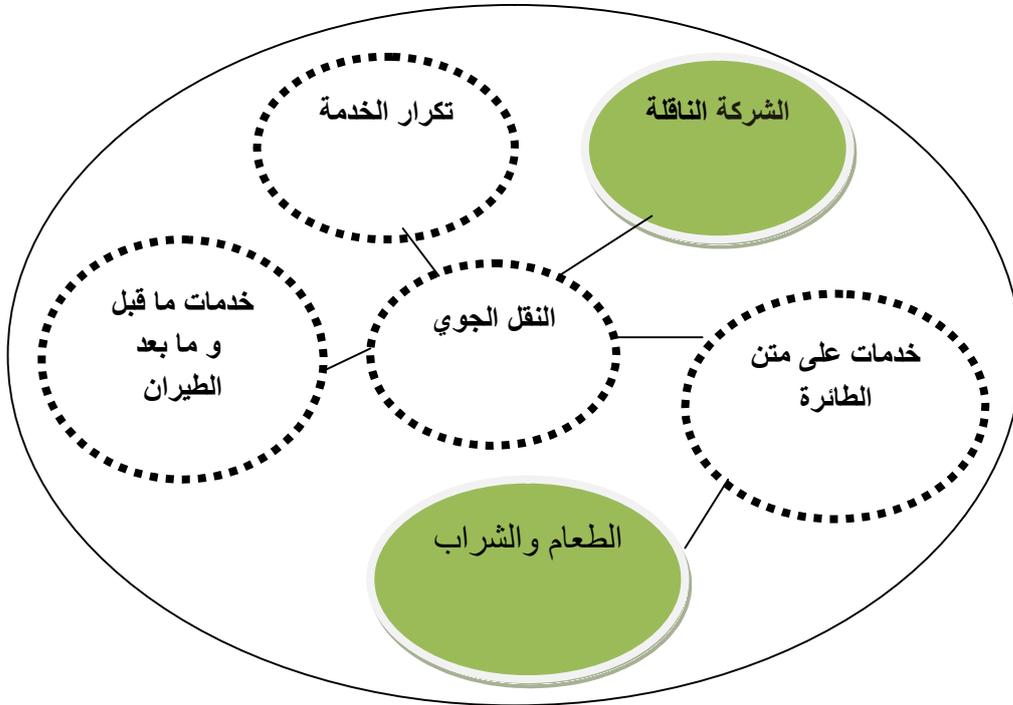
وهناك نموذج آخر الذي سوف نبينه في الشكل رقم 2-I من إبتكار مدام شوستاك (shoestack) سنة 1977م، هذا النموذج مستمد من معادلات علم الكيمياء، حيث أن نقطة الإرتكاز للدائرة هي المنفعة الأساسية التي توجه لإشباع الحاجة الفعلية للزبون وترتبط بسلسلة من السمات الخدمية الأخرى (الخدمات التكميلية أو الداعمة أو المحيطة)، هذا النموذج يساعد على

¹. حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 59.

التمييز أيضا بين العناصر الملموسة وغير الملموسة لهذه الخدمات فمثلا في خدمة الطيران فإن العناصر الغير الملموسة تتضمن النقل نفسه، تكرار الخدمة والخدمات المقدمة قبل وأثناء وبعد الرحلة، أما العناصر الملموسة فتتمثل في الطائرة نفسها، الطعام والشرب .

وتقول شوستاك أنه كلما إزدادت درجة هيمنة العناصر غير الملموسة في تقديم الخدمة زادت درجة حاجة المسوق إلى تقديم أدلة وحقائق ملموسة.¹

الشكل رقم (I-2): يوضح الخدمات الملموسة وغير الملموسة.



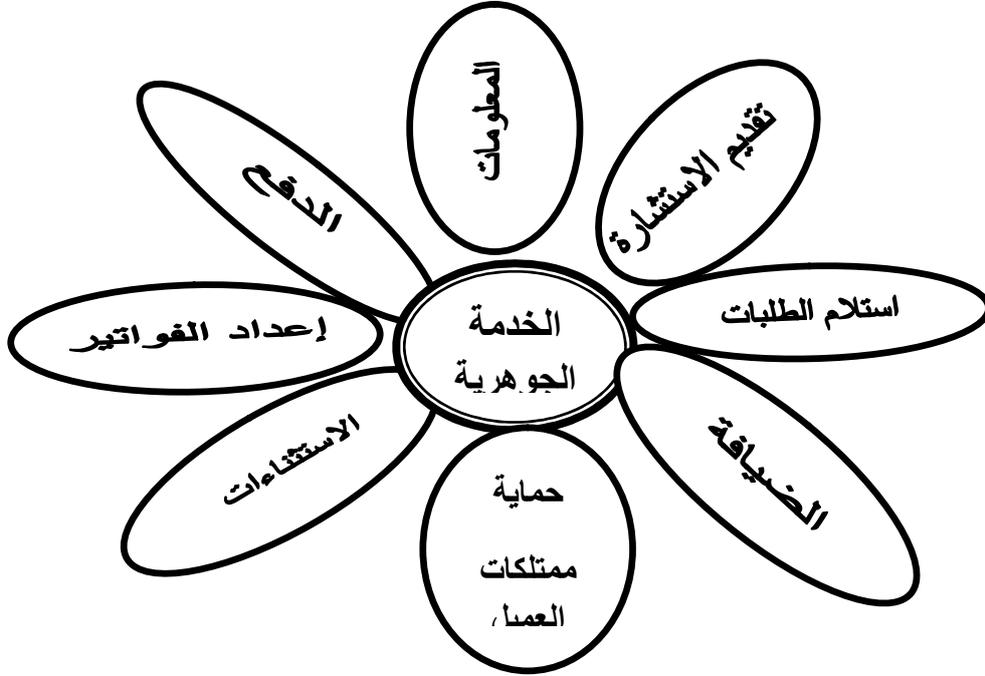
المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 223.

5- **زهرة الخدمة:** إن هذه الحزمة من الخدمات تشكل زهرة يطلق عليها تسمية زهرة الخدمة، حيث يمكن لأي خدمة مهما كان نوعها أن تشكل زهرة وهذا حسب تنوع الخدمات التكميلية وليس خدمات النقل فقط، وقد تتوسع هذه الزهرة أو تنقص حسب رغبة وطموحات إستراتيجيات المؤسسة الخدمية، ففي المؤسسات الفاعلة والمنظمة بشكل علمي تكون الزهرة متفتحة وأوراقها نظرة، أما في المؤسسات الضعيفة فإن زهرة الخدمة تكون ذابلة، والشكل رقم **I-3** يبين كيف تكون هذه بصفة

¹. هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 223 و 224.

عامة ولا يشترط أن تكون جميع العناصر الميمنة في الشكل التالي أن تحاط بخدمة الجوهر وهذا راجع إلى طبيعة المنتج الخدمي.¹

الشكل رقم (3-I): زهرة الخدمة (خدمة الجوهر والخدمات التكميلية).

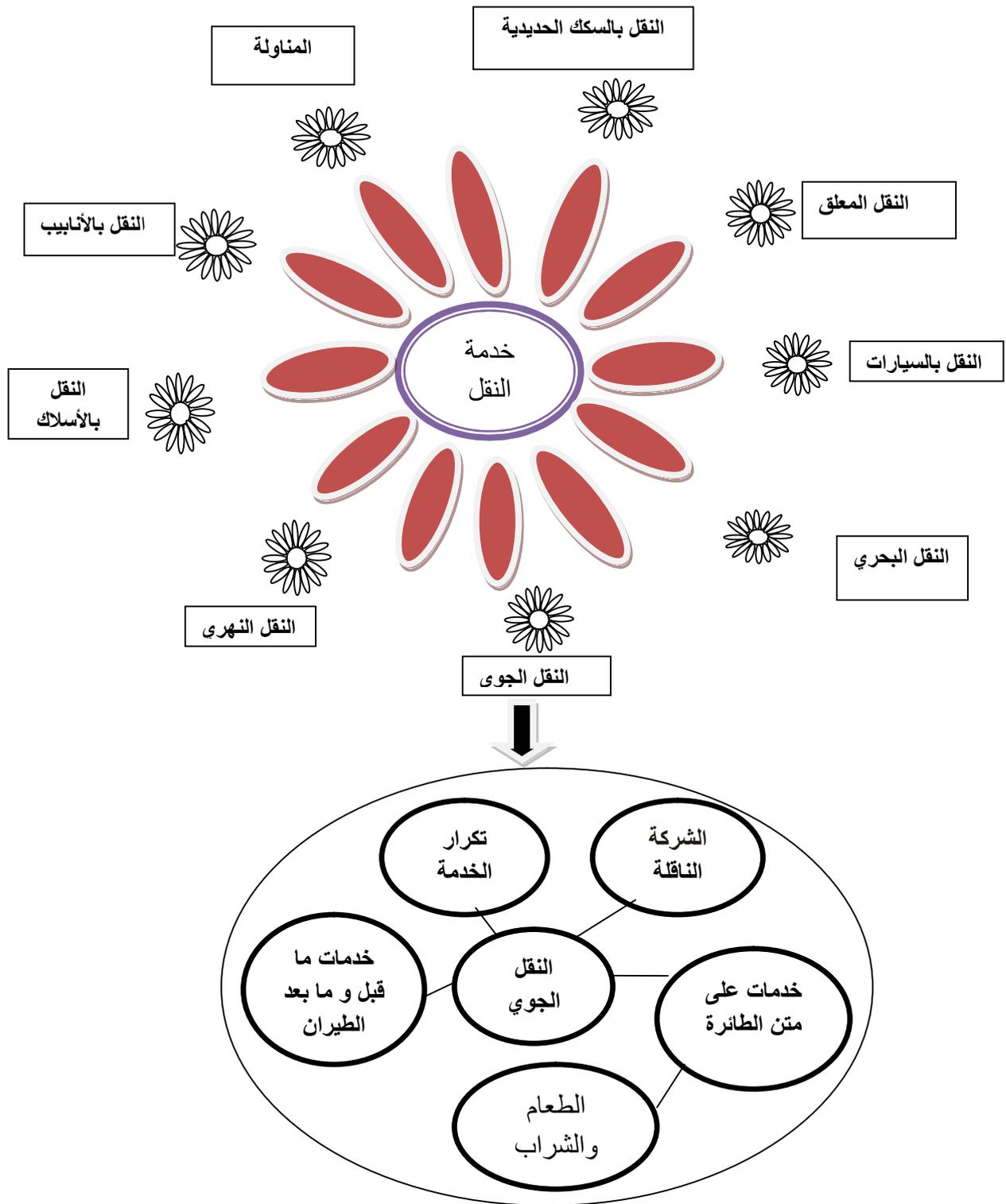


المصدر: حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق، ص 71.

ويمكن أن تتحول الخدمات التكميلية إلى خدمة الجوهر، فنجد أن بعض مؤسسات الخدمة البارعة في تقديم الخدمات التكميلية إلى تطوير وتعزيز خبراتها بتقديم مثل هذه الخدمات وبيعها إلى مؤسسات أخرى مثل شركتي Ford, General Motors أسستا شركات تابعة لها مهمتها تقديم خدمات الائتمان لتمويل شراء الخبرات لديها وصارت تقدم اليوم خدمات الصيانة والتصليح والنصب لحواسيب شركات أخرى، والشكل رقم 4-I يوضح كيفية تحويل الخدمات التكميلية إلى خدمة الجوهر والمبين بالزهرة المحاطة بالزهرة المركزية والمثلة لخدمة الجوهر .

¹. هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 227.

الشكل رقم (I-4): تحويل خدمات التكميلية إلى خدمات أساسية.



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق، ص 71، و هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 223.

ثانيا: التسعير (تسعير خدمات النقل).

1- تعريف التسعير: إن تسعير خدمات النقل يعني وضع تعريفه محددة وملائمة مقابل ما يقدم من منافع التي يتوقع الحصول عليها عند الاستفادة من الخدمة.¹

ولكي يكون التسعير دقيقا يجب أن يرتبط بنظام دقيق للتكاليف والتحليل المالي والإحصائي الذي يمكن من الحصول على تكلفة المنتج (الطاقة التحميلية)، فالإنتاج في حالة النقل يستهلك فور إنتاجه، المنتج في حالة النقل يكون في صورة طاقات تحميلية.²

إن التسعير يحكمه في الواقع إعتبارين هامان:

- أن يكون إجمالي الإيراد المحصل عليه قادر على تغطية التكاليف الإجمالية في مختلف أوقات التشغيل.

- أن تمكن فئات التعريفه المحددة من أن تغطي إيراد أي رحلة من الرحلات التكاليف المباشرة لتلك الرحلة ، على أن تغطي التكاليف الغير مباشرة من الرحلات الأخرى، فالتكاليف الثابتة لمختلف أوقات التشغيل تغطي بالكامل من إيراد رحلات وقت إرتفاع الطلب (فترة الضغط)، لذا فإن التعريفه التي يدفعها المستفيد من خدمة النقل أثناء فترة إرتفاع الطلب تساهم في نفقات وقت إنخفاض الطلب.

2- سياسات التسعير: توجد نظريتين أساسيتين في التسعير وهما نظرية تكلفة الطاقة التحميلية المستخدمة بواسطة الحمل المنقول، والنظرية الثانية هي قدرة المنقول على الدفع.

3- أسس التسعير:

هناك ثلاث أسس للتسعير وهي:³

- التسعير على أساس التعريفه الموحدة وتعني ثبات المبلغ الذي سيدفعه الشخص أو السلعة المنقولة بصرف النظر عن نوعية المنقول أو مسافة النقل.
- التسعير على أساس تعريفه المراحل وتعني المناطق المقسم إليه الخط، بحيث يجب على المنقول أن يدفع السعر المخصص لها بغض النظر إن كان قد قطعها كلها أو جزء منها.
- التسعير على أساس الفئات وتعني تسعير المنقول حسب نوعيته ومستواه ومثال على هذا العناية التي سوف تخصص له، مع الأخذ بالإعتبار لظروف المنافسة، الرقابة الحكومية على التسعير.

¹ حمد سليمان المشوخي، إقتصاديات النقل والمواصلات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص580.

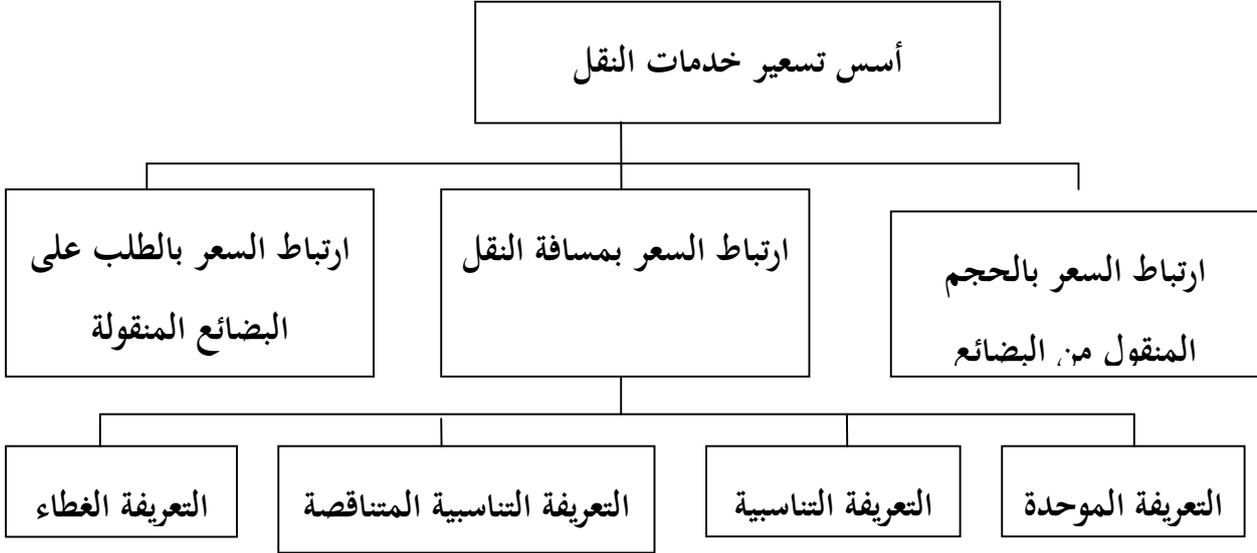
² سعد الدين عشموي ، مرجع سابق، ص 195.

³ نفس المرجع، ص 200، 202 و204.

- التسعير على أساس التمييز في التعريفية وتعني تحديد القيمة التي يدفعها المستفيد من خدمة النقل على أساس قدرته على الدفع وليس على أساس التكلفة الحقيقية لنقله .

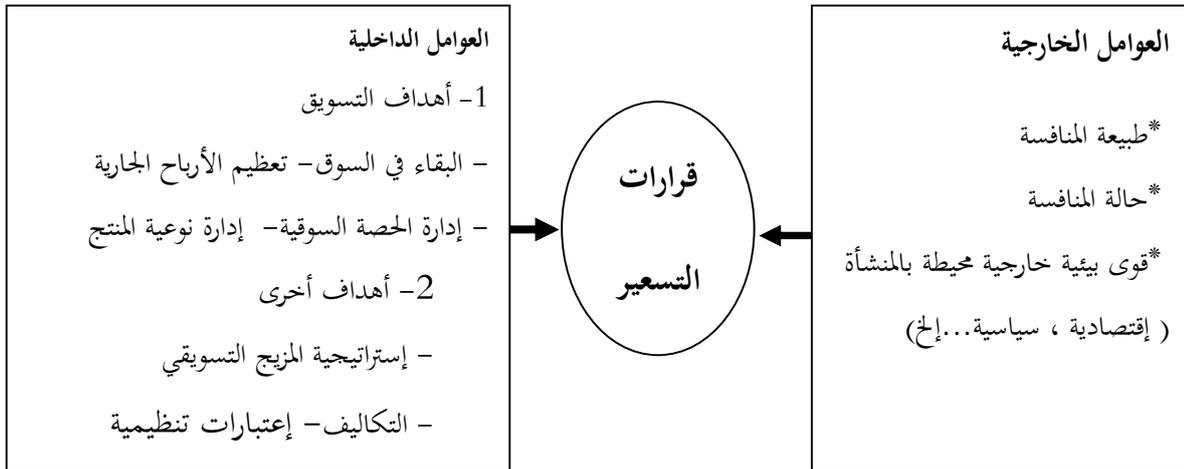
وهذا الشكل يوضح الأسس المعتمدة في تحديد تعريفية نقل البضائع:¹

الشكل رقم I-05 : أسس تسعير خدمات نقل البضائع.



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 70، 71.

الشكل رقم I-06: العناصر المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات:²



المصدر: حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 261.

¹ . لمزيد من التفصيل انظر: فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص 70-71.

² . حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 261.

4- طرق التسعير:¹ توجد عدة طرق من بينها:

- على أساس فائض التكلفة: تتمثل في إضافة مبلغ قياسي (هامش الربح) على تكلفة الخدمة.

التكاليف الثابتة

- على أساس نقطة التعادل: وهي =

هامش المساهمة (سعر البيع - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة)

- على أساس المشتري: تحدد على أساس القيمة المدركة للخدمة وهذا يتطلب تشخيص ومعرفة

الإدراك أو الوعي أو التبصر الذي يحسه المشتري عن طريق أحاسيسه ومشاعره التي تحرك قراره

الشرائي للخدمة أي طرح سعر ينسجم مع القيمة المدركة للزبون.

- التسعير على أساس المنافسة: يتم تحديده وفق ما هو متداول عند المنافسين مع إعطاء

إهتمام قليل بالتكلفة وحالة الطلب في السوق.

5- أهداف التسعير:

ومن أهداف التسعير نذكر منها:²

- البقاء في السوق، تعظيم الأرباح الحالية، قيادة الحصة السوقية، قيادة نوعية المنتج.

أما بالنسبة لبقية عناصر المزيج التسويقي التقليدي لخدمة النقل فهي كالتالي:³

ثالثا: التوزيع (توزيع خدمات النقل).

نظرا لعدم ملموسية خدمات النقل، وعدم إمكانية تخزينها أو نقلها تقوم مؤسسات النقل بالتوزيع

المباشر لخدماتها (أي على متن المركبة)، وتعتمد التوزيع غير المباشر بواسطة مكاتب الحجز، متعهدي

النقل والانترنت.

ومن أهداف التوزيع تتضح من خلال ثلاث طرق وهي:⁴

01- التغطية السوقية: تكون هذه التغطية جزئية أو كلية، وإن كانت جزئية فهذا يستوجب على

المؤسسة أن تتموقع في مواقع محدودة وبعدها قليل من المحلات، وإن كانت كلية فعلى المؤسسة بناء

¹. حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق، ص 273، 274، 276.

². نفس المرجع، ص 262.

³. غنية بركات، قياس رضا مستعملي خدمات النقل العمومي الحضري الجماعي (حالة مدينة عنابة)، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة،

2010/2009، ص 12.

⁴. هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 350-352.

منافذ توزيع جديدة، ومن خلال التغطيتين السابقتين الذكر لابد على المؤسسة أن تقرر بشكل رئيسي حجم التغطية السوقية التوزيعية المطلوبة.

02- من يذهب لآخر: العميل و مقدم الخدمة لا بد أن يلتقيا من خلال الطرق الثلاث:

- يذهب العميل إلى مقدم الخدمة.
- يذهب مقدم الخدمة إلى العميل.
- لا يوجد أي إتصال شخصي بينهما .

السائد بين هذه الطرق هو أن يذهب العميل إلى مقدم الخدمة ولهذا فإن الخدمة لا بد أن تكون قريبة من الزبون وسهلة الوصول إليها، ومن خلال تسهيلات الحجز وذلك بالسعي إلى الإعتماد على الأامركزية في التوزيع التي كلما زادت قل جهد والوقت الذي سيستغرقه العميل في الحصول على الخدمة.

03- إحتتمالات الحجز(تسهيلات الحجز): إن اللامركزية في التوزيع لها دور كبير في تمكين الزبون

من الحصول على خدمة النقل دون بذل جهد ووقت كبيرين خصوصا عندما تكون الخدمة غير قريبة من العميل .

رابعاً: الترويج (ترويج خدمات النقل).

يمثل جميع الجهود والأساليب الموجهة لمستعملي خدمات النقل وذلك باستخدام عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر، العلاقات العامة)، التي تهدف إلى تحقيق الاتصال بالمستفيدين من خدمات النقل وتعريفهم بها ومساعدة المؤسسة على تصريف خدماتها، إذ يعتمد عليه لتحقيق أهداف الإدارة وحث الأفراد لاستعمال خدمة النقل.

ويهدف المزيج الترويجي إلى:¹

- قبل الشراء يهدف إلى تخفيض المخاطر المدركة، تطوير صورة المؤسسة، تطوير صورة جودة المؤسسة، زيادة المعرفة وزيادة إحتتمالات الشراء.

- أثناء الشراء يهدف إلى: تعزيز رضا العميل، زيادة سلوك تكرار الشراء ودعم وتعزيز الصورة الذهنية.

- بعد الشراء يهدف إلى: تخفيض درجة الندم وزيادة ولاء الزبائن إزاء المؤسسة، وتصحيح الصورة المدركة وتقويتها.

¹. هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 311.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي المطور.

إن المزيج التسويقي التقليدي قد تعرض إلى إنتقادات قوية من قبل الباحثين المجددين في مجال الخدمات، حيث أجمعوا على أن هذا المزيج الموروث بعد الثورة الصناعية، لا يصلح لقطاع الخدمات، حيث ذكر Borden صراحة أن المزيج التسويقي التقليدي يصلح فقط للمؤسسات الربحية بينما نجد مؤسسات خدمية لا تسعى إلى الربح مثل مؤسسات الخدمة العامة، بالإضافة إلى ذلك أن المزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بعين الإعتبار الناس الذين يقدمون الخدمة والبيئة المادية التي تقدم الخدمة من خلالها، بالإضافة إلى عدم تطرقه لعمليات الخدمة، ومن ثم إقترحا الباحثان Borden و Mc Cathy في الستينات نموذجاً معدلاً للنموذج التقليدي يتضمن بالإضافة إلى العناصر الأربعة الخاصة بالمزيج التسويقي التقليدي ثلاثة عناصر أخرى والمتمثلة في الأفراد، الدليل المادي والعمليات وأصبح يسمى 7ps أو العناصر السبع¹، وعليه وبعد التطرق للعناصر الأربعة في المطلب الأول من المبحث الثاني، نتطرق في هذا المطلب للعناصر الثلاثة المتبقية وهي كما يلي:

أولاً: الدليل المادي.

تميز خدمة النقل بعدم ملموسيتها لذلك يعتمد الزبون لتقييمها على العنصر المادي فيها. إذ تسعى المؤسسات المقدمة لهذه الخدمات لاهتمام بوسيلة النقل، مكاتب المؤسسة من حيث المظهر الخارجي، الديكور الداخلي، الأجهزة والمعدات، ملابس العاملين والألوان الموحدة والمميزة للمؤسسة، وغيرها من الأدلة التي تساهم على الحكم بجودة الخدمة من جانب الزبون.

ثانياً: العنصر البشري (الأفراد).

يمثل الأفراد العنصر الأهم في مجال الخدمات بشكل عام وخدمات النقل بشكل خاص لذلك يتم اختيار ذوي الكفاءة منهم، وذاك لتأهيلهم بشكل جيد وتنمية املاكهم للمهارات لتناسب طريقة تقديم الخدمة المكلفون بها وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة الوصول لها.

العنصر المادي يضيف عدة مزايا للمرفق الخدمي من بينها:

- يفيد في إضافة قيمة الخدمة للزبون (أحدث وسائل النقل، الهندسة المعمارية للمؤسسة، المكاتب... إلخ).
- يسهل عملية تقديم المعلومات للمستفيدين والراغب من خدمة النقل من خلال اللافتات والرموز وذلك لغرض الإرشاد والتوجيه.

¹. حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 86-88.

- بناء التصور الذهني المطلوب لدى الزبون بالتأثير في إدراكه لتكوين تقييم يقلل مستوى المخاطرة في قرار الشراء لخدمة النقل.

ثالثا: العمليات.

وهي الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة وتعد من بين العناصر الحاسمة بالنسبة للمؤسسة، وتمثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة الخدمية لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين وتشمل كل نشاطات البروتوكولات مثل تدفق النشاطات، حرية التصرف أو الإختيارات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين وحفزهم على المشاركة في تقديم الخدمة¹، وبالتالي فإن نقل السلع من مكان إنتاجها لمكان بيعها وإيصالها بأمان وسلامة للمكان المحدد لها في الوقت المتفق عليه مع صاحب السلعة، تدخل ضمن العمليات حيث سمحت لصاحب السلعة بالحصول على خدمة النقل بكفاءة وجودة عالية وفي الموعد المحدد والشروط المتفق عليها مسبقا، مما يحقق له الإشباع والرضا.

ومن أهداف العمليات تتمثل في :

- دقة المواعيد للإستقبال (إحترام المواعيد).
- السرعة في الاستجابة للطلب المقدم للحصول على خدمة النقل .
- القدرة على تجاوز الأعمال الروتينية مثل تحرير الوثائق والفواتير وغيرها من الإجراءات الأخرى.

¹ . حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق، ص94.

المبحث الثالث: دور خدمات النقل في المؤسسات الاقتصادية .

إن صناعة النقل تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المؤسسات الاقتصادية والخدمية لأنشطتها، وتواجه نظم نقل فعالة وشبكات حديثة ضروري لتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي والإنتاج على نطاق واسع وحماية البيئة، باعتبار النقل واحد من العناصر الأساسية للتنمية المستدامة و الإزدهار لأي بلد، وقد عرف قطاع النقل في الجزائر تحولا حقيقيا، والدليل على ذلك إنجاز عدد كبير من المشاريع وأخرى في طور الإنجاز حتى يصبح القطاع أكثر كفاءة للمساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد، فوجود قطاع نقل فعال هو مطلب أساسي لضمان التطور الاقتصادي في كل دولة، ويقاس مستوى تطور هذه الدولة أو تلك بمدى تطور قطاع النقل فيها، حيث يؤثر النقل في معالجة عامل المسافة والبعد، فيساعد في توسيع السوق وإستغلال الموارد الطبيعية والبشرية وزيادة الإنتاج وانتقال السلع واليد العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعاً وتوطن المشاريع في الأماكن ذات الجدوى الاقتصادية الأفضل، ويساهم النقل في ربط مناطق الإنتاج بمناطق الإستهلاك وتأمين إنتقال الأفراد ونقل المواد الخام والبضائع من مناطق الإستثمار إليها.

إن دور خدمات النقل في المؤسسات الاقتصادية يظهر من خلال علاقته مع نمو السكان والمجمعات السكنية وتوزيعها، وبالخدمات الاجتماعية، وبالإنتاج الزراعي، والإنتاج الصناعي، والنشاط التجاري.¹

المطلب الأول : دور النقل في تفعيل العلاقة بين الطلب على المنتجات و الخدمات الاجتماعية ونمو السكان :

1- دور النقل في تفعيل العلاقة بين الطلب على المنتجات ونمو السكان:

إن وفرة المواد الطبيعية ومميزات المناخ (مطرة)، هذه العوامل تحدد مواضع إستقرار وتوزيع المجمعات السكنية وكثافتها ونموها، هذا يقود إلى تشغيل وسائل النقل العديدة وكذا إظهار فعالية لمختلف أصنافه، والقابلة للتطوير لتلبية حاجيات السكان والمستوطنات بصفة عامة، إن عند إكتشاف القوة البخارية وصنع الآلة البخارية أدى إلى هجرة مكثفة إلى المدن وإنتشار المجمعات السكنية الحضرية مما زاد في نمو المدن و المراكز الحضرية وازدهارها²، هذا ينعكس إيجاباً على

¹ . مجيد ملوك السامرائي، تكنولوجيا النقل العالمي و إتجاهات التجارة الدولية الحديثة، مرجع سابق، ص 45-50.

² . هاشم محمد صالح، مرجع سابق، ص 67.

المؤسسات الإقتصادية وذلك بزيادة الطلب على المنتجات والخدمات، ومع تمركز تلك المجمعات وتناميها تؤدي بالضرورة إلى إنشاء مؤسسات خدمية وصناعية، كما أن التمركز للسكان يعود أيضا بالإيجاب على المنشأة وذلك بتسهيل عملية إيصال المنتجات والخدمات في أي وقت يطلبها الزبون عكس لما يكون السكان متشتتون هنا وهناك، فهذه الوضعية تؤثر في عملية التوزيع وتزيد في التكاليف وهنا تظهر المنفعة الزمنية و المكانية للنقل.

2- دور النقل في تفعيل العلاقة بين الطلب على الخدمات الإجتماعية ونمو السكان:

تتيح تسهيلات النقل إمكانيات واسعة لنشر الخدمات الإجتماعية الصحية والتعليمية والترفيهية / السياحية والثقافية وتوثيق الصلات الإجتماعية لسكان كافة المستوطنات هذه الصلات تعزز تبادل المعلومات حول السلع و الخدمات التي تنتجها المؤسسات وهذا يعتبر عنصرا من المزيج التسويقي المطور (الأفراد) معظم الخدمات كانت مرتكزة في المدن الحضرية (المدن الكبرى والصغرى)، لكن الضواحي هي أكثر إفتقارا للخدمات بأنواعها فهي التي تحتاج إلى شبكات النقل و أنظمة الحركة لنقل الأفراد وبغية الحصول على تلك الخدمات التي قد تكون منتجة من طرف منشأة تابعة للدولة أو خاصة، وهناك أربعة معايير لذلك:

- مدى سعة الطلب الذي تصله الخدمة الصحية أو التعليمية أو الترفيهية أو الثقافية... إلخ، هذه السعة تتصل بالمسافة ما بين مركز الخدمة وإقامة السكان، فكلما زادت المسافة بمقدار زيادة الوقت المصروف والجهد والتكلفة ، هذا يؤدي إلى عزوف الطلب على الخدمة.
 - ترتبط المسافة بالوقت المصروف وفقا لسرعة وسيلة النقل المتاحة.
 - ترددي وسائل النقل و زيادة المسافة يزيد من تكاليف النقل.
 - الجهد المبذول في النقاط السابقة يتحكم في زيادة الطلب أو العدول عنه للحصول على الخدمة.
- لذا فإن منظمة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في مذكرتها القطاعية تنصح بتوسيع سبل الوصول إلى المناطق الريفية حيث تعتبر أن خدمات النقل أيضا حاسمة في الوصول إلى الأسواق، ومراكز الرعاية الصحية، والمدارس، والخدمات الإجتماعية والإدارية الأخرى، ولتلبية إحتياجات النقل المتزايدة يجب تفعيل دور القطاع الخاص.¹

¹. منظمة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، مذكرة قطاعية حول النقل ، 2008 ، ص 2 ، منشورة عبر الموقع الإلكتروني .web.wrdbank.org/archive.

Lwebsite1060/WEB/.../TRANSP-3.PD.

المطلب الثاني: دور النقل في الإنتاج الزراعي و النشاط التجاري:

1- دورالنقل في الإنتاج الزراعي:

لم يعد الإنتاج الزراعي منحصرا على الإكتفاء الذاتي وإنما توجه نحو الإستثمار الإقتصادي لأغراض الحصول على عائد مالي كبير وتحقيق برامج تنموية أخرى، وعليه فإن تسهيلات النقل أصبحت أكثر من ضرورة للإنتاج الزراعي وذلك من أجل تسويقه بشكل سريع ومتكرر إلى المستهلك النهائي، وتطور هذا القطاع له علاقة بتطور شبكات الطرق والسكك الحديدية.

للنقل أهمية كبيرة في إستغلال الأراضي بشكل أحسن حيث تتوفر وسائل النقل وتسهيلاته بالشكل اللازم والحديث أصبحت تستصلح الأراضي الفلاحية بمساحات كبيرة، دون مراعاة لعائق بعد موقعها، كما يعتبر النقل عامل من العوامل الرئيسية في تحديد أسعار الأراضي لأن كلما توفرت وسائل النقل في المنطقة كلما زادت أسعار بيعها أو إيجارها.¹

إن النقل يلعب دورا مهما وفعالا في تحديد أنماط إستخدام الأرض في المدن والمناطق الحيطية بها، ويؤثر أيضا في قيمة الأرض،² كما أن سهولة النقل يؤدي إلى تمكين المنتجين البعدين عن السوق إلى الوصول إليه بتكاليف منخفضة مما يؤدي إلى زيادة الكمية الإجمالية من الأرض المتوفرة لإنتاج مختلف السلع .

2-دور النقل في النشاط التجاري:

إن التجارة تاريخيا تعتمد على النشاط النقلي بكل وسائله الثابتة والمتحركة. وإقتصاديات أي إقليم صناعي، زراعي أو خدمي لا يتم بدون النشاط التجاري لتسويق و تصدير وتأمين وإسترداد مدخلات الإنتاج المختلفة أو البضائع المعدة لأغراض الإستهلاك النهائي،³ يساهم النقل أيضا في تحقيق التوازن في عملية العرض والطلب في مختلف السلع المتبادلة من أقاليم العالم المختلفة،⁴ يحقق التكامل الإقتصادي بين البلدان، ويمكن حصر تأثير النقل في النشاط التجاري للمؤسسة كما يلي:

1. محمد خميس الزوكة، جغرافية النقل و التجارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 19.

2. علي سالم إحميدان الشواورة، مرجع سابق، ص372.

3. مجيد ملوك السامرائي، جغرافية النقل المعاصرة و تطبيقاتها الحاسوبية، مرجع سابق، ص 101.

4. علي سالم إحميدان الشواورة، مرجع سابق، ص366.

- يلعب النقل دورا مهما في عملية التوزيع وتبدأ بعد الإنتهاء من عملية التصنيع، حيث بواسطة وسيلة نقل فعالة تصل هذه المنتجات والخدمات إلى المستهلك النهائي عن طريق تجار الجملة أو التجزئة.

- يؤثر النقل على الطلب وذلك من خلال المنفعة المكانية والزمنية، الأولى يقصد بها القيمة الاقتصادية للسلعة الناتجة عن نقلها من المكان الذي تكون فيه قيمتها أو منفعتها منخفضة أو منعدمة إلى المكان الذي يكون لها فيه قيمة أو منفعة أكبر وتمثل هذه القيمة في الفرق بين القيمتين في مكاني الإنتاج والإستخدام، أم الثانية فتتمثل في زيادة النقل من مستوى الإشباع من الحاجيات في وقت الحاجة إليها، كما تمكن عملية النقل والتخزين المنشأة من الإستمرارية في الإنتاج طول السنة رغم التغير الموسمي في الإنتاج والإستهلاك، ومن أشكال هذه المنفعة الطلب على سرعة النقل عند حدوث الأزمات والطوارئ لتجنب الخسارة المحتملة، وقد تنقل البضاعة بقصد إطالة فترة النقل وذلك للتخلص من البضائع المكدسة في الخازن، وقد يستخدم النقل البطيء عند إنخفاض أسعار السلع ويتنظر أن ترتفع بعد فترة زمنية تستغرقها مدة النقل.

- تؤثر تكلفة النقل المنخفضة والمناسبة على الطلب الكلي للبضائع من مختلف أنواعها، وقد تضعف من الطلب على البضائع المحلية التي قد تنافسها البضائع المستوردة وحتى المحلية فيما بعضها وذلك بنقل أحجام كبيرة من السلع و بأسعار منخفضة، فوجود إنخفاض تكلفة النقل بالسكة الحديدية لرحلة المنقول وبأكملها عن تكلفة النقل بالسيارات يؤدي إلى تحقيق التميز.¹

- للنقل أثر كبير على عرض البضائع وتكاليف إنتاجها، وأدى تطور وسائل النقل إلى تلاشي المسافات وزيادة السرعة، فوجود وسائل نقل متاحة وبأسعار منخفضة تؤدي بالضرورة إلى إنخفاض تكاليف الإنتاج وأسعار البضائع مع أيضا إنخفاض فئة المناولون وزيادة مساحة السوق لنفس السلعة .

- النقل الجيد ينتج عنه تكاليف أقل لإيصال المواد والسلع ، ويقلص الوقت الضائع ، ويخفض من نسبة خطر فساد بعض المواد والسلع القابلة أو السريعة التلف.²

¹ . سعد الدين عشموي، مرجع سابق ، ص 205.

² . مجيد ملوك السامرائي، جغرافية النقل المعاصرة و تطبيقاتها الحاسوبية ، مرجع سابق، ص 263.

المطلب الثالث: دور النقل في الإنتاج الصناعي و نظام اللوجستك.

1- دور النقل في الإنتاج الصناعي :

إن عملية النقل تبدأ في مجال الصناعي من نقل مدخلات الصناعة كالمواد الخام (المواد الأولية) ومصادر الطاقة أو نقل العمالة إلى تسويق الإنتاج الصناعي، إذا كان هذا المنتج نصف صناعي يسوق إلى المصانع الأخرى، وإن كان منتج نهائي يوجه إلى الأفراد عبر تجارة الجملة و التجزئة، إن أهمية النقل لا يدخل فقط في الإنتاج الصناعي بل تتوسع إلى أنه يساهم في إختيار أماكن توطين الصناعات التي توفر للإقتصاد الوطني أكبر الفوائد المتمثلة في خفض نفقات الإنتاج والنقل والتوزيع، إكتشاف الثروات الطبيعية وإستغلالها في أفضل الظروف، فالمنشأة تعتمد على النقل لتوفير مكونات إنتاجها سواء كانت جزءا من منتج أو مرحلة من مراحل الصنع، فالنقل هو الذي يصل بين مراحل الإنتاج، إبتداءا من إستخراج المواد الخام حتى وصول السلعة إلى المستهلك بالصورة المطلوبة والوقت المناسب.¹

كما للنقل دور في تحديد مواقع المنشآت الصناعية يؤثر أيضا في عملية التخطيط للتنمية الصناعية، والنقل الجيد للمواد الخام و السلع والأفراد تساهم في خفض تكاليف النقل، والتقليل من الوقت المهودور وتوفير السلامة العامة داخل المصنع، وخفض تكلفة الوحدة المنتجة في المصانع.²

إن وجود شبكة قوية للنقل يؤدي إلى عدم الحاجة إلى تخزين كميات كبيرة إحتياطية من المواد الخام، وبالتالي تخفيض تكاليف التخزين، ومن ثم تنخفض تكلفة المنتج النهائي في مناطق التوزيع والإستهلاك في الوقت المناسب وبأسعار نقل مناسبة، حيث تقل تكاليف تخزين السلع القابلة للإستهلاك، وهذا يعني إمكانية تخفيض أسعار بيعها.

بالإضافة إلى ذلك فإن النقل يلعب دور هام في جلب اليد العاملة المتميزة والمهرة وليس للصناعة فقط ولكن في جميع الأنشطة الزراعية، الخدمية.

2- دور النقل في نظام اللوجستك:

من المكونات الرئيسية لنظام اللوجستك التي أتفق عليها أغلب الباحثين على أنها تشمل على خمسة مكونات من بينها النقل، رغم أن الموقع هو المكون الرئيسي لهذا النظام إلا أنه النقل يعتبر حلقة وصل لتلك الشبكة والبناء، فالكثير من الشركات و المؤسسات لديها مدير للنقل مسؤول عن إدارة برنامج النقل فيها ومن وظائفه :

¹ . سعد الدين عشموي، مرجع سابق، ص 257.

² . علي سالم إحميدان الشواورة، مرجع سابق، ص 372 و 373.

- إمكانية جيدة و خاصة في المعدات الممكن شراؤها أو تأجيرها.
- عقود خاصة ومحددة يمكن أن ترتب مع المختصين بالنقل لتجهيز عقد الخدمة لحركة المنتوجات والمواد الأولية.
- أي شركة تستطيع تبني أية خدمات لشركة نقل مخولة أو لديها سلطة قانونية وخبرة يمكن أن تقدم عروضها في النقل وبكلف محدودة، وحتى يكون نظام اللوجستك فعالا يجب أن تراعى في عامل النقل العوامل التالية:

- الكلفة .

- السرعة.

- الثبات.

المناولة هي جزء حيوي في النظام حيث تعمل على تدفق السلع من خلال المواقع المختلفة، وبمعنى أحر فإنها تشمل الحركة والتعبئة والإحتوائية، تتميز المناولة بالمرونة وبأقل وقت ممكن، ولعل كبر حجم السلع وأنواعها الأمر الذي يجعل من المناولة أن تلعب دورها في حماية وترتيب وتصنيف السلع لغرض تهيئتها إلى عمليات نقل بعد ذلك مثلا الحاويات.¹

¹. نافع ذنون الدباغ، مرجع سابق، ص 113، 115.

خلاصة الفصل:

النقل يعتبر نشاط بشري إقتصادي يعتمد على أساس تحريك البضائع والأشخاص من مكان إلى آخر، وذلك لقطع مسافة معينة عبر الزمن وهذا وفق الدوافع التي تجبر المنقول على التنقل، ويعتمد ذلك على عناصر عديدة منها وسائط النقل المختلفة كحركة الإنسان العضلية وحيوانات النقل والسيارات والقطارات والسفن والطائرات، وفي الوقت الذي تختلف فيه هذه الوسائط إختلافا كبيرا من حيث الوزن والحجم، السعة والقدرة والسرعة والتي تشكل مع عناصر أخرى نظاما متكاملا مثل الطرق،الجسور، الأنفاق،أرصفة الموانئ، المحطات والمطارات، ولهذا فإن القائمون عليه يسعون دائما في تطويره وذلك لتلبية الحاجات المتنامية للفعاليات الإقتصادية والإجتماعية المستمرة. إن التطور الكبير الذي تعرفه وسائل ووسائط النقل أعطى مستوى خدمة أعلى وبتكلفة أقل، مكن المشروع سواء كان صناعيا أو زراعيا أو خدميا من إستخدام الأساليب الحديثة في التشغيل، فالنقل يقدم الوسيلة التي تنقل السلع و اليد العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعاً، ويساعد المشروعات والأشخاص على التوطن في الأماكن الأكثر ملائمة، فهو يزيل عدم المنفعة التي يفرضها بعد المسافة، يسمح النقل بوصول المنتجات والخدمات إلى المستهلك في الوقت والسرعة المناسبة .

الفصل الثاني: التنافسية والميزة

التنافسية

تمهيد:

تسعى المؤسسة على التقدم على منافسيها، وعليه فإن المطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والميزة التنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، الأمر الذي يجبر المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات و إندماجها في الجو الحديث، نظرا للضغوط التنافسية وصعوبة المؤسسات من الناحية العملية الإحتفاظ بميزتها التنافسية بصفة دائمة كي تضمن بقاءها وإستمراريتها حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى التنافسية والميزة التنافسية وكانت عناوين هذه المباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: تعزيز النقل في تنافسية المنشأة الإقتصادية الجزائرية.

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر، هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، ولاسيما تلاشي الحواجز التقليدية المتمثلة في الرسوم الجمركية والضرائب، في وقت إزداد التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بالجودة والبيئة مما يستلزم ظهور منافس جديد على مستوى عال من المهارة والقوة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التنافسية.

حتى تستطيع المؤسسات الاقتصادية المحافظة على الإستمرارية والبقاء يجب فهم معنى التنافسية في ظل التحديات الحديثة التي تطرأ على إقتصاديات الدول، وهذا الكلام لا يقتصر على المؤسسات الاقتصادية فقط بل على باقي المؤسسات والدول.

أولاً: نشأة التنافسية.

من الصعب تتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم إقتصادي معين، خاصة إذا كان يتمتع بالحدثة ولا يخضع لنظرية عامة تفسره مثل التنافسية، ولكن من خلال القراءة المتأنية للكتب التي تناولت موضوع التنافسية تبين ما يلي:

أول ظهور لمفهوم التنافسية، كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خاصة في تبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم الديون الخارجية. ثم ظهر الإهتمام مجدداً بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن العشرين، كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الإقتصادي العالمي الجديد، وخاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية متمثلة

في الإتحاد السوفياتي سابقاً، وظهور سمات و تداعيات عديدة له والتي كانت من أبرزها ظهور ما يسمى بظاهرة "العولمة" والتأكد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على إقتصاد وقوى السوق¹.

ولقد وقع تحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية والمتمثل في قدرات الدول من الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة، المناخ والموقع الجغرافي التي يسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية والمتمثل في اعتماد الدولة على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج، وفهم

¹. ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، رسالة ماجستير، التخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبيدة، جويلية 2005، ص68-

إحتياجات ورغبات المستهلك. مما جعل العناصر المكونة للميزة البيئية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية¹.

كما تسارعت التدفقات المالية في كثير من الدول النامية وكذلك حقق الإستثمار الأجنبي المباشر النمو، ليس فقط بالنسبة للتاريخ العالمي ولكن أيضا للتجارة الدولية، حيث أصبحت كل الدول تسعى إلى اقتحام أسواق عالمية، من أجل تحقيق الرفاهية في مستوى معيشة الأفراد.

إلا ان التحديات التي أفرزتها العولمة في فترة التسعينيات من القرن العشرين، جعلت الدول تعيد هيكلة سياستها من جديد فيما يخص التجارة الخارجية مما استدعى إمكانيات معتبرة تستغلها الدولة من أجل مواجهة هذا التحدي.

ومن هذا تستخلص معالم النشأة للتنافسية إلى ما يلي:

- كان أول ظهور لمفهوم التنافسية في فترة 1981-1987.
- ظهور الإهتمام مجددا وبدرجة مكثفة في بداية التسعينيات.
- الإنتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية جعل عناصر الميزة النسبية غير مهمة، من ضمن الأسباب التي ساعدت في ظهور التنافسية.
- في ظل العولمة وتحدياتها، جعلت التنافسية شغل شاغل كل أمم التي تسعى للبقاء².

ثانيا: مفهوم التنافسية.

لقد عرفت التنافسية على عدة مستويات وكل مستوى يرى التنافسية وجهة نظر تختلف على المستوى الآخر وتلعب التنافسية أهمية كبيرة في النشاط الإقتصادي في عصرنا هذا لما أثرت عليه العولمة والتطورات الحديثة التي يعرفها النشاط الإقتصادي.

1- تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات:

- تعرف التنافسية على أنها: "قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدارة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية، والإجتماعية، والثقافية والتي تعمل في ظلها تلك المشاريع".

¹. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، فرع دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، جوان 2005، ص3.

². ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، مرجع سابق، ص70.

➤ يمكن تعريف التنافسية على أنها: "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية بسعر مقبول من طرف المستهلك".

➤ كما يمكن تعريفها أيضا: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)".¹

➤ وتعرف أيضا: "على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من الشركات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية والإهتمام بالابتكار ونمو المبيعات.

2- تعريف التنافسية على مستوى قطاع النشاط:

تعني التنافسية لقطاع ما، قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا قطاع الصناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.²

3- تعريف التنافسية على مستوى الدول:

إهتم الكتاب والاقتصاديون وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وستطرق لأهم هذه التعاريف:

✓ تعريف المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية: يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة في الأجل الطويل".

¹ عميش عائشة، حدادو علي، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، ص2.

² عمار طهرات، الاستراتيجيات التسويقية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، ص2.

- ✓ تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية: تعرف على أنها "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل"¹.
- ✓ تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي: على أنها "قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي".
- ✓ تعريف مجلس التنافسية الأمريكية: وقد عرفها على أنها "مقدرة دولة معينة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط".
- ✓ تعريف المعهد التنافسية الدولية: على أنها "قدرة البلد في:
 - 1- أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، ويقصد بالكفاءة:
 - ✓ تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية و إستعمال الموارد بما فيها الإتقان والتنظيم.
 - ✓ إرتفاع الجودة: وفقاً لأفضل معلومات السوق والإتقان الإنتاجي.
 - ✓ الملائمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات محدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.
 - 2- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع، وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في لسوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر ممثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذو نمط مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.
 - 3- أن يستقطب الإستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الإستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية، وقد توصل الفريق في المعهد إلى تعريف الموجز التالي: "تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الإقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى".

¹ دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول "حالة الجزائر"، مرجع سابق ص4-5

ووضع لهذا التعريف مجالاً يتناول: الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والإستثمار الأجنبي المباشر¹.

4- تعريف بعض الإقتصاديين²:

يرى "Aldington 1985": بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توريد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهو تعريف مكافئ لتعريف تبناه (Scott and Lodge 1985)، وهو: "إن التنافسية الوطنية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده".

وإذا كان أحد تعاريف التنافسية أهما: "قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية"، فإن التنافسية العالمية للمنتج والعمليات ذات الصلة العالمية هي: "القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، وسرعة إيصال المنتج إلى السوق، وبسعر معقول، بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم".

تتمركز بعض التعاريف أساساً، على ميزان المدفوعات وأخرى تطبق عدة مئات من المؤشرات الموضوعية والذاتية ما إذا كان البلد يولد نسبياً من الثروة في الأسواق الدولية أكثر مما يولده منافسوه والقدرة على الحفاظ على حصص الأسواق وفي الوقت ذاته القدرة على توفير مداخيل مستدامة أعلى وعلى تحسين المعايير الاجتماعية والبيئية.

لقد نجم عن تعاريف التنافسية، خاصة تلك التي تبنتها المؤسسات التي تصدر تقارير دورية عن التنافسية، محاولات لقياسها عن طريق مؤشرات مركبة تضم طيفاً واسعاً من المتغيرات والعوامل.

¹ .د.محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، تونس 19 و21 جوان 2000 المعهد العربي للتخطيط، ومعهد الاقتصاد الكمي، ص7.

² .بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعريج، رسالة الماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012/2013، ص41.

كما وجهت إنتقادات عديدة لمفهوم التنافسية (Krugman 1994) أو المؤشرات المركبة فيها "Pass and Prescott،"Phillips (1998-1999)"،"Boldin (1998-1999)" .Buckley(1998).

لكن النقد الأكثر جوهرية كان نقد "Oral & Chabchoub(1997)"، وكذلك "Lall" الذي إنصب على تقييم تقرير التنافسية الكونية الذي يصدره المنتدى الإقتصادي العالمي، وإنتقادات "Lall" "2001" عن إبتعاد هذه المؤشرات المركبة عن تعريف وقياس واضح لمفهوم التنافسية بحيث أن كل شيء تقريبا يؤثر في التنافسية ومنه تم تجميع مفهوما ومحدداتها، وقد درس فريق مشروع التنافسية في المعهد العربي للتخطيط هذه الإنتقادات و إستخلص جوانب جوهرية عدة. ولتفادي هذا التعميم فإن المعهد حاول خلال عمله في إعداد تقرير عن تنافسية الإقتصاديات العربية، وتبني مفهوما واضحا للتنافسية يركز أساسا على الأسواق الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر كميادين أساسية لتطوير التنافسية العربية¹.

ثالثا: أهمية التنافسية.

تلعب التنافسية دورا مهما ووسيلة فعالة في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات وهي:

- ✓ إكتساب القدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة التي لا تتوفر فيها الحماية والدعم التي إعتادت المؤسسات التمتع بها قبل عصر العولمة.
- ✓ التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي أصبحت لا تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين.
- ✓ التحرير من أسر الخبرة الماضية والإنطواء على الذات، وأهمية الإنطلاق إلى المستقبل وإستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعيا إلى كسب الثقة وولاء العملاء.

¹ .د.محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، مرجع سابق، ص 5-6 .

رابعاً: عوامل التنافسية.

تتمثل عوامل التنافسية في:

- 1- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما زادت شدة التنافسية بينها و العكس صحيح.
- 2- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة التنافسية والعكس صحيح.
- 3- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق كتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة التنافسية والعكس صحيح.

المطلب الثاني: أنواع وأسباب التنافسية.

سيتم التطرق إلى أسباب الإهتمام بالتنافسية ونظراً للتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة البشرية والإقتصادية والسياسية و الإجتماعية و الثقافية.

أولاً: أنواع التنافسية¹.

أنواع التنافسية تميزت العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

- 1- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة افضل ويدخل هنا أثر الصرف.
- 2- التنافسية الغير سعريه: بإعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير تقنية والغير سعريه. فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات الغير سعريه في التنافسية.
- 3- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي في وسائل النقل فالبلد ذو المنتجات ذات النوعية الجيدة، تمكنه من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

¹. بوزناق عبد الغاني. مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز التنافسية المؤسسة الصناعية. مرجع سابق، ص 4.

4- التنافسية التقنية: تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي "WEF2000" التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها "CCI". وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... الخ، ومن بين التنافسية المستدامة ودليلها "GCI" وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق¹.

ثانيا: أسباب التنافسية.

تعتبر التنافسية أحد العناصر الأساسية في نظام الأعمال المعاصر وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها.

- ✓ ضخامة وتعدد الفرص في سوق العالمي بعد ان انفتحت الأسواق امام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات والمنظمة التجارة العالمية.
- ✓ وفرة المعلومات على الأسواق العالمية ولسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والإتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق ويراها من المعلومات ذات دلالة على مراكزها التنافسية.
- ✓ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة، بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة.
- ✓ تدفق البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- ✓ مع زيادة الطاقات الإنتاجية وإرتفاع مستويات الجودة. السهولة في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق الى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الأختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة الإشباع حاجاتهم بأقل وبأيسر الشروط. ومن ثم تصبح

¹. عمار طهرات، استراتيجيات تسويقية وتنافسية مؤسسة اقتصادية. حالة الجزائر. مرجع سابق، ص3 و 5.

التنافسية هي الوصيد الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

✓ التغييرات على المستوى العلمي والثقافي، ولم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر إرتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة¹.

✓ التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية، مما يؤدي إلى إنعكاسات على مختلف المستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص في الأنشطة مثل الإنتاج .

المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس:

يهدف تحقيق ميزة تنافسية والتغلب على المنافسين تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس لذلك ارتأينا أن نسلط الضوء على الإستراتيجيات العامة للتنافس، ودورها في أداء المؤسسة.

تعرف الإستراتيجيات العامة للتنافس بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين² وهذه الإستراتيجيات تنقسم إلى:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تطبيق تكلفة أقل من منافسيها، التي تحقق للمؤسسة عدة مزايا أهمها³:

✓ المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

✓ تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لايمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

✓ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

2- إستراتيجية التميز: تعني هاته الإستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل، ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة، أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين⁴.

¹. د.عيسى ممد الغزالي. القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط 2003 ص 03.

². فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل، طبعة 1، عمان، الأردن، 2000، ص182.

³. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، دون طبعة، مصر 1998 ص115.

⁴. Jean Charles Mathé management stratégique concurrentiel librairie Vuibert germain 2001 page102.

3- إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من العملاء دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل دون تمييز، حيث تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء، بسبب التركيز على التمييز¹.

ويتضح من خلال هذه الإستراتيجية أنها تأخذ في التطبيق العلمي بعدين أساسين².

✓ التركيز مع خفض التكلفة: أي تخفيض التكلفة إلى حد أدنى ممكن من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين وذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المستهلكين وفي حالة هذه الإستراتيجية فان المؤسسة تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

✓ التركيز مع التمييز: وهنا يتم التركيز على شريحة محددة من العملاء الذين يرغبون في خدمة التمييز في منتجاتها.

ومما تقدم، يتضح ان السمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، لأن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الإستراتيجية هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فاعلية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

وبعد التعرض للإستراتيجيات العامة، وتوضيح مختلف المزايا التي تحققها المؤسسة، تستطيع إبراز مختلف متطلبات هذه الإستراتيجيات، سواء تعلق الأمر بمتطلبات المهارات والموارد، أو المتطلبات التنظيمية، وهذا ما يجسده الجدول التالي:

¹. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، 2003، ص257.

². فلاح حسن الحسيني، الادارة الإستراتيجية، دار وائل، طبعة 1، عمان، الأردن، 2000، ص184.

جدول رقم II-01: متطلبات الإستراتيجيات العامة للتنافس¹:

الإستراتيجيات التنافسية	متطلبات المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة الكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانية متاحة للحصول عليها. ✓ مهارات خاصة بالعملية التصنيعية. ✓ منافذ التوزيع منخفضة التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على التكاليف. ✓ تقارير رقابية منظمة ودورية. ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قدرة تسويقية عالية. ✓ قدرات عالية في مجال البحوث. ✓ شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا. ✓ النزعة نحو الابداع. ✓ تعاون قوي مع قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنسق قوي بين وظائف البحوث والتطوير. ✓ معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية. ✓ القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، دون طبعة، مصر، 2003 ص 157.

¹. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، دون طبعة، مصر، 2003 ص 157.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية.

في ظل إشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتهم، فإن كل مؤسسة تعمل على إظهار إيجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، ولهذا برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين.

حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة تجتهد أكثر للبحث عن ميزة أو مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد قصد التفوق على منافسيها وأخذ أسبقية النشاط ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها وتمكنها من تحقيق أهدافها سواء كان في الربح أو الإستمرارية. وترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى ظهور كتابات مايكل بوترتر "Michael Porter"، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية، وهي: أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المؤسسات هو الموقف التنافسي لها، وكذا قدرتها على تلبية احتياجات ورغبات العملاء.

المطلب الأول: الميزة التنافسية.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت التعاريف حول الميزة التنافسية - أي القدرة التنافسية - ونذكر أهمها:

يرى أحمد سيد مصطفى أن للقدرة التنافسية شقين أساسيين هما:

✓ الشق الأول: هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل.

✓ الشق الثاني: فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول¹.

وهي أيضاً: «التي تمكن المنظمة من التحمل والمواجهة الإيجابية للمنافسة، وتوسيع الحصة السوقية لها»².

«الميزة التنافسية تعد نقطة قوة للمؤسسة في أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية، أو فيما يتعلق بمواردها، وهي تعتمد على نتائج تشخيص وتحليل نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى التعامل مع الفرص

¹. آسية سايج، إدارة الوقت والميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب بالبلدية، ديسمبر 2006م، ص101.

². فائزة بريش، مرجع سابق، ص19.

والتحديات الآتية: من بيئة المؤسسة وإيلاء الاهتمام وتغلغل تكنولوجيات الاتصالات في المستويات المعرفية بالمنظمة، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال يقظة دائمة وترصد مختلف أشكال التنافس للرسو على الاستراتيجيات التنافسية المناسبة»¹.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها: «ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس»².

وكما يرى بورتر أن: «الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بتقديم منافع منفردة في المنتج، تعوض بشكل واسع والزيادة السعرية المفروضة»³.

«والميزة التنافسية تكون في قدرة المؤسسة على التمييز والاختلاف مع المنافسين، إضافة إلى تحقيق رضا العملاء، وتحقيق هذين البعدين سيتحقق للمؤسسة مبتغاهما في اكتساب مكانة في السوق وزيادة الربحية»⁴.

ثانياً: خصائص وشروط الميزة التنافسية:

نظراً لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المنظمة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص والشروط، ومن بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية نجد:⁵

- تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.

- أن تكون حاسمة: أن تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

¹ عبد القادر خداوي مصطفى، بزيرة أحمد، ملتقى وطني: المداخل المعرفية ودورها في زيادة القدرات التنافسية بالمنظمة.

² بخوش أحمد، دور البقطة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006-2007م، ص24.

³ آسية سايج، مرجع سابق، ص101.

⁴ أ.عبد الهادي مختار وأبن الحاج حلول ياسين، الملتقى الوطني: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، عنوان المداخلة: "تطبيق المواصفات الدولية إنيزو 900 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، جامعة ابن خلدون-تيارت-، يومي 10-11 نوفمبر، جامعة ابن خلدون، تيارت، ص14.

⁵ أحمد مصنوعة، مداخلة حول تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطوير. تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 03.04 ديسمبر 2012، ص3.

كما نجد من خصائصها أيضا¹:

- استمرارية: أن تكون مستمرة ومتواصلة وتؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.

- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

وحتى تكون الميزة التنافسية للمنظمة فعالة ومحققة للأهداف، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي²:

- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمنظمة عامل الأفضلية والتفوق على المنافس.

- الاستمرارية، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون بوجود الشروط الأخرى، بمعنى لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية الدفاع دون وجود استمرارية.

- واستنادا على ما سبق، نستخلص من التعاريف الأنفة الذكر تعريفا بسيطا للميزة التنافسية،

والمتمثل في:

(الميزة التنافسية هي كل شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها.)

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف ميدانيا طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.

ثالثا: أنواع الميزة التنافسية:

يختلف الكتاب والباحثون حول أنواع الميزة التنافسية، فمنهم من يرى للميزة التنافسية نوعين هما:

✓ ميزة تنافسية خارجية.

✓ وميزة تنافسية داخلية.

¹ . عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات،

كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 4.

² . هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014،

حيث يرى العالم Koufteros بأن هناك خمسة أنواع من الميزة التنافسية وهي: السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتب في التسويق فإنها تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة تميز المنتج.

1- الميزة التنافسية الخارجية (ميزة التمايز):

وتركز الشركة في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال تقليل تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة الاستعمال. فالميزة التنافسية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق مما تجعل الزبون يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة، وذلك إثر التمييز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين الآخرين، واقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أفضل من جودة المنتجات المنافسة من كافة الجوانب، ومنه نستنتج أن المؤسسة في هذه الحالة بمقدورها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع...).

2 - الميزة التنافسية الداخلية (الهيمنة بالتكاليف):

تركز المؤسسة هنا في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج، وذلك بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي، حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، وبالتالي تصل المؤسسة إلى أفضل قوة للمساومة، حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، وذلك لكون المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى حد كبير، وبجورتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

2-1- ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر¹.

¹ عبد الرؤف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمييزها، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 15.

تُعتبر هاته الاستراتيجيات وضوحا واستخداما في أغلب المؤسسات الصناعية في العالم، خاصة في سنوات السبعينيات إثر ظهور منحنيات الخبرة¹. وتقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم أسعار منخفضة للعملاء من خلال ترشيد التكاليف في المجالات الوظيفية للإنتاج والتسويق والموارد المالية والبشرية، ويقلل من خلال الدراسة إلى نماذج مستمرة وطرق كثيرة متابعة التكاليف، وما يعطي الريادة (القيادة) للمؤسسة، في التكلفة المنخفضة هي أنه يأخذ السبق في تخفيض التكاليف قبل أي منافس.

2-1-1- الشروط الواجب توفرها للحصول على ميزة التكلفة الأقل:

إن الحصول على ميزة التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، بل يتطلب ضرورة توفر مجموعة من الشروط نورد أهمها فيما يلي²:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

2-1-2 الحصول على ميزة التكلفة الأقل:

للحصول على ميزة التكلفة الأقل يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي³:

✓ **مراقبة الحجم:** أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المنظمة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى التخفيض في التكاليف.

✓ **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمنظمة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

¹ . الملتقى الدولي حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، عامر عامر أحمد وجميلة أحسن، عنوان المداخلة: «التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية»، يومي الإثنين 08، الثلاثاء 09، نوفمبر 2010م، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 05.

² . عبد الرؤف حجاج، مرجع سابق، ص 15.

³ . وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 12 و 13.

- ✓ **مراقبة الروابط:** والمقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المنظمة على ميزة تنافسية.
- ✓ **مراقبة الإلحاق:** والمقصود بالإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي¹:
- ✓ **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة عن ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم في تخفيض التكاليف.
- ✓ **مراقبة تموقع الأنشطة:** سواء هذا التموقع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء والموردين، والتموقع له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة التوصل إلى الموردين.
- ✓ **مراقبة الرزنامة:** إن المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى من خلال توظيفها لأفضل العمال والإطارات. بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية. أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

2-1-3- الأخطاء الواجب تفاديها:

عند تطبيق ميزة التكلفة الأقل يجب مراعاة جملة من الأخطاء والتي تتمثل في²:

¹. الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة. دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال-MOBILIS- رسالة ماجستير، الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008، ص 27.

². المرجع السابق، ص 28.

✓ التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الإنتاج لأنه في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، ويهملون تكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل: البيع، الخدمات، التطور التكنولوجي، رغم أهميتها.

✓ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل: اليد العاملة والمواد الأولية، ولا تبدي اهتماما ببعض الأنشطة الأخرى كالصيانة، النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة.

✓ تخفيضات متناقصة في السعر: قد تحاول المنظمات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة، فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج.

✓ التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

✓ تهديد التميز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين، والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المنظمة فريدة في نظر العميل.

2-2 - ميزة التميز (ميزة الجودة العالية):

نعني بها: "قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات مختلفة عن المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك". إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة وتحقق له الرضا¹.

حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك، وتعتبر هذه الأخيرة مكلفة بسبب تكلفة الانفراد بنشاطات منتجة للقيمة أفضل من المنافسين كمساعدة العملاء فنيا، توفير مختصين اضافيين وتصنيع منتجات أكثر دواما واستمرارا².

¹. عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 17.

². العهبارة فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2005.

2-2-1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن

في كل الظروف، وبالتالي لا بد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها¹:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلاف في المنتج (سلعة أو خدمة)، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات ورغبات العملاء.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التميز.

2-2-2- الحصول على ميزة التميز: للحصول على ميزة التميز، يجب توفير مجموعة من العوامل،

تدعى بعوامل التميز وهي كما يلي²:

- الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً لتميز المنتجات، حيث تتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج... الخ.

- الروابط: يمكن أن يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، وتأخذ هذه الروابط الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المنظمة: أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات العملاء.

- الروابط مع الموردين: يمكن أن تنفرد المنظمة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بينها وبين ومورديها.

- الرزنامة: المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التميز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المنظمة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المنظمات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

وتجدر الإشارة هنا أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التميز، حيث يكون التأخر عن الدخول فيها مهما ومفيداً.

¹. العهبار فلة، مرجع سابق، ص 17 و 18.

². الوليد هلائي، مرجع سابق، ص 29، 30.

- الموقع: قد تكون ميزة التميز للمنظمة نتيجة موقعها، وذلك من خلال قربها من العملاء مثلا.
- **التكامل:** يؤدي التكامل إلى الحصول على ميزة التميز، حيث تتوجه المنظمة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، وهذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المنظمة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)،
- أو أماميا (من خلال قيام المنظمة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.
- إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:
- **الإلحاق:** يمكن أن تنشأ خاصية التميز (التفرد) لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدّة وحدات تابعة لنفس المنظمة.
- **التعليم:** يؤدي التعليم الجيد إلى تميز المنتج.
- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.
- إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة. وبالتالي على المنظمة معاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المناسبة.
- 2-2-3- الأخطاء الواجب تفاديها:** يجب على المنظمة التي تسعى للحصول على ميزة التميز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة، ومن هذه الأخطاء نجد¹:
- التميز المفرط أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات العملاء، لأن المنظمة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمنظمات المنافسة التي تمتلك منتج بجودة مناسبة، وسعر منخفض.
- عدم معرفة تكلفة التميز.
- التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.
- من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة (سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز في المنتج) يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل، وكذلك ينبغي على المنظمة تجنب الأخطاء المشار إليها سابقا والتي قد تقع فيها.

¹. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميزها وتطورها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 24.

المطلب الثاني: أهمية جودة الميزة التنافسية .

إن للميزة التنافسية أهمية بالغة لمنظمات الأعمال، وتختلف هذه الأهمية باختلاف أنواعها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهمية الميزة التنافسية، أهدافها، وأهم أنواعها، وكذا جودتها.

أولاً: أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

- تخلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.

- تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين من خلال السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات، والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.

- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذلك ربحية عالية من أجل البقاء والاستمرار في السوق.

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة وذات جودة عالية، وبأقل سعر، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وزيادة حصتها السوقية، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ثانياً: معايير الحكم على جودتها:

ويجدر بنا أن نشير إلى نقطة مهمة تخص مدى جودة الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة، ويتم ذلك بثلاث ظروف هي:

- مصدر الميزة التنافسية : يجب معرفة مرتبة هذه الميزة، هل هي سهلة التقليد من طرف المنافسين؟ أم هي ذات مرتبة مرتفعة يصعب على منافسيها، مجاراتها أو تقليدها؟.

- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: يجب على المؤسسة تنويع ميزتها التنافسية بغية إعجاز المنافسين عن تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير، والعكس صحيح.

¹. عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية . عامل الكفاءات في المؤسسة . دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم رسالة

ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 8.

- درجة التحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: فعلى المؤسسة أن تقوم بتغيير ميزتها أو قدرتها التنافسية وعدم التمسك بالميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تحافظ على هيمنتها وموقعها التنافسي في السوق وكذا ولاء الزبائن لمنتجاتها.

ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات من خلال اكتسابها ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية¹:

- خلق فرص تسويقية جديدة لها في السوق، مثل شركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول.

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها، و للفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

لقد وضع بورتر مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة، والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي²:

1-عوامل الإنتاج: مما لا شك فيه ان عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الاول في العوامل الاساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية وراس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، اما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الاكثر اهمية لأنه يصعب الحصول عليها او تقليدها، مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

¹ صورة معموري، هجيرة الشيخ، مداخلة حول محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 4.

² دعاء محمد سلمان، مدى اثر تعميق السياسات التنافسية على اقتصاديات الدول الشرق الاوسط، أطروحة دكتوراة، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر

ونظرا لان الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فان النجاح في تحقيقها لا يعتمد المنح والهبات الطبيعية، ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لان الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية وتفتقر لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

2- اوضاع الطلب المحلي: حيث يشير هذا المحدد الى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فان ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي¹، لهذا نجد ان الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي الى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على اجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية إحتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

3- الصناعات المغذية والمكملة: إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات و المدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الامر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات وإنتاجية ادارية افضل.

4- استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية: تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، لهذا نجد ان التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي الى اجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الاسواق الدولية.

5- دور الحكومة: تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الاداء التنافسي للمؤسسات عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار والتطوير، وتنمية عوامل الانتاج.

¹. عمر صقر، العولمة وقضايا ادارية معاصرة، الدار الجامعية، دون مطبعة، الاسكندرية، مصر 2003 ص 93.

6- دور الصدفة: تلعب العوامل الغير المتوقعة او التي تحدث بمحض الصدفة، دورا هاما في تنافسية

ونجاح العديد من الصناعات، ولعل اهم هاته العوامل تكمن في:

✓ الإختراعات الجديدة

✓ التغيرات لمفاجئة في اسعار المدخلات.

✓ التغيرات في اسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

✓ الكوارث الطبيعية.

حيث يترتب على هاته التغيرات الغاء ميزات جديدة لتحل محلها ميزات اخرى أكثر استجابة للظروف الجديدة، التي قد تؤدي الى تغيير في المحددات السابقة لميزة التنافسية.

ومن خلال المحددات السابقة، نجد ان المحددات الاربعة الاولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما اطلق عليها بورتير قطعة ماس من حيث التداخل والتشابك فيما بينها¹، اما المحددين الاخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لان الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ومن ثم فهي عوامل غير متوقعة تستطيع ان تؤثر على جميع محددات الرئيسية ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير ايضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

والشكل التالي يبين لنا تكامل وتفاعل المحددات مع بعضها البعض لتدعيم الميزة التنافسية.

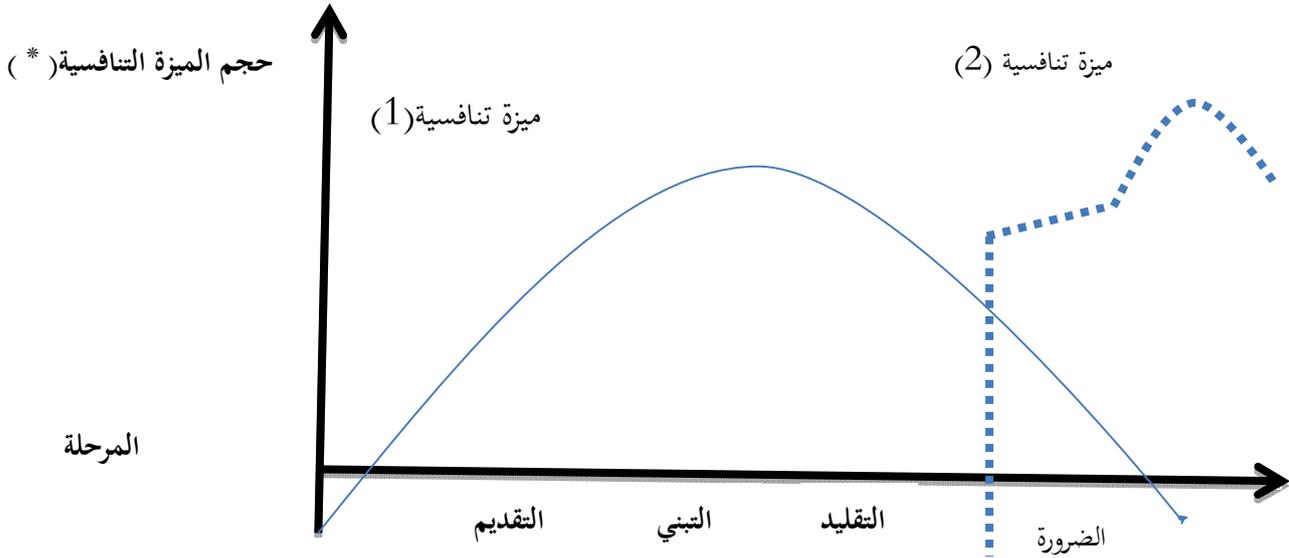
وتحدد كذلك الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين هامين هما:

أ- **حجم الميزة التنافسية** : تمر الميزة التنافسية بنفس مراحل دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في

الشكل الآتي:

¹. شرين سامي معروف، تحديث الصناعة المصرية ودورها في دعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس،

شكل رقم (II - 1) يبين دورة حياة الميزة التنافسية.



الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع. (*)

المصدر: نبيل خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق، ص 87.

ويبين الشكل وجود أربع مراحل حياتية لدورة الميزة التنافسية، بحيث تبدأ الميزة بالتقدم والنمو السريع، مما يدفع بالمنافسين إلى تبنيها، ثم تتوجه نحو الانخفاض تأثراً بتقليد الميزة، من طرف المنافسين ومنه تبرز ضرورة البحث.

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

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

-مرحلة التقليد (الركود): يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع اسبقيتها عليهم، ومن ثم إنخفاض في الوفرات.

-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة في تطوير أو ابتكار ميزة تنافسية جديدة¹.

وعلى ضوء ما سبق، نستنتج أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتبني ميزة تنافسية مستدامة مع الزمن، نظرا لما يبذله المنافسون للتغلب والتفوق عليها. مما يُجبر المؤسسة على الانتباه لدورة حياة ميزتها التنافسية، وذلك بادراك وتحصيل المعرفة والبحث على مزايا تنافسية قويّة يصعبُ على المنافسين مجاراتها.

ب- نطاق التنافس {السوق المستهدف}: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وفي الأخير فإن الميزة التنافسية هي: «قدرة أو جدارة يفتقر إليها المنافسون، ولا يمكن تقليدها أو نسخها بسهولة، وتكون ضرورية للانتفاع بالفرص السوقية المتاحة، وإدارة التهديدات التي تواجه الشركة، وهي أحد الأدوات المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية»².

¹. ليلي بن زرقعة، مرجع سابق، ص133.

². د. بشير العلاق، مرجع سابق، ص113.

الجدول رقم (II-2): نطاق التنافس.

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

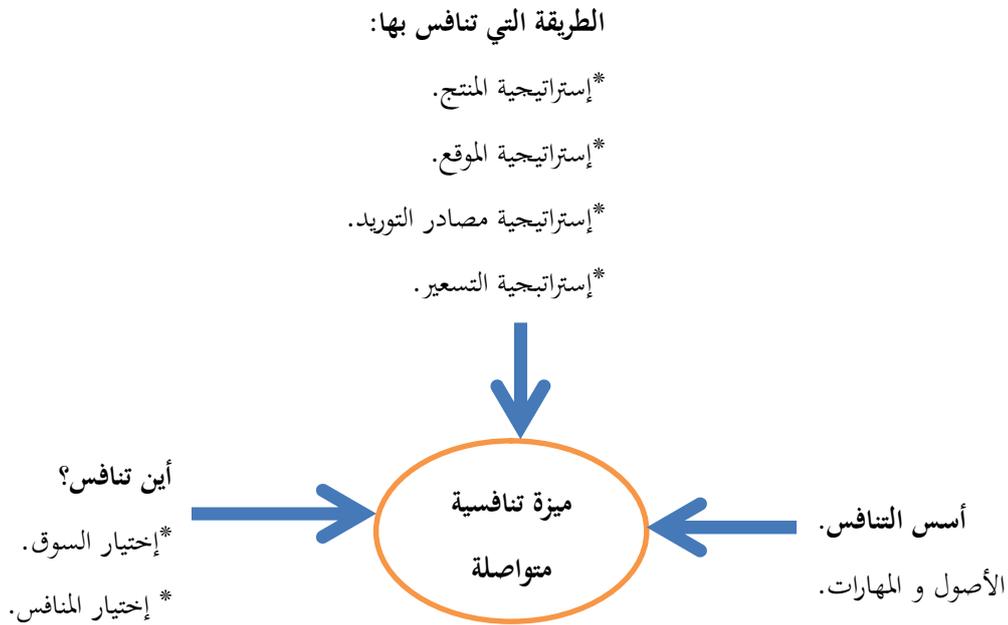
المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87 و 88.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما¹:

¹ . النعاس الصديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص 112.

- 1 - القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات بتقديم سلع وخدمات وذلك باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية، حيث يتضمن مفهوم القيمة السعر والجودة، ومدى الاقتناع بالسلعة أو الخدمة، والخدمات المقدمة ما بعد البيع.
- 2 - التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلع وخدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدّة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها: الموارد المالية، جودة الأداء، والإمكانيات التنظيمية.

الشكل رقم (II-2) : مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة.



المصدر: نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 75.

المبحث الثالث: تعزيز النقل في تنافسية المنشأة الاقتصادية الجزائرية.

تناولنا في هذا المبحث ثلاثة مطالب تتمحور حول دور خدمات النقل في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق المحلي و الدولي، دور خدمات النقل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وتطرقنا من خلال المطلب الثالث إلى واقع خدمات النقل و الميزة التنافسية في الجزائر.

المطلب الأول: دور خدمات النقل في التنافسية.

إن المؤسسات الاقتصادية في عالمنا المعاصر تستغل جميع العوامل الإنتاجية بشكل الصحيح والأمنع من أجل مواجهة المنافسين الحاليين أو الجدد أو المحتملين، ومن بين هذه العوامل والتي هي موضوع دراستنا هذه تتمثل في خدمات النقل، فالمؤسسة تسعى دائما في الإعتماد على وسيلة النقل الأسرع و الأقل كلفة ويرتبط هذا بالعوامل التكنولوجية، وأخرى تتعلق بالمستوى الاقتصادي والتنموي للدولة أو المجتمع، فالدول التي لا تستطيع بناء موانئ الحاويات العملاقة تبقى على موانئها التقليدية وبالتالي لاتصح المنافسة بين سفن الحاويات وسفن نقل البضائع التقليدية مثلا، وكذلك النقل بالأنابيب والسيارات (الشاحنات).

إن عملية المنافسة لم تقتصر على الوسائل التي تحقق السرعة و خفض التكاليف، فإنه هناك توجهها عالميا حديثا نحو التكامل بين منظومة النقل ذاتها سواء للبضائع أو الأشخاص برا حوا بحرا¹، فالمنافسة في إستغلال وسائل النقل يعود أيضا إلى مزايا كل وسيلة عن أخرى، عند الإقدام على إختيار وسيلة نقل للمنشأة لابد أن يراعي المكلف بعملية الشراء أو إيجار وسيلة نقل النقاط التالية:²

- ✓ السرعة، فالسرعة تؤثر على الوقت المستغرق في النقل وبالتالي الإستثمار في المخزون.
- ✓ مدى الإعتماد على وسيلة النقل، والذي يمكن من تنفيذ برامج الغنتاج والتسويق بصورة منتظمة وبدقة مناسبة.
- ✓ قدرة وسيلة النقل المعنية على مقابلة الإحتياجات المتوقعة .
- ✓ قرب الموقع سواء من أصل الرحلة أو من مقصدها النهائي.
- ✓ ملائمة وسيلة النقل النوعية لإمكانات التسهيلات والتركيبات اللازمة لعمليات الشحن والتفريغ ، إمكانية التسليم والتخزين.

¹ . مجيد ملوك السامرائي، تكنولوجيا النقل العالمي و إتجاهات التجارة الدولية الحديثة، مرجع سابق ، ص 181.

² . سعد الدين عشموي، مرجع سابق ، ص 268.

✓ التكلفة التي ينعكس أثرها بشكل مباشر أو غير مباشر على سعر بيع منتجات المشروع مهما كانت نوع عملية النقل سواء كانت مستلزمات الإنتاج أو المنتج النهائي فهي تمثل جزءاً من التكلفة النهائية لوحدة المنتج.

يعمل النقل الكفاء على زيادة المنافسة التي تولد إنخفاضاً في الأسعار، إن التطور التكنولوجي لصناعة النقل أدى إلى إضافة في جودة المنتج فمثلاً نقل المواد السريعة التلف مثل الألبان والأسماك تتطلب وسائل نقل مكيفة وسريعة حتى تصل إلى المستهلك النهائي في حالتها الأصلية وبجودتها الأولى، فبدون وسيلة نقل مناسبة يتلف ذلك المنتج.

إن لكل مؤسسة إستراتيجيتها التنافسية فهناك من تطبق إستراتيجية قيادة التكلفة وهذه تعتمد على خفض التكاليف إلى أدنى حد بحيث يصعب على المنافسين الحاليين الأقوياء من تطبيق ذاك السعر وحتى المنافسين الجدد لا يمكنهم ذلك وبالتالي تصبح لهذه المؤسسة مكانة تنافسية و منه تحقيق ميزة تنافسية، في هذه الإستراتيجية يمكن للنقل أن يساهم فيها وذلك عن طريق إستغلال المؤسسة وسائل نقل ذات تكلفة أقل وذات مميزات خاصة لأن لكل وسيلة لها مميزات، ونوع الإستغلال والهدف المسطر من قبل المؤسسة هما العنصران اللذان يحددان نوع الوسيلة التي سوف تستعمل، وهناك من تطبق إستراتيجية التميز حيث للنقل دوره فيها الذي يساهم في إعطاء جودة للمنتج و يدخل في خدمات ما بعد البيع، كما يمكن تطبيق إستراتيجية التركيز والتي تعتمد على التكلفة و الجودة و هذه الإستراتيجية يلعب النقل دوراً هاماً فيها وهو ما ذكرناه في الإستراتيجيتين السابقتين.

المطلب الثاني: دور خدمات النقل في الميزة التنافسية.

يظهر دور خدمات النقل في تحسين الميزة التنافسية من خلال محدداتها وهي كما يلي :

- **عوامل الإنتاج:** إن للنقل دوراً هاماً فيها فبواسطته تستطيع المؤسسة من زيادة قدرتها الصناعية وذلك تمويين وإمداد المؤسسة بمختلف المواد الأولية في أي وقت وبالكميات التي ترغب فيها دون توقف، نقل الآلات الصناعية ذات الأحجام المختلفة، نقل اليد العاملة ذات المهارة والخبرة دون إعطاء لبعده المسافة أهمية و بالتالي تكون سبابة في الحصول على عوامل الإنتاج في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ومنه يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.

- **أوضاع الطلب المحلي:** يكمن دور النقل في نقل المنتج وتوزيعه بالسرعة المطلوبة لمختلف الأسواق المحلية والدولية وبتكاليف منخفضة خصوصا إذا أستعمل النقل المائي والبحري¹، النقل ذا الجودة يزيد من جودة المنتج، التخلص من المخزون في أسرع وقت ممكن، يزيد من الاعتمادية لدى العميل إتجاه المؤسسة فهنا النقل يعطي سبق تنافسي وميزة تنافسية.

ومن خلال ما سبق نقول إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق أكفء إستخدام لعناصر الإنتاج من بينها النقل، وقامت كل منطقة بإنتاج البضائع التي يمكن إنتاجها أرخص من المنطقة الأخرى وبجودة أحسن منها، فهنا تكون لها الميزة التنافسية في ذلك المنتج، ولا ينتهي دور النقل في تكلفة الإنتاج فقط ولكن يتعداها إلى مرحلة تسويق المنتج، فلا بد على المؤسسة إستغلال وسائل نقل ذات تكاليف أقل وجودة عالية ومزايا تنافسية في عملية توزيع المنتج، حتى تستطيع المحافظة على المكاسب الناتجة عن التخصص الإقتصادي .

المطلب الثالث: واقع خدمات النقل والميزة التنافسية في الجزائر.

لأهمية قطاع النقل في الإقتصاد الجزائري بصفة عامة وفي المؤسسات الإقتصادية بصفة خاصة، عمدت الجزائر بإنجاز عدة مشاريع تخص قطاع النقل من بينها الطرق (طرق سريعة والسكك الحديدية)، إعادة هيكلة الموانئ والمطارات وغيره من الإنشاءات التي تسهل عملية النقل، كما قامت الجزائر أيضا بتجهيز حظيرة النقل .

ومما سيأتي سنتطرق إلى الإحصائيات الخاصة بشبكة النقل² وهي على النحو التالي:

أولا: شبكة الطرق.

تعتبر شبكة الطرق الجزائرية واحدة من أكبر الشبكات الأكثر كثافة في القارة الإفريقية وذات أهمية كبير في المجال الإقتصادي و الإجتماعي و الثقافي، والهدف من إنجاز شبكة الطرق هو التركيز على البعد الإجتماعي من خلال تلبية مطلب فك العزلة، خصوصا القاطنين في المناطق الجبلية و المعزولة مع الأخذ بالحسبان البعد الإقتصادي والتنموي للبلاد³، حيث يقدر طولها بـ 112 696 كلم من

¹. علي سالم إحميدان الشواورة، مرجع سابق، ص352- 354.

². الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار الجزائر ، النقل ، منشورة على الموقع الإلكتروني ، www.andi.dz ، 24 فيفري 2019، 11-03.

³. وكالة الأنباء الجزائرية، نقل و الأشغال العمومية ، منشورة على الموقع الإلكتروني 250-6296 /ar/économie/2019، 14أفريل 2019.

، 21-45.

الطرق، منها 29 280 كلم من الطريق الوطني وأكثر من 4910 هيكلم. كما سيتم استكمال هاته الشبكة بجزء هام مقدر ب 1 216 كلم والذي سيربط مدينة عنابة في أقصى الشرق بمدينة تلمسان في أقصى الغرب.

إن شبكة الطرق الجزائرية في تطور مستمر بفضل برنامج تحديث الطرقات السريعة. نذكر منها إنجاز الطريق السيار شرق غرب الذي يبلغ 1 216 كلم، والإطلاق القادم لمشروع إنجاز الطريق السيار للهضاب العليا بطول 1020 كلم.

كما نذكر الطريق السريع العابر للصحراء (شمال وجنوب) والذي تمت إعادة تهيئته بقرار من الحكومة لزيادة التبادل التجاري بين الدول الست المتواحدة على طول هذا الطريق و هي (الجزائر، مالي، النيجر، نيجيريا، التشاد وتونس).

ثانيا: شبكة السكة الحديدية.

تقدر شبكة السكك الحديدية في الجزائر ب 2.150 كلم، إذ شهدت في الآونة الأخيرة كهرية بعض المقاطع لوضع قطارات ذات سرعة فائقة قريبا من شأنها أن تربط المدن الرئيسية للبلاد. تسيير شبكة السكك الحديدية من قبل شركة النقل للسكك الحديدية الوطنية (SNTF). هذه الشبكة مجهزة ب أكثر من 200 محطة تغطي خاصة شمال البلاد، منها:

- 299 كلم سكك مكهربة.
- 305 سكك مزدوجة
- 1 085 سكك ضيقة.

من بين مشاريع السكك الحديدية في طور الإنجاز نذكر مشروع كهرية 1000 كلم من السكك الحديدية وإنجاز 3000 كلم من السكك الحديدية.

بحلول عام 2014 سيصل طول شبكة السكك الحديدية إلى 10 515 كلم، وفي سنة 2018 برمجت وزارة النقل و الأشغال العمومية تحديث و عصرنة الخط المنجمي شرق عنابة جبل العنق بطول 388 كلم في إيطار تجسيد المشروع المدمج لإستغلال حقل الفوسفات الواقع جنوب هذه المنطقة ومعالجته وإستغلال وتطوير حقول الحديد الواقعة في منطقتي الوزنة و بوخضرة¹.

ثالثا: النقل البحري:

¹. وكالة الأنباء الجزائرية، مرجع سابق، ص3.

تعتبر الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة (CNAN) والمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين ممثلي قطاع النقل البحري في الجزائر.

معظم العبارات (السفينة العابرة) تعمل على إيصال الركاب إلى الشواطئ الأوروبية، ونقل البضائع إلى جميع أنحاء العالم.

معظم الأنشطة التجارية الدولية تتم عن طريق النقل البحري، عبر 11 ميناء تجاري نذكر منها:

الجزائر، وهران، عنابة، سكيكدة، أرزيو، بجاية، مستغانم، غزوات، جيجل، تنس ودلس. أما فيما يتعلق بأعمال ترميم الهياكل الأساسية للموانئ فإن عدد قليل منها إستفاد من هاته العملية باستثناء محطات النفط والغاز.

وحتى سنة 2018 م إستلمت الجزائر 10 سفن لنقل البضائع من أصل 26 والأمر الذي سيرفع حصتها في سوق النقل البحري إلى 25% في أفق سنة 2025 م¹.

رابعاً: النقل الجوي:

طورت الجزائر قطاع النقل الجوي بطريقة تجعل منه وسيلة حقيقية للإندماج على الصعيدين الإقليمي والدولي، إذ أنه سيتم إنفاق ميزانية تقدر ب 60 مليار دينار (600 مليون أورو) لتحديد أسطول الجوية الجزائرية خلال الفترة 2013-2017. كما ستقتني شبكة الخطوط الجوية الوطنية ثلاث طائرات جديدة بسعة 150 مقعداً وستقوم بتجديد 3 طائرات من نوع بوينغ 767 والمتواجدة حالياً في الخدمة، كما ستتم عملية شراء طائرتي شحن لنقل البضائع.

خلال الموسم الصيفي سجلت الخطوط الجوية الجزائرية معدل نمو إجمالي لحركة المرور قدر ب 15%. وفي عام 2011 بلغت إيراداتها 56 مليار دينار.

تمتلك الجزائر 35 مطارا منها 13 دولية، إن مطار الجزائر هو الأكثر أهمية حيث يستقطب 6 ملايين مسافر سنويا. الخطوط الجوية الجزائرية هي شركة الطيران الوطنية التي تهيمن على سوق النقل الجوي، الذي سجل منذ افتتاحه للمنافسة 8 شركات خاصة أخرى.

تتكفل الخطوط الجوية الجزائرية بعدة رحلات نحو أوروبا، إفريقيا، كندا، الصين والشرق الأوسط. وهناك عدة شركات طيران أجنبية لديها رحلات نحو الجزائر نذكر منها: التونسية للطيران، الخطوط

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، مرجع سابق، ص 2.

الجوية للملكية المغربية، الخطوط الجوية الفرنسية، الإيطالية للطيران، إيغل أزور، ليفتنزا، الخطوط الجوية التركية، الخطوط الجوية البريطانية.

إن الجزائر كغيرها من الدول التي تبحث على التنافس لتحقيق الميزة التنافسية في جميع المجالات وخصوصا في قطاع النقل الذي يلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية للبلاد، ولذلك عمدت إلى وضع إستراتيجيات قطاعية تهدف بها لزيادة عروض وسائل النقل وذلك من أجل :

- تلبية احتياجات تنقل الأشخاص والبضائع.
- تحسين نوعية الخدمة لتقليل الزمن والمسافة.
- الإستجابة للإحتياجات اللوجستية للمتعاملين الاقتصاديين.
- ضمان التنمية المستدامة مع إعطاء الأولوية للتنوع والربط بين مختلف وسائل النقل.

رغم كل الإنجازات والنفقات¹ التي تصرفها الجزائر في مجال قطاع النقل من أجل الإرتقاء إلى مصاف الدول المتقدمة إلا أنها تبقى دائما متأخرة في هذا المجال بمقارنتها مع الدول المتقدمة ومنه لاتزال بعيدة عن تطبيق إستراتيجيات التنافسية المختلفة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية في نمط معين من النقل بأنواعه الثلاث وخير دليل على هذا أنه في شهر فيفري من سنة 2019 م تعرضت مؤسسة وطنية بولاية تبسة مختصة في الفوسفات إلى خسارة بحوالي 50 مليار دينار جزائري نتيجة لتعطل وسيلة النقل التي كانت تستغلها و المتمثلة في قطار كوراديا وبالتالي أدى إلى تأخر وصول المنتج إلى الباخرة الراسية في الميناء ومنه نتج عنه تسديد غرامات لرسوا الباخرة في الميناء²، في هذه الحالة لو كانت خطوط متاحة أخرى في المنطقة لما أو وسائل نقل أخرى تعوض هذه الوسيلة المعطلة لما كان هناك تأخر و خسارة المؤسسة.

¹. لمزيد من المعلومات أنظر الموقع الإلكتروني www.Aps.dz/ar/économie/6296-250.

². قناة التلفزيونية الجزائرية النهار، منشورة على شريط الأخبار، بتاريخ 2019/02/06، على الساعة 21^h40['].

خلاصة الفصل:

وإستنادا إلى ماسبق، نجد أن التنافسية بمثابة الهاجس للمؤسسات التي تهدف قصد إستمراريتها في السوق ودعمها الموقف التنافسي عن باقي المؤسسات، وهذا وفق إستراتيجيات تنافسية وذلك بالبحث عن ميزة تنافسية، وكلما كانت الإستراتيجية المعتمدة مناسبة وملائمة، مثلت نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها، في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التموينية، والذي يساهم بدوره في رفع مستواها، وكذا تجديد منتجاتها وتطويرها إلى الأحسن، كل هذا يتطلب خدمة نقل فعالة: فشبكة المواصلات هي كالشرايين في جسم الانسان اذا حجب الدم عن عضو ما فإنه يتعفن ويموت، وهكذا المناطق التي تكون موصولة بشبكة مواصلات فإنها تنتعش وتزدهر ويحدث ركوضا في المناطق المعزولة والنائية.

الفصل الثالث: دور خدمات
النقل في زيادة تنافسية مؤسسة
صوفاكت

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

تمهيد:

تعتبر مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تلعب دورا فعالا في الإقتصاد الوطني بسد حاجيات السوق الوطني من منتجات الأغطية النسيجية وغيرها من المنتجات الصوفية الآخرة كالخيط والقماش.

وبعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لخدمات النقل ودورها في المؤسسات الاقتصادية، وفي الفصل الثاني إلى العلاقة بين هذه الخدمات مع التنافسية والميزة التنافسية، وإظهار أثر خدمات النقل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ولهذا ومن خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت)، وتبيان نظرتها حول دور خدمات النقل في تحقيق الميزة التنافسية، خصوصا بعد التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر وتوجهها تدريجيا إلى اقتصاد السوق، أصبحت هناك إستقلالية أفضل في التسيير لدى المؤسسات الوطنية وذلك من أجل التكيف مع المعطيات الجديدة التي إكتسحت السوق العالمية من إنفتاح وتنافس كبيرين.

لأجل ذلك قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث وهما على النحو التالي:

المبحث الأول: نبذة تاريخية حول نشأة مؤسسة TDA.

المبحث الثاني: واقع النقل والتنافسية في مؤسسة TDA.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل خدمات النقل في مؤسسة TDA.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

المبحث الأول: نبذة تاريخية حول نشأة المؤسسة TDA.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مراحل التحولات التي طرأت على المؤسسة منذ نشأتها إلى غاية تحولها إلى تسمية مؤسسة TDA وهيكلها التنظيمي ووظائفه، ولكي نعطي هذا المبحث حقه قمنا بتقسيمه إلى مطلبين، الأول يتضمن مراحل تطور نشأة المؤسسة والثاني وظائف الهيكل التنظيمي لمؤسسة TDA.

المطلب الأول: مراحل تطور نشأة المؤسسة TDA.

سنحاول في هذا المطلب عرض صورة شاملة حول مؤسسة المنسوجات النسيجية المتنوعة الجزائرية TDA ووحدة تيسمسيلت.

أولاً: بدايات نشأة مؤسسة TDA.

بعد الاستقلال سنة 1966م، أنشأت المؤسسة الوطنية SONITEX المتخصصة في الصناعة النسيجية والمشرفة على جميع المؤسسات عبر الوطن.

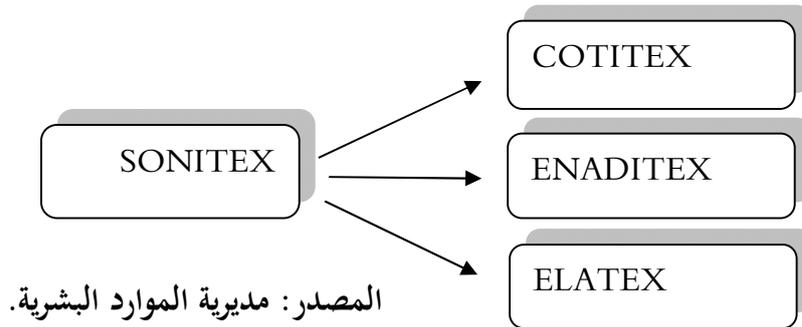
وفي سنة 1982 وقعت الهيكلة الأولى لمؤسسة SONITEX، واشتقت عنها مجموعة من المؤسسات المتخصصة و نذكرها:

ENADITEX هي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية.

COTITEX هي مؤسسة في الصناعات القطنية و خياطة الأقمشة وغيرها.

ELATEX هي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

الشكل رقم (III-1) المؤسسات المشتقة عن "SONITEX".



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

نظرا للمهمة الكبيرة التي تقوم بها و العبء الكبير عليها وعجزها على تلبية الطلبات المتزايدة باستمرار، وفي إطار توسيع النشاطات الصناعية عبر الوطن أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX سنة 1983

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

عقد مع مؤسسة PECSTAR في مومباي بالهند منشأ مركب لصناعة الأغطية الصوفية والنسيجية والخيط الخشن "COUVERTEX".

فبموجب قرار رقم 02 لمجلس الصندوق القابض للصناعات التحويلية أربع شركات، والتي كانت عبارة عن مؤسسات فرعية للشركة الأم COUVERTEX والتي أنشأت بتاريخ 1987/01/20م ونذكرها كما يلي:

الشكل رقم (2-III): المؤسسات الفرعية للمؤسسة الأم.

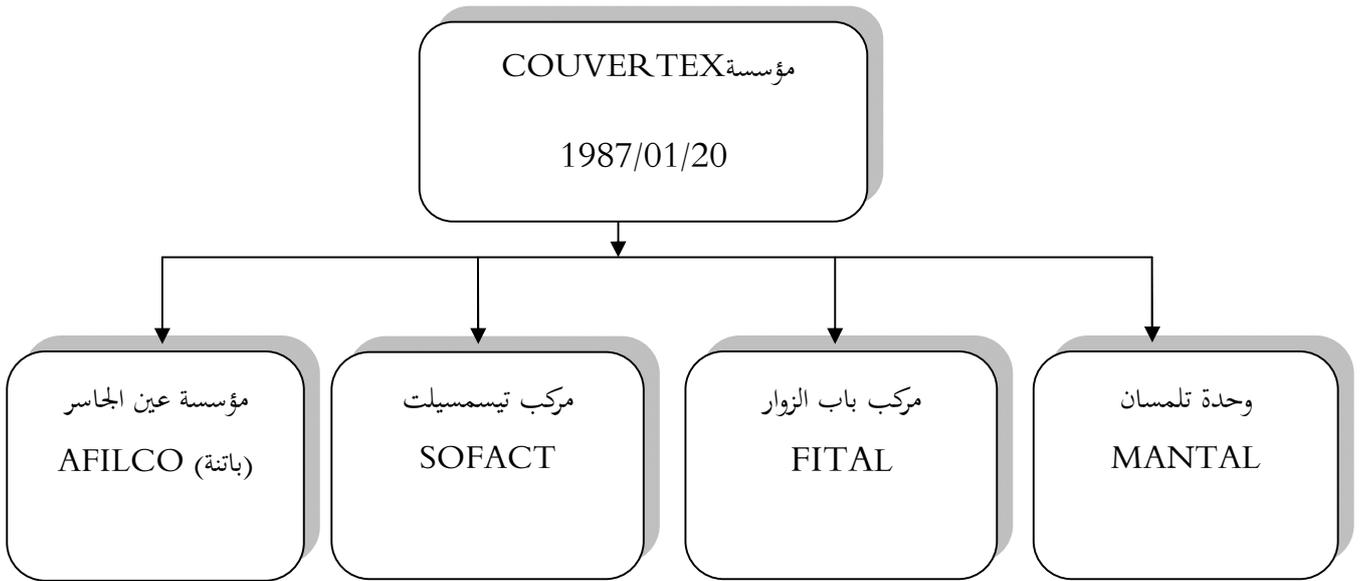
- SOFACT: المركب الصناعي للأغطية وحدة تيسمسيلت.

- FITAL: المؤسسة الجزائرية للمنسوجات والخيط الخشن بباب الزوار.

- MANTAL: المؤسسة الجزائرية للمنسوجات المختلفة.

- AFILCO: المؤسسة الجزائرية للأغطية و الخيط الخشن.

الشكل رقم (2-III) المؤسسات الفرعية عن "SONITEX".



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

وفي عام ألفان وإحدى عشر وواحد وثلاثون من شهر نوفمبر تم الإنتهاء من تسمية SOFACT وتغيرت إلى إسم المؤسسة الوطنية النسيجية TEXALG تكون تابعة جزائر المنتجات النسيجية بتاريخ 2012/01/01م، وفي 2017/01/01م تحولت إلى إسم مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

ثانيا: التعريف بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت.

سوف نقوم بتعريف المؤسسة من خلال التطرق لتاريخ إنشائها وموقعها الجغرافي ونشاطها.

1- تاريخ إنشاء المؤسسة.

بداية سريان التسمية الجديدة لمؤسسة TDA كانت بتاريخ 2017/01/01م، وتم إبرام العقد الإداري

بتاريخ في 2017/11/12م تحت رقم 427، برأس مال جماعي يقدر بمليونين دينار جزائري.

2- الموقع الجغرافي:

تقع شركة TDA في المدخل الشمالي الشرقي لولاية تيسمسيلت، حيث تبعد عنها حوالي 01 كم بالقرب من

الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها، فهي تتربع على مساحة 10 هكتارات و3 آر في حين

تبلغ المساحة المغطاة 3 هكتار ونصف، وفيما يلي بطاقة شاملة حول المؤسسة:

التسمية: مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية "TDA" وحدة تيسمسيلت.

المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية، طريق الجزائر العاصمة، تيسمسيلت (38000).

تاريخ سريان التسمية : 2017/01/01.

تاريخ العقد الإداري : رقم 427 المؤرخ في 2017 /11/12م.

تاريخ بداية النشاط : 2017 /12 /05 م.

رقم السجل التجاري: 17ب 1044509 – 38/05.

رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057.

رئيس المشروع: مؤسسة الصوفية "ELATEX".

مؤسسة الانجاز: PEC-STAR في الهند.

عدد العمال عند الإنشاء: 464 عامل.

عدد العمال الحاليين: 267 عامل من بينهم ذوي خبرة تحافظ عليه المؤسسة من أجل السير الحسن لها.

نشاط المؤسسة وفق السجل التجاري:

- النسيج الصناعي للصوف ومواد نسيجية أخرى.

- الإنتاج الصناعي للزراي.

- إنتاج صناعي للبدبات والأقمشة غير المنسوجة والقطن المندوف.

- النسيج الصناعي للقطن .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

- الغزل الصناعي للقطن الممزوج بمواد الإصطناعية والتركيبية .
- تكملة أعمال النسيج كالتبييض، الصباغة، طباعة وتجهيز.
- النسيج الصناعي للحزير ممزوج بمواد نسيجية أخرى.

تختص مؤسسة TDA في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية المصنوعة من مادة الأكرليك ECRYLIQUE المستوردة و القماش الصوفي، كما أنها تنتج الخيط الخشن المستعمل في صناعة الزرابي التقليدية، التي تباع في الغالب إلى القطاع الخاص بالنسيج التقليدي.

تسعى إلى توفير متطلبات السوق الداخلية من الأغطية النسيجية، والتقليل من عبأ التكاليف المرتفعة للاستيراد، إذ أصبحت المؤسسة تمون نسبة كبيرة من السوق المحلية بالأغطية نظرا لجودة منتجاتها وقدرتها الكبيرة على المنافسة، ومن جهة أخرى فهي تساهم في امتصاص البطالة، وتحاول أن تظفي على المنطقة طابع صناعي إلى جانب الطابع الفلاحي المميز لها.

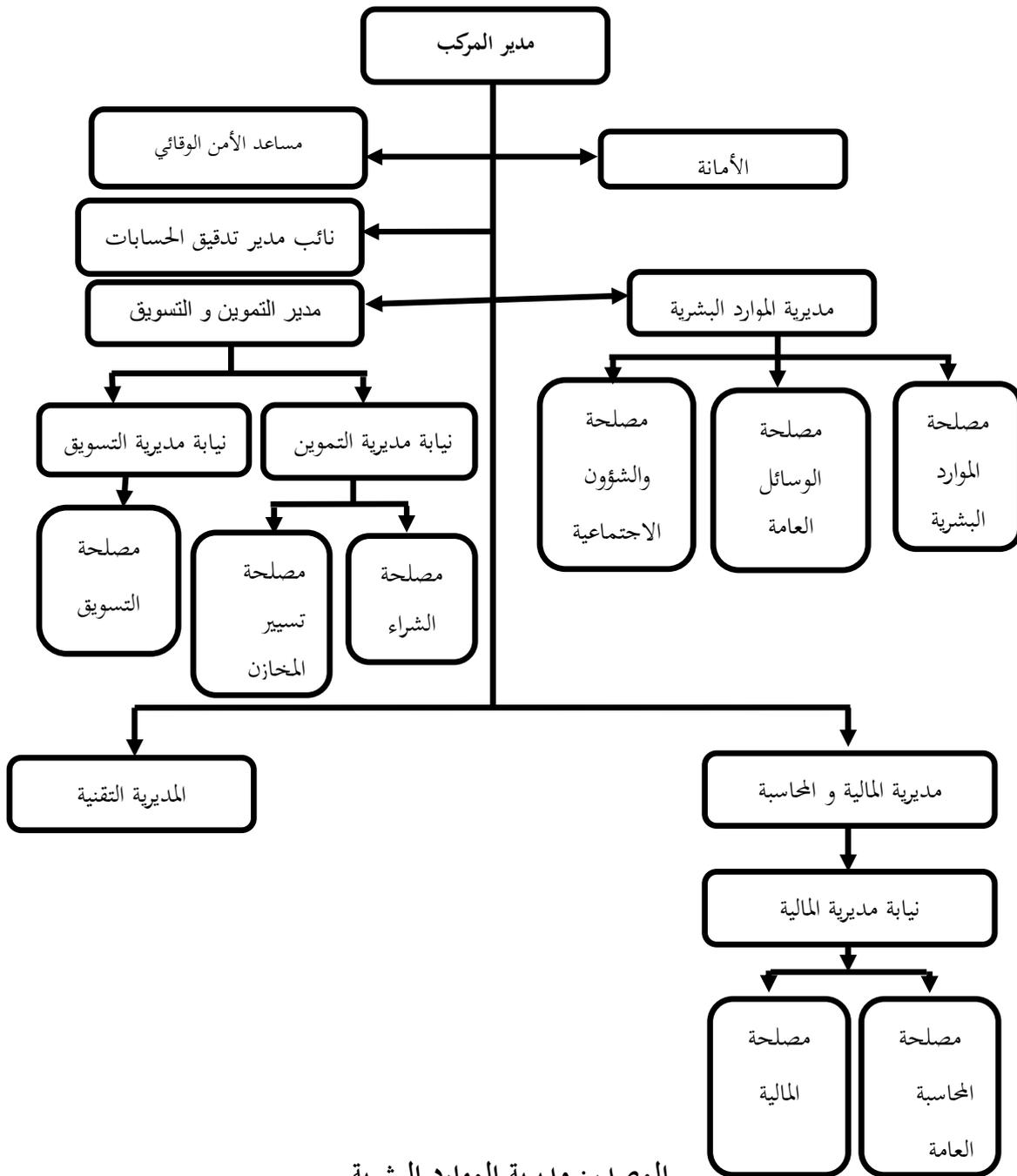
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسميسيلت

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ووظائفه.

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض وشرح الوظائف الخاصة بالهيكل التنظيمي العام للمؤسسة TDA.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (III-3) الهيكل التنظيمي للمؤسسة TDA



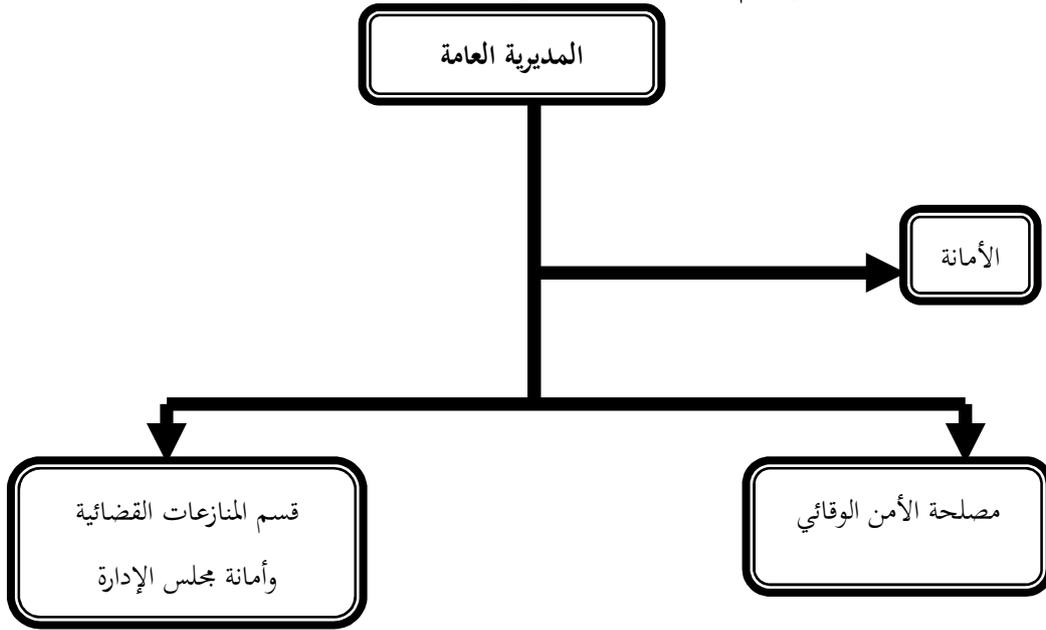
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

ثانيا: التحليل الوظيفي للهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

تقوم الوظائف الإدارية والهيكل الصناعية في المؤسسة على أسس تنظيمية تميزها التنسيق والتعاون بين المديرين.

01- المديرية العامة (مديرية المؤسسة): المديرية العامة تتكون من المدير العام الذي يرأسها ويشرف على كامل مصالحها وأقسامها.

الشكل رقم (III - 4): هيكل المديرية العامة.



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

1-1- المدير العام: يسهر على التسيير الجيد للمؤسسة، وتطبيق البرنامج السنوي المسطر بأكثر نسبة ممكنة.

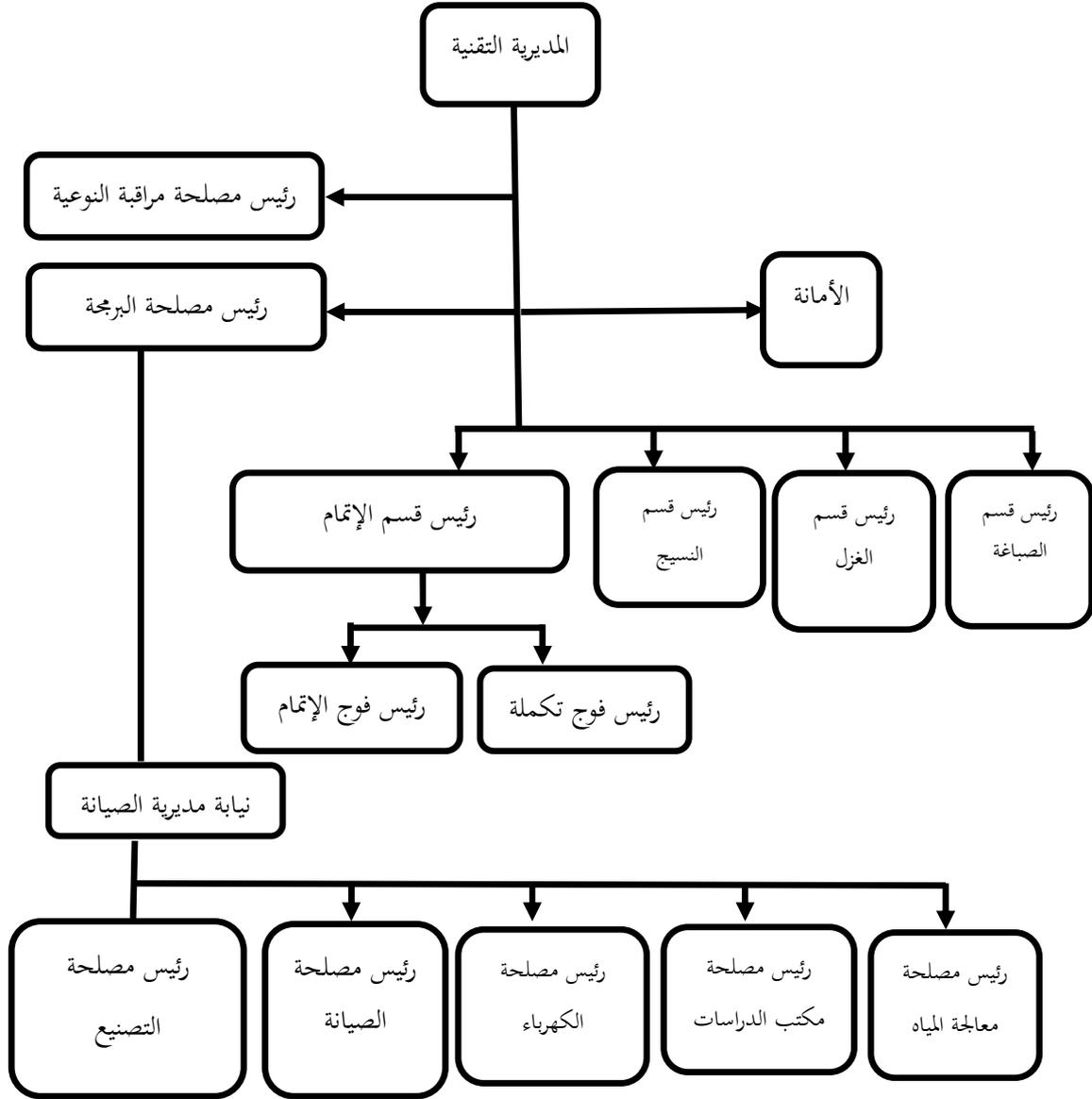
1-2- قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس الإدارة: فهو مكلف ببرمجة اجتماعات مجلس الإدارة للمؤسسة، ويقوم بتحرير الإستدعاءات لأعضاء مجلس الإدارة وإرسالها رفقة الملف المراد دراسته في أجل أقصاه 8 أيام على الأقل قبل موعد الاجتماع، وبعد الانتهاء يقوم بتحرير محضر للاجتماع ويمضي من طرف الرئيس وعضوين معا في نفس الاجتماع، كما أنه مكلف بدراسات الإجراءات الإدارية والقانونية الخاصة بميدان القضاء في القسم الاجتماعي، القسم الإستعجالي و المدني.

1-3- مصلحة الأمن الوقائي: هذه المصلحة مكلفة بأمن المؤسسة والوقاية من الأخطار التي قد تنجم كالحريق.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

02- المديرية التقنية: تتشكل من سلم متدرج في صناعة المنتج، ومجموعة من المصالح والمديريات الفرعية، وسنوضح الأمر في المخطط التالي الذي يمثل التنظيم الهيكلي لهذه المديرية.

الشكل رقم (III-5): هيكل المديرية التقنية.



المصدر: المديرية التقنية.

1-2- نيابة مديرية الصيانة: هذه النيابة تشرف على مختلف الورشات، وذلك لتصليح أي عطب، أي القيام بدراسة معمقة تخص آلة ماء، وعدة آلات، كما أنها عنصر فعال في التشاور لإبداء الرأي كلما أرادت المؤسسة شراء آلات جديدة أو صيانة معداتها الإنتاجية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

2-2 مصلحة البرمجة: تقوم بتقدير كمية المواد الأولية اللازمة لإنتاج الكمية المسطرة في برنامج سنوي، ويتم تقسيم هذا البرنامج حسب الشهور، كما إنها تجمع المعلومات الخاصة بالتعطلات والإنتاج والغيابات شهريا وهذا من أجل تقديم تقرير شهري.

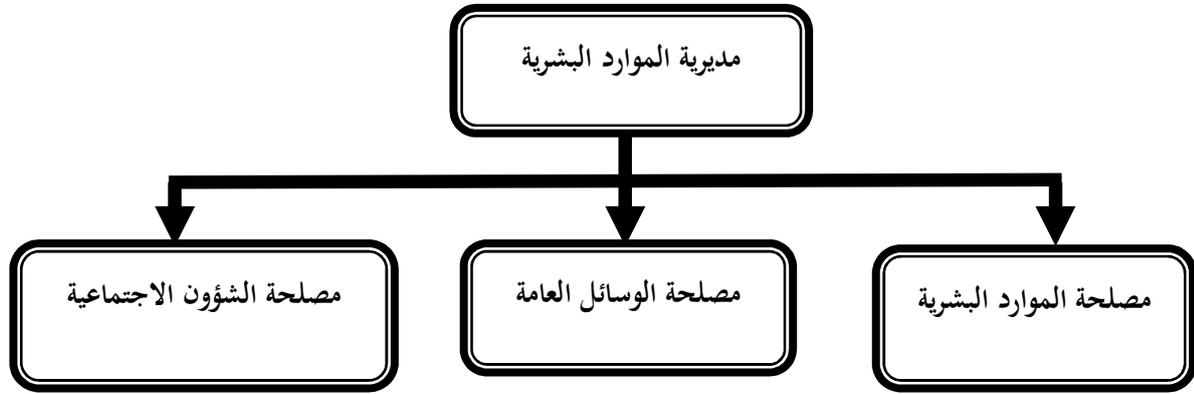
2-3 مصلحة المراقبة النوعية: إن هذه المصلحة يتم عملها على عدة مستويات قبل عملية الإنتاج، ولهذا الغرض فإن المصلحة تحتوي على مخبرين:

➤ **المخبر الكيميائي:** يوجد هذا المخبر على مستوى ورشة الصباغة، حيث يقوم المخبري باستعمال المواد الكيميائية و الملونات من أجل استخراج والحصول على اللون المطلوب.

➤ **المخبر الفيزيائي:** يتم فيه مراقبة مقياس الخيط ما تم طلبه من المديرية التقنية، وهذا في ورشة الغزل وبعد التقطيع تتم مراقبة المقاييس الجديدة كما تتم مراقبة الوزن والطبي والتغليف.

03- **مديرية المواد البشرية:** هي المديرية التي قمت بالترتبص على مستواها حيث تنقسم إلى ثلاث مصالح والشكل الموالي يوضحها:

الشكل رقم (III-6) هيكل مديرية الموارد البشرية.



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

- **مصلحة الموارد البشرية:** من مهامها تقوم بالإشراف على الشؤون الإدارية للموظفين والتوظيف.
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تشرف هذه المصلحة على المركز الصحي والمطعم، بالإضافة إلى النقل كما تقوم بتقديم ملفات للعمال عند الحاجة.
- **مصلحة الوسائل العامة:** تتكفل هذه المصلحة بصيانة وسائل النقل التي تستعمل في عملية التموين، كما تشرف على عملية تنظيف الإدارة و الورشات.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

و في ظل الإفتتاح الذي عرفه الاقتصاد الوطني و انتقاله إلى اقتصاد السوق، إضافة إلى التطور الحاصل في النظام المحاسبي، فإن مؤسسة TDA تماشى مع هذا الواقع، وتم نقل نظامها المحاسبي إلى النظام المحاسبي المالي الجديد من أجل مواكبة التغيرات والتحولات الاقتصادية، والاتجاه نحو إقتصاديات السوق وتحرير التجارة.

المبحث الثالث: واقع النقل و الميزة التنافسية بالمؤسسة.

سوف نقوم بعرض واقع النقل والميزة التنافسية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت.

المطلب الاول: واقع النقل بالمؤسسة.

بعد سنة 2002 م قامت المؤسسة ببيع وسائل النقل الخاصة بنقل العمال و البضائع المملوكة لها وذلك جراء الإجراءات الحكومية التي طبقت آنذاك وذلك في إطار خصخصة المؤسسات العمومية ، ومن خلال ذلك الوقت أصبحت المؤسسة تعتمد في توفير وسائل النقل طريق إبرام الصفقات مع متعهدي النقل العام والخاص.

-طريقة إختيار وسيلة نقل:

عملية الإختيار تتم عن طريق الإعلان عن إستشارة خاصة بركاء حافلات لنقل العمال (أنظر الملحق رقم III-01) أو بركاء شاحنات لنقل البضائع، وإن تعذر ولم يقدم أي متعهد بعرضه أو عدد العروض غير كافية تقوم المؤسسة بتمديد الإستشارة إلى تاريخ آخر (أنظر الملحق III-02)، الإعلان يكون مبين فيه الوثائق المطلوبة لهذه الإستشارة وأجل إستقبال العروض، وقبل الإعلان تكون المؤسسة قد أعدت دفتر الشروط تبين فيه جميع الشروط الواجب توفرها في العروض وطريقة التقييم وتاريخ الطعون... إلخ، ولأجل هذه العملية تشكل المؤسسة ثلاث لجان وهي:

01: لجنة فتح الأظرف: تقوم هذه اللجنة بإستقبال العروض وفتح الأظرفة المقدمة من قبل المترشحين وذلك من أجل التأكد من أن الملف المقدم مستوفي للشروط المبينة في دفتر الشروط(أنظر الملحق رقم III-03) وترتيبهم حسب التاريخ الوصول وكذا تبيان الوثائق الناقصة في الملف ومن الشروط نذكر منها :

- أن يملك ثلاث حافلات ذات أكثر من 30 مقعد، أما الشاحنات لنقل المنتجات والمواد الأولية تكون ذات طاقة تحميلية 02 طن، وفي بعض المواد الأولية تحتاج إلى شاحنات أقل من هذه الطاقة التحميلية، وتكون عددها أكثر من ثلاثة .

- تكون الحافلات والشاحنات في حالة جيدة .
- يملك سجل تجاري .
- يملك مقرر يتضمن رخص إستغلال النقل العمومي.

- وثائق خاصة بالمركبة .

إذا كان أي عرض لا يستوفي الشروط سيلغى من المسابقة.

02- لجنة تقييم العروض:

تقوم بإعداد محضر (أنظر ملحق رقم III-4 و5) تبين فيه تنقيط كل العروض وفق ما ينص عليه دفتر الشروط وتقوم بترتيبهم وفق مجموع النقاط، هذا التقييم يكون تقني ومالي، هذا التنقيط يشمل العناصر التالية: حالة المركبة، سنة سيرها، الخبرة في هذا الميدان، الشهادات التقديرية لسمعة متعهدي النقل، عدد المقاعد والسعر المقترح .

03- لجنة توزيع العروض:

وفق محضر التقييم المقدم من قبل لجنة التقييم تقوم بالمفاضلة بين هذه العروض آخذة بعين الاعتبار إلى بعض الخصائص وهذا راجع حسب رغبة المؤسسة وإستراتيجياتها مثلا كأن يكون المتعامل إقامته بقرب من الميناء أو في وسط المسافة أو في موقع المؤسسة.

غالبا توافق هذه اللجنة على الوسيلة المرتبة في المرتبة الأولى والمبينة في محضر لجنة التقييمات، تحاول إدارة المؤسسة على توفير أحسن وسيلة نقل المناسبة لنشاطها.

إن المؤسسة تملك معدات للمناولة تتمثل في نوعين متشابهين من الرافعات CLAK أحدهما عاطل والثالث خاص بالضغط على الحمولة من أجل إنقاص من حجمها، بالإضافة إلى ذلك لديها سيارتين نفعتين من نوع رونو طرفيك سنة سيرها 2002 وبوكسار سنة سيرها 2013 تستعمل في نقل الحمولات الخفيفة.

المطلب الثاني: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت.

تحتل منتجات مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت مكانة هامة في السوق الوطنية حسب تصنيفات القائمين عليها وأصحاب الخبرة في المؤسسة، لكونها تمتاز بالجودة والأسعار المختلفة المتاحة للزبائن، ولكن تواجه المؤسسة منافسة شديدة في السوق خاصة من السلع الصينية التي تمتاز بأسعار منخفضة إلا أن المؤسسة تسعى دائما لإيجاد الإستراتيجيات التنافسية المناسبة للمؤسسة لجعلها دوما في الريادة وبمحصة سوقية كبيرة خصوصا في ظل إنخفاض الطلب على منتجاتها الراجع إلى وفرة المنتجات البديلة مثل الكوات أو البطانية وتوصيل الغاز الطبيعي إلى المناطق الحضرية والريفية، هذا يظهر من خلال الجهود المبذولة من قبل القائمين على تسييرها وذلك بتطوير معدات الإنتاج وتدريب العاملين على الأساليب الحديثة في الإنتاج والإدارة،

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

وإختيار وسائل نقل من علامات الجودة الذات السمعة والشهرة متناسبة مع نوعية المنقول وحجمه، ومسافة التنقل.

إن النقل يلعب دورا هاما في سير نشاط المؤسسة بدءا من نقل العمال وجلب المواد الأولية والإنتاج والتوزيع وتسهيل مهام الإدارة مع الإدارة المركزية أو مع الجهات الأخرى المتعاقدة معها، ولهذا فإن المؤسسة تعرف جيدا ما مدى دور هذا العنصر في مواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية .

إن المؤسسة TDA ليست لها كامل الحرية في إختيار وسيلة نقل حسب رغبتها، لأنها توفر وسائل نقل بالإجراء الإداري و ذلك بالإعلان عن إستشارة وهي الطريقة الوحيدة المرخص بها في القانون الأساسي للمؤسسة في ظل عدم قدرة المؤسسة ماليا على شراء وسائل نقل خاصة بها، وهذه العملية تقيد المؤسسة في إختيار الوسيلة التي تراها مناسبة، وبمعنى آخر ليس لديها خيار آخر سوى المفاضلة بين ما هو موجود لديها من عروض فقط، وفي الغالب هذه العروض تكون قليلة جدا وهي نفسها دائما ، غير متنوعة في العلامات الصناعية لوسائل النقل، وفي ظل عدم توفر الولاية على الموانئ سواء بحرية أو سكك حديدية أو مطارات فإنها تعتمد على النقل البري بالسيارات والشاحنات والتي تسعى من خلاله أن تحقق به الميزة التنافسية المطلوبة، وفيما يخص مشروع السكة الحديدية الرابط بين بوغزول (ولاية المدية) وولاية تيسمسيلت وولاية تيارت، فقد قمنا بطرح سؤال على أحد المسؤولين في المؤسسة حول إمكانية إستغلال هذا الخط والإعتماد عليه في النقل مستقبلا فأجابنا بأن طبيعة المؤسسات المتعاقدة معها تمنع نقل مشترياتها عن طريق هذا النوع من النقل وهذا لخصوصياتها.

تسعى المؤسسة إلى التحكم في تكلفة الوحدة الواحدة و تطبيق أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين والزيادة في الجودة، وهذا من خلال تجديد آلاتها الإنتاجية وتنوع منتجاتها وإختيار وسائل نقل ذات طاقة تحميلية كبيرة، ذات جودة لأن جودة وسائل النقل تزيد من جودة المنتج، حديثة، سريعة، آمنة ومرنة إن هذه الإستراتيجية تسمى إستراتيجية التركيز بتميز، ولتخفيض تكاليف التوزيع ونقل المواد الأولية والتوزيع بحمولات متوسطة قامت المؤسسة بإقتناء سيارتين نفعيتين المذكورتين سابقا، ومن أجل التعريف بمنتجاتها فتحت نقطة بيع بالمؤسسة الهدف منها البيع والترويج، المشاركة في المعارض الوطنية.

المبحث الثالث: دراسة و تحليل خدمات النقل في المؤسسة TDA.

إن دور النقل في المؤسسة يتضح من خلال عمليات الإنتاج واللوجيستيك والتوزيع، بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتوفير وسائل النقل اللازمة لنقل العمال التي تساهم في عدم تأخرهم عن العمل، والذي يساعد المؤسسة على إستغلال كل ساعات العمل في الإنتاج والتسيير دون تأخير.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسميسيلت

هذه الدراسة إختصرناها على نقل المواد الأولية والتوزيع و نقل العمال.

المطلب الأول: دراسة خدمات النقل في المؤسسة TDA.

1- العلاقة بين تكاليف نقل المواد الأولية وأحجامها.

إن النقل يلعب دورا كبيرا في عملية الإنتاج، حيث يتضح بشكل كبير في جلب المواد الأولية من الأماكن القريبة والبعيدة عن المؤسسة خصوصا من ميناء الجزائر ووهران وباتنة، بحيث كان في الوقت القريب عامل بعد المسافة يشكل عائق للإنتاج، وفي ظل توفر وسائل النقل المختلفة ذات القدرة على نقل حمولات كبيرة وبالسريعة المطلوبة والمرونة الواجب توفرها، ساعدت المؤسسة على توفير ما يلزمها من المواد الأولية بغية الإنتاج وفق الطلب المقدم وإحتياجات السوق .

ومن خلال التبرص الذي قمنا به في المؤسسة تم إستخلاص إحصائيات تخص تموين المؤسسة بالمواد الأولية خلال السنوات 2015، 2016، 2017 و 2018م وكذا ما يقابلها من تكاليف النقل وبالتالي قمنا بعملية المقارنة بينهما في الجدول التالي:

جدول رقم (III-1) خاص بمقارنة بين تكاليف النقل و حجم المنقولات (مواد أولية) خلال سنوات

2018 - 2015.

السنوات	2015	2016	2017	2018
مشتريات من المواد الأولية بـ				
كلغ و لتر:				
- الصوف	278.630,600	6.419,540	344.833	415.004,500
- الخيط	42.354,000	/	60.308	28.579,130
- الحمض	1.310	330	1.050	1.332
- مادة كيماوية	6.000	/	690	16.900
- الملح	14.375	1.000	14.175	4.500
- الصباغة	1.000	1.500	490	550
- الزيت	/	3.409	/	/
المجموع	343.669,6	72.658,54	421.546	463.865.63
تكاليف النقل(دج)	1.713.000	95.000	119.000	371.000

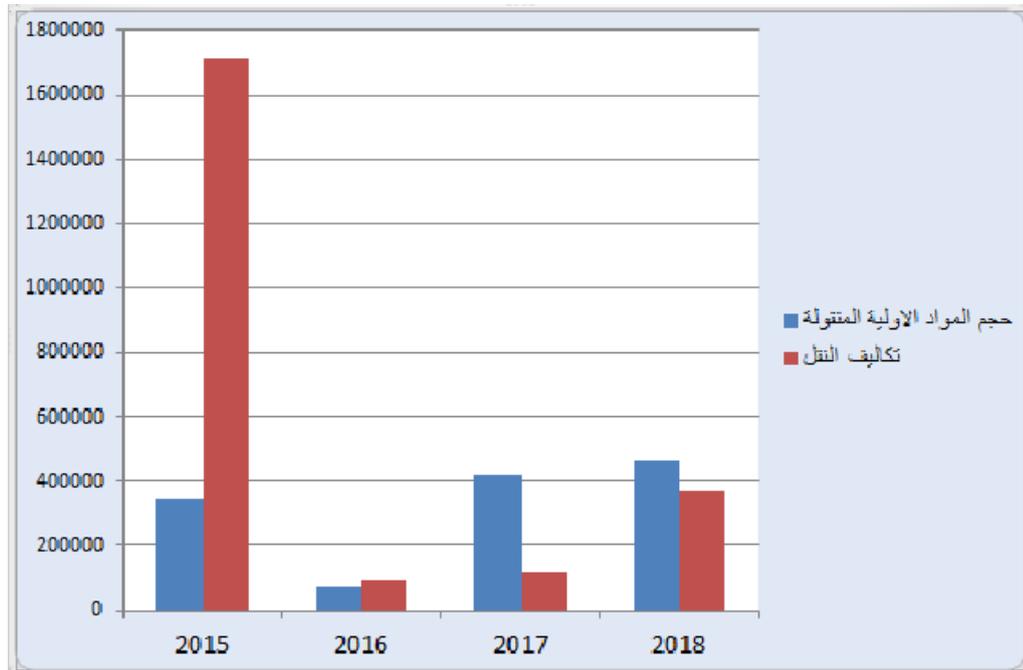
المصدر: المواد الأولية من مصلحة تسيير المخازن وتكاليف النقل من مصلحة المالية والمحاسبة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

من خلال هذا الجدول يمكن حساب تكلفة نقل وحدة الواحدة من المواد الأولية:

- سنة 2015 كلفت وحدة واحدة من المواد الأولية بمقارنتها مع تكاليف النقل بـ 4,9844 دج.
 - سنة 2016 كلفت وحدة واحدة من المواد الأولية بمقارنتها مع تكاليف النقل بـ 1,3075 دج.
 - سنة 2017 كلفت نقل الوحدة واحدة من المواد الأولية بمقارنتها مع تكاليف النقل بـ 0.2823 دج.
 - سنة 2018 كلفت نقل وحدة واحدة من المواد الأولية بمقارنتها مع تكاليف النقل بـ 0,7998 دج.
- الشكل البياني رقم (III-7) يمثل العلاقة بين تكاليف النقل وأحجام المواد الأولية المنقولة خلال سنوات 2015-

2018.



المصدر: من إعداد الباحثان.

02- العلاقة بين تكاليف نقل المنتج وأحجامه.

توزع المؤسسة إنتاجها إلى المؤسسات العمومية والمجالس المحلية (الولاية والبلدية) والدوائر والإدارات العمومية والمؤسسات العسكرية والمؤسسات التربوية والصحية وفق صفقات تشارك فيها المؤسسة بحيث تكون هناك منافسة بينها وبين شركات أخرى تعمل في نفس المجال، وعند الفوز بالصفقة يتم إعداد عقد لذلك، لكن مع الخواص يتم التفاوض على السعر ونوع المنتج والحجم ثم يتم إعداد إتفاقية بينهما، كما أنها تقوم بفتح جناح أمام المؤسسة من أجل عرض منتجاتها وبيعها للمواطنين، والجدول يبين العلاقة بين حجم المبيعات وتكلفة النقل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

جدول رقم (III-2) خاص بمقارنة تكاليف النقل وحجم المنقولات (التوزيع) خلال سنوات 2015-2018.

السنوات	2015	2016	2017	2018
حجم المبيعات بالوحدة: MDN- TISSU- PELUCHE	134.500	55.000	104.335	132.150
المجموع	134.500	100.674	195.569,500	235.351,700
تكاليف النقل	1.058.000	2.624.000	1.980.000	3.622.000

المصدر : أحجام التوزيع من مصلحة التسويق وتكاليف النقل من مصلحة المالية والمحاسبة.

ومن خلال هذا الجدول يمكن بحساب تكلفة نقل وحدة واحدة من المبيعات:

- سنة 2015 كلفت نقل وحدة واحدة من المبيعات بمقارنتها مع تكاليف النقل بـ 7,8661 دج.

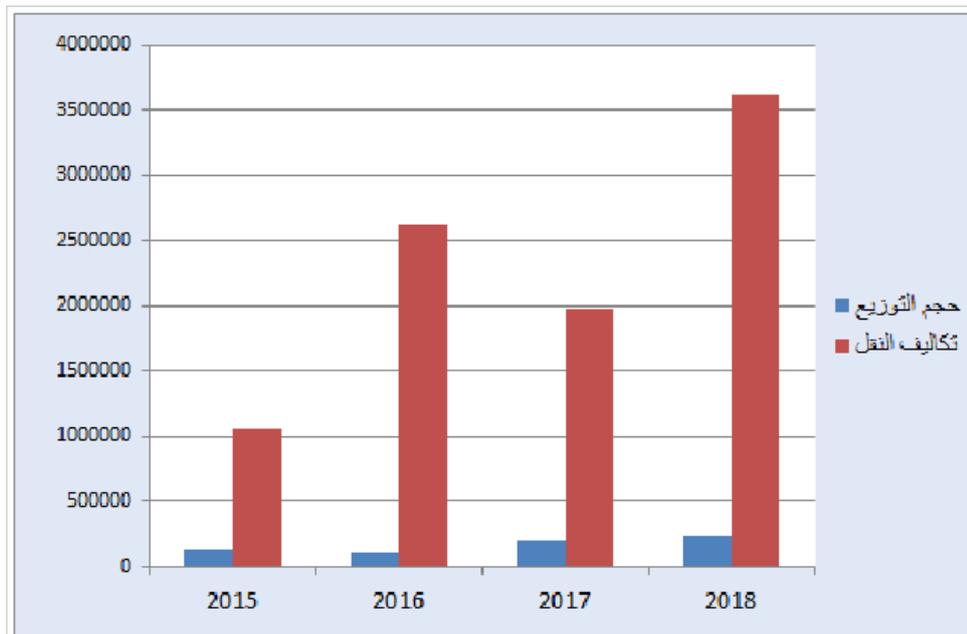
- سنة 2016 كلفت نقل وحدة واحدة من المبيعات بمقارنتها مع تكاليف النقل بـ 26,0643 دج.

- سنة 2017 كلفت وحدة واحدة من المبيعات بمقارنتها مع تكاليف النقل بـ 10,1242 دج.

- سنة 2018 كلفت وحدة واحدة من المبيعات بمقارنتها مع تكاليف النقل بـ 15,3897 دج.

الشكل البياني رقم (III-8) يمثل العلاقة بين تكاليف النقل و أحجام المنتجات التي تم توزيعها خلال سنوات

2015-2018.



المصدر: من إعداد الباحثان.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

03- نقل العمال.

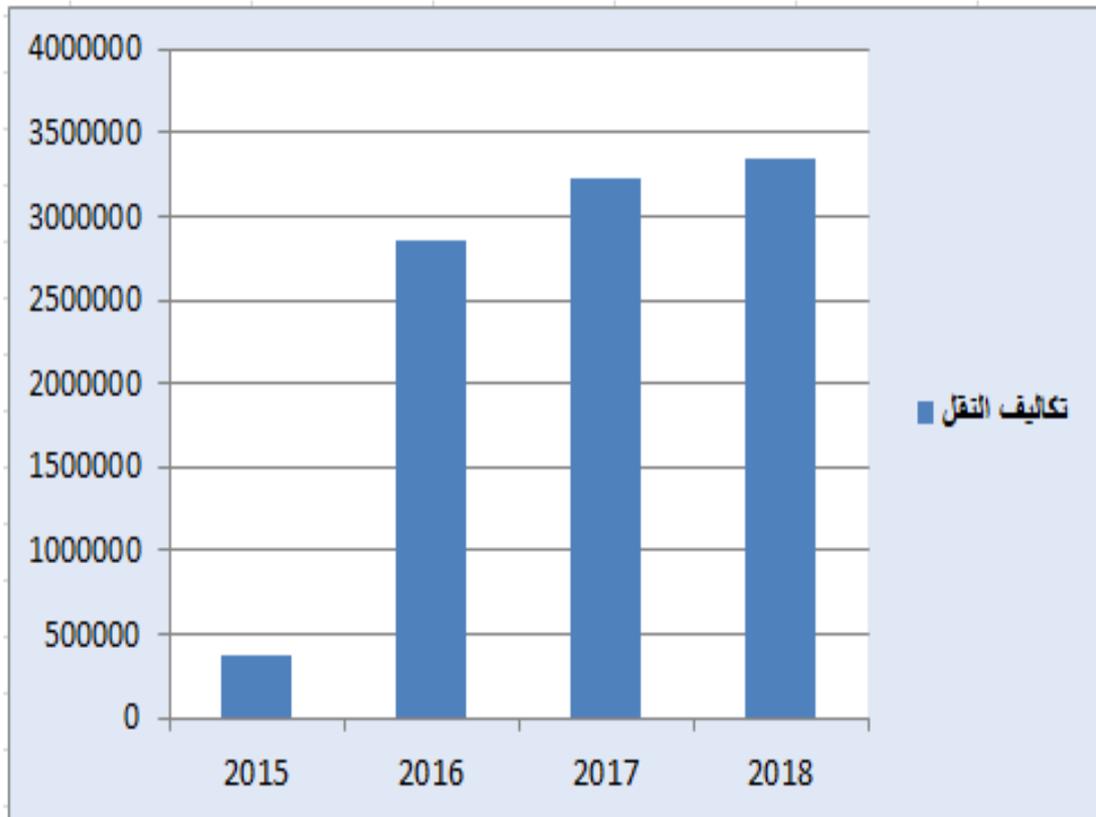
تعمل المؤسسة على توفير وسائل النقل المتمثلة في حافلتين في كل عام، وذلك من أجل نقل العمال من أماكن إقامتهم (بني مائدة، أحياء بلدية تيسمسيلت وأولاد بسام)، ومن خلال الجدول الأتي نبين فيه التكاليف التي تصرفها المؤسسة على نقل العمال.

جدول رقم (III-3) خاص بتكاليف نقل العمال خلال سنوات 2015-2018.

السنوات	2015	2016	2017	2018
تكاليف النقل(دج)	375.699,50	2.858.096	3.231.900	3.346.800
عدد الحافلات	02	02	02	02

المصدر: مصلحة المالية و المحاسبة.

الشكل البياني رقم(III-9) يمثل تكاليف نقل العمال خلال سنوات 2015-2018.



المصدر: من إعداد الباحثان.

المطلب الثاني: تحليل تكاليف النقل في المؤسسة.

01- نقل المواد الأولية و المنتجات.

إستنتجنا من خلال مقارنة تكاليف نقل المواد الأولية و المنتجات مع أحجامها من خلال المعطيات المبينة في الجداول والأشكال البيانية الخاصة بما خلال السنوات 2015-2018 هو ما يلي :

- لاحظنا أن تكلفة نقل وحدة الواحدة من المواد الأولية في سنة 2015 أكثر من السنوات الأخرى وهذا راجع إلى العوامل التالية:

✓ عدم إستغلال كامل الطاقة التحميلية لوسيلة النقل المتاحة ولهذا يمكن لحمولتين من سنة 2015 تم نقلها في حمولة واحدة في السنوات الأخرى.

✓ إستغلال السيارتين النفعيتين المتوفرة لدى المؤسسة ما بعد سنة 2017 ولهذا تكلفة نقل وحدة واحدة إنخفضت رغم حجم المنقولات أكثر من سنة 2015 .

✓ قرب وبعد مسافة تواجد المواد الأولية تؤثر على تكلفة نقل وحدة واحدة من المواد الأولية أي مدى تحقيق المنفعة المكانية والزمنية للنقل.

- لاحظنا أن تكلفة نقل وحدة واحدة من المنتجات متزايدة من سنة إلى أخرى، وهذا راجع إلى العوامل التالية:

✓ زيادة أسعار النقل من سنة إلى أخرى .

✓ زيادة الأحجام المنقولة .

✓ إختلاف المناطق الموزع إليها المنتج من سنة إلى أخرى ، المسافة بين تيسمسيلت وولاية تلمسان ليست كالولاية تيسمسيلت ووهران .

✓ لاحظنا أن في سنة 2016 تكلفة وحدة واحدة من التوزيع أكثر من السنوات الأخرى هذا راجع إلى أن

المؤسسة قامت بتوزيع منتجاتها إلى ولاية تلمسان عدة مرات وهنا الوقت الذي تستغرقه الحمولة للوصول إلى

نقطة النهاية يكون أكثر من ولايات الشمال، لأن تكاليف النقل مرتبطة بالمسافة التي يقطعها الناقل، حيث

كلما زادت المسافة زادت معها تكلفة النقل ومع زيادة تكاليف أخرى مثل المبيت والإطعام لأن كل ليلة لها

تكاليفها تحسب على المؤسسة ولهذا السبب نجد المؤسسة دائما تحاول أن تتعاقد مع متعهدي النقل الذين

يملكون وسائل نقل حديثة و سريعة التي من شأنها أن تحقق المنفعة الزمنية و المكانية .

- لاحظنا أن رغم الأحجام المنقولة من المواد الأولية ومنتجات متقاربة خلال كل سنة إلا أن تكلفة نقل وحدة

واحدة من المواد الأولية أقل من تكلفة نقل وحدة واحدة من المنتجات، وهذا يمكن تفسيره كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

- ✓ أن سعر نقل المواد الأولية لا يكون متساوي مع نقل المنتجات الجاهزة.
- ✓ مكان تواجد المواد الأولية قريبة بالنسبة للمؤسسة وهي ولايات الشمال مثلا الجزائر وهران، أما تسويق المنتجات يكون حتى إلى ولاية تمنراست.

02- تحليل تكاليف نقل العمال.

من خلال الجدول و الشكل البياني الخاص بنقل العمال، لاحظنا أن تكاليف النقل متزايدة من سنة إلى أخرى رغم بقاء نفس أماكن إقامة العمال تقريبا و عدد الحافلات، لكن عند طرح هذه الملاحظة على القائمين في تسير المؤسسة فكان توضيحهم كما يلي :

- زيادة الوقود.
- نوعية المركبة و عدد مقاعدها و سعرها.
- إرتفاع تكلفة الصيانة.
- إرتفاع الضرائب .
- إرتفاع أجره السائق.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت

خلاصة الفصل:

من خلال ماتم تناوله في هذا الفصل، يمكن القول بأن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وحدة تيسمسيلت تملك مكانة في السوق المحلي والدولي وذلك بما تتميز به من جودة وبأسعار مختلفة مما يؤهلها بأن تكون من المنافسين الأقوياء في السوق المنسوجات، فبرغم ان المؤسسة لا تعتمد على إستراتيجيات تنافسية بمضامينها وبقواعدها ، ولا تستغل أنواع النقل المختلفة إلا نوع واحد هو النقل البري بالشاحنات وبوسائل نقل قد نقول عليها ليست ذات نوعية، إلا أنه ما إستنتجناه من نقاط قوة لدى المؤسسة التي تمكنها من إكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية ومن هذه النقاط هي:

- إعتقاد المؤسسة على خبرتها الكبيرة في مجال إشباع حاجات الزبائن نظرا لقدم نشأتها.
- تعدد منتجات المؤسسة كالأغطية، الخيوط النسيجية والأقمشة النسيجية... إلخ، مما يرفع من حضورها في السوق.
- قيام المؤسسة بإستحداث بعض الآلات في الورشات مما كان له أثر على النوعية والكمية المنتجة.
- لها يد عاملة ذات خبر وماهرة.
- بالإعتماد على المعطيات التي التحصل عليها تم إستخلاص نقاط الضعف للمؤسسة :
- تتم عملية الإمداد والتموين بالمواد الأولية عن طريق الإدارة المركزية الواقعة بباب الزوار الجزائر، وهذا قد يتسبب في تأخر المواد الأولية وتسبب في تأخر الإنتاج ومنه المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية مثل أجور العمال خصوصا أن المادة الأولية الأساسية تستورد من ألمانيا وإسبانيا وإيطاليا في بعض الأحيان، وهذا ماحدث بالفعل في ماي 2019م حيث الإدارة المركزية تأخرت في تقديم طلب هذه المواد من المورد الأجنبي فحدث أن المؤسسة بقيت دون إنتاج طوال الشهر.
- عدم القيام بعمليات بحوث التسويق أو دراسة السوق و عدم القيام بعمليات أو حملات إشرارية كبيرة للتعريف بمنتجاتها ولا تقوم بالحاسبة التحليلية.
- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتحدي المنافسين، فالمؤسسة تقوم بالإنتاج والبيع دون القيام بأي نوع من الدراسات.
- تحديد السعر يقترح من قبل المؤسسة وتصادق عليه الإدارة المركزية.

خاتمة

يلعب قطاع النقل دورا مهما في نمو المؤسسات وبذلك أصبحت التنافسية هدف رئيسي وليس وسيلة، إن ما يميز نشاطات المؤسسات الاقتصادية وهو وقوعها في هاجس التنافس على الصعيد المحلي والوطني، إن نجاح أي مؤسسة لتحسين القدرة التنافسية في ظل العولمة والتكنولوجيا الحاصلة في وسائل النقل التي بدورها تساعد في تقليل التكاليف من جهة وريح الوقت من جهة أخرى.

أولا/إختبار الفرضيات:

تتمثل في اختبار صحة فرضيات البحث التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية في:

1- النقل يوفر الخدمة والسلعة المناسبة للعميل في الوقت والمكان والتكلفة المناسبة.

هذه الفرضية صحيحة بالكامل عند المؤسسات التي لها وسائل نقل خاصة بها، ومن الجانب النظري أيضا، لكن عند مؤسسة الدراسة بما أنها لا تملك وسائل نقل تستوعب حجم المواد الأولية والتوزيع في أغلب الأحيان المراد نقلها، فالوسيلة توفر حسب طريقة الإعلان عن إستشارة وهي الطريقة الوحيدة المرخص بها في القانون الأساسي للمؤسسة في ظل عدم قدرة المؤسسة ماليا على شراء وسائل نقل خاصة بها، رغم أن القرار النهائي في الشراء يعود للإدارة المركزية، وهنا وسيلة النقل التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة تكون من ضمن العروض المقدمة فإن كانت سريعة ومنخفضة التكلفة فإن الفرضية تكون صحيحة وإن كان الإختيار عكس ذلك الفرضية تكون غير صحيحة هذا فيما يخص الوقت والتكلفة، أما المكان فمتعهد النقل ملزم بإيصال السلعة إلى المكان المراد توصيلها تحت أي ظرف، ومع ذلك تحاول المؤسسة أن تحقق تلك الفرضية من خلال إستغلال السيارتين النفعيتين من خلال نقل المواد الأولية من أجل تخفيض تكاليف النقل وبالتالي إنخفاض تكلفة المنتج.

2- النقل يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تنافسية المنشأة.

هذه الفرضية صحيحة لأنه من خلال الدراسة الميدانية أن مؤسسة TDA وعن احد إطارات المؤسسة أن تكلفة النقل تدخل ضمن تكلفة المنتج فكلما كانت التكلفة أقل إلا وقدما عروض أقل من مشاركتهم في الإستشارات المختلفة والخاصة بمنتجات النسيجية وبالتالي نفوز بالإستشارة ، رغم أن المؤسسة تعتمد على الجودة بالدرجة الأولى، هدف المؤسسة ليس التنافس بالشكل الحقيقي إنما تنتج من أجل البقاء في السوق.

3 - تعمل مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA على اكتساب مزايا تنافسية باستغلال الخبرة الطويلة التي لديها.

هذه الفرضية صحيحة لأن المؤسسة تسعى دائما على المحافظة على اليد العاملة ذات الخبرة والمهارة ، وذلك من خلال توفير لهم وسائل النقل المريحة و تشجيعهم من خلال التحفيز المالي ، و ذلك من إستمرارية العمل في المؤسسة دون تحولهم إلى مؤسسات أخرى، هذا يجعل المؤسسة متميزة من ناحية اليد العاملة المهرة .

4- تهتم مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية وحدة تيسمسيلت بتوفير وسائل النقل التي تزيد من تنافسيتها.

تولي المؤسسة أهمية في إختيار وسائل النقل المناسبة التي تحقق لها ميزة تنافسية في جميع المجالات سواء من حيث الإنتاج أو التوزيع أو نقل العمال، لكن وكما ذكرت سابقا في الفرضية الأولى أن المؤسسة مقيدة من حيث الإختيار لوسيلة النقل فهي تعتمد على طريقة الإستشارة، لكن رغم ذلك عندما ترى أن العروض المقدمة لا تفي بالغرض فإنها ومن أجل إستقبال عروض أكثر التي تمكن المؤسسة من اختيار الوسيلة المناسبة التي تحقق لها أهدافها فإنها لا تعتمد على إعلان واحد فقط ولكن تعيده مرة أخرى، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة في إختيار وسيلة نقل تنافسية رغم أن في الجزائر لا توجد تنافسية حقيقية بقواعدها المعروفة في ظل وجود سوق محتكر، والسبب الأخر الولاية لا يوجد لديها موانئ ومطارات وسكك حديدية حتى تستطيع إستغلالها.

5- تعتمد المؤسسة TDA على إستراتيجيات التنافس الرئيسية وذلك لتدعيم تنافسيتها.

في ظل عدم وجود تنافسية حقيقية و هذا راجع لإحتكار السوق، ولهذا فإن المؤسسة لا تطبق أي إستراتيجية معينة، فكل مرة تعتمد على إستراتيجية دون المعرفة الحقيقية لتسميتها، ومن خلال ما لسناه من أحد الموظفين أن المؤسسة ومن خلال شرحه في كيفية الفوز بالإستشارات التي تقوم بها المؤسسات الراغبة شراء المنتج ولكي تفوز بها تعمل على التحكم في تكلفة الوحدة الواحدة وتطبيق أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين والزيادة في الجودة و هذه الإستراتيجية تسمى عند أهل الإختصاص إستراتيجية التركيز بالتميز.

ثانيا/نتائج الدراسة:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بخدمة النقل وعلاقتها بالميزة التنافسية، وبعد دراسة ومناقشة أسئلة الفرضيات من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA التي مكنتنا من التوصل إلى العديد من النتائج والتي يمكن عرضها فيما يلي:

النتائج النظرية:النتائج التي لمسناها من خلال تطرقنا لموضوع النقل ودوره في تنافسية المؤسسات الإقتصادية في الجزائر من الجانب النظري هي:

- 1-النقل يلعب دورا هاما في المنشأة الإقتصادية، فهو حلقة الربط بين مختلف سلاسل العملية الإنتاجية والتسويق، كما يعتبر رابطة بين المنتج و المستهلك.
- 2- لكل وسيلة نقل إيجابيات و عيوب.
- 3- تساهم وسائل النقل ذات الجودة في تحسين جودة المنتج.
- 4- تساهم خدمات النقل في تخفيض تكاليف المنتج.
- 5- بفضل وسائل نقل مناسبة تستطيع المنشأة أن تتحكم في الوصول إلى السوق حيث ما أرادت.
- 6- كلما زادت سرعة واسطة النقل أدى إلى التقليل من وقت الرحلة وهذا يقود إلى توفير الوقت وإستغلاله في مجالات العمل الأخرى ومن ثم الزيادة في الإنتاج خلال الزمن الموفرو بالتالي تعزيز المكانة الإقتصادية.
- 7- وسائل النقل تساهم في خلق التوازن بين العرض والطلب لمختلف السلع.
- 8- ينتج عن النقل الجيد ظهور نوع من التخصص في إنتاج سلع معينة.

النتائج التطبيقية (الميدانية): من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية وحدة تيسمبيلت وإسقاط الجانب النظري عليها تبين مايلي

- 1- إن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA لا تعتمد بالدرجة الأولى على تنافسياتها من خلال النقل ووسائله، ولكن تعتمد على جودة المنتج وذلك بالتحسين المستمر بالمراقبة وإكتشاف الأخطاء والأعطاب والعمل على تصحيحها قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، وذلك بهدف تقديم منتجات ذات جودة في السوق المحلي لما لا دولي.

- 2- يؤثر مستوى خدمة نقل المنتجات على سمعة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA ومدى درجة ثقة عملائها بها، تكاليف الإنتاج، الربحية، وحصتها السوقية.
- 3- لا يوجد في مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA نظام لتسيير إدارة خدمة النقل وذلك نظرا لعدم تملكها لوسائل نقل عديدة وذات نوعية:
- 4- إرضاء العملاء، يكمن بتقديم خدمات تنافسية تطابق رغباتهم في الآجال المحددة.
- تدعيم المهارات من خلال تدريب الموارد البشرية، رسكلة وتكوين السائقين... الخ، من أجل التحكم أكثر في وسائل النقل.
- 5- تنمية سياسة الإتصال من قبل الشركة مع الزبائن قصد تقوية الروابط معهم، والعمل على تقصير مدة تسليم الطلبية وذلك لضمان ولائهم.
- 6- تعمل مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA على إستخدام وسائل النقل جديدة ومتطورة تكنولوجيا لمواكبة متطلبات الزبائن الحالية وتوقعاتهم المستقبلية وذلك بالاعتماد على كمية الحمولة والسرعة والتكلفة رغم محدوديتها في ذلك.
- 7- شركة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA هدفها الرئيسي تلبية طلبات الزبائن والعمل على تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم.
- 8- تعمل مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA على إشراك جميع العاملين في إعداد الخطة لتحسين الجودة وذلك لربطهم بالشركة، من خلال إقامة فرق عمل تقوم بذلك.
- 9- تسعى مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA لاكتساب ميزة تنافسية انطلاقا من الموارد (نقل المواد الاولية، تطور و جودة معدات الإنتاج، قرب مناطق الانتاج الى السوق، التكنولوجيا، المعلومات، المرونة، المعرفة، معرفة طريقة العمل، التكلفة، الوقت) إلا أنه تجدر الإشارة أن معدات النقل في المؤسسة قديمة وغير مواكبة للتطورات التكنولوجية.
- 10- إن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA لاتعمل بمبدأ برنامج إدارة خدمة النقل وهذا مما يهدد مركزها التنافسي حيث نجدها تتعامل مع مؤسسات عمومية (وزارة الدفاع الوطني ومختلف المستشفيات، والمؤسسات

- توصيات واقتراحات الدراسة.

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال بحثنا هذا نقترح مجموعة من التوصيات على مؤسسة TDA التي من شأنها أن تساهم في تعزيز تنافسيتها من خلال إستخدام وسائل النقل المناسبة:

1- يجب على المؤسسة أن تكون لديها الدراية الكاملة فيما يخص العوامل المؤثرة على تكلفة

النقل ومن أهمها:

أ- حجم الشحنة: كلما كانت الشحنة كبير تتلاصم و الطاقة التحميلية لوسيلة النقل المستخدمة ، كلما قلت تكلفة وحدة المنقول.

ب- المسار: إن إختيار الطريق المناسب يؤثر على تكلفة وحدة المنقول .

ج- نوع وحجم وإمكانيات وحدة النقل: كلما كبر حجم وحدة النقل المستخدمة كلما إنخفضت تكلفة وحدة المنقول من اجل نقل جميع الحمولة المتوافقة معها.

د- الوقت المتاح ونوع الحمولة المنقولة : فالسلعة المنقولة هي التي تتحكم في إختيار وسائل النقل المناسبة فمثلا هناك سلع تقتضي السرعة والوقت مثلا المواد الأولية في حلة قرب نفاذ المخزون.

هـ- إمكانية التحميل والتفريغ: تحتاج بعض وسائل نقل معينة في تشغيلها إلى وجود تسهيلات للشحن والتفريغ كالسكة الحديدية و النقل البحري .

2- العوامل التي تراعيها أثناء إمتلاك وسيلة النقل:

أ- إذا كانت الحمولة منتظمة خلال العام، وسهولة توفير حمل يستوعب الطاقة التحميلية لوسيلة النقل خلال رحلة العودة.

ب- إذا كان المنقول من المنتجات النهائية، المرتفعة القيمة لوزنها أو حجمها.

ج- إذا كان طبيعة المنقول تقتضي توفر مواصفات معينة في وحدة النقل يصعب على المؤسسة توفيرها بالإستئجار.

د- إذا كان المنقول بكميات صغيرة لا يمكن تجميعه للنقل في فترات مناسبة نظرا لطبيعة السلعة أو ظروف السوق.

ه- إذا كانت ظروف النقل في المؤسسة تستوجب توافر وحدات نق متاحة منتظرة دون إستخدام لمواجهة الطلب العاجل و المفاجئ.

و- عادة ما يحتاج المشروع إلى وحدات وتنظيمات نقل معينة تتفق مع ظروف وسياسات وتركيبات وآلات المناولة.

وفي الأخير نوصي بضرورة إعتقاد مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA وكل الشركات الجزائرية بتطبيق إدارة خدمة النقل كأسلوب يمكن الاعتماد عليه في ظل العولمة والتطورات الحالية والمنافسة الشديدة في الأسواق الوطنية والعالمية، وأن يكون موقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة والإهتمام بها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا/الكتب:

1. القرآن الكريم.
2. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2002.
3. هاشم محمد صالح، جغرافية النقل، ط العربية 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والإشهار، عمان الأردن، سنة 2014.
4. هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014.
5. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة 2، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2010.
6. حميد الطائي و بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
7. حمد سليمان المشوخي، إقتصاديات النقل والمواصلات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003،
8. مجيد ملوك السامرائي، تكنولوجيا النقل العالمي وإتجاهات التجارة الدولية والحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2015.
9. مجيد ملوك السامرائي، جغرافية النقل المعاصرة وتطبيقاتها الحاسوبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2015.
10. محمد خميس الزوكة، جغرافية النقل و التجارة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
11. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، دون طبعة، مصر 1998.
12. نصري ذياب خاطر، جغرافية النقل (بين النظرية و التطبيق) ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، سنة 2010.
13. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، دون طبعة، مصر 1998.
14. سميرة إبراهيم أيوب، اقتصاديات الجديدة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

15. سعد الدين ع شماوي، تنظيم و إدارة النقل « الأسس ،المشكلات، الحلول»، الطبعة 5، دار المريخ ، الرياض، 2005.
16. سعيد عبده، جغرافية النقل مغزاه و مرماها، مكتبة لأجلو مصرية، 2007.
17. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، دون طبعة، القاهرة مصر 1995.
18. علي سالم إحميدان الشواورة، جغرافية النقل وتطورها، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
19. عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر 2003.
20. عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2009.
21. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، طبعة 1، عمان، الأردن، 2000.
22. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، دون طبعة، مصر، 2003.
23. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، 2003.
24. ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ثانياً/أطروحات، رسائل ومذكرات:
1. أحمد مصنوعة، مداخلة حول تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة للمنتج التأميني، المنتدى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطوير. تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012.
2. الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة. دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال-MOBILIS، رسالة ماجستير، الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008.

3. النعاس الصديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة.
4. العهيار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2005.
5. آسية سايج، إدارة الوقت والميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب بالبليلة، ديسمبر 2006م.
6. بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوغريريج، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013/2012.
7. بخوش أحمد، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006-2007م.
8. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، فرع دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، جوان 2005.
9. دعاء محمد سلمان، مدى اثر تعميق السياسات التنافسية على اقتصاديات الدول الشرق الأوسط، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر 2004.
10. ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، رسالة ماجستير، التخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبليلة، جويلية 2005.
11. عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011.
12. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006 / 2007.

13. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطورها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
14. غنية بركات، قياس رضا مستعملي خدمات النقل العمومي الحضري الجماعي (حالة مدينة عنابة)، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قالة، 2010/2009.

ثالثا/المجلات:

1. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، واقع تطوير قطاع النقل في الجزائر ودوره في التنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، عدد 06/جوان 2017.
2. نافع ذنون الدباغ، نظام اللوجستيك (المفاهيم والأساسيات)، مجلة الرافدين، جامعة الموصل، العراق، 2005.
3. زاهر حسني المشراوي، مدى مساهمة منهج ترشيد الفاقد في تحسين الإنتاجية وتعزيز التنمية الاقتصادية في منشأة القطاع الخاص، المجلة العربية للإدارة، 38، جامعة فلسطين، العدد 4، 2018.

رابعا/الملتقيات والمداخلات:

1. الملتقى الدولي حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، عامر عامر أحمد وجميلة أحسن، عنوان المداخلة: «التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية»، يومي الإثنين 08، الثلاثاء 09، نوفمبر 2010م.
2. أ.عبد الهادي مختار وأبن الحاج جلول ياسين، الملتقى الوطني: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، عنوان المداخلة: "تطبيق المواصفات الدولية.
3. إيزو 900 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، جامعة ابن خلدون-تيارت-، يومي 10-11 نوفمبر، جامعة ابن خلدون، تيارت.
4. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، تونس 19 و21 جوان 2000 المعهد العربي للتخطيط، ومعهد الاقتصاد الكمي.
5. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية.
6. د.عيسى ممد الغزالي. القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط 2003.

7. عمار طهرات، الاستراتيجيات التسويقية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
8. عبد القادر خداوي مصطفى، بزيرية أحمد، ملتقى وطني: المداخل المعرفية ودورها في زيادة القدرات التنافسية بالمنظمة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
9. صورية معموري، هجيرة الشيخ، مداخلة حول محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة.
10. عميش عائشة، حدادو علي، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- خامسا/التقارير، الوثائق والمنشورات :
1. فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
2. قناة التلفزيونية الجزائرية النهار، خبر منشور على شريط الأخبار، بتاريخ 2019/02/06.
- سادسا/ القوانين والجرائد:
- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 17/88 يتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه، الجزائر 1988، العدد 19.
- سابعا/المواقع الالكترونية:
1. وكالة الأنباء الجزائرية، نقل و الأشغال العمومية ، منشورة على الموقع الإلكتروني [www.aps.dz /ar/économie/6296-250](http://www.aps.dz/ar/économie/6296-250)، 14أفريل 2019 .
2. الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار الجزائر، النقل، منشورة على الموقع الإلكتروني، www.andi.dz ، 24 فيفري 2019
3. http://en.wikipedia.org/wiki/transportation_management_system .

4. أتعلم دليفري، مميزات وعيوب محركات الديزل بمقارنته بمحرك البنزين، منشورة على الموقع الإلكتروني،
<https://www.et3lemdelivery.com/2018/08/advantages-and-disadvantage-of-diesel-engines.html>, 24/04/2019.
5. الصفحة الإلكترونية لنظم التصنيع، الباب الخامس: نظم مناولة المواد من إعداد د. احمد عيشوني وأ. ساعد -
قسم التقنية الميكانيكية- الكلية التقنية بحائل، مارس 2007.
[http://hctmanufacturing.tripod.com/chap5.htm.15^h.25](http://hctmanufacturing.tripod.com/chap5.htm.15h.25) avril 2019.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

- 1- Philip kotler et autres , **marketing management**, 13^{eme} édition, Pearson éducation, paris, France, 2009.
- 2- Christopher Lovelock et autres, **marketing des services**, 6^{eme} édition, Pearson éducation, paris, France, 2007.
- 3- Jean Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel librairie Vuibert germain**, 2001.

الملاحق