

مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة

د/نعيمة غلاب/ المدرسة العليا للأساتذة - قسنطينة -

د/ مليكة زغيب /أحنان شايب

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

والعلوم التجارية- قسنطينة -

Abstract:

Consecutive developments seen in the world in recent decades has led to increased competition between organizations, and made their existence and continuity associated with the extent of their ability to confront other local competitors as well international. These situations have pushed companies to adopt strategies to focus on core business and make the best use of their competitive advantages, enhancing their competitiveness, using the strategies of outsourcing, the most important is subcontracting. Our study focused on the reality of this strategy and its impact on competitiveness in Complex natural gas liquefaction in Skikda.

The study leads to an imbalance in the implementation of the strategy which led to many problems, despite some improvement in competitiveness.

المخلص:

أدت التطورات المتلاحقة التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة، إلى احتدام المنافسة بين منظمات الأعمال و جعلت بقاءها و استمرارها مرهون بمدى قدرتها على مجابهة غيرها من المنافسين المحليين منهم و الدوليين. هذه الأوضاع دفعت المؤسسات الاقتصادية إلى تبني إستراتيجيات تمكنها من التركيز على قلب النشاط و تحقيق الاستغلال الأمثل لامتيازاتها التنافسية ، مما يعزز من قدرتها على الصمود في وجه المنافسة الشرسة، و قد هذا باستعمال إستراتيجيات المنح الخارجي و في مقدمتها المقاول من الباطن .

توصلت دراستنا إلى وجود اختلال في تطبيق هذه الإستراتيجية نتج عنه مشاكل عديدة، بالرغم من بعض التحسن في القدرة التنافسية.

أولاً: الإطار النظري للمقابلة من الباطن:

1 - مؤشرات قياس التنافسية:

تعرف تنافسية المؤسسة على أنها " قدرة هذه الأخيرة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة من خلال تزويدهم بسلع و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين مما يمكنها من دخول الأسواق الدولية دون حاجة منها إلى دعم و حماية من قبل الحكومة"¹. أي أن تنافسية المؤسسة تتلخص في مدى قدرتها على تقديم سلع و خدمات قادرة على مزاحمة سلع و خدمات المنافسين سواء من حيث السعر، الجودة أو الوقت و تكون مقبولة من طرف الزبائن. و تجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على المؤسسة إذا ما كانت تنافسية أم لا، و قد تعددت هذه المؤشرات حتى أصبح من الصعب حصرها، ذلك لأن المفاهيم تغيرت فلم تعد التنافسية تتركز على الأسعار و تكلفة الإنتاج فقط. و في هذا الإطار يقدم أوستن² (AUSTIN)، نموذجاً لتحليل الصناعة و تنافسية المشروع من خلال خمس قوى مؤثرة على التنافسية، وهي : تهديد الداخلين المحتملين للسوق ؛ قوى المساومة و التفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المشروع؛ قوى المساومة و التفاوض التي يمتلكها الموردون للمشروع؛ المنافسون الحاليين للمشروع و تهديد الإحلال أو البدائل. أما على مستوى المؤسسة فتتضمن مؤشرات التنافسية مايلي:

- الربحية: تعتبر الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، و يعكس هذا المؤشر بشكل أو بآخر فعالية أداء و نشاط المؤسسة و مدى الاستغلال الأمثل لمواردها. بالإضافة إلى أن الأرباح المرتفعة تمثل أيضاً مصدر تمويل جيد للمؤسسة و تسمح لها بتطوير أنشطتها.
- تكلفة الصنع: تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة لمؤسسة ما بالنسبة إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً على تنافسيتها و ذلك في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، شرط ألا يكون انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية. فحسب النموذج النظري للمنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق.

- الإنتاجية الكلية للعوامل: يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تحويل مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات. غير أنه وجهت عدة انتقادات إلى هذا الأخير كونه لا يوضح مزايا و عيوب تكلفة عناصر الإنتاج من جهة، كما أنه لا يوضح أيضا مدى جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة من جهة أخرى.

-الحصة السوقية: يختلف هذا المؤشر عن المؤشرات السابقة، كونه مرتبط بكل واحد منها. إذ أن زيادة إنتاجية مؤسسة ما يؤدي إلى انخفاض تكاليفها مقارنة بمنافسيها و من ثم الحصول على حصة سوقية أكبر و ينتج عن هذا نمو في الأرباح، و ذلك كله في حالة النشاط ذي الإنتاج المتجانس.

2- مفهوم المقاوله من الباطن: رغم أن تطبيق المقاوله من الباطن بدأ منذ سنوات إلا أن اللبس و الغموض مازال يحيط بهذا المفهوم، و يعود ذلك في الأساس إلى تعدد و تباين المصطلحات التي يشار بها إلى المقاوله من الباطن في العالم بصفة عامة و العربي منه بصفة خاصة، فالمصطلح المتعارف عليه في دول المغرب العربي هو المناولة الصناعية، الصناعات المغذية أو التعاقد من الباطن في مصر، التعاقد الصناعي في الأردن و العراق³. كما قد يشار إلى هذه الإستراتيجية باسم عقد الاستصناع أو الشراكة الصناعية.

لقد اختلفت التعاريف المقدمة للمقاوله من الباطن في كل مراحل تطور هذه الإستراتيجية ، حيث كان يؤخذ بالمفهوم اللغوي (القانوني أو الأكاديمي) أين تعرف المقاوله من الباطن في هذا الإطار على أنها: "نوع من العقود الفرعية (الباطنية) يعطي الحق لمنشأة تسمى مقدمة الأوامر، أبرمت عقد رئيسي مع مؤسسة أخرى تسمى صاحبة الأشغال أو المستفيد النهائي، بتكليف منشأة أخرى تسمى المقاول من الباطن بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله، مع تحمل المنشأة المقدمة للأوامر المسؤولية القانونية والتجارية"⁴.

ومع تطور النظام الصناعي و بداية اعتماد المؤسسة على الموردين في الحصول على مستلزمات الإنتاج أصبحت المقاوله من الباطن تعرف بأنها: "نظام لتصنيع مستلزمات الإنتاج و المكونات والإكسسوارات بالإضافة إلى بعض العمليات الإنتاجية، ويطبق عن طريق تكليف المنشآت الصناعية الكبيرة - مقدمة للأوامر - لمنشآت أخرى في الغالب هي منشآت صغيرة ومتوسطة -مناولة- للتشغيل لحسابها من

خلال صيغة تعاقدية وقانونية تنظم العلاقة بينهما من حيث حجم وقيمة الطلبية، فترة التسليم، المواصفات والأسعار المطلوبة⁵.

لكن اتساع دائرة الأنشطة التي أصبح من الممكن تناولها جعل هذا التعريف لا يغطي كل أشكال المقاوله من الباطن، و بهذا أصبحت هذه الإستراتيجية تعرف على أنها: "وسيلة للمؤسسة الأمرة بالأعمال لتفويض إنجاز عدد من وظائفها إلى مؤسسات منفذة للأعمال مع تحمل المؤسسة الأولى للمسؤولية التجارية"⁶

3- أهمية المقاوله من الباطن و مخاطرها :

تحقق المقاوله من الباطن العديد من المزايا للمؤسسة مما يمكنها في نهاية المطاف من تحسين تنافسيتها، و يمكن تلخيص هذه المزايا كالتالي:

- التركيز على قلب النشاط

- تخفيض التكاليف حيث أثبتت المقاوله من الباطن و منذ تطبيقها، قدرتها الكبيرة على تخفيض التكاليف، إذ تشير الدراسات إلى أنه يمكن تخفيض التكاليف بنسبة قد تصل إلى 30% و ذلك بحسب القطاعات⁷.

- زيادة سرعة الأداء و التحسين من درجة المرونة.

- تحسين جودة المنتجات و زيادة الإنتاجية و زيادة الحصة السوقية

- الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة و الكفاءات و الخيرات الخارجية و زيادة الربحية و بالرغم من أن المقاوله من الباطن تحقق العديد من المزايا للمؤسسة، فهذا لا يعني أنها لا تتطوي على مخاطر تجعل من هذه الإستراتيجية سببا في فشل المؤسسة و استبعادها من السوق، و من هذه المخاطر نذكر ما يلي:

- إمكانية ارتفاع تكلفة المناولة على التكلفة الداخلية لإنتاج المنتج الوسيط.

- إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات التي تعطي الأوامر، للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط.

- ظهور التكاليف الخفية و التي عادة ما تتعلق بتكاليف الدخول في علاقات مناولة .

- إمكانية إطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الأمرة، واستخدام ذلك لاحقا للمصلحة الخاصة أو لصالح شركاء جدد منافسين.

- فقدان المؤسسة للمهارة الصناعية ، صعوبة التحكم في آجال التنفيذ و فقدان التعلم التكنولوجي.

- قد ينشأ عن عمليات المقاول من الباطن مشاكل اجتماعية، كالإضرابات بسبب تخلي المؤسسة المقدمة للأوامر عن الأفراد القائمين على النشاط الذي تتم مناوئته.

- قد تنشأ علاقة تبعية بين المناول و المؤسسة المقدمة للأوامر، وذلك في حال كون المناول هو المؤسسة الوحيدة التي تملك الخبرات و الكفاءات اللازمة لإنجاز نشاط معين.

- يمكن للمؤسسة المقدمة للأوامر تحمل أعباء إضافية، ناتجة عن وضع آليات رقابية للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة في العقد.

ثانيا: واقع المقاول من الباطن في مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيدة:

1- مجالات تطبيق المقاول من الباطن في المركب: نظرا لطبيعة نشاط المركب المتمثل في تميمع الغاز الطبيعي ، فإنه لا مجال لبروز مناولة جزء من المنتج . ولهذا فقد اقتصر تدخلات المناول على مستوى العملية الإنتاجية على صيانة تجهيزات الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك ، فإن المركب يقوم أيضا بمناولة الخدمات العامة.

1-1-مناولة الصيانة: في إطار مناولة الصيانة يتعامل المركب مع مؤسسات محلية تتمثل أساسا في فروع تابعة إلى المؤسسة الأم سوناطراك و أخرى أجنبية .وفي هذا الإطار فإن المناول ملزم بتقديم الخدمات التالية:

- إنجاز الأعمال المتعلقة بصيانة أو تجديد تجهيزات الإنتاج و كذلك التجهيزات الخاصة بضمان أمن المركب، صيانة المكاتب وذلك بحسب التعليمات الواردة في طلب الخدمة.

- متابعة الخدمات المقدمة في المركب بشكل دائم من قبل أفراد على درجة عالية من الكفاءة ، تصليح تجهيزات الإنتاج و جمع و معالجة الفضلات الصناعية.

- القيام ببعض الأعمال المتعلقة بالتجديد ، سواء تعلق الأمر بتجديد تجهيزات الإنتاج أو تعلق بإنشاء وحدات إنتاج جديدة .

1-2 - مناولة الخدمات: بالإضافة إلى مناولة الصيانة يقوم المركب أيضا بمناولة الخدمات العامة، و تتمثل هذه الخدمات في: نقل الأفراد، خدمات الإطعام، خدمات الأمن، خدمات الصحة، البستنة و تصليح المكاتب.

2- تأثير المقاوله من الباطن على تنافسية المركب:

2-1- منهجية الدراسة: سنحاول إبراز تأثير تطبيق مركب GLIK للمقاوله من الباطن على قدرته التنافسية، من خلال دراسة تغير مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية، قبل بداية تطبيق المقاوله من الباطن و بعد تطبيقها في المركب. و نعتد في كل ذلك على أسلوب الأرقام القياسية الذي يستخدم لدراسة تطورات ظاهرة ما. و تجدر الإشارة إلى أن مؤشرات التنافسية عادة ما تعبر عن تنافسية المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها ضمن نفس القطاع ، إلا أننا في هذه الدراسة سنركز على تطور تنافسية المركب من سنة إلى أخرى و ذلك لسببين : يتمثل الأول في أن الغرض من الدراسة هو إظهار أثر تطبيق المقاوله من الباطن على التنافسية من سنة إلى أخرى، و الثاني هو صعوبة مقارنة تنافسية المركب مع منافسيه لأن معظمهم مؤسسات أجنبية.

وقد قمنا بهذه الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى تتضمن قياس مؤشرات تنافسية المركب للفترة 1996 - 2002، أين تمثل الفترة 1996 - 1999 فترة ما قبل تطبيق المقاوله من الباطن، في حين تمثل الفترة من 2000 إلى 2002 فترة تطبيق المقاوله من الباطن في المركب.

أما المرحلة الثانية، فتتضمن دراسة تغيرات تنافسية المركب للفترة 2003 - 2008، ذلك أن هذه الفترة شهدت تطور في نشاط المقاوله من الباطن سواء من حيث عدد الأنشطة المناولة أو من حيث حجمها.

2-2- وصف متغيرات الدراسة و كيفية قياسها: تعتمد دراستنا لتطور تنافسية مركب GLIK، على دراسة تغير مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة - التي تقدم ذكرها - و المتمثلة في: الحصة السوقية، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، تكلفة الصنع و الربحية. و توجد العديد من الطرق التي لا حصر لها لحساب هذه المؤشرات ، لذلك حاولنا في دراستنا الأخذ بالطرق التي تتناسب و طبيعة نشاط المركب محل الدراسة من جهة ، و

المعلومات المتوفرة من جهة أخرى . و قد تم حساب كل مؤشر من هذه المؤشرات كما يلي:

أ- **الحصة السوقية:** نظرا لكون نشاط المركب يقتصر على تمييع الغاز الطبيعي دون أن يقوم ببيعه بنفسه مباشرة، فإننا سنعتمد على الكمية التي يتم إنتاجها كل سنة لحساب الحصة السوقية للمركب، على أساس أن كل ما ينتج يباع.

ب- **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج :** هناك عدة نسب تعكس العلاقة بين مدخلات و مخرجات المؤسسة، و في دراستنا هذه سنعتمد على النسبة التالية⁸:

$$\text{معدل الإنتاجية} = \text{كمية الإنتاج/مبلغ الاستثمارات} * 100$$

تقيس هذه النسبة ، إنتاجية كل 100 وحدة نقدية مستثمرة .

ج- **تكلفة الصنع:** سوف نأخذ في هذه الحالة تكلفة إنتاج وحدة واحدة، أي تكلفة إنتاج متر مكعب واحد من الغاز الطبيعي المميع (GNL).

د- **الربحية:** توجد عدة طرق لحساب الربحية ، و في دراستنا سنعتمد على النسبة التالية:

$$\text{معدل الربحية} = \text{الأرباح الصافية/المصاريف الإجمالية} * 100$$

تقيس هذه النسبة ، الأرباح الصافية الناتجة عن كل 100 وحدة نقدية تم إنفاقها.

2-3- دراسة تطور القدرة التنافسية للمركب خلال الفترة 1996 -2002: يمثل الجدول رقم 1 (أنظر الملحق) مؤشرات تنافسية المركب للفترة 1996-2002 و التي تم حسابها وفق العلاقات السابقة الذكر، ولأنه لا يمكن استخدام هذه المؤشرات - كما هي عليه- في الحكم على تطور تنافسية المركب يجب تبويبها أولا باستخدام الأرقام القياسية و ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- نعتبر سنة 1996 أساسا لبقية عناصر السنوات الأخرى، و يعود هذا الاختيار إلى كون هذه السنة شهدت نشاطا ضعيفا جدا للمقولة من الباطن مقارنة بالسنوات الأخرى.
- ننسب إلى قيم عناصر سنة الأساس العدد 100.
- تحسب باقي قيم الجدول وفقا للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{قيمة العنصر في سنة المقارنة} \times 100}{\text{قيمة نفس العنصر في سنة الأساس}}$$

انطلاقا من نتائج الجدول رقم(2) نلاحظ أن الحصة السوقية للمركب بعد تطبيق المقولة من الباطن، تزايدت بشكل ملحوظ بعدما كان طورها قبل تطبيق المقولة من الباطن ضعيفا، حيث تزايدت بـ 4.23 مرة عام 1997 ، ثم سجلت انخفاضا كبيرا عام 1998 قدر بـ 34.16 مرة ، لتسجل في عام 1999 ارتفاعا بـ 12.77 مرة.

أما بالنسبة للإنتاجية، فإنها عرفت تدهورا خلال كل هذه الفترة تقريبا، إلا أن هذا التدهور كان أقل بالنسبة لفترة ما قبل المقولة من الباطن، حيث سجل المركب انتعاشا بمقدار طفيف عامي 1997 و 1999.

فيما يتعلق بالربحية ، فقد كانت نتائج المركب ايجابية خلال كل هذه الفترة ، خاصة في الفترة التي سبقت تطبيق المناولة، إذ نلاحظ أن ربحية المركب في تزايد مستمر . بينما شهدت فترة ما بعد تطبيق المناولة تذبذبا في مستوى الربحية حيث تزايدت عام 2001 و بشكل ملحوظ ثم عاودت الانخفاض عام 2002.

بالنسبة لتكلفة الصنع، نلاحظ أن المركب تحكم فيها بشكل جيد في فترة تطبيق المقولة من الباطن، حيث شهدت خلال هذه الفترة ارتفاعا طفيفا فقط، على عكس فترة ما قبل المقولة من الباطن أين شهدت تكلفة الصنع ارتفاعا كبيرا وصل إلى 186.13 مرة.

من خلال ما تقدم ، نلاحظ أن معظم مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمركب قد شهدت تحسنا في الفترة التي تلت تطبيق المقولة من الباطن، حيث تزايدت الحصة السوقية للمركب في هذه الفترة بشكل ملحوظ. هذا، و قد انخفضت تكلفة الصنع في المركب لنفس الفترة مقارنة طبعها بالفترة التي سبقت تطبيق المقولة من الباطن. أما الربحية فقد شهدت هي الأخرى تحسنا و لكن بمعدل أقل مقارنة بفترة ما قبل المقولة من الباطن. فقط إنتاجية

عوامل الإنتاج هي المؤشر الوحيد الذي شهد تدهورا كبيرا خلال فترة تطبيق المقالة من الباطن. وعليه يمكن القول أن القدرة التنافسية لمركب GLIK قد تحسنت بعد مناولته لبعض الأنشطة التي لا تدخل ضمن نشاطه الأساسي، إلا أننا في نفس الوقت لا يمكن أن نجزم على أن السبب الرئيسي في هذا التحسن يرجع إلى تطبيق المركب لإستراتيجية المقالة من الباطن، و إنما يمكن اعتبارها عامل إضافي ساهم في هذا التحسن. و كمحاولة منا لتدعيم ما قلناه، سنحاول فيما يلي دراسة تأثير توسيع المركب لدائرة الأنشطة المناولة بعد سنة 2003 على تنافسيته.

2-4 - دراسة تطور تنافسية المركب في الفترة 2003-2009: إن الغرض من دراستنا لتنافسية المركب خلال هذه الفترة، يرجع إلى - كما قلنا سابقا - كون توسع الأنشطة المناولة في المركب، حيث تم مناولة نقل الأفراد بشكل كلي و كذا مناولة الإطعام. و في هذا الصدد سنتبع نفس الخطوات المتبعة في العنصر السابق. يمثل الجدول رقم (3) مؤشرات تنافسية المركب للفترة 2003-2009. و بعد تبويب هذه المعلومات بإتباع الخطوات السابقة مع أخذ سنة 2003 كسنة أساس نحصل على الجدول رقم (4) و الذي يعكس تنافسية المركب لهذه الفترة. إن القراءة المتأنية لمعطيات هذا الجدول تبين أن الاتجاه العام لمؤشر الحصة السوقية هو الانخفاض، و لكن بتذبذب حيث سجلت أعلى نسبة انخفاض سنة 2004 بينما أقل نسبة انخفاض كانت سنة 2006. أما بالنسبة لمؤشر الإنتاجية، فإن اتجاهه العام هو التغير نحو الأفضل، وقد كان ذلك على مرحلتين. المرحلة الأولى و تشمل سنتي 2004 و 2005 ، حيث كان فيهما مستوى الإنتاجية أقل بالنسبة لسنة الأساس و لكن مع التحسن ، أما المرحلة الثانية فهي تحقيق مستويات إنتاجية أعلى بالنسبة لسنة الأساس مع التغير نحو الأفضل بين كل سنة و أخرى.

في حين يصعب تحديد الاتجاه العام لتطور مؤشر الربحية ، حيث عرف تذبذبا كبيرا خلال هذه الفترة ، إلا أن ما يلفت الانتباه هنا هو ارتفاع معدل الربحية بشكل كبير جدا عام 2005 ، ليسجل بعدها انخفاضا حادا ، أي أن هذه النتيجة كانت بسبب ظروف عارضة .

أما فيما يتعلق بمؤشر تكلفة الصنع، فقد سجل ارتفاعاً متزايداً، ثم انخفض عام 2006 ليرتفع مرة أخرى سنة 2007 ولكن بوتيرة أقل، و هو ما يعكس عدم قدرة المركب على التحكم في تكاليفه بشكل جيد.

تجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج لا تعكس القدرة التنافسية للمركب أمام منافسيه، لأن معرفة ذلك يقضي بضرورة مقارنة كل مؤشر من المؤشرات السابقة بتلك الخاصة بالمنافسين، أو بالمؤسسات الرائدة ضمن نفس القطاع.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- إن تجسيد المقابلة من الباطن في المركب محل الدراسة يختلف في العديد من الجوانب عن ما يجب أن يكون، حيث يتم تجاهل مرحلة التحضير النفسي للعمال مما قد يؤدي إلى نشوء نزاعات داخل المركب، كما أن اختيار المناول أو المناولين المناسبين لانجاز نشاط ما لا يخضع في معظم الأحيان إلى معايير موضوعية.
- أفرز تعامل المركب مع المؤسسات المناولة التابعة للمؤسسة الأم عدة مشاكل تتمثل أساساً في وجود عمالة فائضة عن الحاجة و فقدان المركب لكفاءاته بسبب الاعتماد على المؤسسات المناولة في انجاز أبسط المهام.
- لقد ساهمت المقابلة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمركب خلال الفترة 2000-2002، وهو ما يؤكد التحسن الملحوظ في مؤشرات قياس التنافسية لنفس الفترة مقارنة بتلك المتعلقة بما قبل تطبيق هذه الإستراتيجية في المركب.
- لم يتمكن المركب من تحقيق أهدافه من خلال تطبيق المقابلة من الباطن في الفترة 2004-2009، و هي الفترة التي شهدت توسعاً كبيراً في نشاط المقابلة من الباطن سواء من حيث حجم الأنشطة التي يتم مناولتها أو عددها، و يرجع ذلك بالإضافة إلى الآثار السلبية التي خلفتها حادثة 2004 إلى عدم إعطاء هذه الإستراتيجية قدرها من الأهمية و اعتمادها كوسيلة لمواجهة التحديات و الضغوط المفروضة و تعزيز التنافسية.

مما سبق يمكننا إبداء الاقتراحات التالية:

- ✓ إعطاء كل مرحلة من مراحل تطبيق المقالة من الباطن نصيبها الوافر من الدراسة و التحليل بالاعتماد على مختلف الوسائل التي تساعد على تحقيق ذلك.
- ✓ مناولة كل الأنشطة التي تقع خارج دائرة النشاط الأساسي.
- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بالمقالة من الباطن في مركب تميع الغاز الطبيعي بسكيدة و استعمالها كإستراتيجية فعالة للتكيف مع محيط الأعمال، و التعريف بها أكثر داخل المركب من خلال تخصيص أيام دراسية أو من خلال نشر مقالات تتعلق بالمقالة من الباطن في مختلف المجالات الصادرة عن المؤسسة الأم.
- ✓ القيام بدراسات مقارنة (دراسات مرجعية) تتعلق بالمقالة من الباطن في شركات أجنبية تمارس نفس النشاط، بغرض الاستفادة من هذه التجارب و محاكاتها.
- ✓ إنشاء قاعدة بيانات تتضمن مختلف المعلومات المتعلقة بسوق المناولة المحلية منها و الدولية و كذا رصد مواعيد المؤتمرات و الندوات و المعارض الخاصة بالمقالة من الباطن، حتى يتمكن المركب من الوصول إلى أفضل الكفاءات الخارجية المتوفرة.
- ✓ التعامل مع مناولين وطنيين من أجل المساهمة في تعزيز علاقات التشابك الصناعي بين مختلف المؤسسات الوطنية.

الخاتمة:

من خلال كل ما تقدم يتضح جليا أن إستراتيجية المقالة من الباطن هي إستراتيجية فعالة تمكن المؤسسات التي تتبناها من تخفيف حدة التحديات التي تواجهها و الاستفادة من الفرص المتاحة ، إلا أن المقالة من الباطن تبقى إستراتيجية محفوفة بالمخاطر إذا لم يتم مراعاة بعض الأمور الدقيقة تأتي في مقدمتها صياغة العقد - الذي يجمع بين المؤسسة المقدمة للأوامر و المناول - بطريقة واضحة و دقيقة .

ملحق الجداول:

جدول رقم (1): حساب مؤشرات قياس تنافسية المركب للفترة 1996-2002

2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	السنة المؤشر
67418	61520	61590	47335	27637	43750	41976	الحصة السوقية 3 م ³ 10
0.184 %	0.145 %	0.125 %	0.635 %	0.328 %	0.526 %	0.523 %	الإنتاجية
%5.26	6.82 %	%5.62	6.82 %	% 6.17	5.90 %	5.00 %	الربحية
1383	1006	1229	1140	2847.59	2027	995.20	تكلفة الصنع 3 دج ³ 10

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على الوثائق المحاسبية.

جدول رقم (2): المقارنة بين مؤشرات تنافسية المركب باستخدام الأرقام

القياسية

بعد تطبيق المقاوله من الباطن			قبل تطبيق المقاوله من الباطن				السنة العناصر
2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
160.61	146.56	146.73	112.77	65.84	104.23	100	الحصة السوقية
60.61	46.56	46.73	12.77	(34.16)	4.23	—	معدل التغير (%)
35.18	27.73	23.90	121.14	62.72	100.57	100	الإنتاجية
(64.82)	(72.27)	(76.1)	21.14	(37.28)	0.57	—	معدل التغير (%)
105.2	136.4	112.4	136.4	123.4	118	100	الربحية
5.2	36.4	12.4	36.4	23.4	18	—	معدل التغير (%)
138.97	101.08	123.49	114.55	286.13	203.68	100	تكلفة الصنع
38.97	1.08	23.49	14.55	186.13	103.68	—	معدل التغير (%)

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على الجدول السابق.

جدول رقم (3): حساب مؤشرات قياس تنافسية المركب للفترة 2003-2009

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	السنة المؤشر
24585	24399	35088	36609	23700	13952	65364	الحصة السوقية 10 ³ م
%1.020	1.050 %	0.731 %	0.483 %	0.190 %	0.082 %	0.216 %	الإنتاجية
%5.72	5.69 %	6.15 %	5.16 %	267.94 %	11.09 %	6.22 %	الربحية
2751	2710	1850	1777	5776	2763	1159	تكلفة الصنع 10 ³ دج

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على الوثائق المحاسبية.

جدول رقم (4): دراسة تطورات تنافسية المركب عن طريق الأرقام القياسية (2003 - 2009)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
العناصر							
الحصة السوقية	100	21.34	36.26	56	53.68	37.33	37.61
التغير (%)	—	(76.66)	(63.75)	(44)	(46.32)	(62.67)	(62.39)
الإنتاجية	100	37.96	87.96	223.61	338.43	486.11	472.22
التغير (%)	—	(62.04)	(12.04)	123.61	238.43	386.11	372.22
الربحية	100	178.29	4307.72	82.96	98.87	91.48	91.96
التغير (%)	—	78.29	4207.72	(17.04)	(1.13)	(8.52)	(8.04)
تكلفة الصنع	100	238.39	498.36	153.32	159.62	233.82	237.359
التغير (%)	—	138.39	398.36	53.32	59.62	133.82	173.359

المصدر : من إعداد الباحثات بالاعتماد على الجدول السابق.

الهوامش:

¹: محمد عدنان وديع ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية ، بحوث و مناقشات، تونس 21/19 جوان 2001

² :يوسف مسعدوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة الخامسة العدد 35 خريف 2007 ، <http://www.ulum.nl/c106.html> ، تاريخ الإطلاع 2008/12/25.

³: بلكبير بومدين، عماني لمياء، تأثير خدمة المناولة على فعالية مشاريع مؤسسات الاتصالات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة باجي مختار عنابة ، 6 و 7 نوفمبر 2007.

⁴ : C.Alterson, la sous traitance à l'aube du XXIème siècle, l'harmattan, Paris,2007 p.23.

⁵: شفيق الأشقر، حول إستراتيجية شاملة لدعم و تطوير المنشآت الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-2006/09/15

⁶ : بريش السعيد، المناولة كاختيار إستراتيجي لتعظيم الاقتصاد و المنافسة، الملتقى الدولي الأول حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة باجي مختار عنابة ، 6 و 7 نوفمبر 2007 .

⁷: عمر أقاسم ، امحمد بن الدين ، إدارة شبكة التوريد ، دراسة نظرية ، الملتقى الدولي الأول حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، جامعة باجي مختار عنابة ، 6 و 7 نوفمبر 2007.

⁸:George Lavaiette ,Maria Nhulescu, les stratégies de croissance, édition d'organisation, Paris,1999,p.220.