

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي

دراسة حالة مؤسسة كوسيدار - فرع القنوات - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بن عيسى ليلي

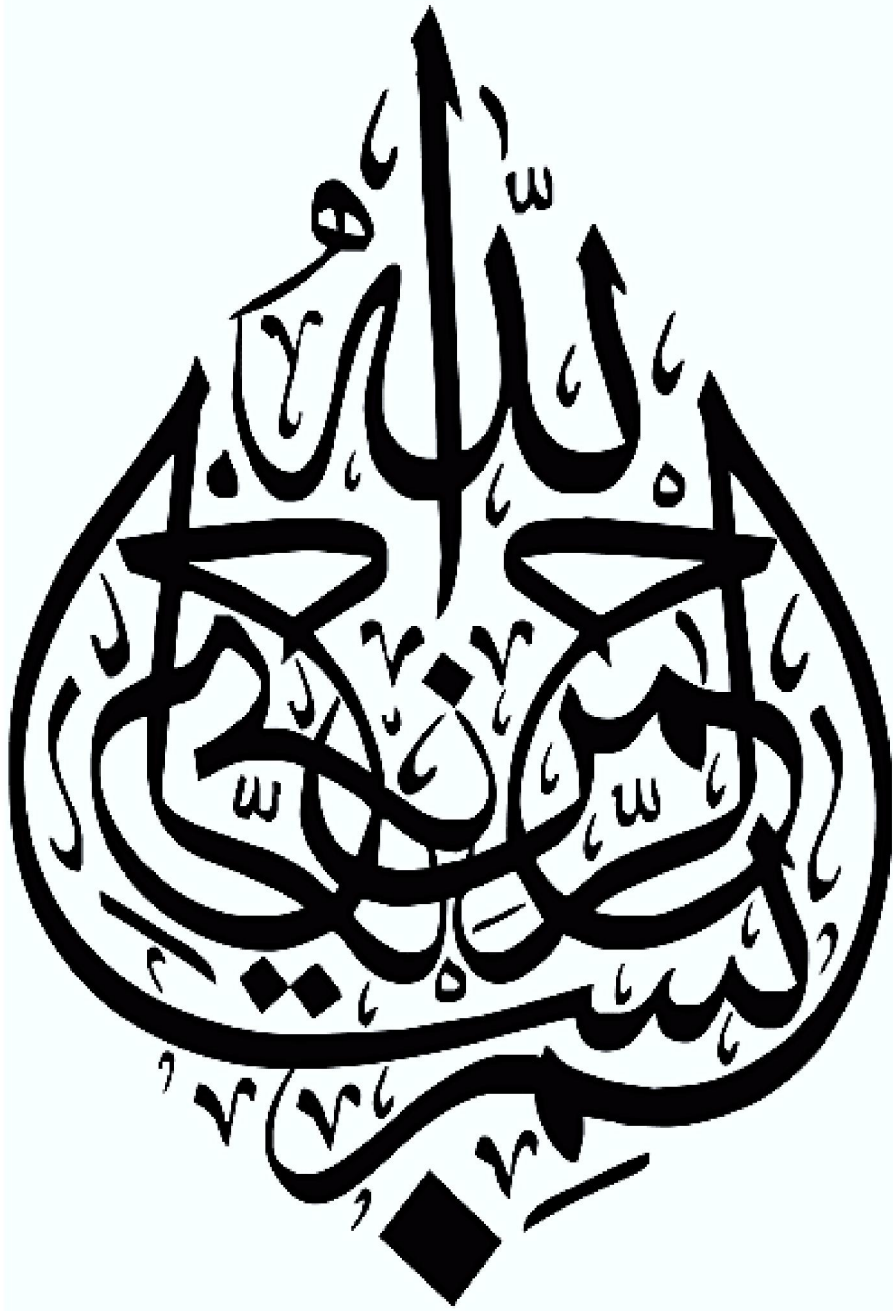
من إعداد الطالب (ة):

- أوراري رفقة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- شين فيروز
بسكرة	مقرا	- أستاذ	- بن عيسى ليلي
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر (أ)	- شويخي اسماعيل

الموسم الجامعي: 2022-2023



شكر وتقدير

”وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ“

الحمد والشكر لله الذي أنعم عليا بالعزيمة والصبر وقرب لي ما كنت أراه بعيد. وعرفانا مني لأصحاب الفضل... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقديروالامتنان إلىالأستاذة الدكتورة: **بن عيسى ليلي** التي أشرفت على رسالتي ولم تبخل عليا بنصائحها العلمية القيمة وتوجيهاتها السديدة. وأيضا أتقدم بموفور الشكر للعزيزية: **مغزى العرافي راضية** التي كانت رفيقة دربي وصاحبة الفضل في إتمام دراستي. كما أود أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، وأيضا إلى جميع الأساتذة الذين أسهموا في تقديم الملحوظات التي أفادت في بناء الإستهانة. وعلى كل معلومة زادت من معرفتي خلال مشوار

دراستي

ويطيب لي شكر كل زملائي دفعة 2022-2023 تخصص إدارة إستراتيجية.

وإلى كل عمال مؤسسة كوسيدار بسكرة وعلى رأسهم السادة: **لحسن وفاتح قريوة وفاتح خرفي** على تقديم المساعدة أثناء فترة التبرص.

جزيل شكري لكل من يوسف، عاشورة، مروة و صهيب.

وبمزيج من التأسف والامتنان أتقدم بالاحترام والتقدير لزوجي **عبد الله** وكذا أولادي الأعزاء كل باسمه **محمد الأمين، أكرم، زين الدين، علاء الدين**. كما أهدي ثمرة جهدي إلى كل أفراد عائلتي

الغاليين

وعلى رأسهم **أمي الحبيبة** والتي لولا دعواتها لي لما وصلت لهذه المكانة فاللهم احفظها وبارك لنا فيها.

وختاما أضع هذا العمل المتواضع صدقة جارية لروح **أبي الغالي**

رفقة أوبري

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي، وذلك في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال باعتبارها من أهم الإستراتيجيات التي تستوجب على المؤسسة تبنيتها للمحافظة على مكانتها الريادية.

لتوضيح أهمية ذلك تم القيام بدراسة ميدانية على مؤسسة كوسيدار - فرع القنوت - بسكرة، حيث تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات من مجتمع الدراسة. و نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع تم أخذ عينة عشوائية بسيطة قوامها (40) مفردة، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وقد تم استرجاع (38) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. و اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي أما في تحليل البيانات فقد اعتمدنا على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار الخطي البسيط...إلخ.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: مستوى توفر إستراتيجية المناولة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا بينما مستوى التوجه الريادي جاء مرتفعا. أيضا وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق التوجه الريادي لمؤسسة كوسيدار.

خلصت الدراسة إلى عدة اقتراحات من بينها نجد: وجوب تفعيل دور إستراتيجية المناولة على نطاق أوسع بالنسبة للمؤسسات وذلك من خلال الإعتماد على مؤسسات مناولة كفؤة و ذات إمكانيات مادية و بشرية تجعلها رائدة في مجالها و أيضا تحقق التوجه الريادي للمؤسسات الأثرة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المناولة، التوجه الريادي، مؤسسة كوسيدار.

Abstract

This study aims to determine the role played by the subcontracting strategy in achieving the entrepreneurial orientation, in light of the rapid changes in the business environment as one of the most important strategies that the institution must adopt to maintain its leading position. To clarify the importance of this, a field study was carried out on the Cocedar Foundation - Al-Qanawat Branch - Biskra, where the questionnaire was relied upon as the main tool for collecting data and information from the study community. Due to the difficulty of accessing all the members of the community, a simple random sample of (40) individuals was taken. Where the questionnaire was distributed to them through several field visits, and (38) questionnaires valid for statistical analysis were retrieved. In this study, we relied on the descriptive approach. As for data analysis, several statistical methods were relied on, including: descriptive statistics measures, simple linear regression analysis ...etc.

The study reached a number of results, most notably: The level of availability of the handling strategy in the institution under study was medium, while the level of entrepreneurial orientation was high. Also, there is a significant role for the handling strategy as a group in achieving the pioneering orientation of the Cosidar Corporation

The study also concluded with several suggestions, including: Activating the role of the handling strategy on a large scale for the institutions, by relying on efficient handling institutions with material and human capabilities that make them pioneers in their field, and also achieve the pioneering orientation of the commanding institutions.

Keywords: Handling strategy, entrepreneurial orientation, Kosidar Corporation.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ - ط	المقدمة
الفصل الأول: المدخل النظري للتوجه الريادي	
13	تمهيد
21-14	المبحث الأول: زيادة الأعمال
15-14	المطلب الأول: ماهية زيادة الأعمال
18-16	المطلب الثاني: رائد الأعمال
18	المطلب الثالث: الثقافة الريادية ومدخلها
20-19	المطلب الرابع: مداخل إدارة زيادة الأعمال
24-21	المبحث الثاني: التوجه الريادي والمرتكزات الأساسية للعمل الريادي
22-21	المطلب الأول: تعريف التوجه الريادي وأهميته
23-22	المطلب الثاني: إستراتيجيات التوجه الريادي
24-23	المطلب الثالث: متطلبات التوجه الريادي والمحافظة على المكانة الريادية
30-24	المبحث الثالث: أبعاد التوجه الريادي
25-24	المطلب الأول: التوجه نحو الإبداعية والإبتكار
27-25	المطلب الثاني: التوجه نحو تحمل المخاطر
28-27	المطلب الثالث: التوجه نحو الإستباقية والمبادرة
29-28	المطلب الرابع: التوجه نحو الهجومية التنافسية
30-29	المطلب الخامس: التوجه نحو الإستقلالية والمرونة
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية المناولة	
33	تمهيد
46-33	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية المناولة
38-33	المطلب الأول: المناولة كأحد أنواع الإستراتيجيات العلائقية
46-44	المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية المناولة وتطورها التاريخي
46	المطلب الثالث: أنواع وتصنيفات (أشكال) إستراتيجية المناولة
46	المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية المناولة

47-46	المطلب الأول: أهمية إستراتيجية المناولة
49-47	المطلب الثاني: متطلبات ودوافع إستراتيجية المناولة
51-50	المطلب الثالث: مزايا وعيوب إستراتيجية المناولة
58-51	المبحث الثالث: سيرورة ومراحل إستراتيجية المناولة وعلاقتها بالتوجه الريادي
53-51	المطلب الأول: مراحل إستراتيجية المناولة
57-54	المطلب الثاني: واقع إستراتيجية المناولة في الجزائر
58-57	المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية المناولة والتوجه الريادي
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة كوسيدار بسكرة	
61	تمهيد
65-61	المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة كوسيدار
63-61	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة والتطور التاريخي لها
64-63	المطلب الثاني: الأهمية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة
65-64	المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية للمؤسسة
70-65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
66-65	المطلب الأول: المنهج والأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل
67-66	المطلب الثاني: مجتمع البحث وخصائص عينة الدراسة
70-68	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
82-70	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
76-70	المطلب الأول: تحليل إجابات عينة البحث
82-76	المطلب الثاني: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة
82	خلاصة الفصل
-	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

الصفحة	العنوان	الشكل
هـ	نموذج الدراسة	شكل رقم (01)
19	السلوك الريادي للمنظمات	شكل رقم (02)
26	العلاقة بين العائد والمخاطر	شكل رقم (03)
34	سلسلة القيمة ل Porter	شكل رقم (04)
37	الأهداف من التعاون بين المؤسسات	شكل رقم (05)
38	أشكال إستراتيجيات العلاقات	شكل رقم (06)
44	مراحل التطور التاريخي لإستراتيجية المناولة	شكل رقم (07)
63	الهيكل التنظيمي لمجمع كوسيدار	الشكل رقم (08)
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار بسكرة	شكل رقم (09)

الصفحة	العنوان	التمثيل البياني
55	تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب النشاط	التمثيل البياني رقم (01)
56	تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب الحجم	التمثيل البياني رقم (02)

الصفحة	العنوان	الجدول
17	مقارنة بين رواد الأعمال والقادة والمدبرون	جدول رقم (01)
40	مصطلح المناولة حسب كل بلد	جدول رقم (02)
67-66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	جدول رقم (03)
68	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس ليكارت الخماسي	جدول رقم (04)
69	نتائج معاملات الثبات و الصدق	جدول رقم (05)
70	نتائج معامل الصدق و الثبات	جدول رقم (06)
71-70	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إستراتيجية المناولة	جدول رقم (07)
74-73	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التوجه الريادي	جدول رقم (08)
76	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي	جدول رقم (09)
77	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية المناولة في تحقيق بعد الإبداع و الابتكار	جدول رقم (10)
77	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه نحو تحمل المخاطرة	جدول رقم (11)
78	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية المناولة في تحقيق بعد الاستباقية و المبادرة	جدول رقم (12)
79	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية المناولة في تحقيق بعد الاستقلالية و المرونة	جدول رقم (13)
80	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية المناولة في تحقيق بعد التنافسية الهجومية	جدول رقم (14)

المقدمة

المقدمة

تتعرض المؤسسات على اختلاف احجامها وأنواعها إلى مجموعة من التغيرات والتطورات التي تؤثر على سيرورة نشاطها وتوقعها في السوق الذي تنشط فيه، حيث أدى التطور السريع الذي يشهده عالم الأعمال إلى خلق أشكالاً وأنماطاً وتحديات جديدة أمام المؤسسات، في ظل واقع يمتاز باحتدام التنافسية واشتداد المنافسة، لذا فهي تسعى جاهدة لمواجهة كل تلك التحديات التي تعيقها للوصول إلى أهدافها المسطرة مسبقاً، والبحث عن مصادر جديدة لخلق الميزة التنافسية، كاستغلال توظيف تكنولوجيا للمعلومات والاتصال وكذا الاعتماد على البحث والتطوير... وغيرها من المجالات التي قد تمكنها من التطور في السياق التنافسي.

كل هذه الأسباب أجبرت المؤسسات على أن تحاول جاهدة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة وهذا من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات التي تركز عليها وتساعد على النهوض وبلوغ الغايات، في هذه البيئة المتغيرة، ومن بين هذه الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة هي تخليها عن بعض نشاطاتها المكلفة سواء من الجانب المادي أو التي تستغرق وقتاً لإتمامها أو لإحدى الأسباب التكنولوجية، وهو ما يعرف في الأدبيات بإستراتيجية المناولة، التي أضحت ضرورة حتمية للمؤسسات العامة أو الخاصة من أجل مواكبة التغيرات والسالفة الذكر، ولتكون قادرة على الإدماج مع اقتصاد يقوم على التكامل والتشابك.

ولعل من بين أبرز المؤسسات التي تبنت إستراتيجية المناولة في ممارساتها التعاقدية على المستوى الوطني، نجد مؤسسة كوسيدار، التي تعتبر من بين أبرز المؤسسات التي كانت سباقة في اعتماد هاته الإستراتيجية، والتي تعمل في قطاع استراتيجي حساس، له من الأهمية بمكان في القطاع الاقتصادي الوطني.

في هذا السياق يعتبر التوجه الريادي فكراً وسلوكاً عملياً لا بد أن تتبناه المؤسسات الاقتصادية في عالمنا المعاصر، لبلوغ النجاح الإستراتيجي لعملياتها، منتجاتها، ثقافتها وأدائها بشكل عام، إذ ينظر الباحثون للتوجه الريادي على أنه أحد أهم الممارسات الإستراتيجية التي بموجبها يستطيع قادة المؤسسات تبني الإبداع والابتكار في تسيير أنشطة المؤسسة والارتقاء بها إلى مصاف التميز في القطاع الذي تنشط فيه. فهو يعتبر أحد أهم قواعد إستراتيجية الأعمال لأي منظمة تعتمد على مواردها المتميزة، فهي أداة كفاءة تتبناها الإدارة العليا في إطار عملها الإستراتيجي حيث يؤثر على مستوى تحقيق فاعلية قراراتها التي يجب أن تتصف بالإبداعية، الندرة والتجديد ومنه تحقيق الأهداف المنشودة على المدى الطويل.

أولاً: الإشكالية الرئيسية:

من خلال ماتقدم جاءت هاته الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين كل من استراتيجية المناولة والتوجه الريادي، بمؤسسة كوسيدار محاولين بذلك الوقوف على واقع الممارسة العملية لهاته الإستراتيجية ودورها في تحقيق التوجه الريادي للمؤسسة محل الدراسة. منطلقين في ذلك من الإشكالية التالية:

❖ هل يوجد دور لإستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة كوسيدار بسكرة؟

وللاجابة عن هذه الإشكالية تم طرح مجموع من الأسئلة الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ هل يوجد دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه نحو الإبداعية و الابتكار بمؤسسة كوسيدار بسكرة؟
- ✓ هل يوجد لإستراتيجية المناولة دور في تحقيق التوجه نحو تحمل المخاطر بمؤسسة كوسيدار بسكرة؟
- ✓ هل يوجد لإستراتيجية المناولة دور في تحقيق التوجه نحو الإستباقية و المبادرة بمؤسسة كوسيدار بسكرة؟
- ✓ هل يوجد لإستراتيجية المناولة دور في تحقيق التوجه نحو الهجومية التنافسية بمؤسسة كوسيدار بسكرة؟
- ✓ هل يوجد دور لإستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه نحو الاستقلالية و المرونة بمؤسسة كوسيدار بسكرة؟
- ✓ ما هو واقع إستراتيجية المناولة في الجزائر عامة ؟
- ✓ مامستوى تبني استراتيجية المناولة والتوجه الريادي في مؤسسة كوسيدار بسكرة ؟

ثانيا: الدراسات السابقة

استكمالا للجانب النظري للدراسة , يتم عرض ابرز الدراسات التي تلامس أبعاد الدراسة الحالية وقوفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية فهي من المرتكزات الرئيسية للعمل , بمهدف الاتفاق و الاختلاف مع الدراسة الحالية . وقد تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع من خلال الربط بين المتغيرات إستراتيجية المناولة و التوجه الريادي ، حيث أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت إستراتيجية المناولة وعلاقتها بمتغيرات أخرى ، وأخرى تناولت التوجه الريادي وعلاقتها بمتغيرات أخرى، ولم يتسنى للباحثة العثور على دراسات تناولت نفس المتغيرين معا.

إن دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي موضوع حديث النشأة مقارنة ببعض الدراسات التي تطرقت إليه وإنما كانت مختلفة باختلاف الزوايا التي تم التركيز عليها، وحسب الإطلاع على بعض المواضيع في حدود الإمكانيات فإن أهم بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة هي :

1. الدراسات السابقة التي تناولت متغير إستراتيجية المناولة.

- دراسة صيد ماجد و رقايقية فاطمة الزهراء بعنوان "المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال، المجلد 01، العدد 02، المركز الجامعي ميلة، جوان 2017.

قام الباحثان بتحديد مفاهيم حول المناولة الصناعية أشكالها و أهميتها و تطرقا أيضا إلى الميزة التنافسية أنواعها و أهميتها و شروط فعاليتها ، و تناول الباحثان تجربة الجزائر في مجال المناولة الصناعية و عرض أهم التجارب الدولية التي نجحت في هذا المجال كالتجربة الأوروبية ، اليابانية و الأمريكية حيث توصلوا إلى أن تجربة الجزائر في مجال المناولة الصناعية مازالت محدودة نظرا لعدة معوقات و مشاكل تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية.

- دراسة (مصطفى زهير، 2016) بعنوان: "تحويل المعارف و المهارات في علاقات الترابط و الشراكة في المناولة في المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة صناعة السيارات في المغرب 2014-2012 "

و التي تم استخدام دراسة تطبيقية في مؤسسة جنرال إلكتريك بالمغرب و المؤسسات المتعاقدة معها لتصنيع قطع الغيار، من خلال التطرق إلى كيفية نقل المعرفة من المؤسسة الصناعية الآمرة إلة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المناولة و العلاقة التي تربطهما، و قد توصل الباحث من خلال الشراكة و التعاون بين المؤسسة الآمرة و المناولة يتم نقل المعرفة لضمان الجودة و تخفيض التكاليف من خلال المعارف التي تنقلها المؤسسات الآمرة بتدريب الكفاءات و إستخدام التكنولوجيا و غيرها من المهارات التي تكتسبها.

- دراسة بن دين أمحمد بعنوان " المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية " دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر و تدرج ضمن أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية كلية العلوم الإقتصادية و التسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2013-2012 .

حيث انطلق الباحث من إشكالية، هل تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية يساعدها في امتلاك الميزة التنافسية؟ و إستراتيجية التنافس في المؤسسة الصناعية كما تناول الإطار العام للشراكة و إستراتيجيات المناولة الصناعية في المؤسسة إضافة إلى النظريات التي فسرت المناولة كما تطرق إلى الجانب القانوني لعقد المناولة و بعض التجارب الدولية و قام بتحليل واقع المناولة في المؤسسات الصناعية و توصل الباحث إلى هناك ارتباط طردي و ضعيف بين تطبيق المناولة و الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

- مداخلة الطيب داودي، رحال سلاف و الشين فيروز بعنوان " المناولة كأحد الاستراتيجيات العلائقية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات (عرض نموذج لمؤسسة Toyota لصناعة السيارات) " و تم التطرق في هذه المداخلة للنقاط التالية: مدخل حول إستراتيجيات العلاقات، ماهية إستراتيجية المناولة، أهميتها و دوافع اللجوء إليها أيضا سلبيات و إيجابيات هذه الإستراتيجية إلى جانب دراسة حالة لمؤسسة Toyota حيث تم عرض التعريف بالمؤسسة و واقع انتهاج هذه الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة و عرض نتائج هذه الدراسة في عدة نقاط.

2. الدراسات السابقة التي تناولت متغير التوجه الريادي:

دراسة- Peng & Michael & Xiaofeng, 2016 "Entrepreneurial orientation and performance :Is innovation speed a missing link ?

و التي كانت بعنوان "التوجه الريادي و الأداء: وهل سرعة الإبداع هي الحلقة المفقودة؟" هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لدراسة كيف تؤثر سرعة الإبداع التي تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي و الأداء، تم جمع البيانات من (153) مشروعا جديدا، توصلت الدراسة إلى أن زيادة سرعة الإبداع يؤدي إلى الأداء المتميز و أن الأدلة المادية بشكل عام أثبتت أن

الريادية تزيد من سرعة الإبداع في حين أن المخاطرة تقلل من سرعة الإبداع . وأن الاستباقية و هي مفهوم مشابه للتوجه الريادي يؤثر في سرعة الإبداع.

- دراسة (Saibi, 2014) بعنوان " واقع ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " حيث هدفت هذه الدراسة إلى معالجة واقع ريادة الأعمال و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مقارنة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البالغ عددها 174 مؤسسة بين ولايات قسنطينة ،ميلة و جيجل ، و قد خلصت الدراسة إلى أن الجزائر تبنت العديد من السياسات و الآليات التي تهدف إلى تنمية هذا النوع من المؤسسات منذ إقرار عملية تحرير الإقتصاد و التي أدت إلى رفع عدد هذه المؤسسات بشكل كبير ، إلا أن الهدف المتوخى من هذه الإستراتيجيات التدميمية لم يتحقق.

- دراسة (Moussa &Walies,2012) " Founder effectiveness in leveraging " **"entrepreneurial orientation**

و التي كانت بعنوان " فعالية المؤسسين من الاستفادة من التوجه الريادي " ، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي بقاء المنظمة و اختيار كفاءة المديرين ذوي التوجه الريادي عن غيرهم من مديري الأعمال، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها هي بأن للتوجه الريادي أثر في بقاء المنظمة و ان مديري المنظمات ذوي التوجه الريادي هم أكثر نجاحا في بقاء و تميز منظماتهم.

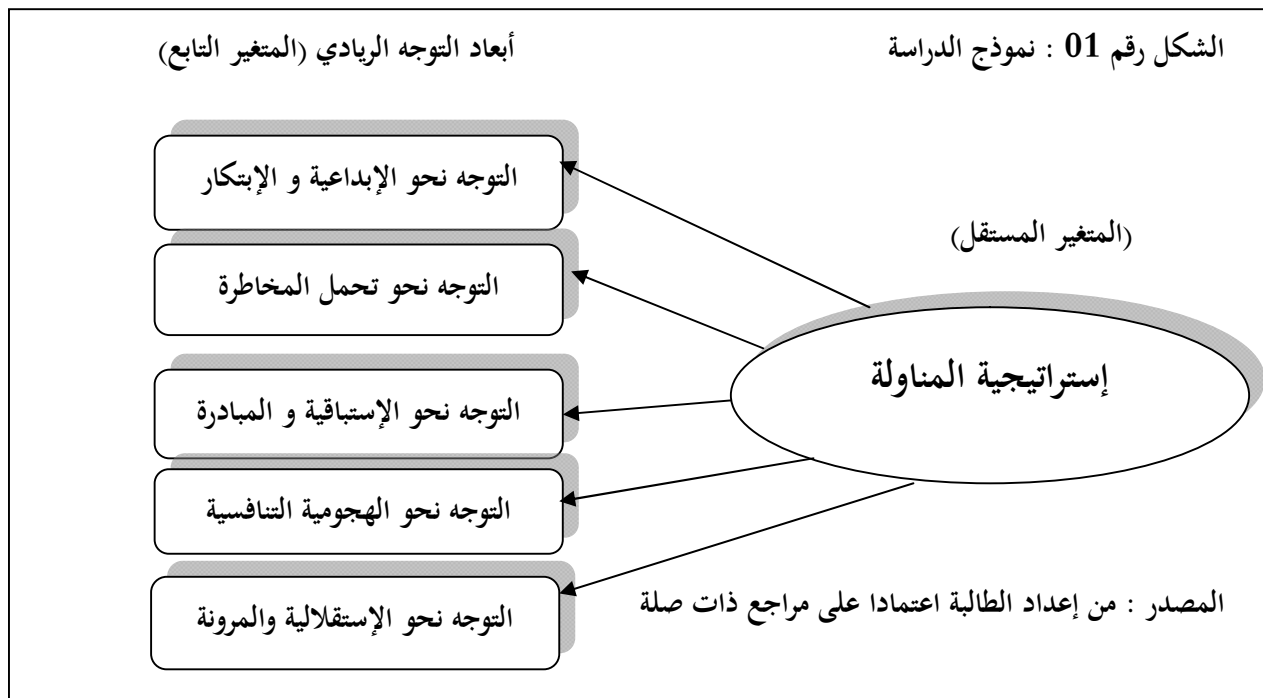
ثالثا: التعليق على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

بعد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تناولت متغيري إستراتيجية المناولة و التوجه الريادي كل على حدى، نستطيع القول أن هاته الدراسات تشترك مع الدراسة الحالية في بعض النقاط لاسيما ما تعلق بالمضمون النظري و المفاهيمي لكل متغير منفصلا، إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أنها تميزت بالجمع بين متغيري (إستراتيجية المناولة و التوجه الريادي)، إذ تجدر الإشارة أن هذه الدراسة على حد علم الطالبة من الدراسات القليلة إن لم نقل أنها أول الدراسات التي تناولت وجمعت بين المتغيرين فهي تتفق مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لكل من إستراتيجية المناولة و التوجه الريادي و تختلف في الأبعاد المعتمدة، لكلتا المتغيرين، بالإضافة إلى الاختلاف في الهدف و مجال التطبيق و الحد الزمني و المكاني، وكذا الدراسة الميدانية.

رابعاً: نموذج وفرضيات الدراسة.

- نموذج الدراسة :

للإجابة على التساؤلات السابقة سننطلق من الفرضيات التالية:



فرضيات الدراسة :

الفرضية هي عبارة عن تخمين مبدئي، وتفسير أولي لأسئلة الدراسة، والتي تظل صحته وصلاحيته موضع اختبار، واعتماداً على ذلك يمكن صياغة فرضيات الدراسة بإتباع أسس البحث العلمي وبناءً على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية أعلاه كالاتي:

أ. الفرضية الرئيسية.

• لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة كوسيدار.

ب. الفرضيات الفرعية.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه نحو الإبداعية و الابتكار بمؤسسة كوسيدار
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه نحو تحمل المخاطرة بمؤسسة كوسيدار
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه نحو الإستباقية و المبادرة بمؤسسة كوسيدار
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه نحو الاستقلالية و المرونة بمؤسسة كوسيدار

■ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه نحو الهجومية التنافسية بمؤسسة كوسيدار

خامسا: التموضع الأستيمولوجي ومنهجية الدراسة:

1- التموضع الإستمولوجي:

في هذه الدراسة تم الإعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة..

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن .

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية- الاستنتاجية (TheHypothetico-DeductiveMethod)تقوم على الخطوات السبع التالية:

-الملاحظة.(Observation)

-تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

-إعداد الإطار أو الجانب النظري.

-وضع الفرضيات.(Hypothesizing)

-تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.

-تحليل البيانات (Data analysi)

-الاستنباط (Deduction) والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة .

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "استراتيجية المناولة والتوجه الريادي"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والدور بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

2. منهجية الدراسة:

تتضمن المنهجية طبيعة المسار البحثي المتبع لمعالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات ، وتحديد جوانبه المختلفة وتحديد الكيفية التي سيتم من خلالها دراسة عناصره الأساسية ، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كونه يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث ، ويهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الموضوع فضلا عن دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات . ومن اجل تنفيذ الجانب النظري و الميداني اعتمدت الباحثة على العديد من الأدوات ، فقد استعانت في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية (كتب ، ملتقيات ، مقالات ، مذكرات) ذات الصلة بموضوع الدراسة ، أما الجانب التطبيقي فقد جسدها من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات .

سادسا :تصميم البحث

- أهداف وأهمية الدراسة :

لا شك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين إستراتيجية المناولة مع التوجه الريادي، حيث نطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بمحيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما هي الأسباب و الدوافع التي جعلتها تتبنى هذه الإستراتيجية؟ و ذلك في إطار سعيها نحو تحقيق المكانة الريادية، وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة في:

- زيادة الإثراء المعرفي بتقديم إطار نظري يبين لنا بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل استراتيجية المناولة والتوجه الريادي خاصة الحديثة منها ، وذلك من خلال محاولة عرض أهم التصورات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة.
- المساهمة في بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها إستراتيجية المناولة ودورها في تحقيق التوجه الريادي للمؤسسة محل الدراسة.
- إدراك مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لاستراتيجية المناولة والكشف عن مستوى تطبيقها وميزاتها على هذا المستوى.
- التعرف على مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للتوجه الريادي بمختلف أبعاده.

- اختبار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود دور لاستراتيجية المناولة (المتغير المستقل) على التوجه الريادي بأبعاده المختارة بعد الابتكار و الابداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية و المبادرة، الاستقلالية و المرونة و أخيرا التنافسية الهجومية (المتغير التابع)، بمؤسسة كوسيدار .

- إقتراح مجموعة من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث والتي من شأنها السماح بعرض دور إستراتيجية المناولة في إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق المكانة الريادية.

- **حدود الدراسة** : تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية**: اقتصرت الدراسة على دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي.
 - **الحدود المكانية**: تتمثل الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة كوسيدار- فرع القنوات - بسكرة.
 - **الحدود الزمنية**: تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2023/2022، حيث أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023-2022 .
 - **نوع الدراسة** : دراسة سببية هدفت فقد هدفت دراستنا الحالية الى معرفة اثر المتغير المستقل (استراتيجية المناولة) على المتغير التابع (التوجه الريادي) في مؤسسة كويدار - بسكرة .
 - **مدى تدخل الباحث** : دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية و بعيدا عن التحيز، و محاولة ا.لكشف عن دور استراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي بالمؤسسة المختارة .
 - **التخطيط للدراسة** : تعتبر الدراسة ذات جانب ميداني حيث أنجزت الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين و عمال بمؤسسة كوسيدار- بسكرة .
 - **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة)** : يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين و عمال بمؤسسة كوسيدار- بسكرة و لقد اعتمدنا اسلوب دراسة الحالة وفقا لأداة الإستبيان .
- سابعا: هيكل الدراسة.

من أجل تنظيم عملية البحث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، وتم ذلك على النحو التالي:

- **الفصل الأول**: يحمل عنوان مدخل نظري للتوجه الريادي، ويتضمن المباحث التالية:
- ✓ **المبحث الأول**: وتم من خلاله التطرق ماهية ريادة الأعمال و كذا رائد الأعمال مروراً بالثقافة الريادية و مداخلها.
- ✓ **المبحث الثاني**: تطرقنا فيه إلى التوجه الريادي و المرتكزات الأساسية للعمل الريادي حيث تناولنا تعريف التوجه الريادي و أهميته أيضا إستراتيجيات التوجه الريادي و متطلباته و المحافظة على المكانة الريادية.
- ✓ **المبحث الثالث**: تطرقنا فيه إلى أبعاد التوجه الريادي.
- **الفصل الثاني**: بعنوان الإطار النظري لإستراتيجية المناولة حيث شمل المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية إستراتيجية المناولة، و تم التطرق للنقاط التالية: المناولة كأحد أنواع الإستراتيجيات العلائقية، مفهوم إستراتيجية المناولة و تطورها التاريخي، أنواع و تصنيفات المناولة.
- ✓ **المبحث الثاني:** أساسيات في إستراتيجية المناولة حيث تناولنا أهميتها و المتطلبات و دوافع لتبني هذه الإستراتيجية و كذا مزايا و عيوب إستراتيجية المناولة.
- ✓ **المبحث الثالث:** سيرورة و مراحل إستراتيجية المناولة و علاقتها بالتوجه الريادي .
- **الفصل الثالث:** جاء بعنوان دراسة ميدانية لمؤسسة كوسيدار - فرع القنوات - (بسكرة). حيث تضمن منهجية الدراسة الميدانية، التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- ثم ختمنا دراستنا بخاتمة عامة قدمنا فيها أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها.

الجانب النظري

الفصل الأول

المدخل النظري للتوجه الريادي

تمهيد:

يعد موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة، ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال وإشتداد المنافسة بين المنظمات إزدادات أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير.

وحتى يتحقق ذلك فإن هناك العديد من الأبعاد للتوجه الريادي التي على المنظمات تبنيها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالإبتكار، الإبداع والإستباقية ومن هذا المنطلق فإن هذا الفصل يسعى إلى إعطاء فكرة شاملة عن مفهوم وطبيعة العملية الريادية الداخلية فتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: بعنوان ريادة الأعمال.
- ✓ المبحث الثاني: التوجه الريادي والمركزات الأساسية للعمل الريادي.
- ✓ المبحث الثالث: أبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

المبحث الأول: ريادة الأعمال

ازدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر مبتكرة من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي، فقد تم تخصيص هذا المبحث لتسليط الضوء ولضبط مصطلح الريادة والشخصالذي يطلق عليه لقب الريادي، أهم الخصائص التي تتميز بها منظمات الأعمال الريادية بالإضافة إلى تناول الثقافة الريادية التي تدعم النشاط الريادي وروح المغامرة.

المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال

يتناول هذا المطلب مفهوم الريادة، أهميتها ومختلف الخصائص التي تناسب وطبيعة هذه المنظمات

أولاً: تعريف ريادة الأعمال

قبل الخوض في مفهوم ريادة الأعمال يجب أن نلفت الإنتباه لعدم وجود اتفاق حول تعريف دقيق، وقد تبينت وجهات النظر للكتاب والباحثين في تقديم مفهوم واضح ومحدد لريادة منظمات الأعمال لقد جرت محاولات عديدة لتقديم مفهوم الريادية وتولي كل واحد منها إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها.

الريادة: هي مصطلح قدم استعمال أول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن آنذاك معنى المخاطرة، وتحمل الصعاب التي صاحبت الحملة الاستكشافية العسكرية، وكانا للاقتصادي ورجل الأعمال الشهير الفرنسي (جين باييست ساي) صاحب القانون الاقتصادي المسمقان ساي أول من استخدم مصطلح الريادية سنة 1800، وظهر مفهوم ريادة الأعمال في كتابات الاقتصادي الإيرلندي ريتشارد كان سيلون (**R. Cantillon**) وعبر عنه بنوع من الشخصية على استعداد لتأسيس مشروع جديد وتقبل المسؤولية الكاملة عن نتائج غير مؤكدة (احمد، 2014، صفحة 9)

إن الترجمة العربية لمصطلح **entrepreneur** تغيرت ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت تعني (منظم) لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في التنظيم، وفي إقامة عمل أو شركة ثم مقال، والسبب أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية، ثم تحولت في التسعينات إلى الريادة، فقد أدرك العلماء أن استعدادات الريادة غير محصورة فقط على فئة المقاولين بل أن الكثير من الشباب والشابات الذين أقاموا شركات لتقديم خدمات الحاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الإنترنت أو متاجر الملابس وغيرها أقاموا شركات صغيرة حولها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة وأحياناً عملاقة (البرنوطي، إدارة أعمال الصغيرة ابعاد للريادة، 2008، صفحة 22)

ولقد اقترن مصطلح **ship Entrepreneur** في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي انتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في مجال ما من خلال الشجاعة، الإقدام، التصميم، النجاح، وتحمل المخاطر وتحقيق التميز (النجار و محمد العلي، 2006، صفحة 2)

فيما أشار (**Histrik Robert**) إلى الريادة بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكرير الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية، سيكولوجية، اجتماعية مصاحبة وجني العوائد المالية الناتجة إضافة إلى الرضا الفردي وبعبارة

أخرى إنهما: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة" (dornelas j. , sergio, dante, & debbie , 2009, p. 2)

إذن فالريادة هي تلك العمليات التي تركز على التفرد والتميز عن طريق توليد ابتكارات، وتنمية دخال الأسواق وإدخال التكنولوجيا المتطورة عن طريق الاعتماد على النماذج الجديدة وليس العادات المتبعة من أجل الحصول على منتجات وخدمات بطرق مبدعة، غزو الأسواق ومواجهة المنافسة سواء عن طريق منظمة جديدة أو قائمة.

ثانيا: أهمية ريادية منظمة الأعمال

إن لريادة الأعمال أهمية كبيرة تتعدى مستوى المنظمة وتمثل أهمية ريادة الأعمال فيما يأتي (ميسون علي حسن، 2013، صفحة 392) النشاط الريادي آلية تغيير وتطوير وتحديد استراتيجي.

- تعد أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستعمال الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى الطرائق الجديدة للعمليات.
- تستعمل أساسيات الإدارة في الوقت الذي يتم تحديد نمط سلوك الريادي إذ يتحدى البيروقراطية ويشجع على الإبداع
- تكون مسؤولة عن تحفيز وتشجيع الإبداع عن طريق اقتناص الفرص الجديدة وتنفيذها واستغلالها وتساهم بالموارد لإنتاج سلع وخدمات جديدة.
- تتضمن ريادة المؤسسة مجموعة من المواقف التي تعزز قدرتها على تبني المخاطرة.
- ريادة الأعمال ذات أثر إيجابي على الاقتصاد والمجتمع حيث تساعد على استقرارها من خلال ما تقدمه من أعمال.

ثالثا: خصائص ريادة الأعمال

- تتصف الريادة في مجال الأعمال بمجموعة من الخصائص، نوجزها فيما يلي: (فلاح، 2006، صفحة 49)
- تتزامن الريادية مع مهارات وقدرات رجال الأعمال المبتكرين والمبدعين والتميزين وبذلك فإن الأنشطة الريادية تتطلب مهارات خاصة غير اعتيادية.
- تتميز الأنشطة الريادية بتوافر رؤيا استراتيجية مستقبلية.
- تتميز العمليات الريادية بالقدرة على إنشاء مشاريع صغيرة ذات الصفة المستمرة وأن تعمل على تطويرها وهيئة المقومات التنافسية لخلق إجراءات ابتكاريه.
- إن المنظمات الريادية تتميز بروح المبادرة في اتخاذ القرارات والعمل على حل المشكلات غير المتكررة وغير الروتينية مما يضمن معالجة سريعة للاختناقات.
- تتصف الريادية في الأعمال على قدرتها على التكيف والموائمة مع الأحداث والمتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة للحاجات ورغبات الخاصة بالمستهلكين، فضال عن القدرة على مواجهة التحديات التنافسية وفقا للخلقيات الأعمال.
- تتصف ريادة المنظمات بالتصور العالي للقدرات المتميزة على تحقيق أهداف أصحاب المصالح وتعظيم ثروة المالكين.

المطلب الثاني: رائد الأعمال

منذ بداية التسعينات أصبح العصر هو عصر الرواد والمنظمات أكثر نجاحا هي التي تعتمد على أفكار وابتكارات التي أوجدتها ابتداء من رواد الأعمال.

أولا: تعريف رائد الأعمال

ويعرف الريادي على انه ذلك الفرد الذي يقوم بالمزج بين عناصر الإنتاج المختلفة) الموارد، العمالة، والأصول الأخرى (بنسب متوافقة لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل ويتميز سلوك الريادي بروح المبادرة وقبول مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها، ومع ذلك فهو يلجأ إلى تنظيم الآلية الاقتصادية والاجتماعية، وبشكل عام فان الريادي هو الفرد الذي يقوم بالتجديد والتغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات أشكال جديدة والمتمثلة فيما يلي: (جمعة صالح النجار و محمد العلي، 2006، صفحة 6)

تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إحداث تغييرات جديدة على المنتج أو الخدمة القائمة؛

➤ المساهمة في فتح أسواق جديدة أو تأسيس منظمة جديدة.

➤ الفرد الذي يتمتع بالقدرة على معرفة فرص السوق والاستجابة لها.

الريادي: هو الشخص الذي يعمل بشكل مستقل أو كجزء من المنظمة، الذي يقوم بالبحث عن الفرص الريادية ثم يقوم بعملية الإبداع التي تتضمن المخاطر، لغرض تعقب أو إستغلال تلك الفرص وغالبا ما يعد الرياديون بأنهم الأشخاص الذين يعملون على الائتمان المصرفي لتحقيق الاشياء التي تحدث بالصدفة، ويتواجدون في جميع أنحاء المنظمة، بدءا من المدراء والتنفيذيين وصولا إلى الذين يعملون على إنتاج سلع وخدمات المنظمة. (Hitt, Hoskisson, & Rduane, 2007, p. 523)

إذن فالريادي هو الفرد الذي يقوم بالتغيير والتجديد وفتح أسواق جديدة عن طريق إقتناص الفرص الريادية واستثمارها في مواقف خطيرة عن طريق ممارسات استراتيجية ومبتكرة والأهم أنه قادر على اتخاذ القرار في ظروف غامضة. والملاحظ وجود عدة أوجه الاختلاف والتشابه ما بين رائد الأعمال والمدير والقائد وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول الموالي

جدول رقم: (01) مقارنة بين رواد الأعمال والقادة والمديرين

رائد الأعمال	المدير	القائد
يستمتع بالعمل	يدير	يقود
يبتكر	يدير	يبتكر
يخلق وضعاً جديداً	يحافظ على الوضع الراهن	يطور الوضع الراهن
يركز على أعمال (الشركة)	يركز على نظم العمل	يركز على الأفراد
يكون فريق عمل	يعتمد على الرقابة والسيطرة	يؤحي بالثقة
يدرك وجود الفرص	لا يرى إلا المشكلات	ينظر إلى المستقبل
يسأل "كيف" و "متى"	يسأل "كيف" و "متى"	يسأل "ماذا" و "لماذا"
يركز على الأجل القصير	يركز على الأجل القصير	يتفكر في الأجل الطويل
يقوم بأداء الأشياء الصائبة	يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة	يستخدم تأثيره في أداء الأشياء

المصدر زيدان، 2006، ص: 161

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أوجه الاختلاف والتشابه بين كل من المدير، والرائد والقائد في منظمات الأعمال، حيث تكمن أوجه الاختلاف في كون الرائد يعمل على خلق فرص جديدة ويركز على أعمال الشركة إذ يدرك وجود فرص جديدة ويستغلها بأداء الأعمال الصائبة في حين أن المدير يدير المنظمة والقائد لديه قدرة التأثير على الآخرين الذين يتبعونه، لكن رغم هذه الاختلافات يوجد أوجه التشابه. بينهم تتركز في كون كل من القائد والرائد وابتكران، أما المدير يقوم بالتدبير والإدارة والمدير والرائد يعملان في الأمد القصير أما القائد ويعمل في الأمد الطويل.

ثانياً: الخصائص المختلفة لرائد الأعمال:

شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً ملحوظاً بالريادية ورواد الأعمال وقد لوحظ أن القائمين على إدارة الأعمال الرائدة يشتركون في صفات وخصائص توجزها فيما يلي (السكرانة، المشاريع الصغيرة و الريادة، 2006، صفحة 15)

- 1- الحاجة للإنجاز وتشير الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل إنجاز والفوز في موقف تنافسي معين والراغبون في تقديم أفضل إنجاز يتحملون المسؤولية بلوغ الهدف بجدارة ويميلون إلى تحمل الصعاب، يتوقعون ردود أفعال سريعة اتجاه نشاطاتهم، حيث يسعى أصحاب الريادة في المنظمات إلى قياس نجاحاتهم بقابليتهم على بلوغ الهدف وميلين إلى التحديث وتحمل الأعباء.
- 2- النظرة المستقبلية: التطلع نحو المستقبل وتلازم نضرتهم التفاوضية الحالة العقلانية واعتيادية تجاه العمال التي يمارسونها.
- 3- مهارات تفاعلية من يريد الاستفادة من الفرص يجب أن يتحلى بإدارة موارد المنظمة المالية والبشرية بكفاءة عالية وتكون لهم القدرة في تحويل الآخرين لصالحهم، كالاتصال واستلام ردود الأفعال ومناقشة القرارات قبل إصدارها والإقناع بها.

4- الرؤية الواسعة فأصحاب الأعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة بعيدة يمحيطون من خلالها معظم العوامل التي تؤثر على عمل مشروعاتهم فهم يتنبهون بالمستقل ويعملون على جعله حقيقة.

5- المرونة في بناء الفرق: يتحدى المعتقدات والافتراضات المنضمة يسعى رائد العمال إلى إيجاد شيء حديث وجديد لبلوغ ذلك لا بد من تشجيع الآخرين على العمل الجماعي لكسب قبول الآخرين للعمل سوياً، ويجب أن يكون على قدر من الدبلوماسية والتكتيكية في التنقل بين الأقسام والوحدات والمستويات.

6- المثابرة والمواظبة يتميز رائد الأعمال بالمثابرة والنشاط، لأنه يسعى دائماً للتغلب على العقبات التي تواجهه خلال نشره لأفكاره الريادية والعمل على جعلها حقيقة.

7- الذكاء يعني الحس السليم المدمج مع المعرفة أو الخبرة في أعمال أو مشروعات ذات صلة بالحس السليم يعطي لرائد الأعمال سمات جيدة، بينما المعرفة تمنحه الخبرة فالكثير من الأشخاص لديهم سمات الذكاء ولكنهم لا يُدركون ذلك، على سبيل المثال نجد أن الشخص الذي يحافظ على ميزانية المنزل بنجاح لديه مهارات تنظيمية ومالية فالعمل والتعليم وخبرات الحياة جميعها أمور تثري بدورها عامل الذكاء.

ويمكن أيضاً التعرض لخصائص الريادي الإدارية بوظائف ثلاثة أساسية (الفيحان، 2012، صفحة 4)

-صانع القرار تحت ظروف عدم التأكد: إذ ينبغي توقع المخاطرة عند صنع القرار في بيئة غير مؤكدة.

-المبتكر: يستند الابتكار إلى تطبيق المعرفة لإنتاج منتجات أو عمليات جديدة، فيما يركز الإبداع على إيجاد المعرفة الجديدة التي تتجسد في الاختراع.

-المنسق إذ يتم بناء المنظمة منذ البدء والعمل على أن تنمو.

المطلب الثالث: الثقافة الريادية.

إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة تنافسية، حيث تعتبر الثقافة الريادية اتجاه اجتماعي إيجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية، وأن الاقتصاديات التي شهدت نمواً وازدهاراً في أواخر القرن العشرين تشترك في تمتعها بثقافة يمكن وصفها بالثقافة الريادية. إن الثقافة تعتبر أحد العوامل المهمة في المناقشات التي تتناول ريادة الأعمال وذلك لأنها تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال، ومن ناحية أخرى فإن القيم الثقافية تحدد مدى تقبل المجتمع السلوكيات الريادية، مثل القدرة على تحمل المخاطرة، والتفكير بالمستقل، فالثقافات التي تقدر وتشجع مثل هذه السلوكيات تساعد على الترويج لإمكانية حدوث تغييرات وابتكارات جذرية في المجتمع، في حين أن الثقافات التي تدعم مفاهيم الطاعة والاهتمامات الجماعية والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية لا يتوقع أن تنتشر فيها سلوكيات القدرة على تحمل المخاطرة والسلوكيات الريادية، وفي المقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم الطاعة والاهتمام بالجماعة والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية لا تتوقع أن تشير منها سلوكيات تحمل المخاطر والإبداع، أو بمعنى آخر سلوكيات الريادة التميميري(الشميميري و المبيريك ، 2010)

المطلب الرابع: مداخل إدارة ريادة الأعمال:

قد تم تناول الريادة من قبل العديد من الباحثين وتم التركيز على جوانب معينة توضح المداخل المختلفة للريادة وهي (حسين، ريادة الاعمال الريادة في منظمات الاعمال ، 2013، الصفحات 396-397)

المدخل الاقتصادي: ظهر الاهتمام بالريادة في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت سنة (1911)، التي أكدت على أن الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وطرائق الإنتاج الجديدة، والأشكال التنظيمية الجديدة، فتح الأسواق الجديدة، استعمال مصادر تجهيز جديدة.

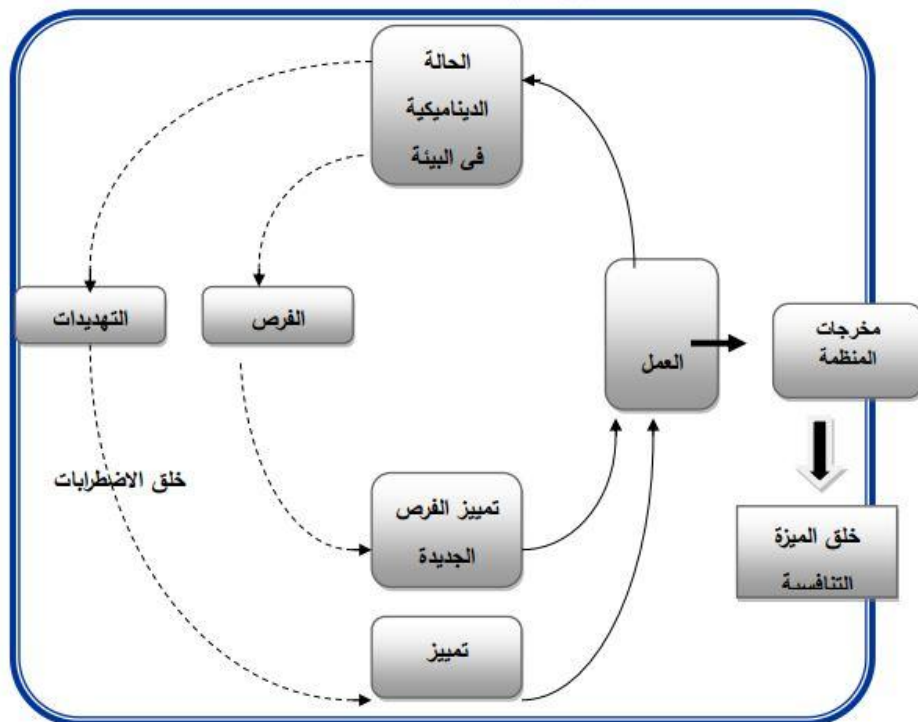
➤ **المدخل النفسي الاجتماعي:** ترجع جذور ظهور هذا المدخل عندما ناقش (Maclellan) و (Collins)

أهمية العوامل النفسية -الاجتماعية للأفراد كمسببات للأعمال الريادية، وهناك اجتماعية وخصائص يتأثر بها المحيط الاجتماعي، والمعايير الاجتماعية، والقيم، والثقافة التي تدعم أو تعيق الأعمال الريادية أو السلوك الريادي.

➤ **مدخل السلوك الريادي:** تقوم المنظمات على وفق هذا المدخل بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات

والمستحقات البيئية والتنافسية. وفي هذا الصدد قدم (Thompson) سنة 1999 نموذجاً للسلوك الريادي للمنظمات، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الشكالاتالي:

شكل رقم (2): السلوك الريادي للمنظمات.



المصدر: (حسين، 2013، ص397)

إذ يشير وفق هذا النموذج إلى وجود الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية المضطربة وان سلوك المنظمات الريادية يعتمد بشكل كبير على قدرتها على اقتناص الفرص الموجودة في السوق قبل منافسيها بالإضافة قيمة لربائتها وفي الوقت نفسه يجب أن يكون العمل الريادي يتميز بالفطنة لتمييز التهديدات الناتجة عن عدم التأكد البيئي وكل هذا للوصول إلى ميزة تنافسية تمكنها من تعزيز موقفها في سوق.

➤ **مدخل القيادة الاستراتيجية:** يؤدي القادة على وفق هذا المدخل أدوارا فاعلة ومؤثرة لضمان امتلاك المنظمة رؤيا واضحة ومفهومة وموجهة ومدعومة بمبكل تنظيمي ملائم وثقافة إدارية ونظام مكافآت لضمان تحفيز المستخدمين والتزامهم.

➤ **مدخل المنظمة المتعلمة:** ويمكن أن يسمى بمدخل التوجه نحو التغيير لا يتطلب الرؤيا الريادية في سعي المنظمة لتحقيق الأداء المتوقع، ومساعدة العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة، ويتطلب أسلوب فريق المخاطرة الجديدة للمنظمة) من خلال الابتكارات، ويتطلب أيضا المكافأة كعنصر مهم في الدافعية للتحسين ويتطلب القدرة على تقبل المخاطرة بالتوجه نحو التغيير المطلوب للوصول إلى المنظمة المتعلمة، حيث يتم النظر إلى التطورات والتغيرات الجارية في البيئة المحيطة نظرة تنطوي على كونها فرصة مواتية للتعلم واكتساب الخبرات واستخلاص مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تدعم مكانة المنظمة. (جواد، 2000، صفحة 36)

➤ **مدخل التوجه الريادي وإدارة ريادية:** يمكن توضيح هذا المدخل بتوجيهين اثنين:

1- **التوجه الريادي:** إن دراسة الريادة أدت إلى تطوير بنية التوجه الريادي إذ يعتبر كمرتكز أساسي على نجاح الريادة في تبنى منطلقات التخطيط الاستراتيجي وهو مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمات، كما يشجع على الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها بقيادات المستوى الأعلى من المؤسسة، كما يشير إلى أنماط السلوك الذي يعكس التزام المنظمة نحو تطبيق الريادة بقوة، فالتوجه الريادي هو ممارسات صنع الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة للتعرف على المشروعات المغامرة، كما يستخدم التوجه الريادي كأسلوب للبحث المسبق الذي يدرس صنع الاستراتيجية من حيث أنماط العمل وأساليب اتخاذ القرارات المهمة عبر المؤسسات.

2- **إدارة ريادية:** تحتاج المنظمات إلى إدارة مختلفة عن الإدارة السائدة ومع أن القواعد الإدارية متماثلة بالنسبة لكافة المنظمات الريادية، إلا أن كل منها يتضمن تحديات تنطوي على مشكلات مختلفة سواء أكانت تلك المؤسسات مشروعات تجارية أو مشروعات خدمة عامة، أو كمشروعات ابتكارية حديثة، فهي جميعا تسعى جاهدة لمقاومة نزعات الزوال المختلفة، حيث تبين أن هناك حاجة ماسة إلى رياديين في المنظمة يبنون قرارات متعلقة بأدوارهم والتزاماتهم، فالإدارة الريادية هي مجموع الفرص القائمة على أساس الممارسات الإدارية التي يمكن أن تساعد المنظمات على البقاء نشطة وتساهم في خلق القيمة التنظيمية والاجتماعية، فيما تتمثل السلوكيات الإدارية لأصحاب الفكر الريادي في

لا التزام بالفرص وتوجيه الموارد والهيكلة التنظيمي نحو فلسفة المكافأة والثقافة الريادية (القحطاني، الصفحات 235-

236)

المبحث الثاني: التوجه الريادي والمرتكزات الأساسية للعمل الريادي:

انبثقت العديد من المفاهيم والمضامين الريادية من بينها التوجه الريادي، لكونه يمثل توجه حقيقي في حقل الريادة وقوة موجّهة لإدارة مجمل المهام والأنشطة الريادية لأي منظمة تسعى للتفوق في عالم الأعمال فهو من أهم المداخل الإدارية تساعد المنظمات على النجاح والاستمرارية والتغلب على المخاطر في ظل ازدياد المنافسة، ويتطلب التوجه الريادي مجموعة اليات وتصرفات التي تودي إلى نجاح العمل الريادي المؤسسي، إذ أن إدراك المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لقيادة العمل المنظمي نحو التجدد والتطور يتطلب التركيز على استعمال كل من الريادة والنشاطات الاستراتيجية بشكل متوافق، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث حيث تم الحديث عن استراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات ذات التوجه الريادي وفي المطلب الأخير تم التركيز على كيفية المحافظة على موقعها الريادي.

المطلب الأول: تعريف التوجه الريادي وأهميته

إن المنظمات التي ترغب في العمل الريادي المتعلق بالمنظمة الناجحة يتطلب أن يكون لديها توجه ريادي، وموقف استراتيجي يمكنها من تحقيق حالة ريادية في الأسواق التي تنشط بها وسيتم في هذا المطلب التعرض إلى تعريف التوجه الريادي أهميته البالغة في منظمات الأعمال.

أولاً: تعريف التوجه الريادي.

هو استراتيجية عمل وإعداد الممارسات لتلك الأعمال التي تستخدمها المنظمة في تمييز وطرح مشاريع جديدة إلى الأسواق، وأصبح هذا التوجه نحو ريادة الأعمال المؤسسية أكثر أهمية تحت تأثير العالمية وسرعة التغيير البيئي، فهو موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المنظمة في تقديم أفكار جديدة وعمليات نشطة لإيجاد فرص وتحمل المخاطر قبل المنافسين (alegre & chiva, 2009, p. 6).

فالتوجه الريادي هو الإطار الهيكلي التي تتعهد فيه المنظمة للوصول إلى الريادة والتي تعكس العمليات المستمرة وثقافة المنظم التوجه الريادي: هي القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة ونماذج جديدة والتي تركز على الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء مع اخذ بعين الاعتبار المخاطر وتوفير الحوافز واستقلالية للعاملين (السكرانة، إبداع إداري، 2011، صفحة 161)

وجوب توفر ثلاثة عناصر في المنظمات ذات التوجه الريادي(السكرانية، 2008، صفحة 19)

- أفراد رياديون الذين لن يكون هناك إبداع من دولهم.
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، إبداع.
- البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

التوجه الريادي يبدأ بالموظفين أنفسهم وترابطهم مع استراتيجية المنظمة لأنها تمنع أي شخص من اضاءة الوقت خلال العمل من هنا تأتي أهمية الريادة الداخلية التي تعد نقطة انطلاق المؤسسة نحو الابداع والريادة ليس بالصدفة لا بالروح الريادية ونشأ الريادة الداخلية او التوجه الريادي للأسباب التالية(القرنة لميس، 2014، صفحة 18)

- ظهور ثقافة اجتماعية جديدة.
 - اشتداد المنافسة والحاجة إلى تطوير التكنولوجيا.
 - العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين.
 - تأمين المرونة في العمل تأمين اشياء جديدة بواسطة العمال الموجودين داخل التنظيم عن طريق الانشطة المختلفة.
- إذن التوجه الريادي هو وضع استراتيجي تبناه المؤسسات التي تتصف بالإبداع في منتجاتها ومرونة هيكلها التنظيمي ومستوى عال من المحازفات على مستوى إدارتها العليا، وعادة ما تكون قائدة للسوق في مجال ابتكار الخدمات والمنتجات والتجديد لتوليد فرص سوقية تمكنها من خلق التميز التنظيمي والتعامل مع الأفكار الريادية.

ثانيا: أهمية التوجه الريادي

إن التوجه الريادي له أهمية بالغة متمثلة بأبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة لتحقيق الأداء المتميز وصولا إلى تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل، فالتوجه الريادي له أهمية بالغة في دفع المنظمة لتقبل التغيير الكامل من خلال تركيزه على إيجاد وتعديل أفكار الجديدة، وخلق سلع وخدمات جديدة، وقد تكمن أهميته أيضا من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات أعمال جديدة ومخاطر جديدة كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الأفضل وجعلها أكثر ريادة من خلال التغيير في مجال الأداء (جمال، مخلف، عواطف، و اسماعيل، 2014، صفحة 78)

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات التنافسية في التوجه الريادي

يرى مينز برغ وآخرون أن الاستراتيجيات التنافسية هي فن خلق أو إستغلال المزايا التي هي تكون دائما صعب على المنافسين تقليدها لخص استراتيجيات التوجه الريادي في أربعة استراتيجيات توجزها فيما يلي (Jumkin & Dess, 2001, p. 122)

1- استراتيجيات المنقب: وهي استراتيجية تبتكر فيها المنظمة باستمرار من خلال إيجاد واستغلال فرص جديدة للمنتجات والأسواق ويمكن للمنقب القيام بذلك من خلال قدرته على إجراء مسح سريع للتغيير والظروف البيئية وخلق منتجات وخدمات جديدة تتناسب مع الظروف الديناميكية، فالابتكار المستمر يخلق الشكوك لمنافسي المنقب مما يجعل من الصعب تقليده؛ لذا فان الشركات الريادية لديها حافظة من المنتجات والخدمات أكثر خطورة من الشركات الأخرى، والمنقبون دائما ما يستفيدون من التحرك المسبق نتيجة إدخال المنتج الجديد بشكل جديد في البيئات المضطربة أحيانا أخرى نجد أنهم هم مصدر اضطراب البيئة.

2- استراتيجيات المدافع: ووفقا لبورتو تتميز استراتيجيات المدافع بالبحث عن استقرار السوق وإنتاج خط إنتاج محدود موجه نحو شريحة ضيقة من إجمالي السوق، فاستراتيجية المدافع معناه أن المنظمات الريادية تسعى بقوة إلى منع المنافسين من الدخول

إلى السوق، المدافعون قادرون على رسم والحفاظ على المنافسة داخل الصناعات التي يجد المنافسين صعوبة الاختراقات، كما نجد أنهم يستثمرون بكثافة في تطوير نظام الإنتاج أكثر كفاءة، واستراتيجية المدافع للمؤسسة الرائدة المدافعة هي مماثلة لاستراتيجيات التركيز ليبرتو وهذا السلوك الريادي يهدف للوقاية من دخول المنافسين إلى السوق وهو سلوك عدواني.

3- استراتيجية التحليل: وهي واحدة من استراتيجيات رواد الأعمال، حيث تعتمد على تحليل ثم تقليد أفكار الناجحة من ذرف المنقبين لينافس عن طريق إتباع اتجاه المنقبين، وتأتي القدرة على التحليل من المرونة والاستجابة السريعة لفرص الجديدة لدخول أسواق لأن الابتكار والسرعة والمرونة هي سمات مميزة للمنظمات الريادية.

4- استراتيجية رد الفعل: تتميز هذه الاستراتيجية بعدم وجود استراتيجية متماسكة أو خطة أو وسيلة واضحة للتماشي، إذ تتفاعل ببساطة مع التغييرات وإجراء التعديلات فقط، يعني التحرك بسبب ضغوط البيئة فهي استراتيجية لا تعبر عن الاستباقية وإنما تعبر عن رد فعل للبيئة.

المطلب الثالث: متطلبات التوجه الريادي والمحافظة على المكانة الريادية.

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرض بجزء من التفصيل لمتطلبات التوجه الريادي ودوره في المحافظة على المكانة الريادية للمؤسسة.

أولاً: متطلبات التوجه الريادي في منظمات الأعمال

حيث توفر عدة متطلبات في منظمة الأعمال لممارسة العمل الريادي تتمثل في: (شمس الدين، خضر، و طه، 2016، صفحة 389)

القيادة الريادية: هناك عناصر مشتركة بين القيادة والريادة وهي الرؤية والإبداع والقيادة الذاتية والاعتماد على المخاطرة، وإن هذا الاشتراك يبين العناصر التي تجعل القيادة الريادية هي عملية متكاملة تمر بسلسلة من المراحل قبل البدء في المشروع وأثناءه، وعند إظهارها من خلال تقييم الفرص وتحسين المفهوم الذاتي للمنظمة وتشخيص إمكانياتها والحصول على الموارد المطلوبة لتحسين إدارة أهدافها كمرحلة نهائية، وبالتالي القيادة الريادية تركز على الفرصة والبناء وابتكار في ظل الاستثمارات المرحلية والاتصالات الشخصية العميقة في ظل إستراتيجية على المستوى المتوسط المدى.

➤ **التفكير الريادي:** يعتبر أحد أهم المتطلبات المهمة للعمل بنجاح في منظمات الأعمال إذ يشير إلى نوع من النمو باتجاه المرونة والإبتكار والتجديد والإبداع، ويعمل على تعزيز عمليات النمو على مستوى الكلي وعلى مستوى المنظمات، فهو عبارة عن الطريقة التي يتم التفكير بالتعاملات الريادية واستغلال الفرص للإستفادة من. حالات عدم التأكد.

● **إدارة الموارد بشكل إستراتيجي:** إن المنظمة لا يمكنها تحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل إلا من خلال إمتلاكها لموارد نادرة و متميزة يجب إدارتها إستراتيجيا وهي رأس المال المالي ويشمل كل المصادر النقدية المختلفة والتي بإمكان المنظمة إستخدامها لتطوير إستراتيجيتها وتنفيذها، رأس المال البشري ويتمثل في الإمكانيات الفردية والمهارات والمعرفة وخبرات القوى العاملة في المنظمة، ورأس المال الإجتماعي الداخلي والخارجي المتمثل في الأفراد

فيما بينهم وبين الأفراد والمنظمات فيما بينها فهي مجموعة متكاملة من الموارد توجه القمة التي تنشأ بفعل النمو في المنظمة. بسبب إستمرار العلاقات القوية والمتداخلة داخل المنظمات وخارجها.

ثانيا: المحافظة على المكانة الريادية

لكي تتمكن المنظمات من المحافظة على المكانة الريادية لابد لها من بناء مرونة في إستراتيجيتها وجدارة في منافستها ومحاولة الحصول على القدرات البشرية الفاعلة وبناء ثقافة جيدة تقوم على ما يلي (منال, جديان, 2014, صفحة 197)

✓ المرونة: على المنظمات الرائدة أن تفكر بصورة دائمة بخصوص كيفية الاستجابة بسرعة للتغيرات ومواجهة التحديات من خلال مرونة هيكلها التنظيمي، وإستراتيجيتها واستثماراتها التي تقوم بها وذلك على المدى القصير والطويل.

✓ القيادة: يجب أن يقوم قادة المنظمة الرائدة بتحديد الهدف والخطط التنفيذ وتجنيد كل الموارد المتاحة بطريقة عقلانية، وأن تكون له رؤية مستقبلية.

✓ الميزة التنافسية الرائدة: يجب أن تسهم الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسات الرائدة في خدماتها ومنتجاتها لتحقيق التفرد والندرة لتجنب إمكانية تقليدها لتمكينها من البقاء والاستمرار.

المبحث الثالث: أبعاد التوجه الريادي:

يتفق جميع الباحثين المختصين على أن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد فمنهم من يرى أنها ثلاثية الأبعاد إبداعية المخاطرة ، الإستباقية)، ومنهم من يراها خماسية الأبعاد بإضافة بعدين آخرين هما (الهجومية التنافسية والمرونة)، ويعود التفاوت في هذه الأبعاد السياقات التنظيمية والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات، وقد تم التركيز في دراستنا على الاتفاق مع التوجه الثاني حيث تم اعتماد الإبعاد الخماسية المخاطرة الاستباقية الهجومية التنافسية، الإبداع والمرونة) وهذا ما يتناوله هذا المبحث.

المطلب الأول: التوجه نحو الإبداعية:

بعد الإبداع من العناصر والأبعاد الرئيسية للتوجه الريادي فلا وجود للريادة بدون إبداع اذ سيتم تقديم تعريف واضح لمفهوم الإبداعية وعلاقتها بالتوجه الريادي

أولاً: تعريف الإبداع

أول من تكلم عن الإبداع هو "شومبيتر" حيث سلب الضوء حول الإبداع والابتكار في سياق ديناميكيات السوق، إذ قام بتعريفه على أنه التدمير الخلاق أي العملية التي تحدث الدمار الإبداعي وثروة مستمرة في الهيكل الإقتصادي إذ تدمر باستمرار القديمة وتخلق الجديدة (Ireland & a, 2003, p. 982)

ويمكن تعريفه على أنه عملية إيجاد منتجات أو خدمات جديدة، بالإضافة الى إيجاد طرق جديدة في كيفية تعرف الزبون على المنتجات أو إيجاد طرق جديدة في تنظيم الشركة وإدارة علاقتها بالشركات الأخرى والإستعداد المؤسسة لتطوير حلول مبتكرة وتقديم عروض جديدة خارجية.(جندب، 2013، صفحة 18)

ثانيا: الريادة والإبداع

إن ما يميز به الإبداع والريادة أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض حيث أن كل منهما يكمل الآخر ويربط بينهما علاقة تكاملية تساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان المنظم وجلب إليها ما يسمى بالجديد أو القيمة المضافة التي هي من أهم خصائص الإبداع والريادة على السواء والتي من خلالها تتميز المنظمات عن بعضها البعض، وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها سواء كان المنتج سلعي أو خدماتي أو معلوماتي، لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع حتى تكون مؤسسات نامية وأساليبها مبدعة وخلاقة إذا تطبيق مفهوم إبداع بالنسبة للجان العمل أو مؤسسة على اختلاف أنواعها لا بد أن يهدف إلى إحداث تغيير بحيث تتجاوز العادات والتقاليد التي تعرقل الاتجاه الصحيح لمنظمات الأعمال الرائدة يجب أن يكون على أساليب منهجي وعلمي يتخذ من التكنولوجيا المعلومات ومن اختمار التجارب وتوسع أفكار. (العيساوي، العارضي، و العبادي، 2012، صفحة 778)

المطلب الثاني: التوجه نحو تحمل المخاطرة

سيتم التطرق للبعد الثاني من أبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، والذي يعتبر ذات أهمية بالغة للمؤسسات التي تهدف لبلوغه، إذ سنقوم بتعريف المخاطرة والتطرق إلى مختلف أنواعها وكيفية إدارتها.

أولاً: تعريف المخاطرة

هي كلمة ذات معاني متنوعة، وهذا طبعا حسب المجال الذي توضع فيها أو تنتمي إليه، ففي مجال الإستراتيجية مثلا نجد كل من Band thomas قد حددا ثلاثة أنواع من المخاطر الإستراتيجية وهي, (Dess G & Lumpkin G, 1996) (p. 144):

-المغامرة والمخاطرة في المجهول.

-التعهد أو تدوين حصة واسعة نسبيا من الموجودات أو الممتلكات.

-الاقتراض بنسبة عالية أو على نحو قليل.

كمصطلح في المجال التحليل المالي فهي تستعمل في نفس المجال العائد للتجارة وعموما يعود بصفة خاصة على احتمالية الخسارة أو المردود النتيجة السلبية، وهذا بالتحديد التعريف المتبنى من طرف Frisen أين تم تعريف إتخاذ المخاطرة كالدرجة التي يرغب فيها المدراء بالتعهد بإنتاج ثروة واسعة وهؤلاء يملكون حظوظ معقولة للإخفاق، فاحتمالية المخاطرة وتحديد التوجيه يعني أيضا أن المدراء ضمن الشركة تشجع طرق جديدة والتفكير في تحمل الأخطاء أو العفو عنها، ومكافآت الأفكار الجديدة التي تساهم في تجديد وتطوير العمل، وهذا ما يعزز معنى الإفتتاح بما أن الأفراد ليسوا ملزمين بالشركة وفي نفس الوقت ليسوا معاقبين لاقتراضهم الأخطاء.

ثانيا: أنواع المخاطر الريادية

وتتمثل في (Martens & Freitas, 2010, p. 4)

-مخاطر الأعمال: وتتضمن المجازفة في المجهول من دون معرفة احتمالية النجاح ويرتبط ذلك- بالدخول للأسواق المعتبرة أو الإلتزام بالتكنولوجيا الجديدة.

- المخاطر المالية: تنشأ من الإقتراض بدرجة كبيرة والالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو وفي هذا السياق فان هذا النوع من المخاطر يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطر وهذا ما يتم توضيحه في الشكل الموالي
الشكل رقم (3): العلاقة بين العائد والمخاطرة مستوى المخاطر المالية الشخصية

مرتفع	منخفض	مستوى حافز الريح
مرتفع	منخفض	
- قبول المخاطر	- تجنب المخاطر	
- البحث عن الريح	- البحث عن الريح	
- قبول المخاطر	- تجنب المخاطر	
- البحث عن النشاط	- البحث عن النشاط	

المصدر: (زيدان، 2006، ص 125)

يجب ملاحظة أن الأفراد الذين ينجحون في تقديم الابتكارات وإقامة المشروعات، ليسوا متجانسين، وكل ما هنالك أنهم يقومون ببعض الأعمال التي لا يقوم بها الآخرون وتعبير أكثر عمقاً، فإنهم يتمتعون بالرغبة في قبول المخاطر مقابل ما يؤمنون بتحقيقه، وأهم يتمتعون بالقدرة على التعامل مع الحياة الإحترافية المليئة بالغموض، وعدم الوضوح، وأن معظمهم لديه حافز لأن يضع بصمته على كل ما يقوم بابتكاره وإبداعه، وأنه على الرغم من أن الغرور اللانهائي لهم يمكن أن يكون سمة مدمرة، فنادراً ما تجدرائد أعمال ينتهي غروره داخل منظمته أو شركته. (زيدان، 2006، صفحة 125)

- المخاطر التشغيلية: إن القرارات التي يتخذها التنفيذيون باعتبارهم رواديين في المنظمة لها مضامين مهمة على تشغيلهم المهني فالمخاطرة هنا ترتبط بنتائج العمل الريادي المؤثر على المستقبل الريادي المهني.

-المخاطر القرارات: على المؤسسة للتكيف مع رؤيتها المستقبلية يجب أن تتخذ قرارات قوية وعدائية لإستغلال الفرص وتحقيقها لأهدافها ولا يتم ذلك إلا بتحمل مخاطر هذه القرارات.

-المخاطر التجارية: تحتوي على درجة معينة من المخاطر والمخاطرة عموماً تعني المجازفة وعدم اليقين في بيئة الأعمال المضطربة والديناميكية حيث تحتاج المنظمات إلى إتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر وهذا ما يؤدي بها إلى الحفاظ على مكانة قوية بالنسبة لمنافسيها، وباستغلال فرص المتاحة في البيئة كما يمكن تعريفها على أنها الميل إلى إتخاذ إجراءات جريئة، مثل دخول أسواق

جديدة غير معروفة تخصيص جزء كبير من الموارد المشاريع مع نتائج غير مؤكدة قد تنطوي بعض التعهدات التزامات كبيرة من الموارد في عملية المغامرة (Dees & Gregory, 2007, p. 26)

ان مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته والمخاطرة متلازمة مع الأعمال فهي ليست رؤية متشائمة للمشروعات التي تقوم بها المؤسسة وإنما هي أولاً وقبل كل شيء عملاً إدارياً مادام التخطيط يعتبر من وظائف الإدارة ومن متطلبات التخطيط رؤية المستقبل والتعامل مع ظروفه والحوادث الملائمة والفرص الغير المواتية من التهديدات

المطلب الثالث: الإستباقية والمبادرة.

سنقوم في هذا المطلب إلى التطرق لمفهوم الاستباقية ومختلف الفرص الريادية وتبيان الاختلاف بين اكتشاف الفرص واستغلالها.

أولاً: تعريف الاستباقية

لهذا البعد أهمية وميزة وأساساً لعملية التوجه الريادي حيث يتمحور حول استشعار الفرص بأنواعها والعمل على إدراكها، ثم تقييمها واكتشافها بهدف اقتناصها على أكمل وجه وعليه يشير مفهوم إقتناص الفرص بالفاعلية والنشاط المسبق للتعامل مع الصعوبة أو المشكلة (Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T. & Eisner, & Alan B, Strategic Management: Creating competitive Advantage, 2007, p. 23) وينظر إليها من منظور البحث عن الفرص والتطلع إلى إدخال منتجات جديدة قبل المنافسين تحسباً للطلب المستقبلي لخلق التغيير وهي تعتبر منظور إستراتيجي لزعماء السوق الذي تكون له بصيرة إغتنام الفرص والمنظمات الريادية تقوم برصد الإتجاهات وتحديد الإتجاهات المستقبلية للعملاء الحاليين، تغيرات الطلب المستقبلي التي قد تؤدي إلى فرص لمشاريع جديدة (H.K. Wang & Y.F. Yen 1, p. 4)

هو متضور التماس الفرص والتطلع إلى تقلص منتجات أو خدمات جديدة في صدارة المنافسة والعمل على تلبية الطلب المستقبلي وإحداث التغيير في بيئة الأعمال الديناميكية (Dess & Lumpkin, 1996, p. 16)

كما يمكن تعريفها على أنها قيام المؤسسات الريادية بخدمة الحاجات الغير المشبعة في السوق واستحواذ على الفرص الناشئة قبل المنافسين وتعتبر عملية تمييز الفرص واستغلالها من أساسيات الريادة فخي موضوعات سوقية غير ملحوظة فالمبادرة توجي بالإستشراف المستقبلي تحسباً للمشاكل أو التغيرات المستقبلية (Martens & Freitas, 2010, p. 4)

فهي تعنى جهود المنظمة لاستحواذ على الفرص الجديدة حيث تراقب المنظمات الريادية الإتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغيرات والطلب أو أدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص ومشاريع جديدة والإستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات بل تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين (Dess.G.Gregory & Lumpkin..G.T, 2005, p. 458)

وفي السياق نفسه تمت الإشارة إليها على أنها السلوك الريادي الذي يرتبط باقتناص وإغتنام الفرص في السوق وصولاً إلى تقديم سلع وخدمات جديدة ومتميزة عن المنافسين فضلاً عن تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمليات والأنشطة بشكل مستمر.

والمنظمات الإستباقية: تحدد الإحتياجات الحالية والمستقبلية وترصد وتتوقع التغيرات في الطلب والمدير الإستباقي لديه نظرة للمستقبل بحيث يبحث داما عن الفرص الاستغلال النمو وتحسين أداء وخلق ميزة تنافسية الإستباقية تعتبر المحرك الأول للحصول على السبق وتأسيس العلامة التجارية (Dees & Gregory, 2007, p. 28)، ويوجد من يعرفها على أنها المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والمتغيرات ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجيا وتقنيات إدارية وهي ثلاثة عناصر (بلال خلف السكارنة، 2008، صفحة 90) إقرار الملاحقة أو علم. ملاحقة المنافسين بالإبداع والمفاضلة بين المحاولات الحقيقية للنمو والإبداع والتطوير؛ محاولة التعاون مع المنافسين لاحتوائهم. ويجب التفرقة بين السلوك الذي يرتبط باكتشاف الفرصة والسلوك الذي يرتبط باستغلال الفرصة والهدف من ذلك هو الإهتمام بطبيعة وجود واستغلال الفرص المرحة الظاهرة، أو التي ستظهر في بيئة السوق الحقيقية من خلال اعتماد السلوك الريادي تجاه هذه الفرصة، فالرياديون هم أفراداً على درجة من الوعي والحذر ذوي قدرة تتجاوز النظرة الملخصة لأبعاد الفرصة وما تحويه من تفاصيل، ويتم تحفيز الوعي الريادي من خلال إشارات حول الربح المحتمل من خلال استغلال تلك الفرصة مع مراعاة المخاطر المحتملة أيضاً، وعندما يقوم الرياديون بتطوير فكرة ما فأن عليهم بدء عملية تقويم لمعرفة ما إذا كانت هذه الفكرة هي فرصة عمل ملائمة في الواقع أم لا يمكن للمنظمات الريادية خلق الثروة من خلال تحديد الفرص ومن ثم تطوير المزايا التنافسية لاستغلال هذه الفرص.

المطلب الرابع الهجومية التنافسية

نتناول في هذا المطلب بعد العدائية في التنافس كبعد رابع من أبعاد التوجه الريادي من خلال التعرض، لأهم التعاريف التي تعرضت للهجومية في التنافس ومختلف الاستراتيجيات المعتمدة في التنافس وأهم الاختلافات الجوهرية بينها وبين الإستباقية وفي الأخير سيتم التعرض للبعد المرنة كبعد أخير من أبعاد التوجه بالريادة.

أولاً: تعريف الهجومية التنافسية

تشير العدوانية التنافسية إلى الجهود المكثفة للشركة للتفوق على المنافسين وقد تأخذ العدوانية التنافسية شكل مواجهة وجه لوجه مع المنافسين، كما قد تعكس أيضاً عدم التقليد لاستهداف قادة الصناعة في نقاط ضعفهم والتركيز على منتجات ذات قيمة عالية في حين يتم رصد النفقات التقديرية بعناية. وقد تشير العدوانية التنافسية إلى الاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية للقيام بالأشياء بشكل مختلف كإعادة تحديد المنتج أو الخدمة يعني أن الشركة تكون عدوانية لتحقيق أهدافها التنافسية متجاوزة ومتفرقة على منافسيها، من خلال مزيج من التحركات المبتكرة (Rauche, A, W, Wiklund, Frese, M, & Lumpkin, t, ed, r, 2004, p. 1611) تشير أيضاً إلى الأنشطة التي تهدف إلى التغلب على المنافسين كوضع أهداف طموحة وأخذ خطوات جريئة لتحقيقها مثلاً تخفيض الأسعار والتضحية بالأرباح أو قوة الإنفاق مقارنة بالمنافسين كإدخال منتج جديد إلى السوق بسرعة يعتبر موقف عدوان (Dess G & Lumpkin G, 1996, p. 14)

تشير إلى جهود المنظمة التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، فالمنظمات ذات التوجه العدائي غالبا ما تفضل صنع المعارك مع المنافسين، فهي تقلل الأسعار وتضحى بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية، أو أن تنفق بشكل كبير الحصول على الحصة السوقية، وأن تنفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية، وكطريقة لتطوير ونمو المنظمة، فالهجومية التنافسية تجعل المنظمة حازمة جدا في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى الإبداعية والاستباقية، وتختلف عن إبداعية والاستباقية في أنها تتوجه مباشرة على المنافسين أما البعدين الآخرين يركزان على القرص التسويقية (الياسري و برقي كامل) وكثيرا ما تلاحظ في معظم الدراسات عدم اعتبار الهجومية كبعد من أبعاد التوجه الريادي لاعتبارها هي نفسها، الاستباقية، لكن هما مفهومان منفصلان عن بعض، إذ تشير الاستباقية إلى منظور استشراف يتميز به زعيم السوق الذي لديه البصيرة للعمل تحسبا للطلب المستقبلي. ويتفق أيضا بعض الباحثين في الرأي على أن الاستباقية هي البحث عن فرص جديدة، قد تكون أو لا تكون ذات صلة بالعمليات الحالية إذ تهدف لإدخال منتجات جديدة، وعلامات تجارية قبل المنافسين والقضاء استراتيجيا على العمليات التي تكون في مراحل الأخيرة من دورة حياتها، وعلى النقيض من ذلك تشير العدوانية التنافسية إلى شدة جهود الشركة للتفوق على المنافسين في الصناعة وهي تتميز بموقف هجومي قوي يهدف للتغلب على المنافسين وقد يكون أيضا رد فعل تماما كما عندما تدافع شركة عن موقعها في السوق أو تدخل بقوة في السوق التي حددها المنافسين، وعلى سبيل المثال وضع أهداف طموحة في السوق واتخاذ خطوات جريئة لتحقيقها مثل خفض الأسعار والتضحية بالربحية أو إنفاق بقوة مقارنة بالمنافسين وتخلق الشركات الموارد وتستحوذ عليها وتستفيد منها لتحقيق ميزة مستدامة، إذ إنشاء الموارد يتحقق بنهج عدواني تنافسي وانتقال من خلق إلى دفاع يمكن أن يكون تدريجيا أو مفاجئا، إذن الاستباقية والهجومية التنافسية تحدث بالتتابع وقد تكن موجودة في وقت واحد، إذ كلا المفهومين يعكس وجهة نظر المؤسسة نحو المستقبل إذ تسعى دائما إلى إيجاد إلى مكانة جذابة وبمجرد إنشائها تسعى لحمايتها (Lumpkin & Dess, 2001, p. 432).

المطلب الخامس: بعد الاستقلالية والمرونة

اولا: البعد الاستقلالي: عرف كلا من (براون وهارفي) بأنه يعد بعدا من ابعاد العمل الذي يؤثر على تحريك الدافعية والرضا عن العمل وبانه درجة الحرية والاستقلالية للافراد في جدولة عملهم وبالتالي فان الاستقلالية تسمح لعدد كبير من العاملين في تخطيط ورقابه عملهم وتزيد من التزامهم وتعزز شعورهم بملكيه العمل ووضع كل منهما نموذجا لخصائص العمل الذي يعتمد على معادله رياضيه لتطوير مقاييس كمية لسيمات العمل التي تؤثر بشكل مباشر على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في العمل فاذا سجلت بعد الاستقلالية نقاط عالية فهذا يعكس شعور العامل بانه مسؤول ومحاسب شخصيا عن نتائج عمله وحتى يستطيع الفرد تسجيل نقاط عالية على بعد الاستقلالية فمن الضروري ان يلتقي الفرد تدريبا خاصا لتطوير مهاراته في مجالات مختلفه قراءه الميزانيه وتحليلها والوقوف على تقنيات التدريب وتفعيل اداره الوقت وتمكينه من ان يصبح قادرا على اتخاذ قرارات تجاه طرائق العمل وكيفيه تدريب العاملين الجدد وصياغته الميزانيات وايجاد حلول مناسبة لمشكلات العمل المختلفه.

واشار كل من هارفي وبراون في كتابهم الى البعد الاستقلالي عبر نظريه خصائص العمل اذا عدا استقلاليه بعدا من ابعاد العمل الذي يؤثر في تحريك الدافعية والرضا عن العمل واعرفا الاستقلاليه بانها توفر الحرية في العمل والاستقلاليه للافراد في جدوله

عملهم وتحديد الاجراءات التي تستخدم في تنفيذه وبالتالي فان الاستقلاليه تسمح في دور اكبر للعاملين في تخطيط عملهم ورقابته وتزيد من التزامهم وتعزز شعورهم بملكية العمل كما وضع كل من الباحثين نموذجا لخصائص العمل الذي يعتمد في معادله رياضيه لتطوير مقاييس كمييه لسماات العمل التي تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في العمل (Cristina dai pra Martens, henrigus mello rondrigus de freitas, eloni jose salvi, Gustavo menegaz lajus, & jean pierre Boissim, 2010, p. 4)

Gustavo menegaz lajus, & jean pierre Boissim, 2010, p. 4)

ثانيا: بعد المرونة: أن عنصر المرونة وتطوير وتحسين المهارات الرئيسية باستمرار والتبديل المدروس عند الحاجة، يعتبر عنصرا مهما للتوجه الريادي لابد الشركات أن تكون قادرة على الإستجابة للتغيير ومن ثم فقد يكون من المفيد التركيز على المرونة كبعد أساسي للتوجه الريادي. المرونة هي القدرة على إتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنصر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير فيها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار كما قد تعني أيضا النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فهي يمكن الربط بين أفكار متنافرة لتصبح في شكل جديد (مها وليد علي الفاضل، 2015، صفحة 906)

وهي درجة عالية من القابلية للتعديل والإصلاح وتصحيح الأخطاء والتغيير والتطوير ولا يتم هذا بوجود بيئة قابلة لهذا التغيير (حسين الود، 2016، صفحة 44)

وهي غالبا ما تستخدم مرادف للرشاقة إذ تتطلب المرونة مهارات إدارة الغموض وفهم المفارقات وتوسيع وجهات النظر والتركيز على الأنشطة التي تشمل سرعة رد فعل على التغيرات (Radomska, strategic flexilility of enterprises, 2015, p. 19)

هي الجاهزية والقدرة على التغيير من أجل التكيف مع الظروف المختلفة والقدرة على تعديلها بسهولة للإستجابة للظروف المتغيرة والسريعة والغير المؤكدة، إذ أصبحت المنظمات تعترف بقيمة المرونة والاستجابة لها وذلك بسبب آثار العولمة والتقدم التكنولوجي، والتحويلات في حاجيات المستهلك، وفي هذا السياق فان الإعتماد على أساليب الإدارة الإستراتيجية والتي تستخدم تقليديا في بيئات مستقرة مما قد يربط المنظمات في إطار ضيق مما يؤدي إلى تدهور تنظيمي ناجم عن عدم تأثير لتلاؤم المطالب البيئية (Kevin, p. 373) كما يمكن تقسيم المرونة إلى نوعين (بحر و العجلة ، 2010، صفحة 6)

أ- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصلواحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير إتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن منحيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم. وباختصار نقول إن

المرونة هي القدرة على التكيف السريع في المواقف والمشاكل المستجدة وبالتالي التغلب على المعوقات العقلية، وبالتالي تحقيق المرونة حتى في استخدام الموارد والقابليات المتاحة للمنظمة لتحقيق موقع الريادي.

خلاصة

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأنه، تعتبر منظمات الأعمال ريادة في بيئتها عندما تتسم بخصائص الريادة و المتمثلة في الإبداع و الابتكار ، تحمل المخاطرة مرورا بالمبادرة و الاستقلالية و أيضا روح المنافسة كل هذه تكون مرتبطة بحالات عدم التأكد تجعل المنظمة تخوض المغامرات الجديدة بإتجاه السلوك أو التوجه الريادي المرغوب به و الذي يعتبر كحقل إداري حديث وهو مفهوم متكامل يتحلل المنظمات بطريقة مبتكرة و غير تقليدية و هذا ما يتوجب وجود أفراد غير عاديين نسميهم رواد و لكي تحقق هذه المنظمات أبعاد ريادة و يجب على رواد الأعمال نشر الأفكار الإبداعية و استغلال الفرص الريادية السبابة أيضا انتهاج أسلوب إستراتيجي هجومي تنافسي يتم فيه مواكبة التغيرات السريعة و تبني أساليب و إستراتيجيات تساعد على تحقيق توجهها الريادي و من هنا تظهر إشكالية الدراسة التي نحن بصدد حلها و التي تتمحور حول نوع من أنواع الإستراتيجيات العلائقية و نقصد هنا إستراتيجية المناولة و ما دورها في تحقيق التوجه الريادي في منظمات الأعمال؟
ولإجابة على هذا التساؤل سنستعرض أهم المحاور التي نراها قد تزيد من أهمية دراستنا والتي تخص المتغير المستقل
إستراتيجية المناولة وذلك في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية المناولة

تمهيد

يُنظر للاستراتيجية على أنها تحديد الاهداف والغايات الاساسية طويلة المدى للمؤسسة واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتلك الاهداف ويأتي البديل الاستراتيجي نتيجة تفاعل عوامل خارجية متمثلة في الفرص والتحديات ومن عوامل داخلية متمثلة في نقاط القوة والضعف من ناحية اخرى ووفقا لهذا المفهوم تسعى الادارة العليا للمؤسسة الى خلق حالة المواءمة بين البدائل استراتيجية وامكانات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها حق القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الافضل من بين البدائل المتاحة.

المبحث الاول: ماهية استراتيجية المناولة

سنتناول في هذا المبحث المناولة كأحد أنواع الاستراتيجيات العلائقية ثم ماهية استراتيجية المناولة وتطورها التاريخي وأشكالها

المطلب الاول: المناولة كأحد أنواع الاستراتيجيات العلائقية

لقد حدثت موجة جديدة من ابتكارات مبنية على اساس ديناميكية الانفتاح، خفة الحركة، البقطة الواسعة، وربما هذا هو التغيير الرئيسي الثاني للسنوات الخمس الاخيرة فقد أصبح من السمات البارزة للمبادئ التوجيهية الجديدة التي ادخلت في التحليل والادارة الاستراتيجية الاهتمام أكثر باحد انواع او بدائل الاستراتيجية الا وهي الاستراتيجية العلائقية ومضمونها في انه لخلق القيمة في عالم يتزايد تعقيدا يوما بعد يوم يجب علينا البحث والإهتمام بجميع مصادر نقاط القوة لاسيما خارج حدود المؤسسة. (بن علي، التخريج كأحد الإستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2012)

يجوز للمؤسسة ان تخترع او ان تفكر في وسائل جديدة لخلق قيمة مضافة حيث يمكن لها ان تخرج من الحدود التقليدية لهذه الفقاعة الغير مرئية التي توحى لها بفكرة انتاج المزيد من الشيء نفسه، اذن يمكنها التخلي عن التفكير التقليدي القائم على ضرورة مواجهة المؤسسات المنافسة والانتقال لوضع استراتيجيات مبتكرة لخلق القيمة وذلك بالسعي الى ايجاد مهارات جديدة في الخارج لخلق التكامل والتوسع والاستمرار في خبراتها لانه أصبح من الواضح والمتفق عليه ان مفتاح التنافسية اليوم ليس في الحجم لكنه في قدرة المؤسسة على بناء شبكات للعلاقات التعاونية والابتكار فتشكل ما يعرف بالشبكات التنافسية. (بن علي، التخريج كأحد الإستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2012)

ومن هذا المنطق برزت اشكال جديدة من الشركات و التحالفات بين المؤسسات حيث شكلت محور العلاقات التعاقدية والتعاونية فيما بينها يوجد على حد تعبير احد الباحثين "ثروة" من المصطلحات التي تعني في مضمونها جميع اشكال الاتفاقات وهو ما جاء في العديد من الدراسات والكتب ومنها ما كتبه Baudry: 1997 ان اشكال التعاون الجديدة بين المؤسسات تتضمن مجموعة واسعة من المصطلحات وان كانت غير شاملة ومنها: الشراكة، التحالفات، مجموعة من الالتزامات المتبادلة، المشروع المشترك، المؤسسة الشبكية، المقابلة من الباطن او المنازعات، التخريج وغيرها...، وحتى مع وجود الاختلاف فيما يخص طبيعة هذه الصيغ الا انها عادة ما تشير الى اتفاقات تعاقدية بين المؤسسات للقيام بشراكة معينة مع احتفاظ اصحاب المصلحة بهويتهم الخاصة والاستقلالية في اغلب الاحيان. (بن علي، التعاقد من الباطن إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات،

2016)

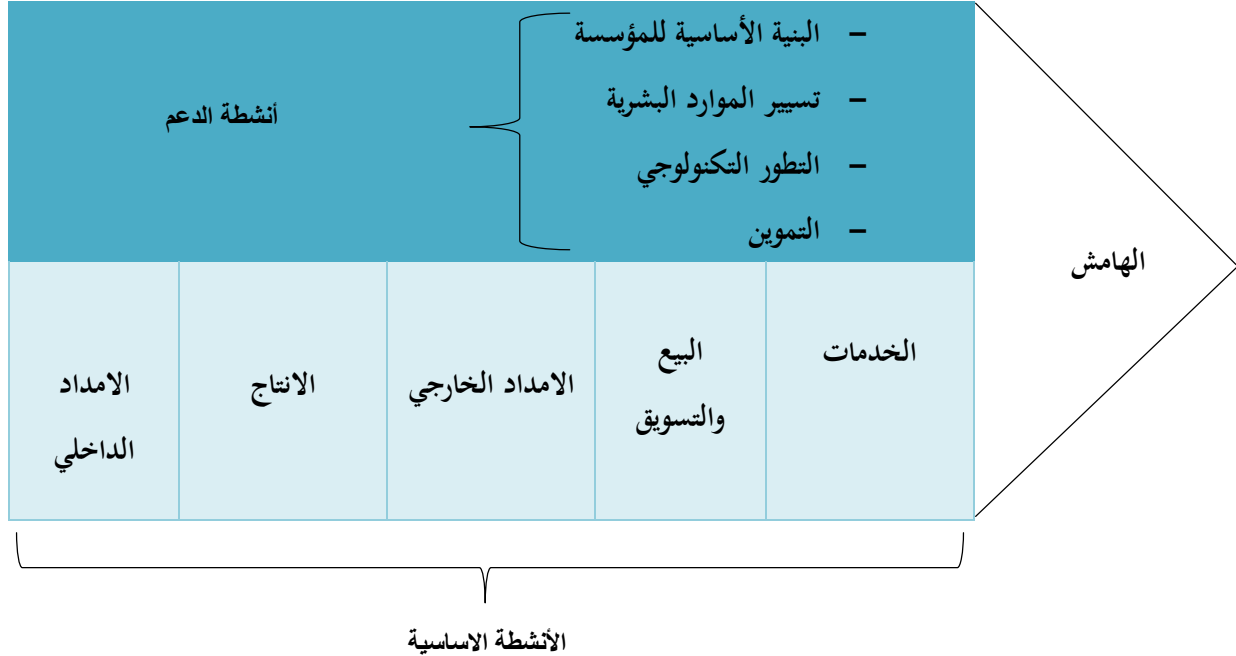
مفهوم العلاقة في مجال الاعمال:

عرف Halinen 1999 علاقة الاعمال بانها تفاعل ذو توجه مشترك وذو التزام متبادل واكد Halinen على دور الالتزام كعنصر اساسي في علاقات الاعمال حيث يتضمن الالتزام توجهها مستقبليا ويقصد به الاستمرار ودوام العلاقة كما يشير نفس الباحث الى ان معظم الباحثين يتفقون على ان الاستمرارية عنصر اساسي ورئيسي في علاقات الاعمال.

2- النظريات التي تدعم الاستراتيجيات العلائقية: هناك العديد من النظريات التي تدعم هذه الإستراتيجيات أهمها

1- نظرية سلسلة القيمة: سلسلة القيمة هي أداة تحليلية تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الانشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة لربائنها حسب تحليل porter فان سلسلة القيمة تصنف انشطة المؤسسة الى قسمين (porter, 2000)

- القسم الاول: الانشطة الاولية: ترتبط اولا بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون فهي تضمن تقديم المنتجات والخدمات لذا فهي تمثل المهمة الاساسية التي تؤديها المؤسسة لانتاج وتوصيل المنتج او الخدمة للزبون وتقسم هذه كذلك الى أنشطة اللنتاج، الاداء الداخلي والخارجي، البيع والتسويق، الخدمات
- القسم الثاني: الانشطة الداعمة: تشير الى الانشطة التي تساعد الانشطة الاولية للمؤسسة فهي تصنف فعالية وفاعلية للوظائف الاخرى وهي مقسمة الى البنية الاساسية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، البحث والتطوير التكنولوجي التمويل ويمكن توضيح هذه الوظائف من خلال الشكل الموالي



شكل رقم 04: سلسلة القيمة ل porter

ويمكن دعم هذه النظرية في الاستراتيجيات العلائقية على النحو التالي: في اغلب القطاعات الصناعية نجد انه من النادر أن يكون نشاط المؤسسة في معزل عن المؤسسات الأخرى، فتكامل الوظائف والانشطة التي تلحق قيمة ابتداء من مرحلة التصميم

الى ما بعد البيع يحتاج الى وجود مؤسسات اخرى متخصصة في ظل نظام القيمة الذي يجعل لكل جزء من سلسلة القيمة علاقة بكل متعامل من الموردين (زبائن) مؤسسات اخرى كلها تشكل نظام داخل نظام الاعمال.

تحليل أنشطة القيمة يؤدي الى تحديد اهمية كل منها ومكانتها في المؤسسة مما يمكن هذه الاخيرة من تحديد الأنشطة التي من الاحسن تفويضها الى مؤسسات اخرى مختصة.

يسمح تحليل سلسلة القيمة بالتنسيق الخارجي حيث ان سلسلة القيمة للمؤسسة لا يمكن ان تكون معزولة فهي مرتبطة من الامام والخلف بسلسلة الموردين، الزبائن، الموزعين، مؤسسات اخرى.

2- نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد:

يتلخص مفهوم نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد في ان التنافس عملية مستمرة تتضمن صراعا مستمرا بين المؤسسات للوصول الى ميزة نسبية في الموارد تؤدي الى ميزة تنافسية في السوق وبالتالي الى اداء ما متفوق وتتعلم المؤسسات من خلال التنافس نتيجة للتغذية المرتدة من الاداء المالي والتي تعبر عن حالة موارد بالمقارنة لموارد المؤسسات الاخرى ما تميزت به هذه النظرية التي تعتبر دعما لضرورة تنمية العلاقات بين المؤسسات هو مفهومها لموارد المؤسسة فبخلاف النظرية التنافسية الكلاسيكية التي تربط موارد المؤسسة فقط براس المال والعمالة والارض فان نظرية التنافس القائمة على ميزة الموارد تعرف الموارد على انها الموارد الملموسة وغير الملموسة المتوفرة فيالمؤسسة التي تمكنها من تقديم منتج ذي قيمة لقطاع معين وتقديمه للسوق بكفاءة وفعالية وعليه فحسب هذه النظرية فان موارد المؤسسة تصنف الى مالية، مادية، قانونية، بشرية، ادارية، معلوماتية وماهو اهم بالنسبة الى الاستراتيجية العلاقات هو بناء علاقات تعاونية تعاقدية مع المنافسين، الموردين، العملاء كمورد اساسي ومضيف للقيمة بالنسبة للمؤسسة لقد انطلق الكثير من الباحثين من مبادئ هذه النظرية ليؤسسوا نماذج متعددة متعلقة بتطوير وتنمية العلاقة بين المؤسسات كمدخل لبناء قدرتها التنافسية. ومن هذه الدراسات ما قام به Hunt et mouryan 1995 حيث انطلقا من الفرض التالي: لكي يكون منافسا فعلا في الاقتصاد العالمي يجب ان تطون متعاوننا فعلا في شبكة ما" وبناء على هذا الفرض تمكن Hunt من استخدام نظرية التنافس المبنية على ميزة الموارد لبحث تكوين حافظة علاقات في بحثه "معضلة حافظة العلاقات".

3- نظرية الخيارات العمومية:

ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي خاصة مع أعمال مدرسة فرجينيا، و تعرف بمسميات مختلفة نابعة من المبادئ التي تقوم عليها، و من بين هذه المسميات نذكر نظرية الإختيار الإجتماعي، نظرية الإختيار العقلاني اقتصاديات السياسة، و تقوم هذه النظرية على فرضية مفادها أن فشل المنظمات العامة سببه المصلحة حيث أن متخذي القرار في هذه المنظمات يفضلون مصالحتهم الخاصة على المصلحة العامة للمواطنين، و على هذا الأساس أقرت هذه النظرية بضرورة إعادة النظر في دور الحكومة و فصل الوظيفة التنفيذية عن التوجيهية حيث - من منظور أصحاب نظرية الخيارات العمومية

- إذا تم الجمع بين السياسة والوظائف التنفيذية فإن ذلك قد يقود إلى سيطرة البيروقراطيين على النشاط العام للحكومة.

ومن هذا المنطلق يجب تقليص دور وحجم الدولة إلى أبعد حد لأن هناك تضاد بين الدولة والسوق الذي يمثل الآلية الفاعلة في توزيع الموارد، فالدولة تمثل الجزء غير الخاضع للسوق وبالتالي فإنه يجب تغيير طرق التسيير الحكومي في استغلال الموارد، وهو المبدأ

الذي جعل من هذه النظرية الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الحكومية التي واجهت في البلدان الغربية آنذاك مشكلة القيود المفروضة على الموارد المالية.

4- نظرية الوكالة:

لقد جاءت هذه النظرية في إطار إثراء دراسة نظرية المنظمة، وحتى وإن كانت هذه النظرية غير موجهة للمنظمات والمرافق العمومية فإن طبيعة علاقات الدولة مع ممتلكاتها وضرورة تفعيل هذه المرافق لرفع كفاءتها يتطلب حتما مراجعة هذه العلاقات على ضوء المساهمات الجديدة في مجال المنظمات عموما.

تفيد هذه النظرية أن المنظمة يمكن النظر إليها على أنها مجموعة علاقات بين مالك المنظمة (Principal) ومسيرها (Agent) الذي في أغلب الحالات تفوض له صلاحيات كبيرة في تسييره للمنظمة تسمح له بالتعامل مع العملاء والزبائن بصفة المالك لتلك المنظمة.

تستند نظرية الوكالة على النظرية الإقتصادية لمدرسة شيكاغو، والتي تتعلق بمسألة الحوافز والمساءلة في منظمات القطاع العام، حيث ظهرت بداية لتنظيم العلاقة بين المساهمين وموكليهم في الشركات الكبرى.

إن تطبيق هذه النظرية على المرافق والمنظمات العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها من خلال تحقيق عنصرين اثنين:

- التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين في صورة عون تنفيذي للسياسات العمومية والإبقاء على صلاحيات الهيئة السياسية في إطار دورها لتصميم وتصور ومعالجة السياسات العمومية، كل هذا يسمح بممارسة أدق لقياس النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات.
- إن النجاح في تحقيق العنصر السابق يضمن الشفافية ويفرض بالضرورة الرفع من كفاءة وفعالية أداء المسيرين، كما يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف.

5- نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية:

تعود هذه النظرية إلى سنة 1937 من خلال المساهمات النظرية لـ R.Coase، في مجال الإهتمام بالمنظمات وكيفية تسييرها فقد بين هذا الباحث مشروعية لجوء المنظمات في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى ميكانيزمات السوق وذلك باللجوء إلى عملية مقارنة تكاليف إجراءها.

وقد قام ويليامسون E.O.Williamson، ابتداء من سنوات السبعينات بتطوير هذه التخمينات النظرية لتصبح نظرية تكاليف عقد الصفقات أحد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثين في مجال سلوك المنظمات ولا سيما في علاقتها بميكانيزم السوق.

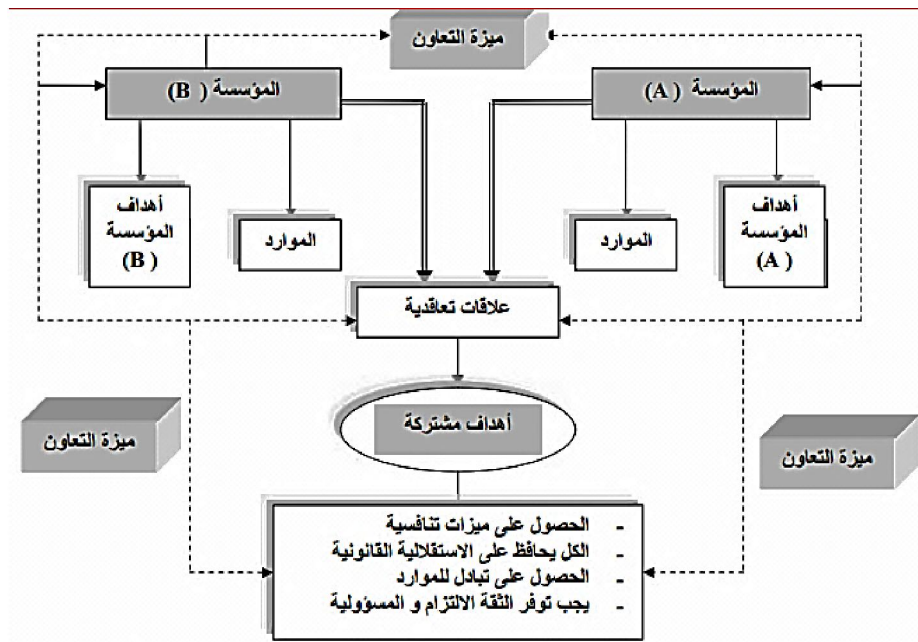
وبصورة مختصرة يمكن تلخيص هذه النظرية في كون اللجوء إلى آلية السوق تبقى هي أداة الضبط الأولى والمرجعية بالنسبة لكل المتعاملين، غير أن هذا لا يمنع من أن كثيرا من الحالات والتي تعود إلى تعقد وتشابك الحياة الإجتماعية والإقتصادية التي تلجأ فيها المنظمات إلى عقد صفقات عن طريق آلية السوق هي أقل كفاءة من طرق أخرى يمكن اللجوء إليها بسبب ما يترتب من تكاليف عقد الصفقات عن طريق آلية السوق إذ في هذه الحالة تبدو أكثر ارتفاعا مما لو أن المنظمة لجأت إلى أشكال أخرى.

تجد نظرية تكاليف عقد الصفقات استعمالا مبررا لها في مجال الإقتصاد و التسيير العموميين من حيث أن تقدم الخدمات العمومية قد يكون مكلفا إلى أبعد الحدود إذا لجأنا إلى آلية السوق بمفهومها الضيق، و هو ما يبرر تفضيل لجوء الدولة إلى العمل بهذه النظرية لا سيما أن هذا الإتجاه العام نحو ضبط العلاقات السوقية في أشكال تعاقدية تم التأسيس لها و تبريرها من خلال مساهمات أخرى كـنظرية الإتفاقات La Théorie Des Conventions، ونظرية العقود La Théorie Des Contrats

3- أهداف واشكال استراتيجيات العلاقاتية:

ان هذه العلاقات الاستراتيجية تهدف بشكل كبير الى دعم وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات كههدف عام رئيسي وكذلك كبديل استراتيجي يضمن توجيهها نحو الزيادة ولكن لن يتحقق هذا الهدف الل إذا تحققت الاهداف الفرعية لهذه العلاقة والتي تتمحور اساسا حول هدفين هما: التعاون والتخصص .

أ_التعاون: ان كلمة تعاون تعني التازر والعمل المتلازم وتجميع الموارد والانشطة بهدف النمو وتلخص ظاهرة التعاون عموما في العبارة التالية $5=2+2$ كما انها توحى الى تحقيق الكفاءة والحد من المخاطر والجدير بالذكر ان التعاون قد يتم بين شركتين او أكثر في نفس القطاع كما قد يحدث بين شركتين لا تنتميان الى نفس القطاع وانما الظروف تدفع بها الى التعاون من اجل تحقيق الاهداف المشتركة وكما يوضحه الشكل الموالي :



Source :/ Garrette B et Dussauge ; Les Stratégies d'alliance , Ed d'organisation , paris 1995 p 25

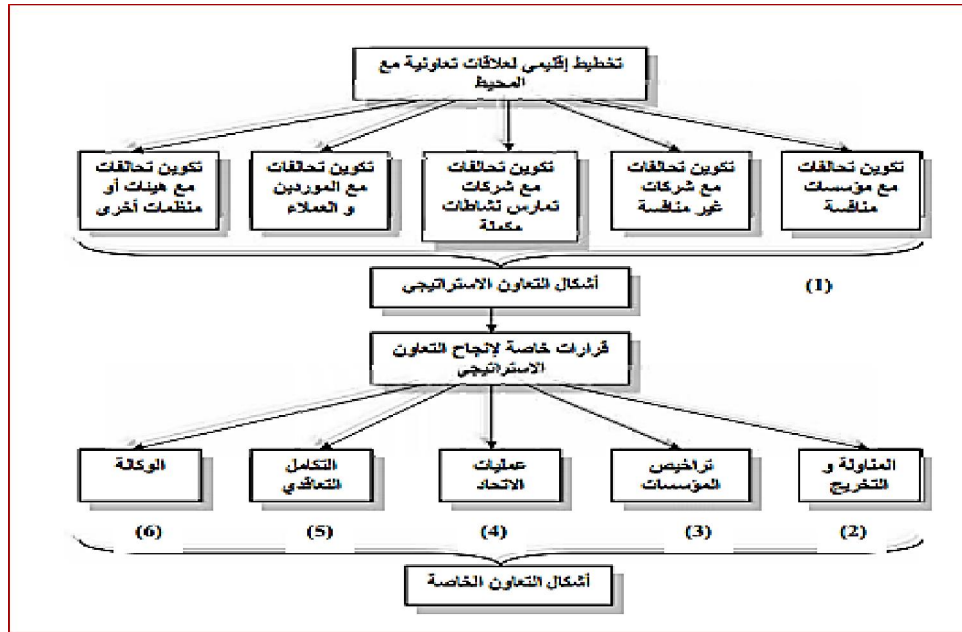
2/ consulté ;http://Webintec.ceram.fr

الشكل رقم 05: الاهداف المنتظرة من التعاون بين

ب_التخصص: اما تنامي المنافسة والمزاومة وجد كبار المنتجين انفسهم مجبرين على وضع قواعد داخلية على مستوى مؤسساتهم وذلك بالاستعمال العقلاني لاحتياجاتهم ومع سرعة التغيرات التي اصبحت تحدث على مستوى السوق حيث اصبح يتميز بالتجديد المستمر ما ادى الى ظهور مؤسسات متخصصة في الانتاج،الخدمات، التسويق... الخ وهكذا بدأت تظهر فكرة الاستعانة باطراق خارجية "التزوير من خاؤج المؤسسة" فمؤسسات الانتاج المتخصص سميت بمؤسسات المناولة وكذا المجمعات في

ميدان التمويل قبل ان تظهر اشكال اخرى كالشركة، عقود التراخيص، الادارة الخارجية،العناقيد ، وهي كلها اشكال الاستراتيجية التعاون والعلاقات التي تنشأ بين مؤسستين:

اشكال استراتيجية العلاقات: يمكن ان تاخذ استراتيجية العلاقات عدة اشكال نوصدها في الشكل الموالي:



الشكل رقم 06 اشكال الاستراتيجية

المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية المناولة وتطورها التاريخي:

لم يتمكن العديد من المفكرين في ايجاد مفهوم موحد حول المناولة وهي تأخذ عدة اشكال وانواع حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة وحجمها ويقتى تبنيا من طرف المؤسسة خيارا استراتيجيا بما من اجل تحسين تنافسيتها وتطوير ادائها وايضا لمواجهة شدة المنافسة في السوق.

أولاً-تعريف المناولة: هناك العديد من التعاريف التي اعطيت مفهوم لاستراتيجية المناولة سواء كانت هذه التعاريف لاشخاص

مفكرين او لـمظمات ومن بين هذه التعاريف: وقبل الولوج إلى عرض هاته التعاريف نورد فيمايلي التعريف اللغوي

أ_التعريف اللغوي: المناولة لغة تعني العطاء فهي من مصدر ناول يناول مناولة فهو ناول (بكسر الواو) والمفعول ناول ف"ناوله الشيء" اي اعطاه اياه اي اعطاه بيده.(هني، 1997، صفحة 122)

ب_التعريف الاصطلاحي: حسب قاموس التسيير

أ-نسمي إطار العلاقات بين معطي الاوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي الاوامر وفق توجهات خاصة ومحددة للمناولة فالمناولة هي عبارة عن شراكة وتعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الاوامر حيث ان مصدر او معطي الاوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة اما المناولة فهو الذي يقوم بالتنفيذ(bouhadida, 2000, p. 193)

ب_ المناولة هي عقد بين المؤسسة الامرة تقوم من خلالها باعطاء الاوامر للمؤسسة المناولة بتصنيع او انشاء بعض السلع النصف مصنعة وتتعهد من خلالها بتنفيذه لصالح المؤسسة الامرة وفق الشروط المحددة في العقد فالمناول يقوم بتنفيذ جميع الشروط المحددة في العقد وفق المواصفات والمقاييس المطلوبة وتحت قيود من طرف المؤسسة الاصلية.

ت_ يمكن تعريف عقد المقاولة من الباطن بانه هي اناة الغير في تنفيذ الاعمال مهما كانت طبيعتها والطريقة المستعملة تتم بواسطة عقد بين المؤسسة تسمى المؤسسة الامرة بالاعمال والمؤسسة المناولة (المنفذة) والذي تتعهد بموجبه المؤسسة الامرة بجزء من نشاطها الانتاجي لصالح المؤسسة المناولة (blondel, 2000, p. 259)

ومن جانب اخر فان المفهوم الدقيق للمناولة في الدول العربية يسوده الكثير من الخلاف فمثلا في مصر تعرف بمصطلح الصناعات المغذية او التعاقد من الباطن اما في المملكة العربية السعودية يطلق عليها التكامل الصناعي وفي منطقة المغرب العربي ومنها الجزائر فتعرف بالمناولة " la sous_traitance " وفي الشكل التالي يوضح مصطلح المناولة حسب كل بلد:

جدول رقم 02 مصطلح المناولة حسب كل بلد

المصطلح	البلد واللغة
La sous traitance	الفرنسية
Subcontracting	الإنجليزية
Manufacturing Pare or manufacturing contracte	الولايات المتحدة الأمريكية
Subcontrataction	الإسبانية
Zulieferung	الألمانية
التكامل الصناعي	السعودية
التعاقد الصناعي	الأردن
المناولة، المقاولة من الباطن	الجزائر
الصناعات المغذية	مصر
المناولة	بلدان المغرب العربي

وفي غياب تعريف موحد عالمي نجد هناك عدة تعاريف من خلال مفكرين اقتصاديين ومنظمات اقتصادية من اهمها ما يلي:

- حسب المفكر **François btondel** تقوم مؤسسة مناولة صناعية بعملية اتجاه الطرق الاخر (المؤسسة الامرة) وتكون بتصميم او تصنيع اعداد او صيانة لصالح الزابون مع تنفيذ جميع الالتزامات التي تحددها المؤسسة الامرة وفق مطابقات ومواصفات في العملية الانتاجية والتصنيعية (blondel, 2000, p. 260)

- حسب المفكر محمد طه ابراهيم: هي تلك العقود التي يبرمها متعاقد او مؤسسة مشتركة مع مؤسسة اخرى يدعى المقاول من الباطن بغية تنفيذ العمل الاصلي والحصول على منفعة ناشئة عن العقد الاصلي والذي يستند في وجود ونطاقه ومدته الى العقد الاصلي باعتباره سبب وجوده.(ابراهيم، 2008، صفحة 37)
- عرف لنا **Bernard Lailou 1977**المناولة الصناعية على انها كل عمل يتطلب تحقيقه تدخل وكيل او عميل خارجي ويكون من خلال : اما عن طريق تعريف بالمهام الموكلة (عن طريق تنفيذ الوثيقة المفصلة للمهام المناولة) او من خلال تعريف باساليب العمل المطلوب (عن طريق تنفيذ وثيقة نموذج المناولة) او من خلال انجاز المهام قيد التنفيذ (عن طريق تنفيذ جزء من المهام او الخدمة المناولة) ويتم تنفيذ هذا تدخل حتى الانتهاء الكامل من المهام المناولة ويستوفي هذا التعديل والمعايير المقبولة عموما لتحديد مفهوم المناولة الباطنية ،حيث من هذا التعريف نجد ان المؤسسه المناولة تقوم بما يلي:
 - ✓ تحل محل المؤسسه الامر اثناء انجاز مهامها من خلال تحمل جزء من المخاطر الناتجة عن عملها.
 - ✓ تخضع لتوجيهات مدير المؤسسه الامر والذي قد يكون أكثر واقلا دقة وتفصيلا .
- حسب **Barreyre 1991** فان المناولة هي العملية التي تقوم من خلالها مؤسسه ما بالاتفاق مع شركة اخرى لتقوم اعمال ونشاطات لصالحها مع الاحتفاظ بالمسؤولية الاقتصادية كاملة ضمن دفتر شروط اي ان المناولة هي عنصر من عناصر التعاقد الخارجي ومضمونها هو مشاركة طرف معين لطرف خارجي عن المؤسسه في صناعه منتوج من خلال تفويضه للقيام بجزء من النشاط او بالنشاط كلها او بعدد من الانشطة.
- حسب **Claude altershon 1992**والذي تطرق الى هذا الموضوع من خلال كتابه (من المناولة الباطنة الى الشراكة الصناعية) 1992 واستند على فكره تاريخ الصناعة وتطور المقاوله من الباطن باتجاه شكل جديد في العلاقات بين المؤسسات والذي تمثل في الشراكة الصناعية اي انه حاول من خلال كتابة توضيح العاللة الموجودة بين التحولات الميكليكية الحالية للنشاطات التي تتعرض لعراقيل ثم عمق الكاتب الدراسة من خلال كتابه 1997 (المناولة الباطنة في القرن الحادي والعشرون و الذي أبرز فيه أهم التحولات والتطورات التي عرفتها المؤسسات كما ركز على طبيعة العلاقات التي ترتبط ما بين المؤسسات وخاصة تلك المتعلقة بالمؤسسات التي تعطي الاوامر والمؤسسات والمقاوله من الباطن اي التي تتلقى الاوامر هذه الاخيرة تتميز بنوع من المرونة خاصة في ظل وجود اقتصاد الشبكات ووجود تكنولوجيا جديدة ساهمت بقدر واضح في انتشار المقاوله من الباطن مقال .(قلوش عبد الله، 2018)
- حسب **M.Millot 2001**المناولة هي العملية التي تقتضي ان تقوم مؤسسة ما باسناد نشاط او أكثر المؤسسة اخرى فهي تميز ايضا العلاقة بين المؤسسات من خلال عقد العمل الذي يبرز الاختلاف الموجود بين الموظف والاجر وهذا ضمن الشروط التي تقدمها المؤسسة للمرة للمناولة والتي لا تتعارض مع قانون العمل (Grusenmeyer, 2007, p. 6)

- حسب **Jean marie pitrou 2007** المناولة هي قرار مؤسسة تسمى المؤسسة الامرة توكيل مؤسسة اخرى تسمى المؤسسة المناولة لتتقيد مهمة لصالحها وفق دفتر شروط مسبق وتؤدي هذه العلاقة الى انتاج منتج او تقديم خدمة لصالح المؤسسة الامرة مع احتفاظها بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج (Pitrou, 2007, p. 9) ومنه نستنتج انه لا يوجد اجماع حول تعريف موحد للمناولة الا انه يمكن تقديم تعريف شامل تتمحول فيه اغلب التعاريف المقدمة في هذا الصدد من خلال مايلي:

المناولة هي جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين او أكثر خلال المراحل العملية الاستنتاجية لموجبها تقوم منشأة مقدمة للاعمال بتكليف منشأة او أكثر (تسمى منفذة الاعمال او مزاوله او مجهزة) متخصصة لانجاز مرحلة او أكثر من عمليات الانتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزما للطرفين (بن ظافر، 2000، صفحة 10).
اما من جانب المنظمات والهيئات الاقتصادية فقد عرفوا المناولة على النحو التالي :

- **عرفت هيئة الامم المتحدة للتنمية الصناعية onudi** المناولة على انها "المناولة اسلوب او نموذج فعال لتنظيم الانتاج الصناعي اي انه عبارة عن تعاون بين عدة وحدات في عملية انتاج متكاملة تتطلب عقدا بين جانبيين، الجانب الاول يمثل الامر بالاعمال والذي يعهد الى المؤسسة او أكثر تمثل الجانب الثاني من العقد وتسمى المناولة انتاج قطع او مكونات جزئية او تقديم خدمات صناعية ضرورية في انتاج المنتج النهائي والتي تتوافر مع مواصفات المؤسسة الامرة
- **وحسب اللجنة الاوروبية للمناولة** تكون لدينا علاقة مناولة كبما تدخلت مقاوله ما (كثيرا مل تكون صغيرة او متوسطة الحجم) وتسمى مناولة لفائدة مقاوله اخرى (غالبا ما تكون كبيرة الحجم) وتسمى الامرة بالاعمال في عملية بلورة او تصنيع منتج معين او اجزاء منه على اساس مخططات وبيانات تقنية يوفرها الامر بالاعمال مع بقاء المسؤولية الاقتصادية النهائية على هذا الاخير. (كشود و لاغا، واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري، 2017، صفحة 31)

- **اما الجمعية الفرنسية للمواصفات** فقد عرفتها بانها كل عملية تساهم في مرحلة معينة من كراحل الدولة الانتاجية لمنتج معين من خلال: تصميم المنتج او تصميم المنتج او تصميم جزء او عدة اجزاء او الصيانة ايضا عرفها المركز التعاقدى للعلاقات المناولة للمركز الوطني للمناولة بفرنسا: على انها العملية التي تتم من خلالها صنع منتج او بعض مكونات بصفة عامة

- **عرفتها ايضا المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين** على انها: جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين او أكثر من خلال مراحل الكلية الانتاجية (كشود و لاغا، واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري، صفحة 32)

- **واخيرا وحسب المعهد الوطني للبحث والامن (INRS)** فقد قدم هذا المعهد سنة 2007 مجموعة من التعاريف نسبت الى المناولة من الباطن جاءت في العديظ من الدراسات فعلى سبيل المثال: حسب قسم الدراسات والاحصائيات الصناعية 2004 (SESSI)

تحدث عن المناولة من الباطن عندما تقوم كؤسسة ما تدعى المنفذة للاعمال بتصنيع اجزاء او منتجات هي أكثر صعوبة وتحتاج الى تحويلات اخرى لدمجها في المنتج النهائي انطلاقا من اوامر مؤسسة اخرى تدعى الامرة بالاعمال (بن علي، التعاقد من الباطن إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات، 2016، صفحة 217)

من خلال التعاريف السابقة للمنظمات والهيئات والمعاهد نستخلص النفاط المشتركة التالية

✓ المناولة هي عملية او مجموعة العمليات الخاصة بمرحلة معينة من مراحل الانتاج كالدراسات، التقييم، التصنع، التشغيل، الصيانة لمنتج ما.

✓ تقوم من خلال المناولة المؤسسة الامرة بتكليف المؤسسة المناولة بتنفيذ جزء من عمليات الانتاج بناء على دفتر مواصفات مسبق تحدد فيه الشروط والمعايير.

ثانيا: تطورها التاريخي:

قبل التطرق الى مفهوم المناولة سنحاول اولا التطرق الى التطور التاريخي لهذا النوع من الاستراتيجية.

يعد تطبيق الاستراتيجية المناولة ليس بالشيء الجديد فقد ظهرت المناولة منذ امد بعيد وتطورت بتطور الزمن فهناك من يربطها بالصناعة ويجعل تطورها مرهونا بتطور الصناعة بينما يرى البعض الاخر ان تطورها التاريخي كان مرهونا بظهورها

اولا: حسب مراحل ظهور المناولة:

1-مرحلة الظهور (400 قبل الميلاد)

يرجع تطبيق المناولة الى ما قبل الميلاد وبالتحديد خلال صناعة السفن الحربية في زمن الحروب الفارسية والتي كانت في العصور الوسطى حيث كانت المناولة في تلك المرحلة تمس مجال تركيب الاجزاء المختلفة للسفينة(قلوش، المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية، 2021، صفحة 13)

2-مرحلة الصناعة التقليدية (اوائل القرن 19م)

بدات هذه المرحلة بظهور صناعة السيارات، حيث كان في بادئ الامر يتم الاعتماد في صناعة السيارات على الطرق التقليدية والمتمثلة في استخدام الايادي لجمع القطع المكونة للسيارة كون ان قطع الغيار لا يمكن استبدالها اي انها تبقى ثابتة كما تميزت هذه المرحلة بغياب الثقة بين المؤسسات ان ذلك مما ادى الى انعدامالتعاون بينهما والتي كانت تميز ايضا بقية الصناعات الاخرى

3-مرحلة الصناعة المكثفة (1914 1916)

عرفت الصناعة ثورة اولى مع ظهور الصناعة المكثفة والتي كانت نتيجة لتزايد المتطلبات الاقتصادية العالمية وقوة ضغط قانون اقتصاد السوق الامر الذي جعلها تبحث عن اليات وسبل الاجتياحات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية (الجسور، السلكالحديدية، السكن) حيث تمت اول عملية تصنيع مكثفة في بداية سنة 1914 من خلال انجاز اول سلسلة لتركيب السيارات والتي سميت فيما بعد ب (التايلورية) ويتم من خلالها انجاز وتصنيعكمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة.

4-ظهور الصناعة والمناولة الصناعية (1939 _ 1990)

لقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939 _ 1945) من زيادة الطلب على الاحتياجات الصناعية لتدعيم ضروريات الحرب من جهة واعادة اغمار مخلفات الحرب جراء الصراع العالمي من جهة اخرى وفي هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة في سد احتياجات المعارك في العتاد الحربي كالهياكل القاعدية والنقل وبذلك أصبح الحرفيون الصغار في ظل هذه الظروف صناعيون من خلال الصيانة والتصليح اضافة الى صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية.

أبدع الصناعيون الكبار في هذه المرحلة من خلال وضع مجموعة من المقاييس التي تهدف اساسا الى عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات وفي ظل متطلبات الانتاج المتزايدة وكذا المنافسة أصبح الصناعيون يستثمرون في مجالات جديدة كالتجهيزات الدقيقة وهذا بالاعتماد على مجموعة من الاخصائيين لمواجهة الظروف التنافسية والتي اجبرتهم عن البحث عن الانتاجية والجودة(حسابي علي، 2019، صفحة 131)

5-مرحلة المناولة التخصصية (1994 إلى الآن) اصبحت المناولة التخصصية القاعدة العامة للمناولة الباطنية في ظل الضرورة الملحة الى الكفاءات والموارد العالية وارتفاع وتيرة الابتكار وتزايد الجودة والمرونة في نظر الانتاج كما اصبحت لمناولين دور اساسي وفعال لدى المؤسسات لمشاركتهم في تجويز وتصميم المنتج في شكله الاولي اضافة الى ظهور التوجه الاقتصادي الرامي الى تكوين التجمعات الصناعية او تقليل من عدد المناولين من خلال تشكيل هيكل هرمي كما ساهم في تطوير مشاريع البحث والتنمية من خلال الشراكة طويلة الامد تقوم على التكامل بالدرجة الاولي

ثانيا: حسب التطور التاريخي للصناعة

رأى العديد من المفكرين والاقتصاديين ان مفهوم المناولة عبر الزمن ارتبط بمفهوم الصناعة اي ان تطور المناولة كان مرتبطا اساسا بالتطور التاريخي للصناعة عبر المراحل التالية:

1-مرحلة الانتاج المدمج

منذ ظهور الصناعة عبر مراحل تطورها الاولي معظم القطع المنتجة كانت نتاج يدوي او عن طريق ادوات بدائية كما ان قطع الغيار كانت ثابت غير قابله للاستبدال.

وكان الادمج التام يعتبر الاداه الاساسيه والوسيله الفعاله التي كان يعتمد عليها الصناعيون في تلك المرحلة وهذا حفاظا على اسرار الانتاج والزيادة والقوه في مجال تصنيع المنتجات النهائيه .

2-مرحلة ظهور الانتاج الصناعي المتخصص

تميزت هذه المرحلة بتزايد ضغط المتطلبات والاحتياجات الاقتصادية لدى المؤسسات الصناعيه وهذا نظرا لما اسفرت عنه الحربين العالميتين الاولي والثانيه من تطوير المنشآت القاعدية من جسور والسلك الحديديه اضافة الى العتاد العسكري والذي طلبته الحربين وبعد ذلك ظهرت احتياجات اعاده الاعمار ما اتلفته الحربين، هذا الضغط نتج عنه ظهور العديد من المؤسسات المتخصصة والتي تنتج بدورها مكونات تصنيع ذات معيار واحد. (بوعلي، صفحة 2)

مع مرور الوقت بدا مجال المناولة بالظهور تدريجيا من خلال مايميزوه كافضل وسيلة لاستغلال المهاره كذا توفير القدره وكذلك التخصص وريح الوقت وسعر التكلفة المنخفض وبذلك تحول الحرفيون الصغار الى صناعيون استعدادا لمواجهة هذه المرحلة.

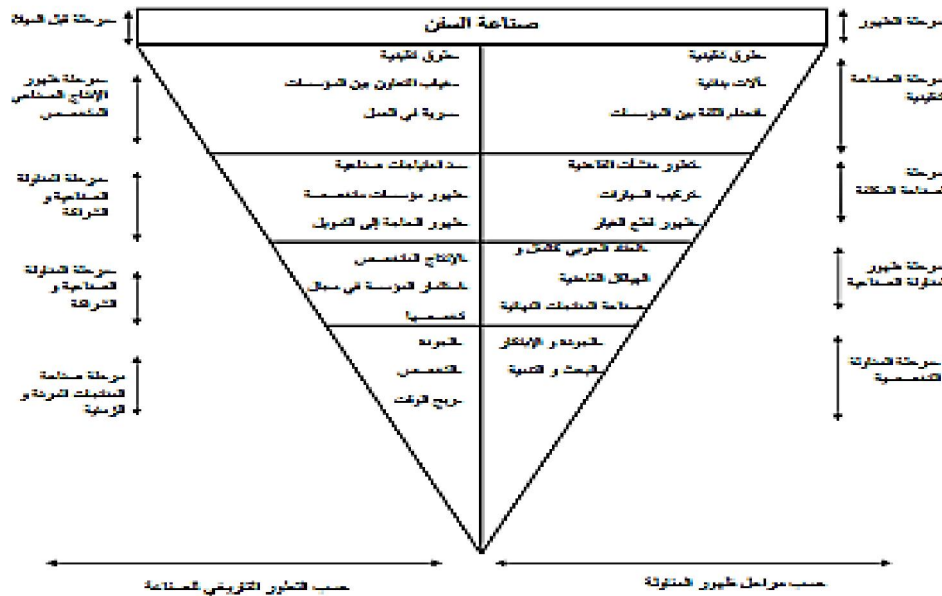
3- ظهور المناولة والشراكة:

خلال هذه المرحلة قلصت المؤسسات من الوسائل الصناعية تفاديا لارتفاع التكاليف الانتاجية، وهذا كان نتيجة للتطور السريع للتكنولوجي والذي صاحبه استعمال وسائل انتاج مكلفه الشيء الذي ادى الى عرقلة المؤسسه بقيامها باعمالها الانتاجية بمفردها وأصبح من الضروري اللجوء الى الانتاج المتخصص والذي يحتاج الى استخدام المناولة والتي لا تدخل ضمن اختصاص المؤسسه مما جعل المؤسسه. ان تخصص اهتمامها في المجالات التي تتخصص فيها حتى تتمكن من التحكم في عمليه الانتاج بشكل أفضل لتحقيق ارباح في مجال نشاطها .

4- صناعة المنتجات المرنة والزمنية:

تعدد الدراسات التي قام بها الصناعيون اليابانيون خلال تحديد خصائص الانتاج في الدول الغربية وبالاخص الولايات المتحدة الامريكية اضافه الى تحديد عيوب الانتاج المدمج ادت الى نتائج ايجابية مكنتهم من الاعتماد على الجوده والتخصص وريح الوقت وتحقيق الانتاجية العالية جعلتهم نموذجا يعتمد عليه من قبل اغلبه الصناعيين في العالم وهذا في بدايه الثمانينات وبذلك تمكن اليابانيون بهذا الاسلوب من كسب اهم اسواق العالم اما في اوربا وفي اطار سياسه الانتاج المتخصصه التي اتبعتها معظم الدول الصناعيه الكبرى فرضت الشركاه والمناوله وجودها في اغلب الدول الصناعيه المتقدمه و اكبر مثال على ذلك هو البرنامج الفضائي اريان الذي قدم فرصه الشركاه لجميع الشركات من خلال عدة دول.(قلوش، المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية، 2021، صفحة 17)

الشكل 07: مراحل التطور التاريخي لإستراتيجية المناولة.



قلوش عبد الله 2021-ص 17

المطلب الثالث انواع ومختلف اشكال استراتيجيه المناولة:

يتميز اسلوب استراتيجيه المناولة بالمرونة والقدرة على الاستجابه للاستخدامات المختلفه وياخذ اشكالا وصفاتا متعددده ومتنوعة حسب الاهداف والاعمال المطلوبه انجازها والتي يمكنها تصنيفها حسب التالي:

1-انواع المناولة حسب طبيعتها:

ولان المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين هما القدره على الانتاج والتخصص التقني للمؤسسه فان هذا التصنيف يندرج ضمن نوعين واحد مناولة على اساس القدره على الانتاج او طاقة الانتاج في حاله ما إذا كانت القدره الانتاجيه للمؤسسه التي تعطي الاوامر ليست كافيه لتحقيق وتحضير طلبيه ما وفي حاله ما إذا لم ترغب او لم تستطع. رفع طاقتها الانتاجيه فانها تلجا الى المقاولة من الباطن هذا النوع يستعمل خاصه إذا كان حجم الطلبيات التي تحصل عليها المؤسسه التي تعطي الاوامر باستمرار.(يعقوب، 2006)

مناولة على اساس التخصص:

في هذه الحاله المؤسسه التي تعطي الاوامر تلجأ الى المقاولة من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والالات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام انتاجيه دقيقه ومعقدده هؤلاء المقاولين من الباطل لهم كفاءات و مهارات تقنيه جد متخصصه تتعلق بمكونات الانتاج والعلاقه التي تربط المؤسسه التي تعطي والمناول لا تقود الى تغيرات في حجم الطلبيات لانها تتميز الامد الطويل ونظرا لتخصص المناولة فانه عاده ما يكون في مركز قوه وللإشاره فان هذا النوع هو الذي بدا يعرف انتشارا كبيرا في الاوساط الصناعيه.(سمية غ.، 2004-2003، صفحة 218)

انواع المناولة حسب المده

هذا النوع يتم التصنيف على اساس مده المناولة وتنقسم الى:

أ- مناولة ظرفية سببيه:

المؤسسه التي تعطي الاوامر تنتج بامكانياتها الداخليه ولكن لاسباب عابرة وظرفيه تلجا الى المناولة في تنفيذ جزء من العمليه الانتاجيه

ب-المناولة الهيكلية دائمة:

هذا النوع يتم اللجوء اليه خاصه إذا تعلق الامر بالمنتجات المعقدده لذا تكون العلاقه بين المؤسسه التي تعطي الاوامر والمناول طويله المدى وأحيانا دائمة.(عراب و علالي)

انواع المناولة حسب محل تطبيق:

1 مناولة جهويه: المؤسسه التي تعطي الاوامر والمؤسسه المناولة يتواجدان في منطقته واحده لدوله واحده مثل المؤسسه المحاذيه للمؤسسات الكبرى.

ب_ مناولة وطنيه:المؤسسات تنتمي الى دوله واحده من

ج_ المناولة الدولية: لمؤسسات تنتمي الى دولتين مختلفتين والمناولة عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الام وهي التي تعطي له الاوامر(عرب و علالي)

انواع المناولة حسب درجه تعقد العلاقات:

ا_ مناولة بسيطه: تكون هناك علاقة مباشره مع المؤسسة الامر والمؤسسة المناولة

ب_مناولة متدرجه:تكون في هذه الحاله وجود تسلسل في المناولين حيث في اليابان تاخذ شكل المناولة هرمي وتكون المؤسسة الامر في أعلى قمة الهرم في شكل مؤسسة كبيرة تليها عدة مؤسسات مناولة تكون في شكل مؤسسات صغيره ومتوسطه التي تعد بدورها امره وبالنسبه للمؤسسات المناولة من الصف الثاني وهذا تتبعها مؤسسات درجه اقل، (bouhadida, 2000, p. 260)

انواع المناولة حسب تفويض العمل:

ان التفويض عمل او مهمه المناولة يمكن ان يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقه التي تحددها المؤسسة التي تعطي الاوامر كجزء بسيط من العمليه الانتاجيه في هذه الحاله المؤسسة التي تعطي الاوامر تقدم ماده الاولي وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة كما يمكن ان تكون تفويض كلي للانتاج منتج معقد كما يمكن ادراج انواع اخرى لاستراتيجيه المناولة

6-انواع المناولة حسب الموضوع:

أ_ مناولة صناعيه: تعلق المناولة بسلع ماديه مثل مناولة قطعه خاصه بالصناعة الميكانيكيه

ب_ مناولة الخدمات: تعلق المناولة باشياء غير ماديه مثل الصيانه او الاطعام او النقل(عرب و علالي)

المبحث الثاني اساسيات في استراتيجيه المناولة:

لقد تعددت الادوار المحوريه التي تقوم بها استراتيجيه المناولة في الاقتصاديات العالميه وذلك راجع للاهميه الكبرى التي تحظى بها استنادا الى كثرت العوامل وكذا الدوافع وما مدى امتلاكها لمميزات جعلت مختلف المؤسسات تلجأ اليها.

المطلب الاول: اهميه استراتيجيه المناولة:

من خلال ما سبق تحديدا من خلال التطور التاريخي للمناولة وايضا من خلال التاريخي الصناعي نلاحظ مدى اهميه استراتيجيه المناولة بحيث اصبحت حاليا أبرز الاستراتيجيات الحديثه واكثرها قدره على التنميه الصناعيه حيث تزيد على 15% في الاتحاد الاوربي و35% في الولايات المتحده الامريكيه 56% في اليابان.

ويمكن تلخيص اهميتها في النقاط التاليه:

يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق كما يساعد على الاستغلال الامثل للطاقت المتاحة وتاهيل الوحدات الصناعيه كما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهه المنافسه في الاسواق المحليه والدوليّه.

تستفيد المنشآت الصغيره والمتوسطه من الشركه الام في ظل نظام التعاقد من الباطن (المناوله) بالحصول على التكنولوجيا الحديثه لتطوير وسائل الانتاج واساليب الاداره.

تساعد استراتيجيه المناوله على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الامكانيات التصنيعيه خاصه في المعدات الاستثماريه واحلال المنتجات المحليه محل الواردات .

الاستخدام الامثل للموارد المتاحه والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل انتاجها

تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العماله الوطنيه وتقليص نسب البطاله وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهيه المواطن.

دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعيه على التخصص في مجال التقنيات الحديثه

تساعد في الصد من نزيف العملات الصعبه الذي يستخدم فياستحلاب منتجات من الخارج تنتج محليا او يمكن انتاجها محليا بجوده عاليه (كشروود و لاغا، واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري، 2017)

تقوم المنشآت الصغيره بانتاج كميات من المكونات او الاجزاء الوسيطه حسب طلبيات التعاقد بتكلفه اقل وجوده اعلى كما اذا تم انتاجها في الشركات الكبيره (الام).

تنميه وتنظيم النشاط الانتاجي في الوحدات الصناعيه ورفع قدرتها الانتاجيه والتنافسيه وزياده مساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي (عراب و علالي)

ومن منظور آخر تكمن اهميه استراتيجيه المناوله في:

خلق نسيج صناعي متطور: وذلك من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين المؤسسات الصغيره والمتوسطه الصناعيه والمؤسسات الصناعيه الكبرى مما يؤدي ذلك الى تحقيق وتلبية مختلف متطلبات السوق الناتج عن التعاون الموجود بين الاطراف المتعاودة.

امتصاص البطاله من خلال توفير فرص عمل جديده البطالين استنادا الى مبدا تقسيم العمل بين المنشآت الكبرى والمنشآت الصغرى مما يسمح بخلق مؤسسات صغيره مناولة توفر مناصب شغل جديده.

التحفيز: يظهر عامل التحفيز من خلال دفع من نوعيه المنتج كما ونوعا فيحفز المؤسسات الامر على تعظيم المكاسب ورفع القدره التنافسيه وفي نفس الوقت يحفز المؤسسات المناوله على التخصص وتحقيق أفضل جوده ممكنه

المرونه: هنا نتكلم عن مجموع التغيرات والتطورات الاقتصاديه والصناعيه التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسات الامر مما يتطلب منها ان تستجيب بسرعه لتلك التغيرات اذ يصبح هيكل المؤسسه الامر اقل تعقيدا وأكثر مرونة نتيجة للعلاقات المتشابكة بين المؤسسات الامر والمؤسسات المناوله.

تحقيق وفورات الحجم: ونقصد به عامل الحد من النفقات او التكاليف من خلال الكميات التي تقدمها المؤسسات المناوله للمؤسسه الامر أين تقدم المؤسسات المناوله تكاليف منخفضة كونها تخصصت في توفير ذلك المنتج او جزء منه

التطور التقني والتكنولوجي: تعتبر استراتيجيه المناولة بمثابة اداة او الية لرفع المستوى التكنولوجي للمؤسسات الصغيره والمتوسطه الصناعيه العامله في مجال المناوله عن طريق نقل تلك التطورات والخبرات عن المؤسسه الامر الى المؤسسه المناولة والعكس صحيح.

🚩 ربح الوقت: تساهم استراتيجيه المناوله في توفير الوقت وبشكل اوضح تسمح المؤسسات المناوله في تسليم المنتج او النشاط في الوقت المناسب للمؤسسات الامرة(قلوش، المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية، 2021، الصفحات 26-27)

المطلب الثاني متطلبات ودوافع استراتيجيه المناولة:

عند التطرق لاسباب اللجوء او دوافع لانتهاج استراتيجيه المناوله سوف نكتفي بدوافع المؤسسه الامره كون المؤسسه المناولة تقتصر دوافع لجوئها للمناوله بين التخصص في التقنيه عوضا عن تشتيت مجهودهم في مهام لا يتقنونها
اولا: الدوافع التقنيه: ويمكن تلخيصها في العناصر التاليه:

1- التركيز على المهام الاساسيه:

تلجأ العديد من المؤسسات الامره لاتخاذ قرار المناوله بهدف صب اهتماماتها على الانشطه الاساسيه والتقليل من فعاليه تطوير الانشطه الثانويه (ميدون و خروبي، 2018، صفحه 75) ومعنى ذلك ان المؤسسات الامر الكبرى وجب عليها التخلي عن انتاج متنوع تفاديا. لتفاهم التعقيدات التنظيميه الاداريه والتقنيه اي انها تقوم بكبح تراكم التجهيزات واللجوء الى استعمال الالات المتخصصه للمناول في عمليه انتاجها وأكبر مثال عن ذلك هو صناعه السيارات فصناعه السيارات تركز جل نشاطها على التصميم تجميع وتسويق السيارات بينما تقتني المؤسسات المناوله الخاصه جميع الاجزاء الضروريه التي قد تفوق 60% من ثمن السيارة

2- النقص في حجم ونوعيه العماله:

يتم معالجه مشكله نقص في نوعيه وحجم العماله وفقا معياري النوعيه والكميه:
أ- معيار النوعيه: يمكن للمؤسسه الامر ان تراجع على قيامها بمهام متعلقه بنوعيه المنتج امام ظهور تقنيات جديده تستوجب الاستعانه بمؤسسات مناوله متخصصه قادره على تسييرها
ب- معيار الكمية: يعتبر لجوء المؤسسه الامرة للمناوله كوسيله لاختفاء العجز. في اليد العامله اضافته الى وجود بعض التشريعات الخاصه والتي تحدد حجم العماله داخل المؤسسه بهدف تحقيق التوازن في التوظيف بين المؤسسات لتجنب الاحتكار المحلي.

ج- الخطر التقني: تساهم استراتيجيه المناوله في ابعاد المؤسسات الامره عن الاختلالات الناتجه عن كل عمليه انتاج من خلال رفض القطع المشبوّهه اي ان مسؤوليه الخلل تقع على المؤسسه المناوله.

ثانيا: دوافع اقتصاديه

أ- تكلفه النشاط: يعتبر سعر التكلفه السبب الاساس الرئيسي الذي يجعل المؤسسه الامره تلجأ للمناوله عوضا عن ان تقوم بالنشاط بنفسها ويرجع ذلك الى المؤسسه المناوله التي تكون متخصصه في نشاطها او مجالها اي انها تملك كل التجهيزات والمستخدمين المهنيين للنشاط المناول اضافته الى المنافسه بين المؤسسات المناوله للفوز بالمناقصات المعروضه

ب- مرونة المناولة: حسب christipheere فان المرونة من اهم الاسباب للجوء للمؤسسات الامر الى استراتيجيه المناوله اي انها اهم من التكلفة وذلك راجع على قدره المؤسسه على الاستجابه لتغيرات السوق عن طريق الاستعانه بالمؤسسات المناوله وعموما يمكنها من تحقيق المرونة الوظيفيه (حجم العماله) نقصد بالمرونة التأقلم السريع للمؤسسه المناوله مع متطلبات المؤسسه الامر حيث عادة ما تستعين معظم المؤسسات الامر بنظيرتها المناوله للقيام بانتاج بعض اجزاء المنتج النهائي باعلى جودة منها مما يمكنها من الاستفادة من المواصفات ومعايير الجوده الدوليه اي ان المؤسسه المناولة لا بد منها من مواكبه التغيرات الجديده

ج - الوصول الى أحسن جوده ممكنه: تسعى المؤسسات الامر الى البحث عن المنتجات ذات الجوده العاليه والموثوقية في بيئه متطوره ومتغيره وذلك من خلال اللجوء الى المؤسسات المناوله بسبب عدم تمكن متخصصين الداخلين من تلبية المعايير المطلوبه وبذلك يتم اللجوء الى مستويات عاليه من المهارات والخبرات المختصه والموجوده لدى المؤسسات المناوله اضافه الى ذلك فقد اكتسبت العديد من الدول التجمعات الصناعيه الكبرى سمعة عاليه.

لتصنيع وتقديم اجزاء ومنتجات او مكونات عاليه الجوده وبذلك فان الاستعانه باستراتيجية المناولة يمكن للمؤسسات الامر من الحفاظ على قدرتها التنافسيه(قلوش، المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية، 2021)

ثالثا: دوافع تكنولوجية:

لقد أصبح الامر واقعا ان المؤسسات التي تتبنى استراتيجيه المناوله نجحت ولو في هذا الجانب انا وهو الجانب التكنولوجي لان الاتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائها (المتعاملين) سيسمح بانفتاح أكثر على المحيط الخارجي ايضا. اعداد المؤسسة كي تكون على وضعيه ارتباط مع واقع المحيط المتجدد باستمرار وبالتالي يفرض عليها التماشي مع الافكار الجديده وهنا يجدر الاشاره الى ان استراتيجيه المناوله خاصه تمثل. نقله نوعيه للتقدم التكنولوجي والتقني للمؤسسات الكبيره تنقل ومهاراتها الى المؤسسات الصغيره والمتوسطه هذه الاخيره التي تستغل ذلك، وهذا ما يساعد على تطوير كل النسيج صناعي

رابعا: دوافع استراتيجيه: بتطبيق المناوله في المؤسسه التي تعطي الاوامر تتمكن من مواجهه التقنيه للمنافس وبدخول مصطلح منافسه يدخل مصطلح الاستراتيجيه فلا يمكن النظر للمناوله على انها مجرد عمليه او اجراء عرضي لتغطيه حاله طارئة المحور الاساسي للاستراتيجيه قد يكون النمو او اختراق السوق، والتنوع في المنتج او المردوديه في رؤوس الاموال متوسطه وطويله الاجل ويجب ان ناخذ بعين الاعتبار تخصص الموارد اللازمه وذلك في ظل مستقبل غير معروف وهنا يجب ان يكون القرار الاستراتيجي.

فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرصا للاستثمار والتي لا يمكن ان تحققها لوحدها فتغيرت السوق وتطورات التقنيه وكذلك طرق التسيير تفتح افاقا وفرصا جديده للاستثمار، ان هذا الفرق بين ما هو موجود وما ترغب فيه تحقيقه قد وضع للمؤسسات حولا للاختيار إذ القرار هنا يعتبر استراتيجيا إذا كانت الاهداف المرسومه تدخل في إطار السياسه العامه للمؤسسه إذا هذا القرار تحدد مستقبل المؤسسه وليس من السهل التراجع عنه كما يكون هذا القرار استراتيجيا إذا تعلق الامر باستراتيجيه المناولة هيكلية تدرج في إطار القدره والتخصص.

يعد اتخاذ القرار واختيار المؤسسه للمناول العلاقه بين الاطراف تاخذ طابعا رسميا من خلال ابرام عقد بين المؤسسه التي تعطي الاوامر والمؤسسه التي تتلقاها.(عراب و علالي، صفحه 12)

المطلب الثالث : مزايا وعيوب إستراتيجية المناولة

هناك عدة مزايا للمناولة تخص لكلا الطرفين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة ونذكر منها:

المزايا الخاصة بالمؤسسات الأمرة بالأعمال. (مهمل، 2014، صفحة 26)

- تقليص التعقيد التنظيمي هنا ولا في التخصص تسمح باكتساب التكنولوجيا او بالدخول الى مراحل الإنتاج التي من الصعب على المؤسسة الأمرة ان تتولى القيام بها اذ يتطلب ذلك استخدام متخصصين أو ضمان تكاليف التكوين او الاستثمار أكثر من البحث والتطوير
 - زيادة الإنتاجية: وذلك عندما يتم التركيز فقط على النشاطات الاستراتيجية والمراحل النهائية للعملية الإنتاجية حيث تقوم المؤسسة الأمرة بالتركيز على مهنتها الأساسية
 - تخفيض التكاليف: يحدث ذلك عند ايكال المراحل الإنتاجية معينة لمؤسسات اخرى متخصصة يمكنها من الحصول على مستلزمات الانتاج بأسعار منخفضة ويمكنها استخدام عماله متخصصة وغير مكلفة، وهذا ما يسمح للمؤسسة الأمرة بدعم مركزها التنافسي والتفوق من خلال المنافسة السعرية
 - تحسين الجودة: وذلك لتمتع المؤسسات المناولة بالخبرة والمهارة والتقنية العالية ومواكبتها للتجديد التكنولوجي ويتحقق ذلك بشكل خاص في حالة مناولة التخصص فتصبح مؤسسه الأمرة في غنى عن توظيف عماله جديده متخصصة او تكوين العماله الموجودة هذا ما ينعكس ايجابيا في مراحل لاحقة على جوده المنتج النهائي
 - تسليم الانتاج في الاوقات المحددة للزبون النهائي: تعد المناولة التأليف فعاله الاستجابة لتقلبات طلب السوق.
 - الاستجابة لتدريبات السوق: عندما تواجه المؤسسة الأمرة ارتفاع مؤقت في طلب السوق تلجأ الى مناولة قدره الإنتاج
- ثانيا: المزايا الخاصة بالمؤسسات المناولة: تتميز المؤسسات المناولة بالمزايا التالية:

- انتاجية وفعالية أكثر: ستؤدي المناولة الى التخصص في ممارسة بعض النشاطات او انتاج بعض المستلزمات او القطع الخاصة هذا النوع من التخصص يمكن المناولة من الحصول على مستوى عالي من الفعالية والقدرات التي ستؤدي حتما الى مستويات اعلى في انتاجية راس المال واليد العاملة.
- كما يمكن للمؤسسات المناولة من مباشرة عمليات البحث والتطوير من اجل الابداع والتطوير في التكنولوجيا او في مجال الخاص
- استغلال الطاقة المتوفرة: تمكن المناولة من استغلال الطاقة المتوفرة في المؤسسة ومنتجين انتاجية كل من راس المال واليد العاملة والتي غالبا ما تكون غير مستغلة.
- اقتصاديات السلم: ان التركيز على نشاط واحد او التخصص في عمل معين يمنح المناولة فرصة الحصول على اقتصاديات السلم مع زيادة مزايا التكلفة التي تعرض على صانعي التجهيزات المصدرية.
- انتقال التكنولوجيا: تعد علاقات المناولة في ميكانيزمات ووسائل الاكثر فعالية في تحسين التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- التقليل من المخاطر: باعتبار ضرورة تقليل مخاطر الاعمال هو التفكير أكثر حداثة في موضوع المناولة
- الدعم المالي: اخيرا يمكن للآمرين بالاعمال ان يقدموا الدعم المالي او التحسين في طرق اقتناء القروض للمناولين

العيوب الخاصة باستراتيجية المناولة (مبسوط عبد القادر، 2021، صفحة 110)

رغم ما تتميز به المناولة من مزايا إلا ان لديها العديد من العيوب التي تقف عائقا لكلا من المؤسسة الامرة بالأعمال والمؤسسة المناولة ونجزها فيما يلي:

أولا: العيوب الخاصة بالمؤسسات الامرة بالأعمال

- امكانيه ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسة الامرة للتأكد من مدى مطابقه الانتاج الذي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر المواصفات
- امكانيه اطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الانتاج للمؤسسة الامرة واستخدام ذلك لاحقا لصالح شركاء جدد منافسون للمؤسسة الامرة الاولى
- تقوم المؤسسة الامرة باختيار الممولين على اساس ثلاث معايير السعر الجودة، والآجال فاذا كان السعر مراعي جدا فلن يكون هناك ضرورة لمراعاة معياري الجودة والآجل
- قد تكون تكلفه المناولة أكثر من الانتاج الداخلي

ثانيا: العيوب الخاصة بالمؤسسات المناولة

- يكون المنال في وضعية تبعية تقنية وتجارية بالنسبة للمؤسسة الامرة
- وقوع المؤسسة في حاله منافسه مع باقي الممولين وربما منافسه مع المؤسسة الامرة بحد ذاتها والتي تستطيع في كل الاحوال اخذ انتاج المناول ونجد هذه الحالة في مناولة قدرة الانتاج
- على المؤسسة المناولة ان تتكيف دائما مع التقنيات المفروضة من طرف المؤسسة الامرة
- اجل التسليم الغير المعقولة المفروضة من طرف المؤسسة الامرة
- حصول المؤسسة المناولة على عقد غير مريح وذلك نتيجة العطاء (العرض) الجلد منخفض المقدم من قبل المؤسسات الامرة ومحدودية عدد الزبائن

المبحث الثالث: سيروره استراتيجيه المناولة وواقعها في الجزائر وعلاقتها بالتوجه الريادي

سنتناول في هذا المبحث مراحل استراتيجيه للمناولة مروراً بواقعها في بلدنا الجزائر واخيرا عرض اهم النقاط التي تدعم وجود علاقه بين متغيري الدراسه.

➤ المطلب الاول: مراحل استراتيجيه المناولة

➤ المطلب الثاني: واقع استراتيجيه المناول في الجزائر

➤ المطلب الثالث: علاقه استراتيجيه المناولة والتوجه الريادي.

المطلب الاول: مراحل استراتيجيه المناولة: تشاركت معظم الابحاث على ترتيب مراحل إستراتيجية المناولة كما

يلي: (Pitrou, 2007, p. 17)

مرحلة البحث عن الشريك: المبادئ العامه لاختيار الشريك تتمثل في:

✓ تحديد معايير مقبوله لتحديد الشريك المحتمل.

✓ البحث عن الشريك الذي تتوفر لديه تقنيات او مهارات او موارد متكامله مع المؤسسة الامرة.

- ✓ البحث عن الشريك الذي تتوافق ثقافته التنظيمية مع ثقافته المؤسسة أمرًا تنظيميًا كما يلعب التوافق في القيم السلوكية في كل المؤسستين دورًا مهمًا في نجاح العلاقة
- ✓ البحث عن الشريك الذي يمكن أن يقدم شيئًا محددًا
- ✓ من المفضل أن تقوم الوحدة أو القسم الذي سيكون له علاقة مباشرة بعملية المناولة بالبحث عن الشريك وليس من المفضل أن تقوم به الإدارة المركزية.
- مرحلة اختيار الشريك: من المهم تقييم الشريك المحتمل من حيث:
 - ✓ جودة المنتجات والالتزام بمواعيد التسليم.
 - ✓ قدرته المالية والطبيعية بما في ذلك فحص قدرته الائتمانية والانتاجية وإجراء تحليل مالي للمؤسسة خاصة إذا كانت علاقة مقابلة طويلة الأجل .
 - ✓ قدره هذه المؤسسة على حماية القدرات الذهنية وحقوق الملكية وبراءات الاختراع خاصة إذا تمت العملية إطار نقل المعارف التكنولوجية والموظفين
 - ✓ وضع برنامج للزيارات لمراكزه الرئيسية ومصانعه لتقييم ثقافته التنظيمية وقدرته كفاءه موارده
 - ✓ اختيار الشريك الذي تكون أهدافه متكاملة مع أهداف المؤسسة الأمره وغير منافسه لها
 - ✓ امتلاك هذه المؤسسات للمقابلة لتكنولوجيا متطورة ومرنه تتوافق مع التغيرات السريعه في السوق
 - ✓ وجود مواصفات قياسية دوليه تتميز بها هذه المؤسسات المناوئله لتتمتع بسمعه طيبه اي لم يعرف بها من قبل .
- مرحلة وضع المناقصة (Pitrou, 2007, p. 18):
 - يضعها قسم المشتريات وهي الوثيقه الاساسيه التي تهدف الى السماح للمناولين بتوفير أفضل العروض التي تلي الاحتياجات التي اعربت عنها المؤسسة الأمره بالاعمال، الفصول الاساسيه لهذه الوثيقه تتعلق بما يلي:
 - 1-الهدف: تكونوا فيه الاشاره الى التوريدات او الخدمه التي تم التشاور عليها بالاضافه الى التفاصيل الموجوده على مستوى دفتر المواصفات التي سيكون وثيقه مرفقه في كل المراحل .
 - 2-الاجل: يتم تحديد تاريخ نهائي في حاله المناوله المحدوده اما بالنسبه للمناوله المتكرره فان المدة تكون بحسب صلاحية العقد وكمية المقدر تسليمها خلال (يوم، اسبوع، سنه)
 - 3-السعر: ياخذ قسم المشتريات كل الاعتبارات التي تمكن المقاولين من تعليم عروض تكييف مع:
 - ✓ في حاله مناوله تخصص عمليه انجاز جزء من كل المنتج فان قسم المشتريات يحدد ما هو متوقع من المؤسسات التي شملتها الدراسه في مجال الاسعار مع محتوى الاسعار المقدمه على مستوى العروض اضافه الى ذلك العمله التي يجب ان تعتمد عند التسعير.
 - ✓ في حاله مناولة لتوفير الخدمات حرس قسم المشتريات على ذكر طريقه الدفع من اجل توفير هذه الخدمه: السعر/ الساعه، السعر/ القطعه، سعر متغير، سعر ثابت بشكل عام.

4-الدفع: يشمل هذا البند طرق الدفع الرئيسي المطبقه من طرف المؤسسه الامر بالاعمال حيث عادة ما تقدم لقسم المشتريات من طرف قسم الخدمات الماليه الخاصه بالمؤسسه، هذه الطرق يمكن ان تكون كالآتي:

__طريقه الدفع المختار: وتشمل الدفع النقدي، الشيك، وصل لامر

__مدته الدفع 30 يوم، 60 يوم، 90 يوم والاشاره الى نقطه البدايه لهذه المده: تاريخ التسليم، تاريخ بدايه الاعمال.

5-النوعيه :

__يجيب انت تتفق كل من المؤسسه الامر بالاعمال والمؤسسه المناوله على تبني مقاربه مشتركه لتحقيق افضل نوعيه و ان امكن الجوده الشامله في كل المستويات

__تحديد البنود الخاصه بالنوعيه التي تحتاجها المؤسسه الامر لضممان نوعيه المنتج/ الخدمه المقدمه من طرف المؤسسه المناوله

6-السريه وحقوق الملكيه الصناعيه: المعروف انه في عقد المناوله عادة ما يتم تبادل المعلومات والمهارات مع الالتزام بالسريه كشرط ضروري ومهم لان صناعه المنتجات واداه الخدمات تقتضي استعمال براءة اختراع، الرسومات المخططات، البرمجيات، علامات تجاريه وهو الامر الذي يستدعي الحذر خاصه. من جانب المؤسسه الامر بالاعمال ولذلك تعمل هذه الاخيره على وضع وتحديد حقوق الاستعمال وحقوق حمايه هذه المهاره وكذلك سريتها .

7-شروط التعاون الاداري بين المؤسسه الامر والمؤسسه المقاوله :

ان الهدف من العمليات الامدادية هو ضمان التدفق المادي المستمر بين المؤسسه الامر والمناوله طوال سلسله الانتاج/

البيع، تقديم الخدمات

8-وسائل الانتاج الخاصه: في هذا البند يتم تحديد وبدقه جميع الوسائل الخاصه بالانتاج (معدات، وسائل مراقبه الجوده... الخ) والتي تكون موجه لانتاج الطلبات وكذا شروط استعمال وصيانة هذه الوسائل إذا فالمؤسسه الامر يجب متكر ذلك من خلال بنود تضمن حقوق كل طرف .

مرحله التفاوض والاتفاق :

1-اجراءات التفاوض: مرحله التفاوض هي مرحله جد مهمه لاقامه علاقة المناوله بين المؤسسات الامر والمنفذه، حيث يفترض ان يتم ابرام العقد في جو من الثقة، المسؤولييه والالتزام، فاول ما يمكن فعله وتوقعه هو مجريات هذه المفاوضات، وما إذا كانت هناك امور ستعكر صفو هذه المفاوضات قبلها واثنائها حيث يجب الاصغاء جيدا الى طبيعة وجهات النظر المتبادله بين الطرفين .

2-الاتفاق واجراء تنفيذ عقد المناوله: بعد اتخاذ القرار واختيار المؤسسه المناوله حينما تاخذ العلاقه طابعا رسميا من خلال ابرام عقد بين المؤسسه الامر والمنفذه يتضمن هذا العقد كل الاجراءات الخاصه ب عمليه شراء مناوله واعاده ما يستاهل العقد بانشاء دفتر الشروط الذي يحدد المبادئ الاساسيه والإطار التقني الذي يستهل بالتسجيلات الخاصه لمختلف التوريدات والخدمات التي ستستند مهمه انجازها الى أطراف خارجيه وينتهي بمحاسبه وتسديد الفواتير الخاصه بالمناوله.

المطلب الثاني: واقع إستراتيجية المناولة في الجزائر

أصبح الوعي بأهمية دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التنمية الإقتصادية، في تزايد كبير لدبالجهات المعنية في الجزائر. وقد انطلقت التجربة الجزائرية في مجال المناولة، مع مطلع التسعينيات بالتعاون مع منظمة اليونيدو باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب (عرب و علالي، الصفحات 13-14)

أولاً: تطور الإطار التنظيمي والتشريعي للمناولة بالجزائر

لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963-1988 باهتمام السلطات العمومية، نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، و الذي لم يسمح ب بروز مؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام و بصورة جد محدودة، و هذا رغم إشارة التقدير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974-1977) إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية و السلع التحويلية، كما تناول القانون المدني الصادر في 26.09.1975 المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل، حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناولة الأصلي عن دفع مستحقات الأعمال المنجزة

مما بين أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة والمؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة من كل جوانبها.

لكن مع بداية سنة 1988، شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 19.07.1988 والمتعلق بالاستثمار، والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة، والسماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة.

واستمررا في سياسة الإصلاحات الاقتصادية، قامت الجزائر بتقسيم وخصوصية المؤسسات العمومية، مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى.

ومع بداية التسعينيات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09.11.1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 11.09.2003 والذي خصص قسم منه للمقاوله الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى، ثم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة في 11 ديسمبر 1991 وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساعدة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والتي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة.

وفي الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر، وقد سد هذا الفراغ نسبيا ب صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها أحسن لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأكثر النشاطات جلبا للإستثمار.

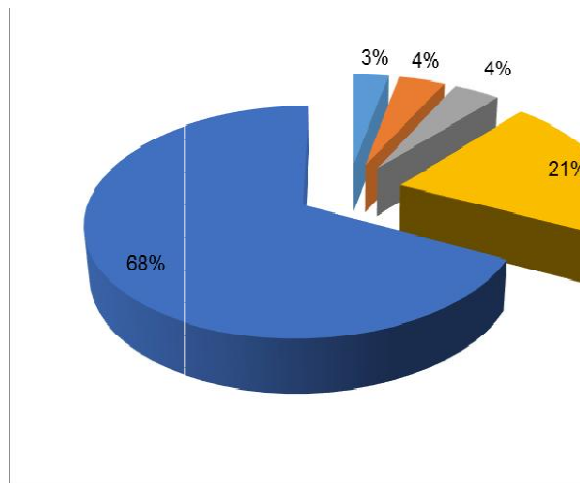
وانطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم وترقية المناولة، والتي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للمناولة وكذلك إنشاء شبكة بورصات المناولة.

فالنسبة لشبكة بورصات المناولة فقد بدأت في العمل سنة 1991 مع إنشاء أول بورصة للمناولة بالجزائر تطبيقا لمشروع «UNIDO» والتي تبعثها ثلاثة فروع أخرى بقسنطينة سنة 1993، ثم وهران سنة 1997، ثم غرداية سنة 1998. أما عن المجلس الوطني للمناولة فتم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أبريل 2003 الذي يتناول بيان تكوين وتنظيم وسير هذا المجلس، مع توضيح للمهام المنوطة به والمتمثلة في:

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينهما

ثانيا: الواقع الفعلي للمناولة في الجزائر

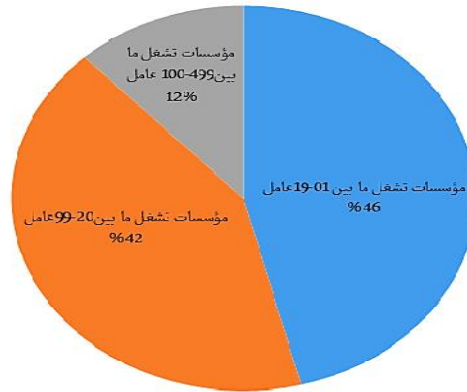
على خلفية ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تشير الاحصائيات الى أن أهم المؤسسات المناولة على المستوى الوطني في أغليبيتها هي مؤسسات تزاول نشاطها في مجال الميكانيك والمعادن (Mécanique/métallique). وتقدر نسبتها بحوالي 67,66%، ونسبة 20,83% تنتمي لقطاع الكيمياء والصيدلة (Chimie/pharmacie)، ونسبة 4,14% خاصة بقطاع الحديد والتعدين (Sidérurgie/métallurgie)، ونسبة معادلة كذلك (4,17%) تجمع بين نشاطات الجلد والبلاستيك والقماش والباقي (أي 3,17%) في نشاطات مختلفة (عرا ب و علا لي، صفحة 15) وسنحاول ترجمة هذه المعطيات من خلال الشكل التالي:



التمثيل البياني 01: تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب

أما عن تصنيف هذه المؤسسات حسب الحجم وبالتحديد على أساس عدد العمال فإن اغلب المؤسسات المناولة في الجزائر فأغليبيتها مؤسسات مصغرة (Micro-entreprise) فتشكل حوالي 45,83% وتشغل ما بين 01 إلى 19 عامل،

ونسبة 41,61% من المؤسسات المقاوله من الباطن تشغل ما بين 20 إلى 99 عامل و 12,50% من المؤسسات تشغل ما بين 100 إلى 499 عامل (مؤسسات متوسطة).



التمثيل البياني رقم 02 : تصنيف المؤسسات المقاوله في الجزائر حسب الحجم

وفيما يتعلق بمنجزات هذه المؤسسات وفي حدود ما سمح به من إحصائيات متوفرة والتي تتعلق بنسبة 1996 فقد أبرزت أن حوالي 29,16% حققت رقم أعمال يقارب 1.000.000,00 دج، ونسبة 37,5% قدر رقم أعمالها ما بين 1.000.000,00 دج إلى 5.000.000,00 دج، وحوالي 8,33% حققت رقم أعمال ينحصر بين 5.000.000,00 دج و 10.000.000,00 دج.

نسبة المؤسسات	رقم الأعمال
29,16%	1.000.000,00 دج
37,5%	1.000.000,00 دج إلى 5.000.000,00 دج
8,33%	5.000.000,00 دج و 10.000.000,00 دج.

وهذا يعني أن أكبر المؤسسات المقاوله من الباطن في الجزائر لا يتجاوز رقم أعمالها 10.000.000,00 دج وأهم هذه المؤسسات هي مؤسسة DECOFLEX المختصة في إنتاج كل ما يتعلق بالتلحيم، ويقدر رقم أعمالها بـ 8.000.000,00 دج.

ثالثا: معوقات إستراتيجية المناولة في الجزائر

- *-ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها.
- *-عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار.
- *-عدم وجود قوانين كافية منظمة للمناولة الصناعية.
- *-عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي الجزائري.

*-صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية.

*-نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة.

المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية المناولة بالتوجه الريادي

من خلال عرض كل من المدخل النظري للتوجه الريادي (المتغير التابع) وكذا الإطار النظري لإستراتيجية المناولة (المتغير المستقل) نستنتج نظريا من خلالهما وجود علاقة قوية بين متغيري الدراسة، وسنعرض أهم هذه النقاط التي استنتجنا من خلالها وجود هذه العلاقة.

إذ تكمن العلاقة بين التوجه الريادي وإستراتيجية المناولة من خلال فعالية هذه الأخيرة في تكريس أفضل لأبعاد التوجه الريادي حيث شكلت إستراتيجية المناولة وسيلة تتبناها المؤسسات سواء كان للوصول إلى الريادية أو للمحافظة على مكانتها الرائدة في مجال نشاطها.

إن إبرازنا للعلاقة بين إستراتيجية المناولة والتوجه الريادي إنما سيكون بناء على الفائدة والقيمة المضافة التي ستتحقق للطرفين في العملية من جهة، وكذا على العلاقة بين إستراتيجية المناولة وأبعاد التوجه الريادي من جهة أخرى، حيث يمكننا توضيح أهمية إستراتيجية المناولة في تحقيق تميز للأداء والريادية للطرفين في العملية التعاقدية سيما ما يتعلق بالنقاط التالية:

1. زيادة المرونة وتخفيض التكاليف : قامت العديد من الدراسات حول إستراتيجية المناولة في تخفيض تكاليف

العمليات الإنتاجية و من أهم هذه الدراسات نجد دراسة (Van Eennaam 1995) (مبسوط عبد القادر، 2021) حول المزايا التي تتمتع بها إستراتيجية المناولة في تحقيق التعاقد بين المؤسسات المناولة و الأمرة على المدى الطويل في تخفيض التكاليف إلى جانب مزايا أخرى تتمثل في ميزة المرونة داخل المؤسسات الأمرة و هذا ما نلمسه كبعد من أبعاد التوجه الريادي، حيث أن تركيز المؤسسة الأمرة على نشاط معين يعطي للمؤسسة المناولة القدرة الكافية للإستجابة للمتغيرات في المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، كما تمكن المؤسسة من التلبية السريعة للطلبات و أيضا الإستجابة للتغيرات التي قد تحصل نتيجة وجود إنحرافات و أخطاء في العملية الإنتاجية و سرعة تصحيحها وذلك من خلال اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و هذا ما يدعم المؤسسة في توجيهها نحو الريادة.

حيث تحرص المنظمات على إختيار الإستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين، وتغيير البيئة الخارجية والداخلية حيث أصبحت المرونة في السياق الإستراتيجي، أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الإستراتيجيات على البعض الأخر، وبصفة عامة فإنه كلما زادت ظروف عدم التأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في إختيار توجهات المؤسسة، وعليه فالقيادة المرنة يفترض بها أن تتكيف مع التغيير، وفقا لما يجعلها تكسب مكانة ريادية أو تحافظ عليها،

2. الهجومية التنافسية والمحافظة على الإستمرارية : من أجل المحافظة على النظام الاقتصادي الحر فإن هذه

المؤسسات تتنافس فيما بينها بحكم أن هذا النظام قائم على المنافسة الحرة و محاربة الإحتكار، و لا يمكن إهمال دور المنافسة في الإقتصاد كونها أداة للتغيير و التطوير و كذا الابداع و قد ساهمت إستراتيجية المناولة هذا البعد من خلال

أشكال عديدة نذكر منها السعر ، شروط الإئتمان، الخدمة في الوقت المحدد، تطوير طرق الإنتاج أو الخدمة ، تحسين جودة المنتج أو الخدمة، المصدقية و الثقة في التعامل و هذا ما يساعد المؤسسة الأمرة في تحقيق توجهها نحو الريادة، وهو ما يدعم الهجومية التنافسية للمؤسسة والتي تعتبر الركيزة الأساسية للخوض في المنافسة.

وهنا نقول إن الإبداع يعتبر غالبا عاملا مكملا لعملية صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد، الذي تعتبر استراتيجية المناولة نموذجاً عنه ، وما سينتج عن اتخاذه من ضرورة البحث عن أفكار إبداعية وحلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسة في نشاطها خاصة المعقدة منها، والتي تؤثر على مكانتها الريادية الإبداع و الابتكار : يعد الإبداع و الابتكار من الأدوات الهامة لمواجهة التطورات السريعة للبيئة الخارجية المعقدة ، فأصبح الإبداع أمثل أداة لإكتساب ميزة تنافسية و بذلك الوصول للأفضلية التنافسية مروراً بتحقيق المكانة التنافسية ولعل اختيار المؤسسات لإستراتيجية المناولة سيتطلب بالضرورة امتلاكها لتصورات إبداعية حول نتيجة تبني هذا الخيار ، وهي نتيجة مرهونة كذلك بمستوى الإبداع لدى المؤسسة ومدى امتلاكها لعنصر الإبداع و هذا لكسب المؤسسات الأمرة من خلال التعاون فيما بينها و هذا يضمن مصلحة الطرفين في تحقيق أهدافهما الإستراتيجية ، حيث لا يمكن تجاهل أهمية الإبداع والابتكار في كسب رهان المنافسة لاسيما إذا تم توظيف هذا العنصر بعد دراسات جدية وتحليلية لواقع البيئة التنافسية ونشاط المؤسسات المنافسة.

وهنا نقول إن الإبداع يعتبر غالبا عاملا مكملا لعملية صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي الرشيد، الذي تعتبر استراتيجية المناولة نموذجاً عنه، وما سينتج عن اتخاذه من ضرورة البحث عن أفكار إبداعية وحلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسة في نشاطها خاصة المعقدة منها، والتي تؤثر على مكانتها الريادية.

3. تحمل المخاطرة: إن المؤسسة التي تنتهج المناولة تتمكن من مواجهة التقنية للمنافس حيث يبرز هنا مصطلح منافسة ليندرج تحته مصطلح استراتيجية، فلا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرضي لتغطية حالة طارئة، فالمحور الأساسي للاستراتيجية قد يكون النمو أو اختراق السوق أو التنوع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل بحيث يجب أن تأخذ المؤسسة هنا بعين الاعتبار تخصيص الموارد اللازمة، وذلك في ظل مستقبل غير معروف، وهنا يجب أن يكون القرار استراتيجياً، ومدروساً يعود بالقيمة المضافة للشركة الأمرة والمناولة مع تحمل هاته المخاطرة التي يفترض أن تكون محسوبة ومدروسة .

4. الإستباقية: تظهر علاقة استراتيجية المناولة بالإستباقية كأحد أبعاد التوجه الريادي من خلال استفادة المؤسسات الأمرة بالمهارات وكذا المعارف التي تمتلكها المؤسسات المناولة و هذا يساعد هذه المؤسسات الأمرة على التوجه نحو الإستباقية و المبادرة من خلال استحداث أنشطة اقتصادية إنتاجية كانت أم خدماتية لم تكن موجودة من قبل أو إحياء أنشطة تم التخلي عنها، ولعل كل هذا يقوم على ضرورة البحث والتطوير في مختلف العمليات والأنشطة التي من شأنها أن تكون مدخلا لكسب ميزة تنافسية تساعد المؤسسة على النجاح وتكريس التوجه الريادي.

الخلاصة:

من خلال ما سبق عرضه في الجانب النظري للمتغير المستقل للدراسة إستراتيجية المناولة وجدنا بأنها أضحت تعد أحد أهم الإستراتيجيات العلائقية الحديثة والتي تدفع بالمنظمات لتبنيها وذلك لما تهدف إليه هذا النوع من الإستراتيجيات مثل رفع مستوى الإنتاج دون المساس في التكاليف، كما تمكنها من تسليم المنتج النهائي في الوقت المناسب Just In Time إلى جانب مساعدة المؤسسات الأمرة بالتركيز على نشاطها الرئيسي ونقاط كثيرة ذكرناها سابقا.

أيضا تم عرض مراحل عملية المناولة وواقعها في الجزائر وأهم المحاور التي تم تناولها في هذا الفصل هي علاقة متغيري الدراسة ببعضهما وعرض إجابات نظرية حول إشكالية الدراسة مع طرح أهم نقاط العلاقة.

وسيكون الفصل الثالث هو الجانب التطبيقي ومحاولة منا في الإجابة على التساؤلات ومناقشة فرضيات الدراسة.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة كوسيدار بسكرة

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث إستراتيجية المناولة والتوجه الريادي وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة كوسيدار - فرع القنوات-بسكرة. وذلك لدراسة دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي على أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من قبل الموظفين الإداريين وعمال المؤسسة محل الدراسة عن طريق الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة كوسيدار
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)
- المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة كوسيدار

تعتبر شركة كوسيدار من أهم المؤسسات التي تنشط في مجال الأشغال العمومية، فهي تحتل المرتبة الأولى على المستوى الوطني، كما تحتل مكانة جيدة جدا على المستوى الإفريقي. كما لديها فروع عدة مما جعلها تتميز بنشاط متنوع مما أكسبها حصة سوقية واسعة على المستوى الوطني وأصبحت من المؤسسات الرائدة وحلم كل شخص في الحصول على فرصة عمل بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

وستنطلق أولا بتعريف المؤسسة كمجمع ثم سيكون اهتمامنا منصبا على تقديم مؤسسة كوسيدار -فرع القنوات- بسكرة أين تم إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها من حيث نشأتها.

أولا: نشأة وتطور مؤسسة كوسيدار كمجمع.

تم إنشاء مؤسسة كوسيدار في الفاتح من جانفي 1979 في شكل شركة إقتصادية مختلطة بين الشركة الوطنية لصناعة الصلب والمجمع الدنماركي (كريستن ونيلسان).

وقد صارت كوسيدار تابعة كلياً للشركة الوطنية لصناعة الصلب سنة 1982، وذلك تبعا لقيام هاته الأخيرة بشراء أسهم الشريك الدنماركي.

وفي سنة 1984 تم تحويل كوسيدار إلى مؤسسة وطنية تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة وذلك في إطار إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية المقررة من قبل السلطات الجزائرية. وبفضل تطبيق القوانين والإصلاحات الاقتصادية، لاسيما تلك المتعلقة باستقلالية المؤسسات العمومية لسنة 1988، تم تحويل كوسيدار إلى شركة مساهمة في أكتوبر 1989.

أما في سنة 1998، اشترى البنك الجزائري الخارجي (55%) من أسهم المجمع.

وفي سنة 2010 تم تحويل رأس مال الشركة 100% إلى الصندوق الوطني للاستثمار (FNI)

وأما اليوم قد تم تنظيم مجمع كوسيدار شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ: 17.8 مليار دج. في نمط مجمع شركات تابعة في رأسمالها كلياً لعشر فروع ووتقدر ميزانيتها بـ: 87 مليار دج وقد حققت رقم أعمال قدر بـ 42 مليار دج وذلك نهاية سنة 2016 إلى جانب وأكثر من 8500 مساهم. وتوظف 28500 موظف

ويعتبر مجمع كوسيدار مؤسسة قادرة على خلق واستغلال مختلف الفرص التي سمحت لها بالتطور وكذا توسيع وتنويع أنشطتها ولم تكتفي بالجانب العمراني والأشغال العامة على عكس منافسيها في السوق الوطني، مما سمح لها بالإستقرار والمحافظة على ميزتها التنافسية وهذا ما ساعدها أيضا في إحتلال مكانة رائدة في مجال نشاطها.

ثانيا: مهام وإنجازات مجمع كوسيدار

1- مهام مجمع كوسيدار: وتتركز مهام المجمع في عشرة (10) فروع وهي:

➤ كوسيدار الأشغال العمومية: الطرق والطرق السريعة، وضع السكك الحديدية والأعمال البحرية كالموانئ

والمنشآت الضخمة، مدارج المطارات، المترو، ترامواي، السدود.

- **كوسيدار القنوات:** نقل المحروقات عبر خطوط أنابيب الغاز وهو الفرع محل الدراسة كذلك من مهام هذا الفرع النقل الهيدرولوجي في الأنابيب المعدنية أو الخرسانة، محطات تنقية مياه الصرف الصحي.
- **كوسيدار البناء (البنية التحتية):** السكنات أو المجمعات السكنية والبرامج الترقية، الهندسة الصناعية، تصنيع القوالب والهياكل الفولاذية.
- **كوسيدار Ouvrages d'art:** إنشاء الجسور ومواقف السيارات تحت الأرض، الأساسات الإستثنائية، منشآت خاصة.
- **كوسيدار Promotion:** السكنات الفردية والشبه الجماعية، مدن سياحية، المراكز التجارية.
- **كوسيدار المحاجر:** استخراج الحصى للخرسانة، رمال، صخور.
- **كوسيدار Alrem:** صيانة وإصلاح المعدات والعتاد
- **كوسيدار Engineering:** تصميمات معمارية والوظيفية للمساكن، الدراسات الهيكلية لمختلف المنشآت العمومية، تصميم الطرقات والسكك الحديدية وأساليب إنشائها.
- **كوسيدار الري:** إنشاء خزانات المياه.
- **كوسيدار المستثمرات الفلاحية:** فرع جديد النشأة.

يعتبر مجمع كوسيدار والمكون من الشركة الأم وفروعها، فضلا عن أهميته وكذا نشاطاته المتنوعة ذات الصلة بميدان البناء والأشغال العمومية والري ونقل المحروقات عبر خط الأنابيب، يحتاج من أجل تنفيذ إنجازاته اللجوء إلى عدد كبير من المتعهدين من الباطن أو نستطيع القول الإستعانة بالمؤسسات المناولة.

إن اللجوء إلى جميع هؤلاء المتدخلين الخارجيين، يخلق نشاطا مكثفا متعلق بإختيار الأولوية وإضفاء الطابع الرسمي على العلاقة التعاقدية بين مؤسسة كوسيدار وهته المؤسسات المناولة.

لإشراف على هذا النشاط أو هذه الإستراتيجية الهامة الذي يصب في مصلحة المجمع مع الحرص على ضمان الشفافية والنزاهة في إختيار المناولين. وضعت الشركة الأم منذ فترة وأقامت إجراءات لتحقيق التجانس داخل المجمع طيلة مراحل هذه لإستراتيجية، إن هذه الإجراءات مكيفة مع قواعد الصفقات العمومية طبقا للأحكام الأساسية المعدلة بالمرسوم 03-13 في 13 جانفي 2013، المعدل والمتمم للمرسوم 236 المؤرخ في 10 أكتوبر 2010. هذه التعديلات ترتبط إرتباطا وثيقا بخصوصية نشاطات شركات المجمع وطريقة تعاقدتها مع المؤسسات المناولة مع الإحترام الصارم للمبادئ التالية:

✓ تشجيع المنافسة.

✓ التعامل على نفس النحو مع المتعهدين أو المناولين.

✓ الشفافية.

✓ الصرامة في مراقبة العمليات.

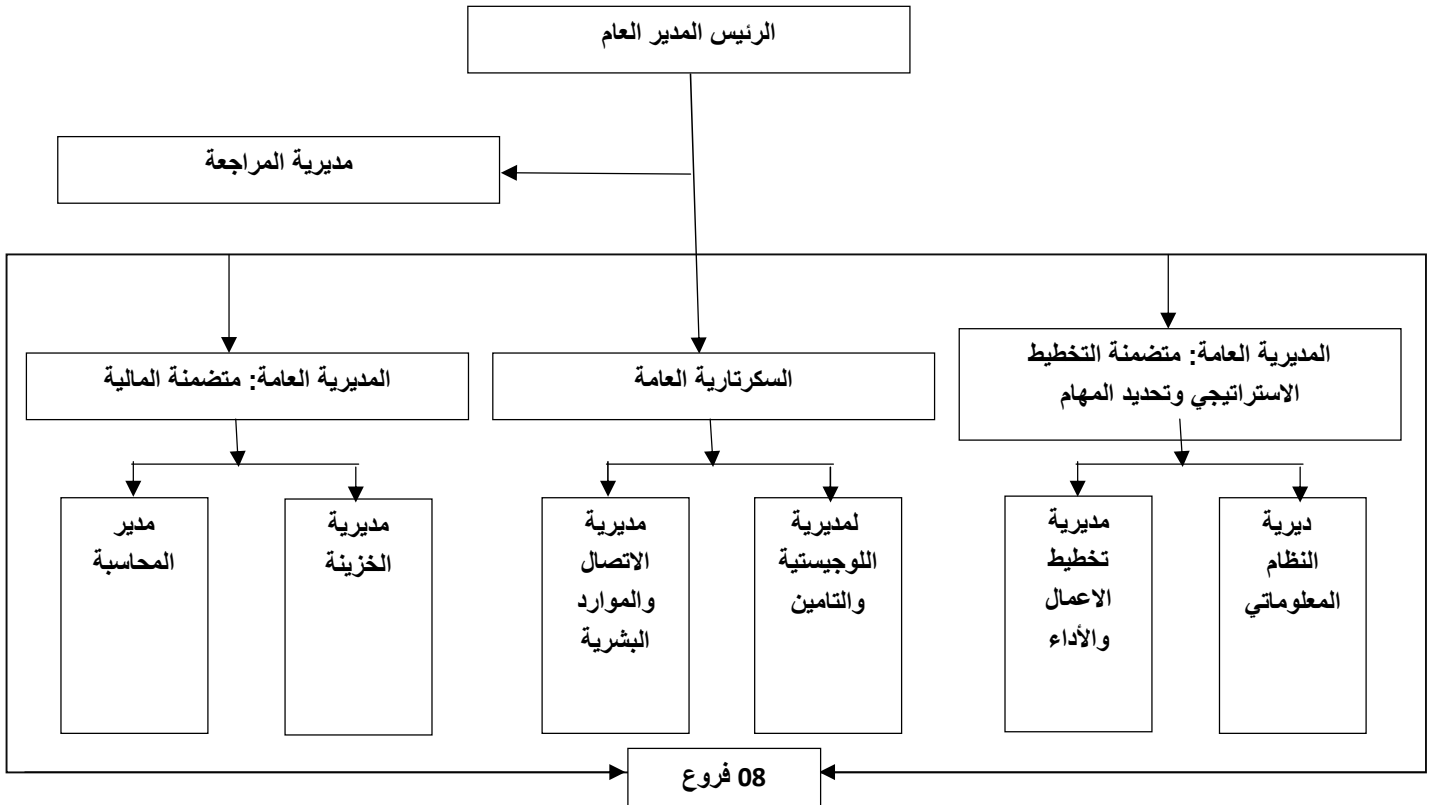
2- إنجازات مجمع كوسيدار:

من أهم إنجازات المجمع وأحدثها

- أكبر عدد من السدود التي أنجزت حتى الآن إلى جانب أنواع الأتربة المرصوفة والحرسنة
- أكبر سجل من حيث القنوات بمختلف الأقطار لنقل النفط والغاز
- أكبر عدد من الطرق والسكك الحديدية والأنفاق البرية والمائية.
- أطول قائمة مدارج ذات التصنيف العالمي.
- إنشاء مواقع صناعية كبرى في الهندسة المدنية والهياكل الضخمة.
- إنجاز أنبوب نقل الغاز المسمى أنريكوماتي الذي يعتبر من أهم وأضخم مشاريع المؤسسة.
- بالإضافة إلى إنجاز الطرقات السريعة منها جزءان من المشروع الطريق السيار شرق غرب، والثاني الرابط بين ولاية برج بوعريج على طول 18 كلم إلى جانب السكك الحديدية الرابطة بين مشرية وبشار على طول 360 كلم
- نقل المياه الصالحة للشرب لخط الرابط بين عين صالح وتمراست.
- المشاركة في إنجاز معظم البنى التحتية للجامع الأعظم.

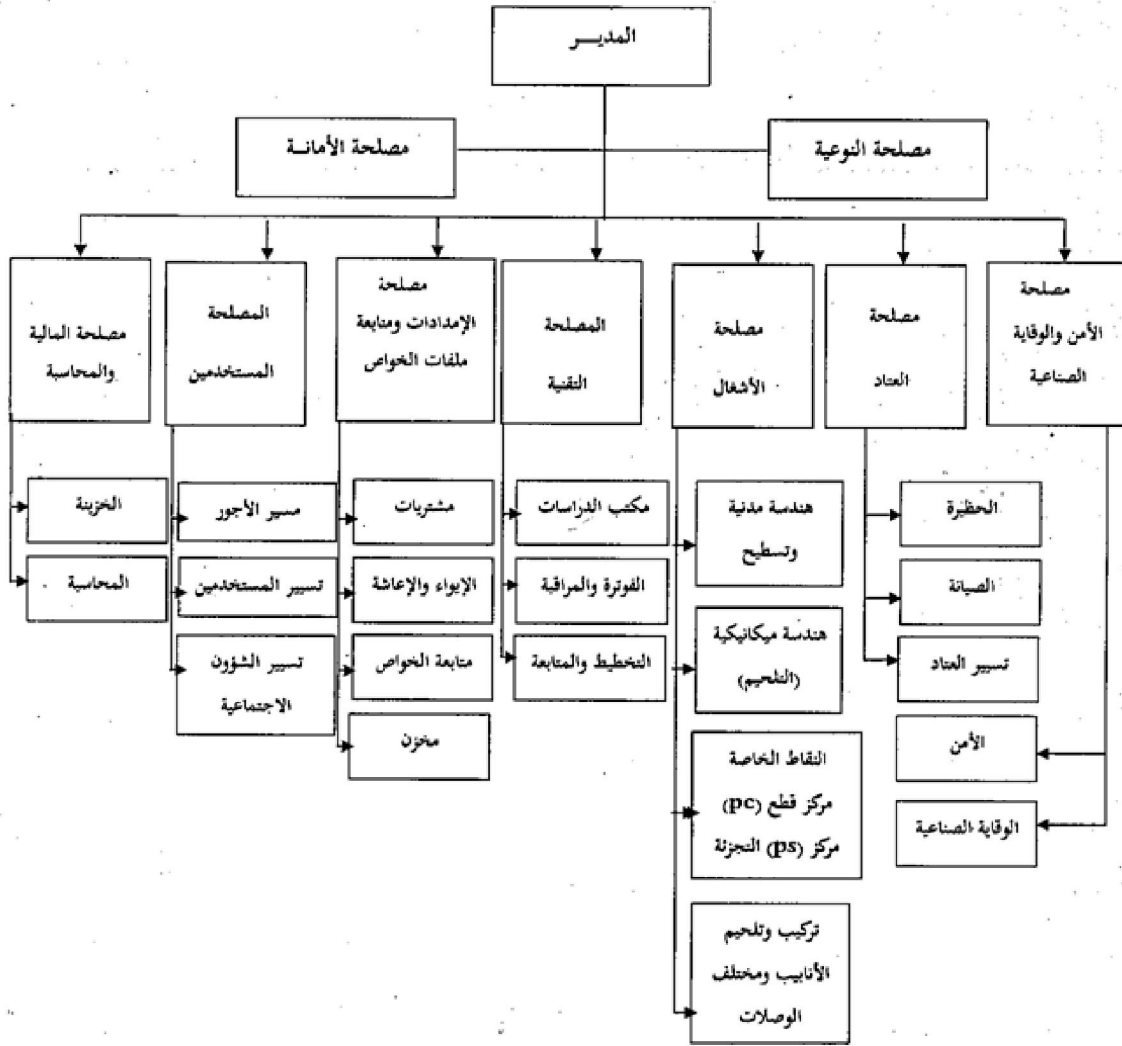
المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية لمجمع كوسيدار:

الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع كوسيدار



المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار بسكرة



المطلب الثالث: مؤسسة كوسيدار - فرع القنوات - بسكرة

ينشط هذا المشروع ضمن برنامج تمويل وطني منذ سنة 2019 تحت مسمى مشروع H37 ويُقدر إنتهاء الأشغال به سنة

2023. ووفق الهيكل التنظيمي سالف الذكر للمشروع فإن مهام كل مصلحة كالتالي:

- المدير: يمثل المؤسسة الأم، أيضا مدير عام للمشروع وهو المسؤول الأول عن المصالح والأقسام من أهم مهامه:

✓ التكفل بجميع المهام وشؤون المشروع.

✓ السير الحسن للمشروع.

✓ حل المشاكل الداخلية والخارجية للمشروع.

✓ الإشراف والمشاركة في الاجتماعات والتنسيق.

- الأمانة: وهي كاتمة أسرارها والقائمة على أعماله ومن مهامها:

✓ تحضير الاجتماعات.

- ✓ تحرير المراسلات الإدارية والإتصالات.
- ✓ ترتيب جدول الأعمال للمدير والإشراف على المواعيد.
- مصلحة النوعية: تشرف على مدى تطابق الوثائق وطريقة العمل مقارنة بالمقاييس والضوابط التي تخضع لها المؤسسة من قبل المنظمة العالمية للجودة.
- مصلحة المالية والمحاسبة: وتنقسم إلى
- الخزينة: وتحتوي على السيولة نقدية حاضرة وهي مبالغ مالية بسيطة من أجل تسديد بعض الفواتير
- المحاسبة: تقوم بتسيير مختلف المحاسبات المالية لشؤون المشروع إلى جانب الفوترة.
- مصلحة المستخدمين: تهتم بكل ما يتعلق بالموظفين فمسؤول هذه المصلحة يقوم بتسيير الأجور وتسيير الشؤون الإجتماعية للموظفين والعمال بالمشروع.
- مصلحة الإمدادات ومتابعة ملفات الخواص: تهتم بكل المشتريات من سلع وعتاد كما توفر مكان الإقامة والأكل للموظفين
- المصلحة التقنية: تشرف على دراسة كل المشاريع التي ستقوم المؤسسة بإنجازها وتطبيقها على أرض الواقع.
- مصلحة الأشغال: تقوم بتهيئة وتجهيز أرضية العمل وتوفير كل ما يلزم تطبيق المشروع.
- مصلحة العتاد: يشرف عليها رئيس ملحمة مكلف بصيانة وتصليح كل الأعطاب وتكون تحت وصايته حضيرة المشروع.
- مصلحة الأمن والوقاية الصناعية تهتم بتوفير الأمن والإستقرار وكذا الحراسة والمراقبة إلى جانب تطبيق جميع التوصيات والالتزام بها للحد من الأخطار والمحافظة على سلامة الجميع.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات):

المطلب الأول: المنهج والأساليب المستخدمة في التحليل

أولاً. منهج الدراسة: إن اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، ويعرف المنهج على أنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي تم الإعتماد في موضوع البحث هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة. (عبيدات، مبيضين، و ابو نصار، 1999، صفحة 46)

وفي البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري والوقوف عن أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافدا حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المجتمعة من

خلال الإجابة على الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان لنوعين من البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

أ. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، تم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V18، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشرة، والتي ساعدنا في جميع مراحل البحث وهو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي. وتم استخدام ضوابط توثيق وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية الطبعة السادسة.

ثانيا. حدود الدراسة

اشتملت الدراسة على مؤسسة كوسيدار - فرع القنوات-بسكرة، حيث قد تم أخذ عينة من الموظفين الإداريين والعمال، وقد تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الدراسية 2022_2023.

ثالثا. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من الموظفين الإداريين والعمال بمؤسسة كوسيدار-فرع القنوات-بسكرة، والبالغ عددهم (205) عامل موزعين في مناطق مختلفة تخص المشروع قيد الانجاز H37.

المطلب الثاني: عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

1_ **عينة الدراسة:** اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (40) موظفاً عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها (40) استبانة صالحة للتحليل النهائي.

2_ **البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.** فيما يلي نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	92.1%
	أنثى	3	7.9%
	المجموع	38	100%
العمر	أقل من 30 سنة	00	00%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	31.6%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	44.7%

من 50 سنة فأكثر	9	23.7%
المجموع	38	100%
المؤهل العلمي		
ثانوي فأقل	14	36.8%
تقني سامي	4	10.5%
ليسانس	8	21.1%
مهندس	10	26.3%
دراسات عليا	2	5.3%
المجموع	38	100%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	3	7.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	26.3%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	21.1%
15 سنة فأكثر	17	44.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18.

يتضح من خلال الجدول (02) أن:

- (92.1%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (7.9%) كانت من الإناث وهذا راجع لطبيعة النشاط في مثل هذه المؤسسات. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (0%)، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (31.6%)، وفي حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (44.7%)، وفي الأخير (23.7%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.
- وفيما يخص المؤهل العلمي للمبحوثين نجد أن أغلبية أفراد عينة البحث لديهم مستوى الثانوي فأقل بنسبة (36.8%)، وفي حين أن الذين لديهم مستوى تقني سامي بلغت نسبتهم (10.5%)، أما الذين لهم مستوى الليسانس فقد بلغت نسبتهم (21.1%)، ليحل من لديهم شهادة مهندس المرتبة الثانية بنسبة (26.3%)، وأخيرا وبأقل نسبة من لديهم الدراسات العليا بنسبة بلغت (5.3%).
- وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (7.9%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(26.3%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (21.1%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(44.7%) وهي الأعلى نسبة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

تمثل أداة الدراسة في الاستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات: دراسة: (جلولي و بومدين، 2018، الصفحات 45-47)، (عبد الجليل و احمد فاضل، 2020، صفحة 39)، (مسيخ، 2017، صفحة 2037)، (قلوش، المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية، 2021، صفحة 260). وذلك بهدف اختبار العلاقة بين متغيري البحث المتمثلين في إستراتيجية المناولة و التوجه الريادي. حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (40) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين: الجزء الأول. خاص إستراتيجية المناولة، ويحتوي على (17) عبارة موزعة على 3 أبعاد وهي (الهدف من إستراتيجية المناولة، أسباب (دوافع) اللجوء لإستراتيجية المناولة، والجوانب التنظيمية). الجزء الثاني. خاص بالتوجه الريادي، ويحتوي على (23) عبارة موزعة على 5 أبعاد وهي: (الابتكار والإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة والإستباقية، الاستقلالية والمرونة وروح المنافسة). وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقياس "ليكرت" Likert الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran, 2004, p. 197)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحليل أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتنا واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

4. اختبار كولمجروف سمرنوف (1-sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5. اختبار **T** للعينات المستقلة (**Independent-Samples T-Test**): يستخدم لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك اتجاهاتهم حول أداء المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

6. معامل الثبات ألفا كرومباخ (**Cronbach's Coefficient Alpha**): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

7. معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

8. معامل صدق الظاهر: وقد تم تحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من الأساتذة

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام إختبار "كولموجروف - سميرونوف" (**Teste de Kolmogorov-Smirnov**) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج في الجدول (05) كالآتي:

جدول (05) معاملات الثبات والصدق

المتغير	قيمة z	مستوى الدلالة
الإبداع والابتكار	1.276	0.077
تحمل المخاطرة والمجازفة	0.904	0.387
المبادرة والإستباقية	1.340	0.055
الاستقلالية والمرونة	0.837	0.486
التنافسية الهجومية	1.353	0.052
التوجه الريادي	0.747	0.632

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS. V18**

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة للظاهرة محل الدراسة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ومنه فإن توزيع البيانات هو التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات.

صدق أداة الدراسة وثباتها

الفرع الأول. صدق أداة البحث (**Validity**): ويقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على:

صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.938) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث. كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمتغيري الدراسة كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة

الجدول رقم (06): نتائج معامل الصدق والثبات.

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
إستراتيجية المناولة	17	0.784	0.885
التوجه الريادي	23	0.867	0.931
الاستبانة ككل	40	0.881	0.938

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V18

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.881) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيري الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "إستراتيجية المناولة" و"التوجه الريادي"، وقد تقرر أن يكون متوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33-أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع". وتظهر الجداول (05) و(06) تلك النتائج كما يلي:

1- تحليل المحور الأول للإجابة على عن السؤال التالي:

"ما مستوى توفر إستراتيجية المناولة بمؤسسة كوسيدار- فرع القنوات-بسكرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (07)

جدول رقم (07): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إستراتيجية المناولة.

رقم الفقرة	إستراتيجية المناولة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
أولا	أولا. الهدف من إستراتيجية المناولة:	3.723	0.639	2	مرتفع
1	تسعى مؤسسة كوسيدار إلى تنفيذ مختلف مهامها بإبرامها لعقود المناولة.	3.53	1.033	6	متوسط
2	تهدف مؤسسة كوسيدار إلى تدارك نقص الإمكانيات من خلال إستراتيجية المناولة.	3.58	1.004	5	متوسط

مرتفع	2	0.935	3.87	تهدف مؤسسة كوسيدار إلى الاستفادة من الخبرات والمهارات والتعلم من خلال إستراتيجية المناولة.	3
مرتفع	4	1.093	3.68	تهدف مؤسسة كوسيدار إلى ربح الوقت من خلال مناولة بعض الأنشطة.	4
مرتفع	1	0.870	4.00	تهدف مؤسسة كوسيدار إلى ربح الوقت من خلال انتهاجها لإستراتيجية المناولة.	5
مرتفع	3	0.904	3.68	تبرم مؤسسة كوسيدار عقود المناولة للتقليل من الضغط الذي تتعرض له في أنشطتها.	6
مرتفع	1	0.378	3.728	ثانيا. أسباب (دوافع) اللجوء إلى إستراتيجية المناولة	ثانيا
متوسط	6	1.137	3.29	تلجأ مؤسسة كوسيدار إلى إستراتيجية المناولة وذلك لتحقيق ميزة تنافسية.	7
مرتفع	5	0.809	3.68	من أجل مواكبة تغيرات المحيط أو الاستفادة من فرص المحيط تلجأ مؤسسة كوسيدار إلى إستراتيجية المناولة لتحقيق المرونة التنظيمية.	8
مرتفع	1	0.716	4.03	تلجأ مؤسسة كوسيدار إلى إستراتيجية المناولة رغبة في التخصص في أنشطة معينة.	9
مرتفع	4	0.751	3.76	تلجأ مؤسسة كوسيدار إلى إستراتيجية المناولة في حال وجود عطل تقني في بعض أو كل الأجهزة والآليات.	10
مرتفع	3	0.704	3.79	التعقد التقني المصاحب لإنجاز بعض الأنشطة أو المشاريع يدفع المؤسسة للبحث عن مؤسسات أكثر تخصص.	11
مرتفع	2	0.801	3.82	مؤسسة كوسيدار إلى إستراتيجية المناولة لتهتم أكثر أو لتتفرغ لنشاطها الأساسي.	12
متوسط	3	0.543	3.194	الجوانب التنظيمية:	ثالثا
متوسط	3	1.148	3.08	تعطي مؤسسة كوسيدار أهمية كبيرة لإستراتيجية المناولة.	13
متوسط	4	1.083	2.74	تقوم مؤسسة كوسيدار بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات وطنية.	14
مرتفع	2	0.802	3.71	تقوم مؤسسة كوسيدار بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات أجنبية.	15
منخفض	5	1.165	2.32	تقوم مؤسسة كوسيدار بمناولة جميع أنشطتها أو مشاريعها دون إستثناء.	16
مرتفع	1	0.529	4.13	يتم اختيار المناولين بالإعتماد على معايير اقتصادية كالقوة المالية، السمعة، الوفاء بالمواصفات المطلوبة من طرف مؤسستكم.	17
متوسط	-	0.439	3.569	إستراتيجية المناولة بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V18.

يتضح من خلال الجدول (07) أن بعد:

1. أسباب (دوافع) اللجوء إلى إستراتيجية المناولة: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.728) بانحراف معياري (0.378). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أغلبيتها شكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.29- 4.03) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.716 - 1.137)، وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة كوسيدار تملك الأسباب التي تجعلها تلتجئ لإستراتيجية المناولة.

2. الهدف من إستراتيجية المناولة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.723) بانحراف معياري (0.639). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.53- 4.00) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.033- 0.870)، وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة كوسيدار بسكرة تعي جيدا الهدف الإستراتيجي من تبنيها للإستراتيجية المناولة.

3. الجوانب التنظيمية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.194) بانحراف معياري (0.543). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً متوسطاً حيث تأرجحت بين المنخفض والمتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.32- 4.13) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.529- 1.165)، وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة كوسيدار بسكرة لا تتضح لدي مستخدميها الجوانب التنظيمية لهذه العملية بصورة واضحة.

وبناء على ما تقدم، يتضح أن محور إستراتيجية المناولة في مؤسسة كوسيدار بسكرة، جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد إستراتيجية المناولة مجتمعة (3.569) بانحراف معياري قدره (0.439)، وهذه النتيجة تفسر أن مؤسسة كوسيدار تمتلك رؤية واضحة للأهداف الرئيسة التي تسعى لتحقيقها من خلال هذه الإستراتيجية ولها كل الدوافع التي تقودها لتبني هذه الأخيرة إلى جانب عدم وعي عمال المؤسسة إلى حد ما بالجوانب التنظيمية لإستراتيجية المناولة.

2- تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

"ما مستوى تحقيق التوجه الريادي في مؤسسة كوسيدار محل الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (08):

جدول رقم (08): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التوجه الريادي

رقم الفقرة	أبعاد التوجه الريادي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
أولا	الإبتكار والأبداع	4.035	0.752	3	مرتفع
18	تتمتع مؤسسة كوسيدار دوما بالإبداعية والابتكار فيما يخص طرق وأساليب العمل.	4.13	0.811	2	مرتفع
19	تحرص المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة والمشاريع الابتكارية التي تجعل منها مؤسسة ريادية.	4.16	0.679	1	مرتفع
20	تتم المؤسسة لدعم الأفكار المبتكرة وتشجيع المبادرات الإبداعية الفردية أو الجماعية لدى العاملين بها.	4.05	0.837	3	مرتفع
21	تركز المؤسسة على البحث والتطوير والقيادة التكنولوجية والابتكارات.	4.05	0.868	4	مرتفع
22	يتم تحفيز العاملين في المؤسسة الذين لديهم روح الابداع والابتكار.	3.97	1.000	5	مرتفع
23	تشجع المؤسسة حالات الإبداع في المشاريع الريادية بشكل مناسب.	3.84	0.973	6	مرتفع
ثانيا	تحمل المخاطرة والمجازفة	3.467	0.621	5	متوسط
24	هناك ميل قوي للمشاريع عالية المخاطر مع فرص العوائد المرتفعة.	3.37	0.942	3	متوسط
25	لدى المؤسسة نزعة للقيام بالمجازفات المحسوبة ليصبحوا رائدين في مجال نشاطهم.	3.55	0.978	2	متوسط
26	عند مواجهة حالات اتخاذ القرار التي تنطوي على قدر كبير من عدم اليقين، تعتمد المؤسسة على الحذر وحساب المخاطرة وانتهاج سياسة الانتظار والترقب.	3.71	0.802	1	مرتفع
27	يتحمل العاملون بالمؤسسة درجة من المخاطرة في انجاز المشاريع	3.24	1.125	4	متوسط
ثالثا	المبادرة والإستباقية	4.197	0.621	1	مرتفع
28	لدى مؤسسة كوسيدار الرغبة في الخروج من المألوف والإتيان بالجديد بما يخلق لها ميزة تنافسية.	3.97	0.944	4	مرتفع
29	تقوم المؤسسة على بذل جهود كبيرة من أجل إيجاد فرص جديدة واستغلالها بشكل يجعلها رائدة في مجال نشاطها.	4.29	0.611	2	مرتفع
30	تتفوق مؤسسة كوسيدار في أخذ زمام المبادرة في أنشطتها مقارنة	4.32	0.775	1	مرتفع

				بمنافسيها.	
مرتفع	3	0.843	4.21	لدى المؤسسة القدرة على اغتنام وخلق الفرص بدل من انتظارها.	31
مرتفع	4	0.490	3.805	الاستقلالية والمرونة	رابعا
مرتفع	1	0.652	4.18	لدى مؤسسة كوسيدار التجاوب السريع مع المتغيرات الخارجية وحتى الداخلية المتعلقة بالتنظيم.	32
مرتفع	2	0.679	4.16	لدى المؤسسة القدرة على اعادة النظر في أهدافها وتعديلها بأهداف مستقبلية جديدة.	33
مرتفع	4	0.923	3.50	تمنح ادارة المؤسسة للعاملين بها حرية اجراء بعض التغيرات في أداء مهامهم.	34
مرتفع	3	0.615	4.00	يملك العاملون بالمؤسسة الحرية والاستقلالية في التنقل بين مواقع المشاريع لأداء عملهم بكل سهولة.	35
مرتفع	5	1.010	3.18	تحفز ثقافة المؤسسة العاملين على أداء أعمالهم باستقلالية دون الرجوع باستمرار الى رؤسائهم.	36
مرتفع	2	0.485	4.111	التنافسية الهجومية	خام سا
مرتفع	3	0.587	4.08	تشجع مؤسسة كوسيدار السلوكيات الرامية الى خوض المنافسة بشكل مستمر.	37
مرتفع	2	0.577	4.21	تميل المؤسسة بصفة مكثفة وواضحة لتحدي المنافسين وذلك لتوضيح مكانتها التنافسية.	38
مرتفع	4	0.665	3.87	تعتمد المؤسسة على استراتيجية تنافسية هجومية عند الضرورة لتحسين وضعها الحالي.	39
مرتفع	1	0.654	4.29	تحاول المؤسسة بتسيخ روح المنافسة وذلك للمحافظة على مكانتها الريادية.	40
مرتفع	-	0.414	3.927	التوجه الريادي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V18.

يتضح من خلال الجدول (08) أن بعد:

1. المبادرة والإستباقية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.197) بانحراف معياري (0.621). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.97-4.32) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.775-0.944)، وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة كوسيدار بسكرة لديها الرغبة بإيجاد فرص جديدة وإستغلالها وأنها تأخذ زمام المبادرة في مجال نشاطها.

2. التنافسية الهجومية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.111) بانحراف معياري (0.485). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل أيضاً قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.87-4.29) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.654-0.6654)، وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة كوسيدار بسكرة تشجع السلوكيات الرامية إلى خوض المنافسة وأيضاً تعتمد على أسلوب التنافسية الهجومية للمحافظة على توجهها الريادي.

3. الإبتكار والإبداع: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.035) بانحراف معياري (0.752). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.84-4.16) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.679-0.973)، وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة كوسيدار بسكرة تتمتع بالإبداعية وأيضاً تهتم وتدعم الأفكار والمشاريع الإبتكارية وترتكز أيضاً على البحث والتطوير.

4. الإستقلالية والمرونة: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.805) بانحراف معياري (0.490). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.18-4.18) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.652-1.010)، وتبين هذه النتيجة أن لدى مؤسسة كوسيدار بسكرة التجاوب السريع مع المتغيرات الخارجية وحتى الداخلية وأن العاملون يمتلكون الحرية والإستقلالية في أداء مهامهم بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

5. تحمل المخاطرة: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.467) بانحراف معياري (0.621). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تتراوح بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.24-3.71) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.802-1.125)، وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة كوسيدار بسكرة لديها نوعاً ما نزعة للقيام بالمجازفات ولديهم ميل نستطيع القول عنه بأنه قوي للمشاريع عالية المخاطرة.

وبناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى توفر التوجه الريادي لمؤسسة كوسيدار بسكرة، جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التوجه الريادي مجتمعة (3.927) بانحراف معياري قدره (0.414).

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية الرئيسية (H_0): "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق التوجه الرياديللمؤسسة كوسيدار بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، حيث كانت نتائجه موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية المناولة في تحقيقالتوجه الريادي.

المتغير التابع	R	R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التوجه الريادي	0.477	0.228	10.616	0.002	0.450	0.477	3.258	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05= α)

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دورمعنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة كوسيدار بسكرة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (10.616) بمستوى معنوية (0.002) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05). ونلاحظ أن معامل الارتباطبلغت قيمته (0.477) وهو يدل على وجود ارتباط موجب متوسط نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة، بينما قيمة معامل التحديد R² تدل على أن 22.8% من التغيرات الحاصلة في التوجه الرياديللمؤسسة محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إستراتيجية المناولة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.450$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اهتمامالمؤسسة بإستراتيجية المناولة يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق التوجه الريادي بمقدار (0.450) وحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (3.258) بمستوى معنوية (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تنص على:

وجود دور ذو معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة كوسيدار بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

3- إختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد

الإبداع والإبتكار بمؤسسة كوسيدار بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور إستراتيجية المناولة في الابداع والإبتكار للمؤسسة محل الدراسة.

المتغير التابع	R	R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الابداع و الإبتكار	0.461	0.213	9.716	0.004	0.789	0.461	3.117	0.004

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد الإبداع والإبتكار بمؤسسة كوسيدار بسكرة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (9.716) بمستوى معنوية (0.004) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05). ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.461) وهو يدل على وجود ارتباط موجب متوسط نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة، بينما معامل التحديد R² تدل على أن 21.3% من التغيرات الحاصلة في التوجه الريادي بمؤسسة كوسيدار بسكرة ناتج عن التغير الحاصل في إستراتيجية المناولة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $(\beta = 0.461)$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إهتمام المؤسسة بإستراتيجية المناولة يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق بعد الإبداع والإبتكار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (3.117) بمستوى معنوية (0,004) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بدلتها التي تنص على:

وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد الإبداع والإبتكار بمؤسسة كوسيدار بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

3- إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02): "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق التوجه نحو تحمل المخاطرة بمؤسسة كوسيدار بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)".

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية في تحقيق بعد تحمل المخاطرة.

المتغير التابع	R	R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تحمل المخاطرة	0.094	0.009	0.319	0.575	0.133	0.094	0.565	0.575

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

18

يتضح من خلال هذا الجدول عدم وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحمل المخاطرة بمؤسسة كوسيدار بسكرة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (0.319) بمستوى معنوية (0.575) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05). وبناء على كل هذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض بديلها التي تنص على:

"عدم وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق "التوجه نحو تحمل المخاطرة" وذلك عند مستوى

الدلالة (0.05)"

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد المبادرة والإستباقية بمؤسسة كوسيدار بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)".

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور إستراتيجية المناولة في تحقيق بعد الإستباقية و المبادرة

المتغير التابع	R	R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإستباقية والمبادرة	0.343	0.118	4.795	0.035	0.484	0.343	2.190	0.035

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد الإستباقية والمبادرة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (4.795) بمستوى معنوية (0.035) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05). ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.343) وهو يدل على وجود ارتباط موجب متوسط نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة، بينما قيمة معامل التحديد R^2 تدل على أن 11.8% من التغيرات الحاصلة في الإستباقية والمبادرة بالمؤسسة محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إستراتيجية المناولة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $(\beta=0.484)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إهتمام المؤسسة بإستراتيجية المناولة يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق بعد الإستباقية والمبادرة بمقدار (0.484) وحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (2.190) بمستوى معنوية (0.035) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلها التي تنص على:

وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد الإستباقية والمبادرة بمؤسسة كوسيدار بسكرة عند

مستوى دلالة (0.05).

5- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد الاستقلالية والمرونة بمؤسسة كوسيدار بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)".

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإخبار دور إستراتيجية المناولة في تحقيق بعد الاستقلالية و المرونة

المتغير التابع	R	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
بعد الاستقلالية المرونة	0.423	0.179	7.859	0.008	0.473	0.423	2.803	0.008

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد الاستقلالية والمرونة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (7.859) بمستوى معنوية (0.008) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05). ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.423) وهو يدل على وجود ارتباط موجب متوسط نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة، بينما معامل التحديد R^2 تدل على أن 17.9% من التغيرات الحاصلة في بعد الأستقلالية والمرونة بمؤسسة كوسيدار بسكرة ناتج عن التغير في مستوى اهتمامها بإستراتيجية المناولة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.423$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إهتمام المؤسسة بإستراتيجية المناولة يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق بعد الإستقلالية والمرونة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (2.803) بمستوى معنوية (0.008) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على:

وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد الاستقلالية والمرونة بمؤسسة كوسيدار بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

6- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد الهجومية التنافسية بمؤسسة كوسيدار بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)".

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية المناولة في تحقيق بعد الهجومية التنافسية

المتغير التابع	R	R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
بعد الهجومية التنافسية	0.176	0.031	1.149	0.291	0.194	0.176	1.072	0.291

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

18

يتضح من خلال هذا الجدول عدم وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في التوجه نحو الهجومية التنافسية بمؤسسة كوسيدار بسكرة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (1.149) بمستوى معنوية (0.291) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05) وبناء على كل هذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونرفض بديلتها التي تنص على:

عدم وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق "التوجه نحو التنافسية الهجومية" وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)."

مناقشة وتفسير النتائج

بعد أن عرضنا النتائج والطرق الإحصائية المستخدمة في استخراج والتأكد من الفرضيات التي تناولناها، سنسلط الضوء في هذا البحث على مناقشة النتائج وتحليلها ومعرفة دور إستراتيجية المناولة كمجموعة على كل بعد من أبعاد التوجه الريادي.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه «يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق التوجه الريادي بمؤسسة كوسيدار بسكرة» ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ولتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين تم استخدام معامل الارتباط (R) حيث اتضح من الجدول رقم (07) أن قيمته بلغت (0.477) بعيدة من الواحد وبالتالي نقول إن هناك علاقة بين المتغيرين: إستراتيجية المناولة والتوجه الريادي. كما أن معامل التحديد (R²) بلغ (0.228) مما يعني أن 22.8% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التوجه الريادي) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (إستراتيجية المناولة) وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق توجهها الريادي من خلال تبنيها إستراتيجية المناولة سعياً منها لتخفيض التكاليف وأيضاً ربح الوقت وكذا تقليل الضغط على أنشطتها والاهتمام أكثر بأنشطتها الرئيسية.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه «يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد الابتكار و الإبداع بمؤسسة كوسيدار بسكرة"، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ولتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين تم استخدام معامل الارتباط (R) حيث اتضح من الجدول رقم (08) أن قيمته بلغت (0.461) بعيدة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين المتغيرين: إستراتيجية المناولة و بعد الابتكار و الإبداع. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.213) مما يعني أن 21.3% من المتغيرات الحاصلة في بعد الابتكار يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (إستراتيجية المناولة) وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

نستنتج من ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية نسبية في توجهها نحو تحقيق بعد الابتكار والإبداع كونها مؤسسة رائدة بالأساس في مجال نشاطها إلى جانب مساهمة إستراتيجية المناولة وذلك لأن من خصائصها الأبداعية والأبتكار في الأنشطة المناولة.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه «لا يوجد دور معنوي للإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد تحمل المخاطرة بسكرة"، وبعد إختبار هذه الفرضية اتضح أنه لا توجد علاقة معنوية بين إستراتيجية المناولة وتحمل المخاطرة بالمؤسسة محل الدراسة وبهذا نستدل على عدم وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة في تحمل المخاطرة إذ يرمي هذا البعد إلى كون مؤسسة كوسيدار بسكرة ليس لها نزعة للقيام بالمجازفات المحسوبة أيضا ليس لها ميل للمشاريع عالية المخاطر.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على «يوجد دور معنوي لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد المبادرة والإستباقية بمؤسسة كوسيدار بسكرة"، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ولتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين تم استخدام معامل الارتباط (R) حيث اتضح من الجدول رقم (10) أن قيمته بلغت (0.343) بعيدة من الواحد وبالتالي نقول إن هناك علاقة بين المتغيرين: إستراتيجية المناولة و بعد المبادرة والإستباقية. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.118) مما يعني 11.8% من المتغيرات الحاصلة في بعد المبادرة يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (إستراتيجية المناولة) وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

ضمن هذا البعد نستطيع القول بأن مؤسسة كوسيدار لديها الرغبة في الخروج من المألوف وذلك لتحقيق ميزة تنافسية كما انها تأخذ زمام المبادرة في أنجاز مشاريعها مقارنة بمنافسيها.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على «يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد الاستقلالية والمرونة بمؤسسة كوسيدار بسكرة"، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ولتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين تم استخدام معامل الارتباط (R) حيث اتضح من الجدول رقم (11) أن قيمته بلغت (0.423) بعيدة من الواحد وبالتالي نقول إن هناك علاقة بين المتغيرين: إستراتيجية المناولة و بعد الاستقلالية والمرونة. كما أن معامل التحديد (R^2)

بلغ (0.179) مما يعني 17.9% من المتغيرات الحاصلة في بعد الإستقلالية والمرونة يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (إستراتيجية المناولة) وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

ضمن هذا البعد نستطيع القول بأن مؤسسة كوسيدار لديها القدرة الكافية على التجاوب السريع مع التغيرات الخارجية و حتى الداخلية.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه «لا يوجد دور معنوي للإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق بعد تحمل المخاطرة بسكرة"، وبعد إختبار هذه الفرضية اتضح أنه لا توجد علاقة معنوية بين إستراتيجية المناولة وتحمل المخاطرة بالمؤسسة محل الدراسة وبهذا نستدل على عدم وجود دور معنوي لإستراتيجية المناولة في تحمل المخاطرة إذ يرمي هذا البعد إلى كون مؤسسة كوسيدار بسكرة ليس لها نزعة للقيام بالمجازفات المحسوبة أيضا ليس لها ميل للمشاريع عالية المخاطر.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة كوسيدار بسكرة، إلى جانب الإجراءات التنظيمية المتبعة لإستراتيجية المناولة في ذات المؤسسة. فقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني والتي تم توزيعها على الموظفين والعمال بالمؤسسة والتي تحوي على محورين رئيسين هما إستراتيجية المناولة والتوجه الريادي وكان الهدف من خلالها الإجابة على إشكالية البحث وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، فتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى ممارسة إستراتيجية المناولة في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط. أما مستوى التوجه الريادي فقد جاء بمستوى مرتفع.
- توصلنا أيضا إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المناولة كمجموعة في تحقيق التوجه الريادي وعند البحث عن دور إستراتيجية المناولة في تحقيق كل بعد من أبعاد التوجه الريادي على نحو مستقل، وجدنا أن هناك تباين في دور الإستراتيجية على كل بعد من الأبعاد حيث أن لها دور ذو دلالة معنوية في تحقيق كل من بعد الإبداعية والإبتكار وبعد المبادرة والاستباقية وأخيرا بعد الإستقلالية والمرونة
- على العكس لم نجد هناك دور ذو دلالة معنوية لإستراتيجية المناولة في تحقيق كل من بعد تحمل المخاطرة وبعد التنافسية الهجومية.

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا من خلال هاته الدراسة التطرق إلى السياق النظري لكل من استراتيجية المناولة والتوجه الريادي والكشف عن العلاقة بين المتغيرين على المستوى النظري والعملي آخذين مؤسسة كوسيدار - فرع القنوات - بسكرة، كدراسة حالة ، محاولين من خلال هاته الدراسة الكشف عن أهمية استراتيجية المناولة باعتبارها من أهم ملامح وآثار التحولات المتسارعة التي عرفتها الساحة الاقتصادية العالمية ، التي أصبحت العلاقات التعاونية فيها أحد أبرز السبل للحفاظ على المكانة السوقية، والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات الرائدة، وهنا نؤكد على أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات الوطنية التي تغير الإطار العام لنشاطها وأصبحت تخضع للمنافسة الشرسة لاسيما بعد تبني الدولة الجزائرية اقتصاد السوق الذي تعتبر هاته الأخيرة من أهم سماته ، وهو ما يؤكد أهمية استراتيجية المناولة في ترقية حركية القاعدة الاقتصادية .

فمن خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، أين كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي بالمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص وواقع ممارسة وتبني هذه الإستراتيجية في الجزائر بشكل عام.ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نعرضها في النقاط التالية:

النتائج النظرية:

- ❖ تشكل إستراتيجية المناولة محورا أساسيا من الإستراتيجيات العلائقية و هذا ما برهنت عليه أهم النظريات مثل نظرية سلسلة القيمة ل Porter، نظرية الوكالة وأيضا نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية.
- ❖ أثبتت إستراتيجية المناولة مساهمتها ودورها الفعال في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات ومساعدتهم في تحقيق ميزة تنافسية وبذلك الوصول إلى الأفضلية التنافسية مروراً بالمكانة التنافسية.
- ❖ وعلى الرغم من كل ما تحققه إستراتيجية المناولة إلا أننا وجدنا من خلال دراستنا لواقعها بالجزائر أن ممارستها في النشاط الإقتصادي مازال محتشما من حيث الكم أو من حيث الأداء على الرغم من إنشاء المجلس الوطني للمناولة و كذلك شبكة بورصات المناولة حيث أن هذه الأخيرة إصطدمت بمجموعة من العوائق و التحديات نذكر منها:
 - ضعف الوعي العام بأهمية إستراتيجية المناولة و آلياتها و كذا دورها في تنمية الإقتصاد الوطني.
 - عدم وضوح مفهوم إستراتيجية المناولة في الأوساط الصناعية، أيضا عدم وجود قوانين كافية منظمة لهذه الإستراتيجية.
 - لجوء معظم الجمععات الصناعية الوطنية إلى مؤسسات مناولة أجنبية.
- ❖ أما من ناحية التوجه الريادي يعتبر مدخل حديث يضع كل من المؤسسة و أصحاب القرار فيها يسعون لتحقيق مكانة رائدة في مجال نشاط هته المؤسسة التي يجب أن تتمتع بالأسبقية وكذا روح المنافسة الهجومية.وعليه ومن منظور نظري مفاهيمي يمكن القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين استراتيجية المناولة والتوجه الريادي وتبرز هاته العلاقة من خلال علاقة استراتيجية المناولة بكل بعد من أبعاد التوجه الريادي المعتمدة في الدراسة الحالية.

أولاً: النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة كوسيدار بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- جاء اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية المناولة بمستوى متوسط وذلك حسب ما بينته النتائج الإحصائية إجمالاً بحيث مؤسسة كوسيدار بسكرة حيث بلغت قوة العلاقة بين متغيري الدراسة (إستراتيجية المناولة و التوجه الريادي) (0.447)
- و كإجابة عن الفرضية الرئيسية فقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية أنه يوجد دور ذو دلالة احصائية بين إستراتيجية المناولة و التوجه الريادي بمؤسسة كوسيدار فرع القنوات - بسكرة-

هذا بشكل عام أما بشكل مفصل فان دور إستراتيجية المناولة في تحقيق أبعاد التوجه الريادي كانت على النحو التالي:

- يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) بين إستراتيجية المناولة و بعد الابتكار و الإبداع .
- لا يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة (0.05)، بين إستراتيجية المناولة و بعد تحمل المخاطرة.
- يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) بين إستراتيجية المناولة و بعد الاستباقية و المبادرة.
- يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) بين إستراتيجية المناولة و بعد الاستقلالية و المرونة.
- لا يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة (0.05)، بين إستراتيجية المناولة و بعد التنافسية الهجومية .

ثانياً: التوصيات و الاقتراحات

و على ضوء النتائج المتوصل عليها خرجنا بجملة من الاقتراحات و التوصيات منها:

- تشجيع المؤسسات المناولة من خلال إلغاء الرسوم خلال السنوات الأولى للنشاط.
- يجب وضع إستراتيجية واضحة المعالم و بمشاركة كل الفاعلين مثل الجامعات و المؤسسات الكبيرة أو الناشئة لرسم و تحديد أهداف هذه الإستراتيجية.
- زيادة التعاون و الشراكة و توطيد علاقة العمل بين المؤسسات المناولة و المؤسسات الآمرة وذلك بنقل المعارف و التكنولوجيا الحديثة و تكوين عنصر بشري فعال .
- العمل على تقييم تجربة المناولة في جميع المجالات من طرف السلطات العمومية، من أجل الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات واحتياجات المؤسسات الآمرة والمنفذة للأعمال ضمن مخططاتها التنموية.
- تعزيز الشراكة بين قطاعات الأنشطة خاصة بين المؤسسات الكبرى و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال الاهتمام الفعلي بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إدراج أيام ثقافية و تحسيسية حول استراتيجية المناولة، و انشاء المؤسسات على مستوى الجامعات أو مراكز التكوين المهني أو على مستوى القطاعات الثقافية من أجل توعية الشباب بوجود قطاعات أخرى بدل التفكير بالوظيفة.
- العمل على تحسين الإطار التشريعي والقانوني لنشاط المؤسسات في هذا السياق وتشجيعها على العمل بمهاته الإستراتيجية العلائقية في حدود ما يضمن نجاح المؤسسة .

ثالثاً: آفاق الدراسة:

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً، إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الإستبانة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلة مثلاً).

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المرح بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Lumpkin, G., & Dess, G. G. (2001). *linking Dimensions of Entrepreneurial; orientation to fir , performance the moderating role of industry life cycle*.
- 2- Alegre, j., & Chiva, r. (2009). *entreprenurial organizational learning capability and performance*. universitat jaume.
- 3 - blondel. (2000). *Gestion industrielle*. paris.
- 4- bouhadida. (2000). M... dictionnaire des finances des affaires et de management . gasbah.
- 5- Cristina dai pra Martens, henrigus mello rondrigus de freitas, eloni jose salvi,
- 6- Gustavo menegaz lajus, & jean pierre Boissim. (2010). *entrepreneurial orientation in food industries*. brazile.
- 7- Dees, G., & Gregory, G. (2007). *Strategic Management :Creating competitive advantage*. New york.
- 8- Dess G, & Lumpkin G. (1996). *clarifying the entrepreneuriale orientation construct and and pinking it to performencem*. academy of man agemetet riviv.
- 9- Dess, G. G., & Lumpkin, G. t. (1996). *clarifying the entrepreneuriale orientation construct and pinking it to performencem*.
- 10- Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T.& Eisner, & Alan B . (2007). *strategic management:Creating competitive Advantage*. Bardednew york.
- 11-Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T.& Eisner, & Alan B. (2007). *Strategic Management:Creating competitive Advantage*. McGraw-Hill, BardedNew york.
- 12-Dess.G.Gregory, & Lumpkin..G.T. (2005). *The role of entreprenurial in stmulating effective corporate entrepreneurship*. academi of management executive.

- 13- dornelas, j., sergio, martineli, d., & setuiai, d. (2003). *corporate entrepreneurship*. argentina: brazil .
- 14- dornelas, j., sergio, p., dante, m., & debbie , s. (2009). *Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance* . universitat jaume.
- 15- Grusenmeyer, g. (2007). *la sous-traitance et accidents:Exploitation de la base de donnés* .
- 16- H.K. Wang , & Y.F. Yen 1. (s.d.). *Impact of Entrepreneurial Orientation on FPerformance*.
- 17- Hitt, hoskisson, m. a., & rduane, e. l. (2007). *management of strategy* . newyork.
- 18- Ireland, R. d., & a, m. (2003). *amodel of strategic entrepreneurship the consdits dimation journal of manegment*.
- 19- Kevin, B. (s.d.). *the rile of strategic flexibility in the association between management control system characteristics and strateguc change* . mark srouer marquarie university.
- 20- Lumpkin, G., & Dees, G. (1996). *Clarifying the enterpreneuiale orientation construct and pinking it to performencem*. Taiwan.
- Martens, C. d., & Freitas, h. m. (2010). *entrepreneurial orientation in food industries*. brazile.
- 21- Pitrou, J. (2007). *La sous traitance gagnant/gagnant*. FRANCE.
- 22- porter. (2000). *L'avantage concurrentiel* . paris.
- 23- Radomska. (2015). *strategic flexilility of enterprises*. journal of economics.
- 24- Rauche,A,W wiklund, frese,M, & Lumpkin,t,ed,r. (2004). *entrepreneurial orientation and business performance cumulative enpiricale evidenence*. massachusetts: balson college.
- 25- Sekaran, v. (2004). *Research Methods of Bunsiness s Skill Buiding Approach* . New York.

المراجع باللغة العربية

- 1- احمد النظير عبد الجليل، و شهيناز احمد فاضل. (2020). انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي. العراق، جامعة المستنصرية : مجلة الادارة والاقتصاد العدد 125.
- 2- اسامة محمد طه ابراهيم. (2008). النظرية العامة لعقود الباطن. مصر: دار النهضة العربية.
- 3- البرنوطي، س. ن. (2008). إدارة أعمال الصغيرة ابعاد للريادة ط. 2 أردن : دار وائل للنشر.
- 4- العيساوي، م.، العارضي، خ. &، العبادي، ه. (2012). ادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل استراتيجي للتنمية المستدامة لمنظمات الاعمال. أردن : دار الوراق للنشر.
- 5- الفيحان، إ. ع. (2012). دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية عدد 30 فلسطين، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- 6- القحطاني، س. ب. (s.d.). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطور المنظمات الحكومية. المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود :معهد الادارة والتنمية ادارية.
- 7- القرنة، ل. ي. (2014). أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة. أردن :عمان جامعة الشرق الاوسط .
- 8- الهواري جمال، مبسوط الهواري مبسوط عبد القادر. (2021). اثر استراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة . دراسة حالة مؤسسة شيالي بولاية سيدي بلعباس . الجزائر ، جامعة الجيلاي ليايس، جامعة عين تموشنت ، المجلد 5 العدد 1: مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة .
- 9- الود، ح. (2016). أثر البيئة التنظيمية في تطبيق مرونة العمل داخل المصالح الطبية . الجزائر :جامعة الشهيد جمعة لخضر الوادي.
- 10- الياس ميدون، و سفيان خروبي. (2018). المناولة الصناعية كمحدد لنجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الجزائر: مجلة افاق للدراسات والبحوث.
- 11- الياسري، ا. &، برقي كامل، س. (s.d.). اثر التسويق المستدام في التوجه الريادي. مجلة الادارة والاقتصاد.
- 12- ايوب مسبخ. (2017). دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة جامعة النجاح للابحاث المجلد 31 العدد 11 .
- 13- بشير كشرود، و صبرينة لاغا. (2017). واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري. الجزائر، جامعة الجزائر 3.
- 14- بلال خلف السكارنة. (2006). المشاريع الصغيرة و الريادة. عمان، جامعة العربية المفتوحة ، الأردن.
- 15- بلال خلف السكارنة. (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. الاردن، كلية العلوم الادارية والمالية ، قسم ادارة الاعمال الاردن: جامعة اسراء الخاصة.
- 16- بلال خلف السكارنة. (2011). إبداع إداري. أردن: دار المسيرة.

- 17- بلال خلف السكارية. (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية على شركات الاتصال في الاردن العدد 17. الاردن، جامعة اسراء الخاصة ، قسم ادارة الاعمال : كلية العلوم الادارية والمالية.
- 18- بن علي، وس. (2016). التعاقد من الباطن إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات .مجلة التواصل في الاقتصاد و الإدارة و القانون.(45)
- 19- بوعلي، ع. ا. (s.d.). مبررات الانتقال من نظام الانتاج المدمج الى شبكة الانتاج المتخصص .المؤتمر العربي الاول المناولة الصناعية .الجزائر.
- 20- جمال، ع.، مخلف، ا.، عواطف، ي. &، اسماعيل. (2014). مكونات ثقافة المعلومات والاتصالات وأثرها في دعم التوجه الريادي في منظمات العراق. العراق، جامعة البصرة ، كلية الادارة والاقتصاد :مجلة دورية ونصف سنوية.
- 21- جندب، ع. ا. (2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والإستباقية في تطوير المنتجات جديدة واداء التسويقي.أردن، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال.
- 22- جواد، ش. (2000). ادارة الاعمال منظور علمي. دار حامد للنشر.
- 23- حامد علي. (2010). اثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرارات في المؤسسة الجزائرية . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية جامعة خيضر بسكرة.
- 24- حساني علي. (2019). المناولة الصناعية في الجزائر .مجلة البحوث الانسانية.(01)
- 25- حسن حسني فلاح. (2006). إدارة المشروعات الصغيرة مدخل إستراتيجي. أردن: 1.
- 26- حسين الود. (2016). اثر البيئة التنظيمية في تطبيق مرونة العمل داخل المصالح الطبية. الجزائر: جامعة الشهيد جمعة لخضر الوادي.
- 27- حسين، م. ع. (2013). ريادة الأعمال الريادة . بغداد : كلية الادرة والاقتصاد مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية .
- 28- حسين، م. ع. (2013). ريادة الأعمال الريادة في منظمات الاعمال .مع الاشارة لتجربة بعض الدول بحث نظري . بغداد، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية المجلد 21 العدد 2.
- 29- سحنون سمير قلوبش عبد الله. (3، 4، 2018). استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . دراسة حالة مؤسسة امرّة *serior*. الجزائر ، جامعة غرداية : مجلة اضافات اقتصادية العدد 3.
- 30- سعاد نايف البرنوطي. (2008). ادارة اعمال الصغيرة ابعاد للريادة . الاردن: دار وائل للنشر .
- 31- سمية بن علي. (18-19، 4، 2012). التخريج كأحد الإستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. أستمارة مشاركة في الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. ورقلة، الجزائر.
- 32- سمية، ب. ع. (s.d.). كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .بجامعة باجي مختار.

- 33- سمية , غ .(2003-2004). *المقابلة المناولة من الباطن .استراتيجية المؤسسة الاقتصادية* .باتنة ,الجزائر , جامعة الحاج لخضر .
- 34- طلعت بن ظافر .(2000). *الدليل ف المناولة الصناعية. المنظمة العربية للتنمية الصناعية* .
- 35- عبد الله قلوبش . (2021). *المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية. تلمسان: جامعة تلمسان.*
- 36- عراب ف, & ., علالي ف .(s.d.). *تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر .جامعة ورقلة ,كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.*
- 37- علي ح .(2010). *أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرارات في المؤسسة الجزائرية .الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية جامعة خيضر بسكرة.*
- 38- علي س .ب .(2016). *التعاقد من الباطن استراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات .عنابة :جامعة عنابة.*
- 39- عمرو علاء الدين زيدان .(2006). *ريادة الاعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات.*
- 40- فارس يونس شمس الدين، شهاب أحمد خضر، و ازاد حسن طه .(2016). *تأثير الخصائص الريادية في متطلبات الريادة الإستراتيجية. لاراء عينية من القيادات الادارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين، صفحة 389.*
- 41- فايز جمعة صالح النجار، و عبد الستار محمد العلي .(2006). *الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.*
- 42- قلوبش ع .ا .(s.d.). *استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .جامعة سيدي بلعباس.*
- 43- كشرود ب, & ., لاغا ص .(s.d.). *واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري .جامعة الجزائر 3.*
- 44- محمد جلولي، و محمد الامين بومدين .(2018). *دور المناولة في تحسين جودة الخدمة. جامعة سعيدة الجزائر : مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية العدد 18.*
- 45- محمد عبيدات، عقلة مبيضين، و محمد ابو نصار .(1999). *منهجية البحث العلمي. الاردن: دار وائل للنشر.*
- 46- مروة احمد .(2014). *الريادة وادارة الاعمال. مصر .*
- 47- مصطفى هني .(1997). *قاموس مصطلحات الاقتصادية والمالي فرنسي-عربي. بيروت: مكتبة لبنان.*
- 48- منال جديان .(2014). *اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة .مذكرة ماجستير تخصص تسويق .الجزائر ,جامعة محمد بوقرة بومرادس ,شعبة علوم تجارية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.*
- 49- مها وليد علي الفاضل .(2015). *تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الاردنية. الاردن، جامعة المملكة الاردنية الهاشمية ، كلية الاداب والمعلومات.*

- 50- ميسون علي حسن. (2013). *ريادة الاعمال الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول بحث نظري*. جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد: مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية المجلد 21 العدد 2.
- 51- يعقوب، ن. ا. (2006). *المناولة الصناعية. التجربة المغربية المؤتمر*. الجزائر.
- 52- يوسف احمد القرنة لميس. (2014). *اثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة*. الاردن، جامعة الشرق الاوسط، قسم ادارة الاعمال.
- 53- يوسف عبد عطية بجر، و توفيق عطية توفيق العجلة . (2010). *التدارات الابداعية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام*. فلسطين، قسم دارة الاعمال.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قسم علوم

جامعة محمد خيضر بسكرة

التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

إستراتيجية

السنة الجامعية:

2023/2022

استبيان

السادة الأفاضل و السيدات الفضليات

تحية طيبة و بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة إستراتيجية ، بعنوان: "دور إستراتيجية المناولة في تحقيق التوجه الريادي"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين إستراتيجية المناولة و التوجه الريادي بمؤسسة كوسيدار محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ،نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ،لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ،فمشاركتكم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: أوراري رفقة

تحت إشراف الأستاذة: د/ بن عيسى ليلي

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال و الإداريين بمؤسسة كوسيدار، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

أنثى

ذكر

من 30 إلى اقل من 40 سنة

اقل من 30 سنة

2- العمر:

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى اقل من 50 سنة

3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس مهندس

دراسات عليا

4- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: استراتيجيه المناولة: فيما يلي مجموعة من العبارات تخص إستراتيجية المناولة في مؤسستكم محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	إستراتيجية المناولة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. الهدف من إستراتيجية المناولة:						
1	تسعى مؤسسة كوسيدار إلى تنفيذ مختلف مهامها بإبرامها لعقود المناولة.					
2	تهدف مؤسسة كوسيدار إلى تدارك نقص الإمكانيات من خلال إستراتيجية المناولة.					
3	تهدف مؤسسة كوسيدار إلى الاستفادة من الخبرات و المهارات و التعلم من خلال إستراتيجية المناولة.					
4	تهدف مؤسسة كوسيدار إلى تخفيض التكاليف من خلال إستراتيجية المناولة .					
5	تهدف مؤسسة كوسيدار إلى ربح الوقت من خلال مناولة بعض الأنشطة.					
6	تبرم مؤسسة كوسيدار عقود المناولة للتقليل من الضغط الذي تتعرض له في أنشطتها.					
ثانياً. أسباب (دوافع) اللجوء إلى إستراتيجية المناولة .						
7	تلجأ مؤسسة كوسيدار إلى إستراتيجية المناولة و ذلك لتحقيق ميزة تنافسية.					
8	من أجل مواكبة تغيرات المحيط أو الاستفادة من فرص المحيط تلجأ مؤسسة كوسيدار إلى إستراتيجية المناولة لتحقيق المرونة					

					التنظيمية.	
					تلجأ مؤسسة كوسيدار إلى إستراتيجية المناولة رغبة في التخصص في أنشطة معينة .	9
					تلجأ مؤسسة كوسيدار إلى إستراتيجية المناولة في حال وجود عطل تقني في بعض أو كل الأجهزة و الآليات .	10
					التعقد التقني المصاحب لإنجاز بعض الأنشطة أو المشاريع يدفع المؤسسة للبحث عن مؤسسات أكثر تخصص.	11
					تلجأ مؤسسة كوسيدار إلى إستراتيجية المناولة لتهتم أكثر أو لتتفرغ لنشاطها الأساسي.	12
ثالثا. الجوانب التنظيمية:						
					تعطي مؤسسة كوسيدار أهمية كبيرة لإستراتيجية المناولة.	13
					تقوم مؤسسة كوسيدار بإبرام عقود المناولة مع المؤسسات الوطنية.	14
					تقوم مؤسسة كوسيدار بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات أجنبية.	15
					تقوم مؤسسة كوسيدار بمناولة جميع أنشطتها أو مشاريعها دون إستثناء.	16
					يتم اختيار المناولين بالإعتماد على معايير اقتصادية كالقوة المالية، السمعة، الوفاء بالموصفات المطلوبة من طرف مؤسستكم.	17

المحور الثاني: التوجه الريادي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التوجه الريادي لمؤسسة كوسيدار محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد التوجه الريادي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. الابتكار والإبداع						
18	تتمتع مؤسسة كوسيدار دوما بالإبداعية والابتكار فيما يخص طرق وأساليب العمل.					
19	تحرص المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة والمشاريع الابتكارية التي تجعل منها مؤسسة ريادية.					

					تتعمد المؤسسة لدعم الأفكار المبتكرة و تشجيع المبادرات الإبداعية الفردية أو الجماعية لدى العاملين بها.	20
					تركز المؤسسة على البحث و التطوير و القيادة التكنولوجية و الابتكارات.	21
					يتم تحفيز العاملين في المؤسسة الذين لديهم روح الابداع و الابتكار.	22
					تشجع المؤسسة حالات الإبداع في المشاريع الريادية بشكل مناسب.	23
ثانيا. تحمل المخاطرة والمجازفة						
					هناك ميل قوي للمشاريع عالية المخاطر مع فرص العوائد المرتفعة.	24
					لدى المؤسسة نزعة للقيام بالمجازفات المحسوبة ليصبحوا رائدين في مجال نشاطهم.	25
					عند مواجهة حالات اتخاذ القرار التي تنطوي على قدر كبير من عدم اليقين، تعتمد المؤسسة على الحذر وحساب المخاطرة وانتهاج سياسة الانتظار والتربص.	26
					يتحمل العاملون بالمؤسسة درجة من المخاطرة في انجاز المشاريع	27
ثالثا. المبادرة و الإستباقية						
					لدى مؤسسة كوسيدار الرغبة في الخروج من المألوف و الإتيان بالجديد بما يخلق لها ميزة تنافسية .	28
					تقوم المؤسسة على بذل جهود كبيرة من أجل إيجاد فرص جديدة و استغلالها بشكل يجعلها رائدة في مجال نشاطها.	29
					تتفوق مؤسسة كوسيدار في أخذ زمام المبادرة في أنشطتها مقارنة بمنافسيها .	30
					لدى المؤسسة القدرة على اغتنام و خلق الفرص بدل من انتظارها.	31
رابعا. الاستقلالية و المرونة						
					لدى مؤسسة كوسيدار التجاوب السريع مع المتغيرات الخارجية و حتى الداخلية المتعلقة بالتنظيم.	32
					لدى المؤسسة القدرة على اعادة النظر في أهدافها و تعديلها بأهداف مستقبلية جديدة.	33
					تمنح ادارة المؤسسة للعاملين بها حرية اجراء بعض التغيرات في أداء مهامهم.	34
					يملك العاملون بالمؤسسة الحرية و الاستقلالية في التنقل بين مواقع المشاريع لأداء عملهم بكل سهولة .	35

					تحفز ثقافة المؤسسة العاملين على أداء أعمالهم بإستقلالية دون الرجوع بإستمرار الى رؤسائهم.	36
خامسا.روح المنافسة						
					تشجع مؤسسة كوسيدار السلوكيات الرامية الى خوض المنافسة بشكل مستمر.	37
					تميل المؤسسة بصفة مكثفة وواضحة لتحدي المنافسين و ذلك لتوضيح مكانتها التنافسية.	38
					تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية هجومية عند الضرورة لتحسين وضعها الحالي.	39
					تحاول المؤسسة بترسيخ روح المنافسة وذلك للمحافظة على مكانتها الريادية.	40

شاكرين لكم حسن تعاونكم

جدول الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذة(ة)
أستاذ التعليم العالي	قريشي محمد
أستاذ محاضر أ	شيين فيروز
أستاذ محاضر أ	رحال سلاف
أستاذ محاضر ب	مناصرية إسماعيل



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: أوراني رفقة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 05.0002.3907 الصادرة بتاريخ: 2019/12/18

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية و التجارية قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر و علوم التسيير

تحت عنوان: دور استراتيجيات الحماوة في تحقيق

المسؤولية البيئية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023/06/07

إمضاء المعني بالأمر