



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
التخصص: مالية وتجارة دولية



دور سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

تحت إشراف الدكتورة:
ليلى لوكيل

إعداد الطلبة:
كريمة بوصلحة
وداد محبوب
منى بكأكرة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د - عيشوش الحافظ	جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي	رئيسا
د - لوكيل ليلى	جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي	مشرفا
د - قسول فاطمة	جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي	مناقشا ومقررا

الموسم الجامعي: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
التخصص: مالية تجارة دولية



دور سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

تحت إشراف الدكتورة:
ليلى لوكيل

إعداد الطلبة:
كريمة بوصلحة
وداد محبوب
منى بكأكرة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د - عيشوش الحافظ	جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي	رئيسا
د - لوكيل ليلى	جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي	مشرفا
د - قسول فاطمة	جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي	مناقشا ومقررا

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَبَرَكَاتٍ
وَبَرَكَاتٍ
وَبَرَكَاتٍ

الإهداء

إلى أمي وأبي منبع الحنان والعطف

إلى نروحي الغالي السعيد جابر

إلى ابنائي وبناتي قرة العين: ندى، أبرار، رضوان

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع أفراد عائلتي

لكم مني جميعاً أسمى الدعوات وأجمل الأمنيات

كرمة

الإهداء

إلى من مرضاهما غايتي وطموحي ، هما من علماني كيف يكون الصبر طريقاً
للنجاح ، هما من أعطاني الكثير ولم ينتظرا الشكر ، هما نبعا الحنان ومصدرا
السعادة ، أبي وأمي أطال الله في عمرهما .

إلى قرّة عيني نروحي الغالي وأبنائي الأعزاء وفقهم الله في حياتهم .

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي حفظهم الله وراعاهم .

إلى رفيفاتي في هذا العمل لهم مني كل المحبة والتقدير .

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل ، سائلة الله العليّ القدير أن ينفعنا به ، ويمدنا

بتوفيقه .

وداد

الإهداء

إلى من سهرت على تربيتي والتي ملأت دعواتها فضاء السماء المترامي حتى تراني أسعد خلق الله أُمي الغالية
أعزها الله وأطال عمرها

إلى من رسم أمل حياتي وعلمني المثل وجاهد من أجل أن أصل إلى هذا أبي الغالي أعزها الله وأطال في عمره
إلى إخوتي وأخواتي الذين انتظروا نجاحي .

إلى جميع الأهل

إلى زميلاتي في هذا البحث كريمة ووداد

إلى من جمعني بهم الأيام زملائي بالمركز الجوامري للضرائب بالوادي

إلى من كانوا خير سند بالعمل أسماء صغير ووفاء ونبيلة

إلى جميع طلبة سنة ثانية ماستر مالية وتجارة دولية 2024

أهدي لهم هذا العمل .

منى

شكر وعرفان

الحمد لله القدير الذي أكرمنا لإنجاز هذا العمل

والشكر الجزيل إلى دكتورتنا الفاضلة * ليلي لوكيل * على ما قدمته من
جهد في الإشراف على هذا العمل وتوجيهنا بنصائحها القيمة طيلة إنجازهِ حيث
كانت لنا نعم المرافق والموجه بكل أميرية وشغف في افادتنا والارتقاء بنا
فلها من كل عبارات الامتنان سائلين المولى ان يجازيها خير الجزاء .
كما لا ننسى جميع اساتذتنا الأفاضل الذين سهروا على تدريسنا
طيلة مشوارنا الدراسي .

الملخص:

تعتبر سلاسل الإمداد مصدرا مهما في تعزيز الاقتصاد العالمي والرقى به، حيث أن وجود إدارة فعالة يساهم مباشرة في تعزيز القدرة التنافسية الدولية ويقلص من تكلفة ممارسة أنشطة الأعمال، وهناك العديد من الدول العربية التي تحتل مراكز متقدمة للخدمات اللوجستية من خلال تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين خدماتها اللوجستية هدفت الدراسة الى تحليل دور سلاسل الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للصادرات لدولة الإمارات العربية المتحدة في الفترة 2022 إلى 2024 من خلال استعراض مؤشرات أداء الخدمات اللوجستي ومؤشرات تنافسية الصادرات انطلاقا من التركيز على تقارير البنك الدولي، وتوصلت إلى تأثير سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية الصادرات في دولة الإمارات العربية المتحدة

الكلمات المفتاحية: سلاسل الإمداد، الصادرات، القدرة التنافسية

Abstract:

Supply chains are considered an important source in strengthening and advancing the global economy, as the presence of effective management directly contributes to enhancing international competitiveness and reduces the cost of doing business activities. There are many Arab countries that occupy advanced centers for logistics services by enhancing their competitiveness and improving their logistical services. The study aimed to analyze the role of supply chains in enhancing the export competitive advantage of the United Arab Emirates in the period 2022 to 2024 by reviewing logistics service performance indicators and export competitiveness indicators, based on a focus on World Bank reports, and concluded the impact of supply chains in enhancing export competitiveness in the country. The United Arab Emirates.

Key Word ; supply chains, logistics service, the export competitiveness

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهداء	10
شكر وتقدير	10
ملخص الدراسة	/
فهرس المحتويات	/
فهرس الجداول	/
فهرس الأشكال	/
مقدمة	أ - د
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لسلاسل الإمداد وتنافسية الصادرات	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلاسل الإمداد وإدارتها	03
المطلب الأول: ماهية سلاسل الإمداد وأهميتها وأهدافها	03
المطلب الثاني : مكونات سلسلة الإمداد	07
المطلب الثالث: تعريف إدارة سلاسل الإمداد وعناصرها	08
المطلب الرابع: أهمية إدارة سلسلة الإمداد	10
المطلب الخامس : الفرق بين سلاسل الإمداد في مؤسسة خدمتية وأخرى صناعية	12
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الصادرات والتصدير	14
المطلب الأول: مفهوم التصدير و الصادرات	14
المطلب الثاني: أنواع الصادرات وأهمية الصادرات	15
المطلب الثالث: أهداف التصدير والصادرات	16
المبحث الثالث : تنافسية الصادرات	17
المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها	17
المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	19

20	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية وأهميتها
25	المطلب الرابع : أشكال الميزة التنافسية
26	المطلب الخامس : أبعاد الميزة التنافسية
27	المطلب السادس : مفهوم القدرة التنافسية وأسباب ظهورها
29	المطلب السابع : قياس مستويات التنافسية الاقتصادية ومؤشراتها
34	المطلب الثامن : مفهوم تنافسية الصادرات
36	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مؤشر الأداء اللوجستي و مؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة	
38	تمهيد
39	المبحث الأول : مؤشر الأداء اللوجستي لدولة الإمارات العربية المتحدة
39	المطلب الأول : مكونات مؤشر الأداء اللوجستي
41	المطلب الثاني : إحصائيات مؤشر الأداء اللوجستي لدولة الإمارات العربية المتحدة
44	المطلب الثالث : إيرادات القطاع اللوجستي في دولة الامارات
45	المطلب الرابع : القطاع البحري والشحن خلال الربع الأول من عام 2024
46	المبحث الثاني مؤشر تنافسية الصادرات في دولة الامارات
46	المطلب الأول : مؤشر التنافسية مؤشر مركب
49	المطلب الثاني : المكونات الأساسية لمؤشر التنافسية العالمي
50	المطلب الثالث : ترتيب دولة الإمارات في ناتج مؤشر التنافسية 2019
51	خلاصة الفصل الثاني
54	خاتمة
56	المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل تطور اللوجستيك	05
02	فوائد وعقبات التحسينات في سلسلة الإمداد	12
03	ترتيب البلدان الأعضاء في الإسكوا ومجاميعها في الأعوام 2016-2012-2007	43
04	ترتيب تنافسية الدول العربية	51

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط سلسلة الإمداد	06
02	مكونات استراتيجية التنافس	18
03	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	22
04	مؤشرات المدخلات والنواتج في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية	41
05	مؤشر تنافسية الصادرات (مؤشر مركب)	46
06	المكونات الأساسية لمؤشر التنافسية العالمي	50

مقدمة

مقدمة

إن التجارة بين الدول تعد مقيدة بالكثير من الشروط والمعايير الجمركية التي يجب أن تجتازها السلع لعبور الدول، والتي قد تمتاز بطولها وتعقيداتها، وهو ما قد يؤثر على حركة التجارة الدولية كما أصبح هناك عنصرا هاما للتطورات وسرعة التبادلات التجارية عبر الدول ويتمثل في الوقت حيث يمثل هذا العامل أهم العناصر الحاسمة في التجارة الدولية.

من هذا المنطلق فالتحدي الرئيسي لأي دولة في العالم هو جعل اقتصادياتها قادرة على المنافسة عالمياً، والعمل دوماً على تحسين تنافسية صادراتها السلعية وتنويعها حتى تتمكن من الصمود في ظل هذه البيئة التنافسية شديدة التعقيد. لذلك أولت المنظمات اهتماما كبيرا بسلاسل الإمداد، التي تبدأ بتحصيل المواد الخام من الموردين وتنتهي بتوصيل المنتج أو الخدمة النهائية إلى المستهلك النهائي.

وتتباين حالة سلاسل الإمداد بين دول العالم، فمنها المتقدم في مؤشر الأداء اللوجستي والتي تشمل دول الاتحاد الأوروبي وغيرها من الدول المتقدمة، كما أنها تتباين بشكل كبير من بلد إلى آخر في المنطقة العربية، فمنها من يحتل مركز متقدم في المؤشر كالإمارات، قطر، السعودية وغيرها من دول المجلس الخليجي التي تقع في مقدمة البلدان العربية في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية، ومنها من تحتل مراكز متوسطة ومتدنية ما يؤكد أهمية تحسين الجمارك وتطوير البنى التحتية.

1 الإشكالية.

سلاسل الإمداد أكثر معبر عن العمليات المساعدة للتجارة الدولية، وتؤثر فيها بشكل كبير، كما تعمل على خفض التكاليف التجارية. لذلك وفي سياق ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية بالشكل التالي:

كيف تؤثر سلاسل الإمداد في تعزيز وتحقيق تنافسية الصادرات في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

ومن خلال السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي سلاسل الإمداد وفما تتمثل أهميتها بالنسبة لتحقيق تنافسية الصادرات؟
- 2- ما هو مفهوم سلسلة الإمداد وإدارة الإمداد وما الفرق بينها؟
- 3- ما مفهوم الميزة التنافسية والقدرة التنافسية ؟
- 4- ما هو مؤشر أداء اللوجستي و ما هو مؤشر التنافسية العالمي و من ماذا يتكون و ما علاقته بتنافسية الصادرات و من يقوم بقياسه و حسابه ؟

مقدمة

4- ما هو حجم تأثير مؤشر الأداء اللوجستي في تنافسية الصادرات السلعية في الإمارات العربية المتحدة من خلال المؤشرات المكونة لمؤشر أداء الخدمات اللوجستية و مؤشر التنافسية العالمي و ما هو ترتيبها عالميا و عربيا؟

2 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وتسؤلاتها الفرعية صيغت الفرضيات التالية:

- تلعب سلاسل الإمداد الفعالة دورا كبيرا في نجاح الشركات في الأسواق الدولية و يكمن جزء كبير في النجاح في عدم تأخر في التوقيت و العقيب في التوصيل و التسليم الى المكان المناسب و في التوقيت المناسب.

- يعتبر مؤشر تنافسية الصادرات مؤشر مركب من معدل اختراق السوق و كثافة التجارة و النصيب السوقي و التنافسية السعرية و الميزة الإنتاجية و الميزة النسبية الظاهرة .

- تتقدم دولة الامارات العربية المتحدة في المركز 25 عالميا و الأولى عربيا في مؤشر التنافسية العالمي لسنة 2019.

- هناك أثر كبير لمؤشر الأداء اللوجستي في تنافسية الصادرات في الإمارات العربية المتحدة من 2016 الى 2023 من خلال المؤشرات المكونة للمؤشر الرئيسي وتصنف دولة الإمارات العربية الأولى عربيا من حيث قياس هذه المؤشرات للخدمات اللوجستية.

- يتكون مؤشر أداء الخدمات اللوجستي من عدة مؤشرات منها مؤشر الشحنات الدولية ومؤشر الجمارك والبنى التحتية و يحسب تقريره من قبل البنك الدولي كل سنتين من مجموعة دول معينة.

3 - أهداف الدراسة

- إيضاح أهم المفاهيم النظرية الخاصة بسلاسل الإمداد وتنافسية الصادرات.

- محاولة إبراز دور سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية الصادرات.

- أهمية مؤشر أداء اللوجستي و مؤشر التنافسية العالمي في ترتيب دولة الامارات العربية مقارنة بباقي الدول العربية.

4- أهمية الدراسة

تم تناول هذا موضوع نظرا للاعتبارات التالية:

- التغيرات التي يعيشها الاقتصاد العالمي والتحول التي تتجه إلى ضرورة العمل في إطار اقتصاد مفتوح وتجارة حرة.

مقدمة

- التطور الذي يشهده العالم في مجال التبادل التجاري الدولي في جو ازدادت فيه المنافسة

- توسع مجال المنافسة وتعدد أشكالها وتنوع أساليبها وأدواتها

5- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تدور الدراسة حول دولة الإمارات العربية المتحدة مقارنة مع الدول العربية

- الحدود الزمنية: حددت فترة الدراسة من 2016-2023

لينا استخدام المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة محل الدراسة وما يتعلق بها من مفاهيم عامة. كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من اجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في مدى تأثير مختلف العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، وأيضا التنبؤ بسلوك هذه الظاهرة في المستقبل.

7 - الدراسات السابقة:

الدراسة 1: تحت عنوان دور الخدمات اللوجستية في ترقية الصادرات في الإمارات من إعداد الباحثين طعيلي عبد الله، بن عيشة أسامة، لكحل محمد الأمين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في التجارة الدولية، 2021، حاول الباحثون إيجاد دور الخدمات اللوجستية في ترقية صادرات الإمارات، حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين أداء الخدمات اللوجستية والصادرات، وكذلك لنجاحها في ترقية الصادرات وجب توافر بنى تحتية متطورة وموارد بشرية لديها المهارة الكافية، إلى جانب الأخذ بالتكنولوجيا الحديثة في مجال تطوير الخدمات اللوجستية الذي يؤدي الى دفع عجلة الاقتصاد من خلال زيادة التبادل التجاري.

دراسة 2: تحت عنوان أثر الخدمات اللوجستية في تنافسية الصادرات السلعية في الإمارات 2007-2021 من إعداد الباحثين جعفر عبيد، حاج عمار أكرم، عبد الحق غربي. مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في التجارة الدولية، حاول الباحثون في هذه الدراسة قياس أثر الخدمات اللوجستية المتمثلة في مؤشر الأداء اللوجستي، ومؤشر ربط الشحن البحري في تنافسية الصادرات السلعية. خلصت النتائج إلى أن تحسن الخدمات اللوجستية من خلال المؤشرين السابقين يؤثر إيجابا على تنافسية صادرات الإمارات.

دراسة 3: تحت عنوان فعالية الادارة اللوجستية ودورها في تحقيق جودة التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من إعداد الباحثين عبد المجيد مأمون، عبد الكامل معمري، عبد الكريم جديد، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة الوادي،

مقدمة

2017 \ 2018، قام الباحثون بتحليل دور الإدارة اللوجستية في شركة الورود كمؤسسة صغيرة ومتوسطة محلية ومصدرة، مع الاستفادة من النموذج العالمي لشركة تقدم الخدمات اللوجستية على المستوى العالمي ألا وهي شركة أرامكس في تحليل دور المؤسسات الوطنية اللوجستية في كيفية تقديم خدمات للمؤسسات التصديرية الصغيرة والمتوسطة، والتحديات التي تواجهها في ذلك وقد كانت النتائج المتواصل إليها من خلال هذه الدراسة أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالإدارة اللوجستية وسلاسل الإمداد، كلما زادت فعالية التصدير لديها.

دراسة 4: تحت عنوان دراسة مقارنة لواقع الأداء اللوجستي بين الجزائر والإمارات العربية المتحدة، للباحثين زبشي نوال، أد يوسف رشيد، 2018 هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية اللوجستيك، وتحديد مستوى الخدمات اللوجستية من خلال تحديد مواطن القوة والضعف للأداء اللوجستي لكل من الجزائر والإمارات العربية المتحدة من أجل تحسين هذا الأداء، وتم التوصل إلى كفاءة الخدمات اللوجستية للإمارات العربية المتحدة، حيث تحتل المركز الأول عربيا ومركزا متقدما عالميا، أما الجزائر فبالرغم من تحسن أدائها اللوجستي إلا أنه مازال ضعيف.

8 - تقسيم الدراسة.

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية، واختبار الفروض المصاغة مسبقا تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي:

- تناولنا في الفصل الأول إطار نظري لسلاسل الإمداد وتنافسية الصادرات تم دراسة ذلك من خلال ثلاثة مباحث. نستعرض في الأول مفاهيم عامة حول سلاسل الإمداد تضمنت النشأة والعناصر و الأهمية وكذا إدارة سلاسل الإمداد، وأما في المبحث الثاني تطرقنا الى مفاهيم حول التصدير والصادرات. وأما في المبحث الثالث وضحنا مفهوم التنافسية و تضمن مفاهيم عامة حول الميزة والقدرة التنافسية وكذا تنافسية الصادرات .

- وبالنسبة للفصل الثاني تناول نظرة تحليلية لسلاسل الإمداد ومؤشر الأداء اللوجستي وتأثيرها على تنافسية الصادرات في دولة الإمارات العربية المتحدة وتم تقسيمه إلى مبحثين الأول يشمل مؤشر الأداء اللوجستي لدولة الإمارات، تضمن مكونات وإحصائيات مؤشر الأداء اللوجستي لدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذا إيرادات القطاع اللوجستي لهذه الدولة. أما في المبحث الثاني وضحنا مؤشر تنافسية الصادرات في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومقارنتها مع الدول الأخرى.

الفصل الأول
الإطار النظري والمفاهيمي
لسلاسل الإمداد وتنافسية
الصادرات

تمهيد

يعتبر مفهوم سلاسل الإمداد مفهوماً قديماً تطور على مدار السنوات مع اختلاف وتطور البيئة المحيطة والتكنولوجيا، أصبحت إدارة سلاسل الإمداد أمراً لا يمكن الاستغناء عنه بسبب الابتكار المستمر في التكنولوجيا وتوقعات العملاء المتغيرة بسرعة وأصبح نجاح وتنافس المنظمات معتمداً على إدارة سلسلة الإمداد بشكل فعال ومتوافق مع البيئة والتكنولوجيا المتقلبة باستمرار، ولعل العلاقة بين هذا القطاع وقطاع الصادرات علاقة تكاملية كون القطاعين يساهمان في التنمية الاقتصادية حيث أولى الفكر الاقتصادي أهمية لقطاع الصادرات كذلك باعتباره من أهم أسس ومقومات النمو الاقتصادي للدول ولما يكتسبه هذا القطاع من أهمية بالغة في تقدم وتطور الدول كما اثبتت العديد من الدراسات أن النمو السريع للصادرات يعجل في النمو الاقتصادي.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات المتعلقة بمفهوم سلال الإمداد وكذا الإطار النظري للصادرات والتنافسية وهذا من خلال المباحث التالية :

- ✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلاسل الإمداد وإدارتها
- ✓ المبحث الثاني: إدارة مفاهيم عامة حول الصادرات والتصدير
- ✓ المبحث الثالث: تنافسية الصادرات

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلاسل الإمداد وإدارتها

نتطرق في هذا المبحث الى ماهية سلال الإمداد وأهميتها وأهدافها ومكوناتها ، ونوضح أيضا تعريف إدارة سلاسل الإمداد وعناصرها وأهميتها .

المطلب الأول: ماهية سلاسل الإمداد وأهميتها وأهدافها

أولا: نشأة سلاسل الإمداد

سلاسل الإمداد أو سلاسل التوريد أو ما يعرف باللغة الإنجليزية ب SupplyChain وهذا المصطلح الأكثر استخداما يطلق عليه باللغة الفرنسية La chaine logistique. ظهر مفهوم سلاسل الإمداد بعد تطور مفهوم اللوجستيك الذي كان خاص بالرياضيات والعلوم العسكرية ثم انتقل إلى مجال الأعمال. وليصل الفكر اللوجستي إلى ما هو عليها فقد مر بعدة مراحل هي:1

1- المرحلة الأولى : اللوجستيك المنفصل Logistique séparé قبل 1975: كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم. وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

- الطلب أكثر من العرض.

- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج.

-المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة.

- لزيادة الربح قام المسؤول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

2- المرحلة الثانية : اللوجستيك المتكامل Logistique intégrée (1975-1990):

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة. وتجميع الأفراد الأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة. كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة

¹ - مصطفى يوسف كافي ، إدارة اللوجستيات الإمداد و التوزيع المادي الأخضر، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2019، ص 26

في تكلفة اللوجستية المختلفة، الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

3- المرحلة الثالثة : اللوجستيك المشترك Logistique coopérée بعد 1990: تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة، وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاك يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسة للبقاء في السوق إتباع ما يلي:

3-1- البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة، ومثال على ذلك Benz و Chrysler تحالف الاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.

3-2- تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

3-3- تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا من الطرفين. فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.¹

3-4- زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق: لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل الإمداد.²

للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا (تصل إلى التحالف) بينها. في هذه البيئة مشكلة ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد وفي الجدول التالي نقوم بتوضيح خصائص اللوجستيك في المراحل السالفة الذكر.

1 مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص 27

2 -مصطفى يوسف كافي ، نفس المرجع ، ص 23

جدول (01): مراحل تطور اللوجستيك

الفترة	اللوجستيك المنفصل Logistique séparée	اللوجستيك المتكامل Logistique intégrée	اللوجستيك المشترك Logistique coopérée
السنوات	قبل 1975	1975-1990	التسعينات
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة (الأجال)
المنهج الإداري	المنفصل	المتكامل	المشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (شراكة)
شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم

المصدر: الدكتور مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 23-24.

ثانياً: تعريفات لسلاسل الإمداد

هناك عدة تعريفات لسلاسل الإمداد نذكر منها ما يلي:

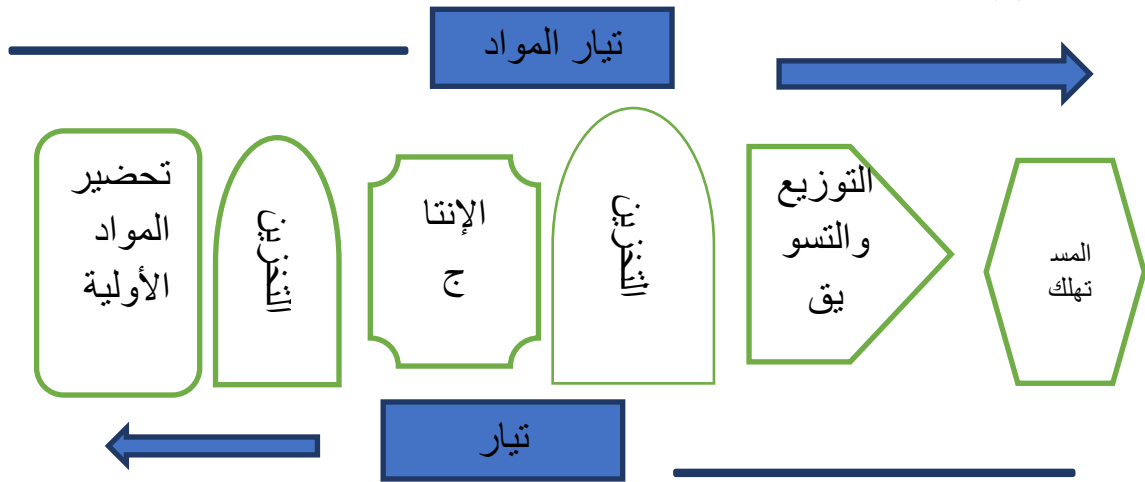
1- عرف معهد إدارة التكلفة "Institut of Management Accounting" سلاسل الإمداد على أنها عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة.¹

2- وقد عرفت بأنها تتابع من المنظمات – تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات – والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 34.

- تشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع مكاتب التجارة والتوكيلات.
- تشمل الوظائف والأنشطة: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم وأخيراً خدمة العميل.
- وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم هما: التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في اتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل المواد تبدأ مع بداية السلسلة) وتحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في اتجاهين عبر السلسلة. والشكل (1) يوضح ذلك:

الشكل(1): مخطط سلسلة الإمداد



المصدر <http://arab-ency.com.sy/detail/9175>

ثالثاً: أهمية سلاسل الإمداد وأهدافها

تظهر أهمية الإمداد من خلال اتساع السوق العالمية هذا القطاع. وطبقاً للتقرير قدر السوق الإجمالي العالمي للإمداد Working Group on Logisti فقد الصادر عن بما يفوق 320 مليار دولار أمريكي سنوياً، ولا يزال ينمو بمعدل سنوي يتراوح في المتوسط ما بين 3 إلى 10 % وتشكل الولايات المتحدة وأوروبا الحصة الأكبر في السوق العالمية إذ تملكان أكبر أسواق خدمات الإمداد وأكثرها نضجاً .

كما تُقدر بعض المصادر أن إجمالي تكاليف أنشطة الإمداد قد بلغت حوالي 15% _ 20% من تكلفة إنتاج السلع الصناعية ، وأن 75% من شركات التصنيع والتوريد صارت تستخدم وتدرس بجدية مسألة اعتماد مصادر متخصصة لتقديم خدمات الإمداد ، ومن المترقب أن تدخل العديد من الشركات هذا المجال باعتباره مجالاً واسعاً من الخبرة والكفاءة فضلاً عن اشتداد المنافسة فيه .

ويمكن تحديد أهمية سلسلة التوريد من جانب الزبائن و الموردون كما يلي :

1 - التكلفة : يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التكاليف و تزيد من الحصة السوقية و المبيعات و تحقق علاقات قوية مع الزبائن كل هذا يؤدي إلى تحقيق تدفقات نقدية للمؤسسة التي يمكن أن تزيد من القيمة السوقية للأسهم.

2 - القيمة السوقية : إن سلسلة الإمداد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تؤدي إلى القيمة السوقية وهي - نمو المبيعات - خفض الكلفة - الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة - الإنتاج بجودة عالية - الشريحة الضريبية المحددة. كما أن في سلسلة التوريد التي تتميز بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة إلى السوق ناتجا عنها مبيعات مرتفعة.

أما عن أهداف الإمداد فيمكن تحديدها من خلال مستويين هما :

- **المستوى الإداري :** يهدف الإمداد إلى الحصول على احتياجات المؤسسة من المواد والأجزاء والمعدات وفقا للالتزامات الخمس المتمثلة في - الجودة المناسبة - الكمية المناسبة - سعر المناسب - الوقت المناسب - ومصدر التوريد المناسب .

- **المستوى الوظيفي :** يهدف إلى ضمان التدفق المنتظم للمواد والخدمات ، والشراء بحكمة ، تحقيق الشراء التنافسي ، الحد من تكلفة المخزون ، تنمية علاقة طيبة مع الموردين .

المطلب الثاني : مكونات سلسلة المداد

ويرى الحضيف بأن مكونات سلسلة الإمداد تتضمن ما يلي¹:

- 1- اللوجستية: وتشمل النقل وعملية تحريك المواد داخل حدود المنشأة وخارج حدود المنشأة للعملاء والتنسيق الأوسع والنقل العكسي.
- 2- التخطيط: التنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط التعاوني بين الإدارات.
- 3- الشراء: وتشمل المشتريات المركزية والموارد الاستراتيجية وتقليل عدد الموردين.
- 4- إدارة المخزون: تقليل وإدارة حجم المخزون.
- 5- طرق التصنيع: عملية الوصول الأمثل لتكلفة وجودة المنتج والإنتاج بكميات تناسب حاجة المستهلك.
- 6- إدارة الطلبات: الإدارة الإلكترونية للطلبات وتشمل عمليات الشراء والدفع.

1- نور الهدى بوهنتالة، فعالية ميزة الإمداد واستراتيجيات سلاسل التوريد المحفزة لها مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد1، 2019 ص107-128

² الحضيف، سليمان بن عبد الله، عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد، 8،

7- الإنترنت الداعم لسلسلة الإمداد والتكامل مع كامل السلسلة: ربط إدارة سلسلة الإمداد بالمستهلك والتنسيق الداخلي بين كافة المستويات واستخدام الإنترنت كمحرك أساسي وتفعيل مفهوم التجارة الإلكترونية.

8- نظم المعلومات لإدارة سلسلة الإمداد: دخول العملاء لنظام المعلومات لإدارة سلسلة الإمداد.

9- إدارة علاقات العملاء: إدارة التقنية والعمليات والمعلومات والعاملين. المؤشرات والوسائل لإدارة وتحسين الأداء: متابعة العوامل الرئيسية المؤثرة على سلسلة الإمداد والوصول الأمثل لأداء سلسلة الإمداد.

مما سبق يتضح لنا أن الهدف الرئيسي لإدارة سلسلة التوريد هو تلبية متطلبات العملاء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، بما في ذلك توزيع القدرات، والمخزون والعمالة. كما تهدف سلسلة التوريد إلى الربط بين العرض والطلب، والقيام بذلك مع الحد الأدنى من المخزون، كذلك تشمل جوانب مختلفة من تحسين سلسلة التوريد والتنسيق مع الموردين من أجل القضاء على الاختناقات ومصادر استراتيجية لتحقيق توازن بين النقل وأقل تكلفة مادية، والتنفيذ في الوقت المناسب، والتقنيات؛ للحفاظ على المزيج الصحيح وموقع المصانع والمستودعات لخدمة العملاء والأسواق، واستخدام موقع التخصيص وتوجيه السيارة والتحليل والبرمجة الديناميكية، وبطبيعة الحال، التأمين الأمثل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة من جانب التوزيع ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية¹.

المطلب الثالث : تعريف إدارة سلاسل الإمداد وعناصرها

أولاً : تعريف إدارة سلاسل الإمداد

هي مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، أو المتاجر بفعالية، بحيث يتم إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة إلى المواقع الصحيحة ، وفي الوقت الصحيح ، بحيث تكون التكلفة الكلية اخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة، فهي إذا تربط بين مجموعة من الأنشطة تبدأ من المورد إلى الزبون مروراً بالمؤسسة وبصفة عامة تختلف سلاسل الإمداد من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة النشاط التجاري، صناعي، خدماتي ...، تهدف هذه الإدارة إلى التنسيق بين أعضاء السلسلة ، والعمل دوماً على استمرار الترابط والانسجام بهدف الرفع من الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي في المؤسسة².

¹ الحضيف، سليمان عبد الله، مرجع سابق ، ص 96

² - خالد بن ساسي ، بوبكر قواميد، أنظمة المعلومات ومجالات تطبيقاتها في سلاسل الإمداد في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مشروعي الغاز (ISG) و(IAP) بحاسي مسعود ، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 7 ، 31-7-2014 ، ص 44-72

أما حسب ممدوح عبد العزيز الرفاعي فإن إدارة سلسلة الإمداد هي : حلقة تبدأ و تنتهي مع العميل ، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة ، وإدارة سلسلة الإمداد يمكن أن تكون مهمة أو معقدة بسبب الواقع الفعلي ، وهي أيضا شبكة متحركة من التسهيلات والمنظمات وذلك مع اختلافها وتناقض أهدافها كما أنها تمثل مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول المنظمة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها إلى العملاء . ومصطلح الإدارة هنا يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية والتي تشمل : تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة الإمداد¹ .

ثانياً: عناصر إدارة سلاسل الإمداد

تتكون عملية إدارة سلاسل الإمداد من 5 عناصر رئيسية، وهي على النحو التالي:

1- الخطة أو الاستراتيجية :

تحتاج المنظمات إلى استراتيجية لإدارة جميع الموارد التي يتم من خلالها تلبية طلب العملاء على منتجاتهم أو خدماتهم، جزء كبير من تخطيط SCM هو تطوير مجموعة من المقاييس لمراقبة سلسلة التوريد بحيث تكون فعالة بتكاليف أقل وتوفر جودة وقيمة عالية للعملاء.

2- المصدر (المورد) :

تقوم المنظمات باختيار الموردين اللازمين لتوفير السلع والخدمات التي يحتاجونها لخلق المنتجات. لذلك، يجب على مديري سلسلة التوريد تطوير مجموعة من عمليات التسعير والتسليم والدفع مع الموردين وإنشاء مقاييس لمراقبة العلاقات وتحسينها. وبعد ذلك، يعمل مديرو SCM على تجميع عمليات إدارة مخزون سلعهم وخدماتهم، بما في ذلك استلام الشحنات والتحقق منها، وتحويلها إلى مرافق التصنيع والإنتاج.

3 - التصنيع :

يقوم مديرو سلسلة التوريد بجدولة الأنشطة اللازمة للإنتاج والاختبار والتعبئة والتحضير للتسليم، هذا هو الجزء الأكثر كثافة من حيث المقاييس في سلسلة الإمداد، الجزء الذي تستطيع فيه الشركات قياس مستويات الجودة في الإنتاج وإنتاجية العمال .

4 - التسليم :

هذا هو الجزء الذي يشير إليه العديد من المطلعين في SCM على أنه لوجستيات، حيث تقوم الشركات بتنسيق استلام الطلبات من العملاء، وتطوير شبكة من المستودعات، واختيار

¹- تيريش محمد ، بوحاجب ماجد ، أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الانتاجية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاج- مغنية، مجلة نوميروس الاكاديمية ، المجلد 1 العدد 1 يناير 2020 ، ص64/ 65

شركات النقل لإيصال المنتجات إلى العملاء وإنشاء نظام فواتير لاستلام المدفوعات.

5- المُرَجَع (المردودات) :

يمكن أن يكون هذا جزءًا إشكاليًا من سلسلة التوريد للعديد من المنظمات، ويتعين على مخططي سلسلة التوريد إنشاء شبكة سريعة الاستجابة ومرنة لاستلام المنتجات المعيبة والزائدة من عملائهم ودعم العملاء الذين لديهم مشاكل مع المنتجات المستلمة.

المطلب الرابع : أهمية إدارة سلسلة الإمداد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية إدارة سلسلة الإمداد، وبالعامل كفريق فإن المخطط الذي يعمل به مديري سلسلة الإمداد وجميع الأعضاء، في أول ووسط نهاية السلسلة، لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة وتحسين الربح، وزيادة كفاءة التصنيع بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول ومنه إرضاء الزبون، ومع وجود البرمجيات على مستوى السلسلة فإنها تقترح حلول رياضية لمشكلات سلسلة الإمداد، فالبرمجيات تزود بالطريق الأحسن والأسرع للإمداد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل وهي تقدم ما يلي:

- تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وسلامة وميزة تنافسية للمؤسسة ؛

- ضمان الاستمرارية للمواد والخدمات من والى المؤسسة وبأقل التكاليف؛

- الاحتفاظ بمخزون الأمان لمواجهة أي طارئ ما؛

- خلق تكامل داخل المؤسسة، والبحث عن موردين جدد

- تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي ¹:

• بالنسبة للعملاء : أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء و الاستحواذ عليهم،

وإدارة سلسلة الإمداد تساعد المؤسسة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ و تنتهي بالعميل. و ذلك بمعرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب في ذلك ؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

• بالنسبة للقيمة السوقية : مثالية سلسلة الإمداد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة ، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة ، إنجاز الأعمال بصورة متميزة ، الشريحة الضريبية المحددة ، وفي سلسلة الإمداد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق،

¹ - ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل الإمداد كلية التجارة – جامعة عين شمس، مصر ، 2006 ، ص 16

ناتجا عنها مبيعات مرتفعة، ونظراً لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها .

• بالنسبة لتكاليف الرأسمالية : في سلسلة الإمداد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى ، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع ، فإن الإنتاج سيكون متزامناً بصورة أكبر من طلب العميل . ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفف من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

كما تنبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المؤسسات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل الإمداد في الحاجة إلى تحسين العمليات ورفع مستويات الشراء الخارجي و زيادة أهمية التجارة الإلكترونية و زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة .

ومن أهمية سلاسل الإمداد أيضاً ،تقليص العقبات أمامها يزيد من إجمالي الناتج المحلي العالمي والتجارة الدولية بأكثر من الزيادة التي قد تنجم عن تخفيض جميع الرسوم الجمركية، أي إذا قلصت كل الدول العقبات التي تواجه سلاسل الإمداد بمقدار النصف فإن إجمالي الناتج المحلي العالمي يمكن أن يزداد بنسبة 4.7 % بينما ستزيد التجارة الدولية بمقدار 14.5 %، وبالتالي يقضي على إهدار الموارد ويقلص التكاليف على الشركات التجارية، ومن ثم يخفف أسعار السلع للمستهلكين¹.

كما أن هناك عدة قضايا تدفع المؤسسات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:

- الحاجة إلى تحسين العمليات ؛
- رفع مستويات الشراء الخارجي؛
- تخفيض تكاليف النقل؛
- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية ؛
- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة؛

¹ - تقرير البنك الدولي، تقليص العقبات أمام سلاسل التوريد قد يزيد إجمالي الناتج المحلي العالمي إلى 6 أضعاف مقارنة مع الرسوم الجمركية ، دافوس سويسرا، في 2013/01/20 على الرابط التالي بتاريخ 2018/03/20
<http://www.albankaldawli.org/ar/news/press-release/2013/01/23/report-reducing-supply-chain-barriers-could-increase-global-gdp-6-times-more-than-removing-all-import-tariffs>

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تحديد الفوائد والعقبات الممكنة للتحسينات المتوقعة أو المحتملة في سلسلة التوريد وذلك كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2): فوائد وعقبات التحسينات في سلسلة التوريد

المشكلة	التحسينات المحتملة	الفوائد	العقبات
* كبر حجم المخزون	- تخفيض حجم المخزون، تكرار أكثر للطلب، البضائع الواردة دون تخزينها بالمخازن.	- تخفيض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.	- زيادة تكاليف الطلب. - زيادة تكاليف المورد.
* طول فترات التوريد	- إلغاء بعض المراحل الوسيطية. - التخزين الضروري لنضج المنتج.	- سرعة الاستجابة. - سرعة الاستجابة.	- من المحتمل عدم جدواها. - من المحتمل تشبع الوظائف.
* كبر عدد الأجزاء	- التصميم القياسي.	- الاحتفاظ ببعض الأجزاء. - الطلب صغير الحجم.	- درجة تنويع أقل.
* التكلفة والجودة	- الشراء الخارجي.	- تخفيض التكلفة. - رفع درجة الجودة. - التركيز على العمليات	- عدم القدرة على الرقابة.
* القابلية للتغيير	- فترات توريد أقل. - تنبؤ أفضل. - تخفيض التغيير في المنتج والخدمة.	- قدرة أكبر على مضاهاة الطلب والعرض.	- تغيير أقل.

المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل الإمداد كلية التجارة – جامعة عين شمس، مصر،

2006، ص 1

المطلب الخامس: الفرق بين سلاسل الإمداد في مؤسسة خدمتية وأخرى صناعية

تعد سلاسل التوريد عنصرا أساسيا لنجاح أي مؤسسة، سواء كانت تقدم خدمات أو منتجات مادية، لكن تختلف طبيعة سلاسل التوريد بين المؤسستين بشكل كبير مما يتطلب فهم دقيقا لهذه الاختلافات لضمان كفاءة وفعالية العمليات¹.

أوجه الاختلاف الرئيسية :

1 - نوع المخرجات :

. المؤسسات الصناعية : تنتج سلعا مادية ملموسة قابلة للتخزين والنقل .

. المؤسسات الخدمتية : تقدم خدمات غير ملموسة لا يمكن تخزينها أو نقلها مثل الاستشارات أو التعليم أو الرعاية الصحية .

2 - التدفقات :

. المؤسسات الصناعية : تتسم سلاسل الإمداد بتدفقات مالية ملموسة للمواد الخام والمكونات والأجزاء، تبدأ من الموردين وتنتهي بالمنتجات النهائية .

. المؤسسات الخدمتية : تتسم سلاسل الامداد بتدفقات المعلومات والخبرات والمهارات وتقدم الخدمات غالبا في الموقع او عن طريق الاتصالات الإلكترونية .

3 - المخزون :

. المؤسسات الصناعية: تعتمد بشكل كبير على المخزون من المواد الخام والمنتجات النهائية

. المؤسسات الخدمتية : لا تخزن المنتجات بل تقدم خدمات مباشرة للعملاء .

4 - قياس الأداء :

. المؤسسة الصناعية : يقاس أداء سلسلة الإمداد من خلال مؤشرات مثل مستوى المخزون ووقت التسليم، ومعدلات الجودة وتكاليف الإنتاج .

¹ -https://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain_management-

. المؤسسة الخدمائية: يقاس أداء سلسلة الإمداد من خلال مؤشرات مثل رضا العملاء وكفاءة العمليات ووقت الاستجابة.

5 – العمليات :

. المؤسسة الصناعية: تتضمن عمليات تصنيعية معقدة تتطلب معدات وآلات متخصصة .
. المؤسسة الخدمية: تتضمن عمليات تفاعل مباشرة مع العملاء ، وتتطلب مهارات بشرية عالية

6 – النقل والتوزيع :

. المؤسسة الصناعية: تنقل المنتجات النهائية من المصنع إلى الموزعين والعملاء وتلعب اللوجستيات دورا هاما في العملية .
. المؤسسة الخدمية: لا يتم نقل الخدمات ، بل يتم تقديمها للعميل في مكان محدد.

تعد سلاسل الإمداد ضرورية لنجاح أي مؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمائية إلا أن فهم الاختلافات بين نوعي المؤسسات يساعد على تصميم وإدارة سلاسل الإمداد فعالة تحقق أهداف المؤسسة .

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الصادرات والتصدير

تمثل عملية التصدير الوجه الذي تظهر به الدولة في خارج حدودها الجغرافية، ويحظى التصدير باهتمام بالغ الأهمية نظرا لكونه عاملا رئيسيا في تحقيق التنمية الاقتصادية. وتمثل الصادرات خارج المحروقات خيارات استراتيجية لتنويع الصادرات والذي يحقق نسبة أقل بكثير من المستوى المطلوب.

المطلب الأول: مفهوم التصدير و الصادرات

أولا : تعريف التصدير

تعددت التعاريف المرتبطة بالتصدير باختلاف وجهات نظر وآراء المنظرين والمدارس الاقتصادية، وسنورد بعضها كما يلي:

- التصدير هو بيع أقصى ما يمكن من الإنتاج الوطني للخارج، للحصول على أكبر قدر ممكن من رؤوس الأموال الأجنبية¹.

- ويعرفه فريد النجار بأنه : مدى قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدماتية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية أخرى، فرص العمل، والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها².

وبناء على ما سبق يمكننا القول بأن عملية التصدير هي عملية إستراتيجية تساهم بشكل كبير في تصريف الفائض من الإنتاج نحو البلدان الأجنبية، مقابل الحصول على عوائد رؤوس أموال أجنبية، وهو ما يجسّد تنمية الاقتصاد الوطني، ويشمل المفهوم الضيق لعملية بيع السلع والخدمات المحلية في الأسواق الدولية.

ثانياً: تعريف الصادرات

تعرف الصادرات على أنها مجموعة السلع والخدمات المباعة في الأسواق الخارجية يضيف إليها مداخيل رؤوس الأموال التي تظهر في ميزان المدفوعات على أنها صادرات لأنها تمثل بيع عناصر محلية مالية منها أو حقيقة لمستثمرين أجانب³.

كما تعرف أيضاً على أنها قدرة الدولة على تحقيق تدفقات سلعية وخدماتية ومعلوماتية وثقافية ومالية وسياحية وبشرية إلى أسواق عالمية ودولية، بهدف تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسيع ونمو وانتشار وفرص عمل وتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة⁴.

المطلب الثاني: أنواع وأهمية الصادرات

1- أنواع الصادرات

هناك عدّة تقسيمات لأصناف الصادرات فوفق معيار الصادرات الملموسة وغير الملموسة يمكن تصنيفها إلى صادرات منظورة والتي تمثل الصادرات من السلع والبضائع

¹Locasse, j, &Munger, k. (1999). Economie Global paris : édition étude. P 355

²- فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية. الإسكندرية مصر: الدار الجامعية، 2008، ص 15

³- برفوق صابرينة، ترقية الصادرات خارج المحروقات ودورها في التنمية الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة 8ماي 1945، 1881، ص 3

⁴- طبعلي عبد الله، بن عايشة أسامة، دور الخدمات اللوجستية في ترقية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة الوادي، 2021، ص 4

التي تسوق للأسواق الأجنبية، والصادرات غير المنظورة والتي تمثل الخدمات وتشمل خدمات النقل والسياحة والتأمين إضافة إلى حركة رؤوس الأموال.

وحسب معيار طريقة التصدير فهناك طريقتين أولها طريقة التصدير المباشر والتي تأخذ عدة أشكال كإنشاء قسم للتصدير أو فروع في الأسواق الأجنبية أو إنشاء شركات فرعية للشركة الأم. أما بالنسبة لطريقة التصدير غير المباشر فوفقا لهذه الطريقة يتم تكليف وكلاء ووسطاء دوليون ينوبون عن الشركة في القيام بمهام التصدير، وهي الطريقة الأنسب للشركات الجديدة في عالم التصدير.¹

2- أهمية الصادرات

تتمثل أهمية الصادرات في النقاط التالية² :

- تسمح بتماشي المنتجات مع المعايير التي تضمن مستوى معين من الجودة التي تسمح المنتج في السوق المصدر إليه.
- هي المصدر الأساسي للنقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل عمليات الاستيراد.
- التصدير يعني التواجد في السوق الخارجية بمنتجات قابلة للمنافسة.
- التصدير يعني الحصول على أكبر حصة سوقية وهذا التواجد يدعم تنافسية المنتج المحلي مما يعمل على زيادة وتطوير المنتجات.
- التصدير يفرض على الشركات المصدرة مواكبة الشركات المنافسة لها في السوق سواء من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو السعر والجودة.
- على مستوى التنافسية الدولية يشير التصدير إلى مدى تميز اقتصاد معين بالمردودية والتكلفة الدنيا أي تخفيض تكاليف الإنتاج وصولا إلى احتلال تنافسية أقوى وبالتالي الاستحواذ على شريحة سوقية أكبر مما الأعمال والأرباح.

المطلب الثالث: أهداف التصدير والصادرات

للتصدير العديد من الأهداف ويمكن أن نميزها ضمن المجالات الآتية¹:

¹ - لحسن عقومة، مراد جنيدي، قياس مؤشرات تنافسية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2010-2019 المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08 / العدد 02، 2002، ص 529

² - نجود حمري، وكلثوم البز، إستراتيجية التصدير كآلية لدعم تنافسية منتجات التمور الجزائرية . مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية 2019 / 02/28، مجلد 02، ص 6

أولاً: الأهداف المرتبطة بالاستراتيجية التجارية

- تجاوز السوق الوطنية المشبعة

- توزيع الجغرافي للمخاطر

- التكيف مع المنافسة

- التواجد في الأسواق الدولية

ثانياً: الأهداف المرتبطة بالجانب المالي

- الزيادة في رقم الأعمال

- رفع مردودية رؤوس الأموال المستثمرة

- تسمح المنافسة في الرفع من فعالية التسيير المالي

- رفع هوامش المردودية والإيرادات المالية

ثالثاً: الأهداف المرتبطة بتحسين شروط الإنتاج

- تحسين قدرات الإنتاج بالمؤسسات

- استغلال الامتيازات المتوفرة

- خفض الكلفة الإنتاجية

- رفع من جهود البحث والتطوير

المبحث الثالث : تنافسية الصادرات

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

- تعريف M. Porter:²

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

¹- برقوق صابرينة، مرجع سابق ذكره، ص 4

²M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

- تعريف علي السلمي¹:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

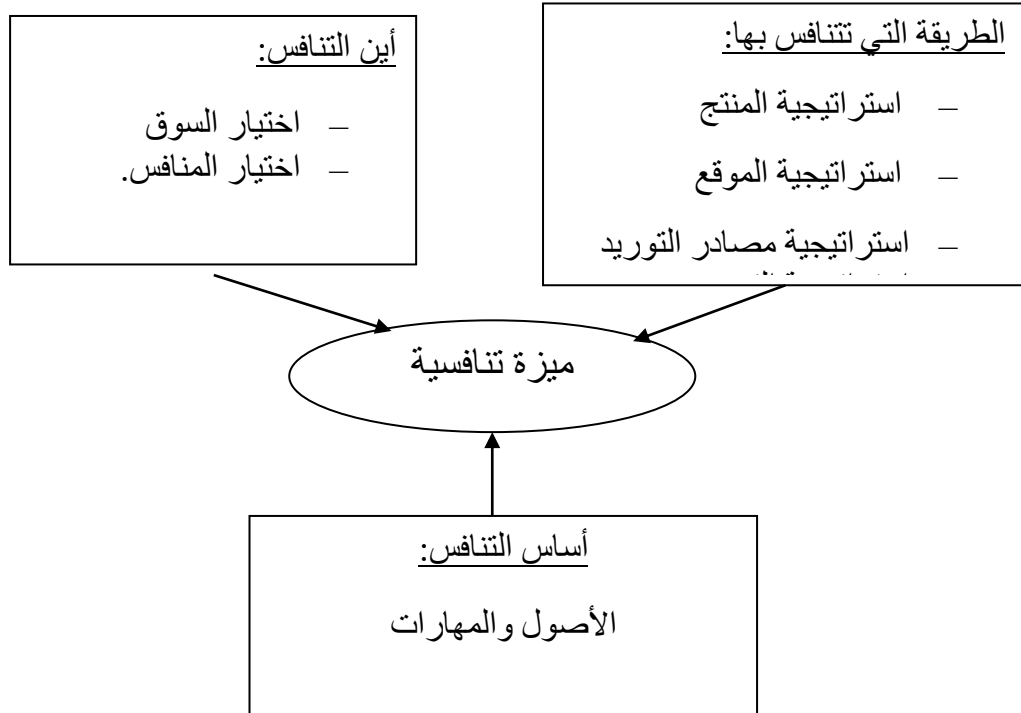
- تعريف نبيل مرسى خليل²:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

وتعرف استراتيجية التنافس³ على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

شكل رقم (02): مكونات استراتيجية التنافس



¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

² نبيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

³ نبيل مرسى خليل، نفس المرجع السابق، ص 81.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 82 .

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- 1 - حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
 - 2 - الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
 - 3 - إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعان للميزة التنافسية وهي : - ميزة التكلفة الأقل و - ميزة التميز

أ - ميزة التكلفة الأقل

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين¹، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ب - ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها²، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

و تتحدد بثلاث ظروف، هي:

I. مصدر الميزة³:

¹M. Porter, Op-cit, P 85.

²Ibid, P 152.

³Ibid, P 199-200.

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2 - عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:¹

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

3- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة²، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية.

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية وأهميتها

أولاً :مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

1- التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M. Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1-1- استراتيجية قيادة التكلفة:³ تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

² نفس المرجع السابق، ص 100.

³ نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 115-118.

– آثار منحى التعلم والخبرة – وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر.

1-2- استراتيجية التميز والاختلاف¹: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

1-3- استراتيجية التركيز أو التخصص²: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

2 - الإطار الوطني:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3 - مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

1-3 - الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

* المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

* معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

¹ نفس المرجع السابق، ص 118-120.

² نفس المرجع السابق، ص 121-124.

* الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2-3 - الموارد غير الملموسة: تتميز فيها ما يلي:

* الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

* التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

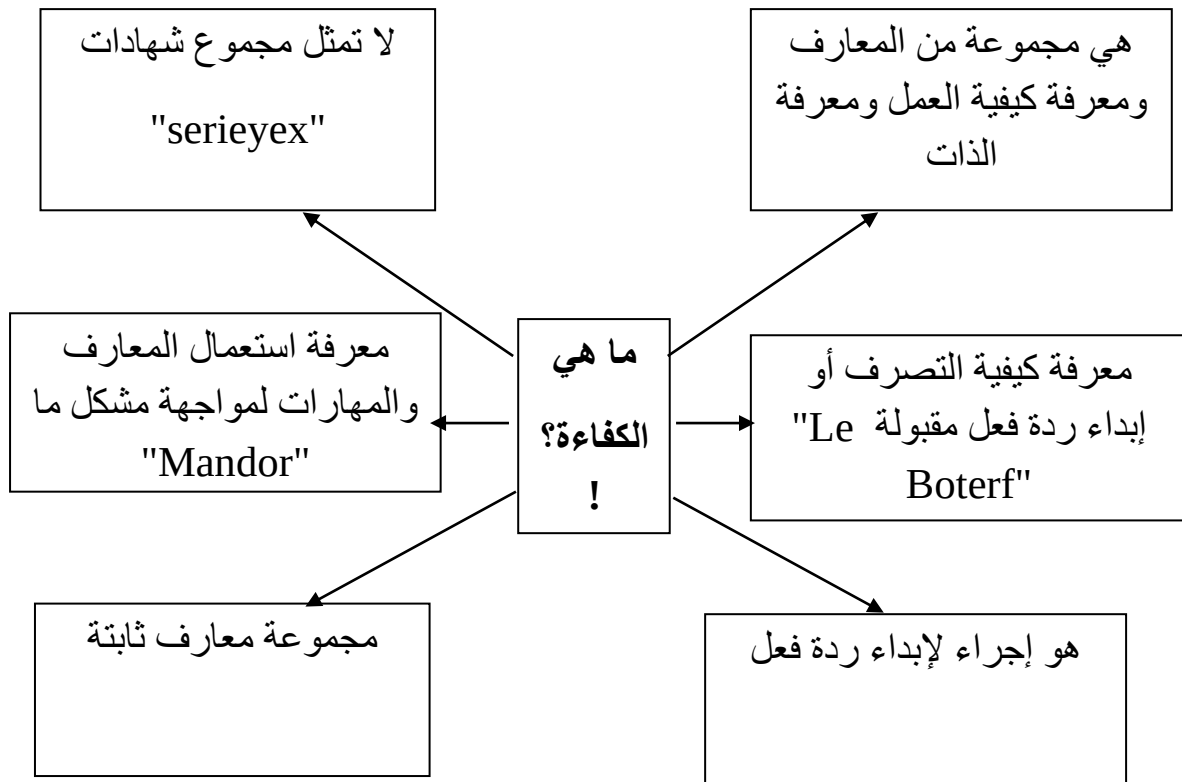
* المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

* المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

* معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإلتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، سنوضحها في الشكل 3 .

الشكل (03): بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



édition 'La compétence au cœur du succès de votre entreprise : المصدر
P22 'Paris 2000 'd'organisation

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

* الكفاءات الفردية¹: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer"، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

¹ عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 57-58.

* الكفاءات الجماعية أو المحورية¹: تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها. "J. Larregle"

كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقات المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة. "نبيل مرسى خليل"

تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:
- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.
- تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.
- ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز ب:

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.
- تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

¹ نفس المرجع السابق، ص 59-61.

- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول (Ducker). بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال (Roth)، إذا مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.

ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة. ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية:

تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة.¹

ثانيا : أهمية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات ويمكن تحقيق الميزة التنافسية لها عن طريق استراتيجية التكلفة أو التميز. فأهمية الميزة التنافسية أصبح موضوع المنافسة من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا إذ يقضي المديرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع مكونه يلعب دورا كبيرا في تحديد مستقبل منظماتهم. وقد شهدت العقود الأخيرة البحث والتركيز في هذا الموضوع وأخذت المنظمات في التنسيق مع الجهات البحثية من أجل الوصول إلى أسرار امتلاك الميزة التنافسية والبحث عن سبل إدامتها كالحصول على مصدر الموارد النادرة أو التوصل إلى أسلوب في إدارة التنظيم وغيرها.

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي :

1- تعد السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظر

¹Cancetta Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409, P 59.

- 2- كون انها تمثل معيارا وتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها تمثل معيارا نحو توجه المنظمة احتلال موقع في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها .
- 3- تزداد أهمية الميزة التنافسية في العالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات مما في حد تم على المنظمات المختلفة تميز نفسها اغتصاب أرضيه جديدة في السوق التجاري وهذا بلا شك يهم جميع منظمات الأعمال المتطلعة لإثبات تواجدتها في كل مكان¹.

المطلب الرابع : أشكال الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية عملية إبداع للمنتج ومنحني التجربة وعندما تقوم المنظمة بخفض التكلفة وفي نفس الوقت الإبداع بمنتجاتها ومنحني التجربة فإنها تخلق ميزه تنافسيه بذلك فان هذه المنظمة لها ميزه تنافسيه تتفوق بها على المنافسين في النجاح وجذب الزبائن والدفاع ضد الميزة التنافسية.

وهناك العديد من أشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تنافس عليها وهي:

1- **الميزة بالتكلفة (السعر) :** من الواضح بان التكلفة لها أثر في تحديد السعر وبالتالي تقديم سعر منخفض وان هذا النوع من التنافس أسهل الأنواع والذي يمكن للمنافس أتباعه بسرعة وإنما المنظمة التي تسعى إلى إتباع هذا الأسلوب من التنافس (المنافسة السعرية) تهدف إلى تقليل الفائدة بزيادة الإنتاجية ثم إلى مكنته الأيادي العاملة العالية التكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل التلف في المواد أو ساعات العمل للوصول إلى تكلفه اقل أي الميزة بالتكلفة.

2- **الخبرة بالجودة :** أن تحسين جوده المنتجات بمستويات عالية وليس فقط في مواجهه جوده المنافس بالتميز عليه وان هذا المنهج يجب أن يستمر باعتباره من المناهج الاستراتيجية لابد من اعتماده بشكل دائم من اجل المحافظة على ميزة التميز.

3- **الميزة بتشكيله المنتجات :** التنوع في تشكيله المنتجات من اجل التكيف مع احتياجات الزبائن بالشكل الذي تستطيع المنظمات فيه التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات المؤشرات الخاصة في بالطلب والسوق أن إحدى مؤشرات نجاح المنظمة هو قدرتها على تقديم تشكيله متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية يؤكد ميزة التمايز الذي تتمتع بها مثل هذه المنظمة.

4- **ميزة سرعة الأداء :** يقاس أداء المنظمات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المنظمات الخدمية وبالتالي فان سرعه الأداء أصبحت إحدى الميزات التنافسية ومثل هذا الأمر يتطلب أن تكون المنظمة ذات قدره عالية على التكيف والتطوير وازادت صله وثيقة ومستمرة بالزبائن من خلال إدارة علاقات الزبون².

¹ - الطائي والعبادي، 2009 ، ص 384

² - الضميدعي ويوسف، 2011، ص 264

المطلب الخامس : أبعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها لتلبية الطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعيها من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد:¹

1 - التكاليف:

يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعرية، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزاً في وجه الداخلين الجدد.

2 - الجودة:

تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة -بأبعادها المختلفة - من تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها، مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمنظمة وربحيته نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة.

3 - المرونة:

إن التغير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة. وتشير المرونة إلى "الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت".² كما أنها تشير أيضاً إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغيرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية. وتظهر المرونة في:

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8 العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، جوان 2021 ص 239

² حسن، علي الهاشمي مؤيد، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2006، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 43

- مرونة المنتجات : وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والنااتجة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.

- مرونة الحجم : وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

4 - التسليم (الوقت) :

بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن competition based- on time سعت المنظمات إلى التركيز على وقت تسليم / إيصال المنتج إلى العميل، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الانتظار ويتضمن وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الاختبار، التغليف والشحن .

المطلب السادس : مفهوم القدرة التنافسية وأسباب ظهورها

شهدت البيئة الاقتصادية العالمية في العقدين العديد من التغيرات والتطورات أهمها تحرير التجارة الدولية وقيام التكتلات الاقتصادية، ما جعل الاقتصاد العالمي في انفتاح وتحرر متزايد هذا ما دفع بالدول المتقدمة وحتى النامية تتنافس فيما بينها للرفع من اقتصادها أي أن كل دولة أصبحت حريصة على تحسين موقعها في السوق وهو ما اصطلح على تسميته بالتنافسية، حيث ازداد الاهتمام بضرورة تنمية القدرات التنافسية للدول والبحث عن وسائل تدعيمها والتعرف على أهم محدداتها ومؤشراتها.

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية

تعددت التعاريف في مجال القدرة التنافسية وأصبح مفهومها غير موحد يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن المنظمة أو القطاع أو الدولة فنجد BERTRAND.T الذي عرف القدرة التنافسية بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين ومصادرها الأساسية: التكاليف والجودة والإنتاجية والإبداع وسرعة التفاعل ورد الفعل".

أي أن القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد.

وقد عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE التنافسية على مستوى الاقتصاد بأنها البعد الذي تستطيع من خلاله المؤسسة إنتاج السلع والخدمات وفق شروط عادلة، بحيث تكون معروضة لمواجهة المنافسة على مستوى الأسواق العالمية والتي تسعى لتنمية مستوى المعيشة وتحقيق الزيادة في الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل.

في تعريف آخر لهذه المنظمة EOOD تعرف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية، حيث أن أحد تعاريف التنافسية العالمية للمنتج هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق جديدة وعالية الجودة وسرعة إيصال المنتج إلى السوق وبسعر معقول بحيث أن المشتري يرغب في شرائها في أي مكان في العالم. وأما القدرة التنافسية للبلد فقد عرفها المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 على أنها: "القدرة على التحسين المستمر لمستوى المعيشة وتوفير مستوى عمالة (تشغيل) مرتفع والحفاظ على التمسك الاجتماعي"

أي أن القدرة التنافسية هي القدرة على إنتاج سلع وخدمات طبقا لمعايير ومتطلبات الأسواق الدولية مع توفير مستوى معيشة عالي للمواطنين يزداد ارتفاعا واستدامة على المدى الطويل.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها قدرة المنظمة في الحصول على مركز تنافسي هام بالنسبة للمنظمات الأخرى المنافسة لها بحيث تتمكن من خلالها من مواجهة المنافسة الحادة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية بتقديمها لمنتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تتلاءم والظروف المعيشية للمواطنين، فالمنظمة الاقتصادية سعيها منها لتدعيم قدراتها التنافسية تكون ملزمة بمسؤولية حصولها وامتلاكها لميزة تنافسية تجعلها متألفة في الحقل التنافسي.

ثانيا: أسباب ظهور القدرة التنافسية

- من بين الأسباب التي أدت بظهور القدرة التنافسية في نظام الأعمال المعاصر هي:
- تعدد الفرص أمام المنظمات في السوق العالمية بسبب العولمة التي نشبت عنها ظاهرة انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية، مما أدى بها إلى ضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.
- ظهور التكنولوجيا كوسيلة فعالة في تسهيل الاتصالات العالمية وبالتالي الاطلاع على مراكزها التنافسية.
- رغبة المؤسسات في زيادة حصتها السوقية والرفع من طاقاتها الإنتاجية من خلال تميز منتجاتها، وعليه تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
- إصرار المنظمات على اقتحام الأسواق العالمية من خلال رفع مستوى معيشة أفراد دولها، حيث أصبحت مجبرة على التحدي ومواجهة المنظمات الأخرى التي تطمح للوصول لنفس الهدف.

المطلب السابع : قياس مستويات التنافسية الاقتصادية ومؤشراتها أولاً : قياس مستويات التنافسية الاقتصادية

يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم غير المعرفة بشكل جيد، إذ يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مضمونه، إذ يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، فيما يعتبره البعض الآخر فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة، مما أثار جدلاً كبيراً في تحديد مضامين هذا المفهوم وضبطه إذ أصبح في بعض الأحيان مفهوماً واسعاً يشتمل على العديد من السياسات التجارية والصناعية مما يصعب تحديد مؤشرات، مكوناته وقياسه. ونظراً لاتساع مفهوم التنافسية تم التمييز بين ثلاثة مستويات له وهي كما يلي:

1 - التنافسية على مستوى الدولة :

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها : الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة ، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل.¹

كما تعرف الهيئة الأمريكية للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها : قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين.²

فيما يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة ، من دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".³

إن التعاريف السابقة في مجملها تركز على النمو الاقتصادي وزيادة معدل نصيب الفرد من الدخل الوطني ، إلا أن ذلك لا يعتبر المؤشر الوحيد على تنافسية الاقتصاد الوطني بل يتعدى ذلك إلى الإنتاج بالكمية الأكبر والجودة العالية والملاءمة في الزمان والمكان مع

¹ كمال، رزيق ، فارس، مسدور ، 2002 ، مفهوم التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. ص 106

² توفيق، الصادق علي ، 1999 ، المنافسة في ظل العولمة، سلسلة بحوث معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد الخامس ، ص 33

³ كمال، رزيق ، فارس، مسدور ، مرجع سابق، ص 106

متطلبات المستهلك المحلي والدولي، ويتطلب ذلك توافر بيئة عمل معززة لتنافسية المنظمات المكونة للنسيج الاقتصادي على مستوى الدولة، مثل وفرة عوامل الإنتاج، الموقع الجغرافي، عدد السكان، التشريعات المختلفة، الدور الاقتصادي للدولة ومدى ملائمة هذه المتغيرات لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المختلفة والتي من شأنها تحقيق مزايا تنافسية للاقتصاد الوطني بالإضافة إلى معدلات الصادرات المرتفعة والتي تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر على الرفع من معدلات الدخل الفردي، حيث أن الدول التي تعتمد في صادراتها على منتجات ذات قيمة مضافة مرتفعة بهامش ربح مرتفع من شأنها تحقيق معدلات دخل مرتفعة بما يحقق الرخاء والتطور.¹

2 - التنافسية على مستوى القطاع :

تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها: "قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة " ².

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل أو الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة والتكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة .

ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية له لدى المنظمات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها.³

3 - التنافسية على مستوى المنظمة :

يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة موضوع اهتمام بحثنا ، ويعرف بأنه: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد الدولي في ظل غياب

¹ سالم إلياس ، مرجع سابق ، ص 236

² يوسف، سعيداوي ، 2005 ، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص125

³ فريد، النجار ، 2000 ، المنافسة والترويج التطبيقي ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة ، ص 108

الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية¹

وتعرف هيئة التجارة البريطانية التنافسية على مستوى المنظمة بأنها: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى"²

يمكن لأي مؤسسة أن ترفع من تنافسياتها من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدمة عملائها بأكفاً من المنافسين، وخفض تكاليفها بما يضمن لها مواجهة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدولة تستمد تنافسياتها من المنظمات والقطاعات المختلفة حيث أن ميدان التنافس يكون على مستوى المنظمات وليس الدول، إذ لا يمكن الوصول إلى صناعات تنافسية دون وجود مؤسسات قادرة على التنافس على مستوى القطاعات وبالتالي تحقيق اقتصاد تنافسي ومنه مستوى معيشي أفضل.³

ومما سبق يمكن أن نلخص مجالات التنافسية في أن تنافسية الدولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لمداخل أفرادها، أما تنافسية القطاع تتمثل في قدرة المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية بينما تنافسية المؤسسة هي قدرة هذه الأخيرة على كسب حصة ومكانة في السوق الدولي.

ثانياً: مؤشرات قياس تنافسية الدولة.

يشدد العديد من الباحثين على أهمية استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات لقياس تنافسية الدولة. يتوفر العديد من البدائل التي يمكن استخدامها في هذا السياق، مثل مراقبة تطور الدخل الحقيقي للفرد أو قياس مستوى الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاعتماد على النتائج التجارية للدولة، مثل الصادرات والواردات ورصيد التجارة الخارجية، لتقييم قدرة الدولة على المنافسة في الأسواق العالمية.

بالطبع، هناك مؤشرات أخرى يمكن استخدامها أيضاً، مثل التكنولوجيا والابتكار، وجودة التعليم والبحث والتطوير، ومحيط الأعمال وسهولة إنشاء الشركات، والبنية التحتية والاستثمارات، ومؤشرات الثقة والاستقرار الاقتصادي. يتعدد هذه المؤشرات لتقديم صورة شاملة لتنافسية الدولة في مجملها.

¹ كمال، رزيق، عمار، بوزعرور، 2003، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، ص 3

² سالم إلياس، مرجع سابق، ص 237

³ نفس المرجع السابق، ص 237

تستند هذه المؤشرات على تحليل متكامل وشامل لتقدير تنافسية الدولة وتوجيه السياسات الاقتصادية والتنموية لتعزيز هذه التنافسية وتعزيز موقع الدولة في الاقتصاد العالمي¹

1- نمو الدخل الحقيقي للفرد.

يتربط نمو الإنتاجية ودخل الفرد الحقيقي بشكل وثيق. يتوقف دخل الفرد الحقيقي على مستوى إنتاجية العوامل الاقتصادية الشاملة. ويؤدي زيادة معدل الإنتاجية إلى زيادة دخل الفرد، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال تطور ثروة البلد في مجالات مثل الموارد الطبيعية والرأسمال، وكذلك تحسين حدود التجارة الخارجية. تلعب دوراً في زيادة الاستهلاك المحتمل على المستوى الوطني بالتالي، يتوازن تفاعل هذه العوامل لتحقيق نمو اقتصادي مستدام وتحسين مستوى المعيشة للفرد. تحقيق زيادة في الإنتاجية يساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني وخلق فرص عمل جديدة، مما يزايد من دخل الفرد ويعزز قدرته على الاستهلاك وتحسين جودة حياته. لذا، فإن تحقيق نمو اقتصادي مستدام وزيادة في دخل الفرد الحقيقي، يتطلب تعزيز إنتاجية العوامل الاقتصادية والاستفادة الأمثل من الموارد وتحسين حدود التجارة الخارجية للدولة.

يمكن تحسين حدود التبادل التجاري للبلد وبالتالي زيادة دخل الفرد عندما يكون هناك طلب دولي إضافي على السلع والخدمات المصدرة من البلد، أو عندما يكون هناك فائض في العرض الدولي للسلع والخدمات المستوردة. لذلك، تترابط مؤشرات التنافسية الوطنية التي تعتمد على التجارة ودخل الفرد بشكل وثيق. يعتبر نمو الدخل، الذي يرتبط بنمو إنتاجية العوامل الاقتصادية الشاملة، مؤشراً قوياً للازدهار الاقتصادي الوطني، بالتالي، يمكن استخدام هذا المؤشر علمياً لتقييم التأثير الذي يمكن أن تحققه التنافسية الوطنية. إذا تم تحسين وزيادة إنتاجية العوامل الاقتصادية، يزايد الدخل الوطني وبالتالي يرتفع دخل الفرد ويحدث ازدهار اقتصادي. منهما، يظهر أن النمو الاقتصادي ورفع مستوى الدخل الحقيقي يتأثران بشكل مباشر بتعزيز التنافسية الوطنية وزيادة إنتاجية العوامل الاقتصادية. لذا، يعتبر نمو الدخل الوطني ودخل الفرد الحقيقي مؤشرين مهمين لقياس الازدهار الاقتصادي الوطني وتقييم تأثير التنافسية الوطنية².

2- النتائج التجارية للدولة.

تشير الدراسات المتخصصة إلى ثلاثة مقاييس رئيسية لقياس النتائج التجارية للبلد. هذه المقاييس تتضمن:

¹ عائشة عميش، علي حدادو، "مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و08 نوفمبر، 2010، ص 9.

² وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 74، ديسمبر، 2009، ص 7.

- حصة مستقرة أو متزايدة في السوق الدولية : تعكس هذه المقياس حجم ونسبة مشاركة البلد في الأسواق العالمية وعندما تحافظ البلد على حصتها في السوق الدولية أو تزايدها، فإن ذلك يشير إلى تحسن التنافسية والقدرة على المنافسة في السوق العالمية، نمو تركيب الصادرات في المنتجات عالية التقنية أو ذات القيمة المضافة العالية: يركز هذا المقياس على تحسين تركيب الصادرات للبلد من خلال زيادة نسبة المنتجات عالية التقنية أو ذات القيمة المضافة العالية في الصادرات. فعندما يتحول البلد إلى تصنيع وتصدير منتجات ذات جودة عالية وقيمة مضافة عالية، فإن ذلك يعزز التنافسية ويعكس التقدم التكنولوجي والابتكار في الاقتصاد، فائض مستمر في الميزان التجاري .

- الميزان التجاري: يعبر هذا المقياس عن الفرق بين قيمة الصادرات والواردات للبلد. وعندما يحقق البلد فائضا مطردا في الميزان التجاري، فإن ذلك يعكس قدرته على تصدير منتجاته بنجاح وتحقيق توازن في العمليات التجارية للدولة.

باستخدام هذه المقاييس، يمكن للدراسات المتخصصة تقييم الأداء التجاري للبلد وتحديد مستوى التنافسية الوطنية وتأثيرها على النتائج التجارية للبلد¹.

تصدر العديد من المؤسسات والهيئات الدولية تقارير سنوية تهدف إلى تصنيف دول العالم وقياس مستوى التنافسية الوطنية. بعض هذه المنظمات تشمل المعهد الدولي للتنمية الإدارية، المنتدى الاقتصادي العالمي، منظمة الأمم المتحدة، وصندوق النقد الدولي، تقوم هذه التقارير بتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بعدد من المؤشرات والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، بهدف تقييم ومقارنة أداء الدول وتحديد مستوى التنافسية الوطنية. وتعتمد هذه المؤشرات على معايير مختلفة مثل التنافسية الاقتصادية، الابتكار، التجارة الدولية، التعليم، البنية التحتية، وغيرها. باستخدام هذه التقارير والمؤشرات، يمكن للمنظمات والهيئات الدولية والحكومات الاستفادة من التحليلات والتصنيفات لتطوير سياسات واستراتيجيات تعزز التنافسية الوطنية وتحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدان².

المطلب الثامن: مفهوم تنافسية الصادرات The concept of exports competitiveness

تعرف تنافسية الصادرات بأنها مقدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات وتسويقها لدول أخرى، وذلك عن طريق القطاع العام أو الخاص بين الدولتين Bilateral Agreement وقد يتم تداول سلع الصادرة أو الخدمات بين عدد من الدول في إطار اتحاد أو تجمع إقليمي، ومثال ذلك السوق المشترك لدول الشرق وجنوب إفريقيا Comesa ، وتتحد التنافسية بعدد من العوامل تشمل عوامل الإنتاج ومدى توفرها، وموقف الطلب من حيث الحجم والنوع وتأثيره

¹ وديع محمد عدنان، المرجع السابق ص. 21.

² العبد غربي، عبد الوهاب دادان، "أثر تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنافسية الاقتصاد الوطني خلال الفترة"، 4112-1111 ، مجلة روى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد، 01، العدد، 17، جوان 2011، ص. 779.

على الأسعار ومن ثم على الإنتاج ، ووضع الصناعات المرتبطة والمساندة لإنتاج السلع .¹ ووفقا (Aldington) يمكن تعريفها : قدرة الدولة على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scott and Lodge وهو " أن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة ."² وقد تم تعريف التنافسية بشكل عام من قبل عدد من الهيئات والمنظمات ،منها تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Co-operation and Development على أنها: " المدى الذي تستطيع من خلاله الدول أن تنتج و في ظل شروط السوق الحرة العادلة ، سلعا وخدمات تنافس أسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة مستمرة في الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل ."³ مما سبق نجد أن معظم تعريفات التنافسية تشترك في نقاط عديدة أهمها قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف ، ويظهر ذلك في تحسين الناتج المحلي الإجمالي الذي يجب أن ينعكس إيجابا على تحسين الظروف المعيشية للمواطنين ، وأيضا تم ربط التنافسية مع موقف الميزان التجاري للدولة، حيث يشير الفائض فيه إلى قوة اقتصادها والعجز إلى تدهوره أو ضعفه .⁴

¹ محمد الحسن محمد أحمد، 2012 ، تنافسية الصادرات السودانية بين السياسات المحلية والمتغيرات العالمية.،مجلة المصرفي ، العدد 63، ص19

² عاطف بيومي محمد ، بهية صالح ناصر و وفاء محمد عمر ، 2018 ، دراسة قياس تنافسية الصادرات القائمة على الصناعات الصغيرة في ضوء مبادرة البنك المركزي المصري. الجهاز المركزي للتعبة العامة والاحصاء ، مصر، ص 9

³ حبيب محمود ،ظافر حمود ،2010 ،القدرة التنافسية للصادرات السورية في الأسواق الدولية ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 33، العدد 1، ص 116

⁴ رمضان أم الخير، شربي محمد الأمين ، قياس وتحليل مؤشرات تنافسية الصادرات الجزائرية غير النفطية ، تنافسية الصادرات الجزائرية غير النفطية خلال الفترة (2000 -2020) الأفاق للدراسات الاقتصادية ،المجلد 1،العدد 7، ص 50-60

خلاصة الفصل

إن للسلاسل الإمداد دور كبير في دفع عجلة النمو الاقتصادي وذلك من خلال السرعة في تنفيذ العمليات وبأكثر كفاءة ممكنة، كما أن للتصدير والتنافسية أهمية بالغة في اقتصاد أي دولة حيث اعتبره البعض ضرورة تفرض نفسها على مسارات الاقتصادية لتلك الدول وهو أحد آليات الهامة لزيادة معدلات نمو الناتج المحلي الخام من خلال توسيع نطاق السوق الذي يعد من أهم العناصر للنمو إلى الخارج، والتوسع في التصدير يساعد عموماً على إزالة العراقيل التي تقف أمام التنمية الاقتصادية.

ومن هنا أجمع الاقتصاديون على أهمية الدور الذي تلعبه سلاسل الإمداد وتنافسية الصادرات في دفع عجلة النمو الاقتصادي وأثارهما على التنمية الاقتصادية

الفصل الثاني

مؤشر أداء اللوجستي و مؤشر تنافسية
الصادرات

دراسة حالة الامارات العربية المتحدة

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

تمهيد :

يعتبر القطاع اللوجستي ذو أهمية اقتصادية بالغة في العديد من الدول حيث يأتي الاهتمام بهذا القطاع من خلال تنفيذ العديد من المشاريع في البنية الأساسية كالمطارات والموانئ والطرق وذلك لاستكمال المنظومة اللوجستية ولعل دولة الامارات العربية المتحدة أحد أكبر المستفيدين من الخدمات اللوجستية فقد شهدت دولة الامارات العربية المتحدة تطورات اقتصادية واجتماعية متسارعة مما أدى الى تحقيق مستويات نمو اقتصادية كبيرة في جميع ارجاء الدولة.

وسنتناول في فصلنا هذا عن دور الخدمات اللوجستية من خلال مؤشر أداء اللوجستي في كذلك سنرى ترتيب دولة الامارات العربية في مؤشر تنافسية الصادرات مقارنة بالدول العربية وهذا من خلال المبحثين التاليين :

- ✓ المبحث الأول : مؤشر الأداء اللوجستي لدولة الامارات العربية المتحدة
- ✓ المبحث الثاني : مؤشر تنافسية الصادرات في دولة الامارات

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

المبحث الأول : مؤشر الأداء اللوجستي لدولة الامارات العربية

يشكل مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الذي وضعه البنك الدولي أداة قياس مرجعية، الهدف منها مساعدة البلدان على تحديد التحديات والفرص التي تواجهها في مجال اللوجستيات التجارية، وتحديد الإجراءات التي ينبغي أن تتخذها لتحسين أدائها في هذا المجال.

ويقدم البنك الدولي تقريره عن مؤشر أداء الخدمات اللوجستية مرة كل سنتين. وقد كَوّن مجموعة من البيانات على أساس التقييمات الكمية والنوعية لمدى سلاسة اللوجستيات في البلدان، قابلة للمقارنة بين البلدان وعلى مدى فترات زمنية مختلفة.

المطلب الأول : مكونات مؤشر أداء الخدمات اللوجستية

يتكوّن مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من مؤشرين، دولي ومحلي¹.

1 - المؤشر الدولي : فيقدم تقييمات نوعية للبلد، عن ستة أبعاد للتجارة، يجريها خبراء في اللوجستيات يعملون خارج البلد ويُطلب من كل مجيب على أسئلة المسح ترتيب ثمانية بلدان بالإضافة إلى بلده .

2 - المؤشر المحلي : فيوفّر تقييمات نوعية وكمية للوجستيات في بلد معيّن، يجريها خبراء يعملون فيه . ويتضمن معلومات مفصلة عن بيئة اللوجستيات، وبيانات عن التكاليف، ووقت التنفيذ، والعمليات والمؤسسات اللوجستية الأساسية. الدولي .

كما يتألف مؤشر الخدمات اللوجستية من ستة عناصر أساسية هي:

1 - الجمارك :

كفاءة التخليص الجمركي على الحدود (الإجراءات الجمركية : معالجة البيانات الجمركية عبر الإنترنت، وضرورة استخدام مخلص جمركي معتمد في عملية التخليص، واختيار مكان التخليص النهائي، والإفراج عن البضائع بتعهّد بانتظار إتمام المستندات المطلوبة للتخليص، وإخضاع الواردات للمعاينة، أو لعدة معاينات .) ويشمل هذا العنصر ثلاثة أنواع من السلطات الحدودية : الإدارات الجمركية، ووكالات ضمان الجودة الالتزام بالمعايير، ووكالات الصحة والصحة النباتية .

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) لجنة النقل واللوجستيات ،الدورة الثامنة عشرة ،بيروت، 21 - 20 كانون الأول/ديسمبر 2017 ، البند 7 من جدول الأعمال المؤقت ، ص 4 - 5

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

2 - البنى الأساسية :

الموانئ، والطرق، والسكك الحديدية، والمطارات، ومرافق التخزين وإعادة الشحن، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

3 - نوعية الخدمات اللوجستية :

النقل البري، والنقل بالسكك الحديدية، والنقل الجوي، والنقل البحري والموانئ، والتخزين، وإعادة الشحن والتوزيع، ووكلاء الشحن، والدوائر الجمركية، ووكالات ضمان الجودة/المعايير، ووكالات الصحة والصحة النباتية، والمخلصون الجمركيون، وجمعيات التجارة والنقل، والمرسل إليهم أو الشاحنون .

4 - التوقيت :

توقيت التخليص والتسليم (تواتر وصول الشحنات إلى المرسل إليهم ضمن مواعيد التسليم المقررة أو المتوقعة، والتأخير، والتخزين الإلزامي، والمعاينة قبل الشحن، والمعاينة عند نقل البضائع من سفينة إلى أخرى، والأنشطة الإجرامية، وطلب المدفوعات غير الرسمية) .

5 - سهولة ترتيب الشحنات الدولية :

سهولة ترتيب الشحنات بأسعار تنافسية .

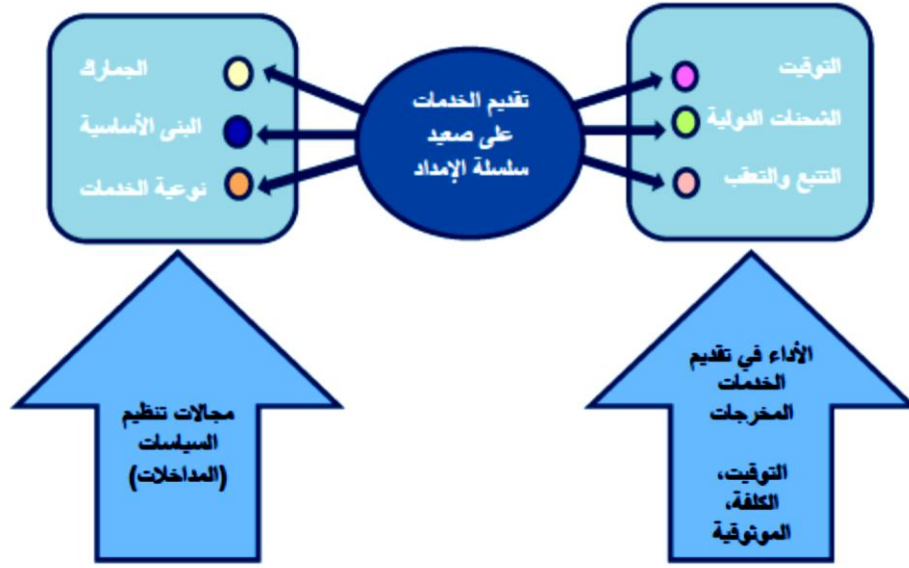
6 - التتبع والتعقب

القدرة على تتبع الشحنات وتعقبها.

يبين الشكل (4) عناصر مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الستة بعد توزيعها في فئتين رئيسيتين :مؤشرات المدخلات والنواتج .تقيم الفئة الأولى وعنوانها" مجالات تنظيم السياسات"، المدخلات الرئيسية إلى سلسلة الإمداد: الجمارك، والبنى الأساسية، والخدمات . وتقيم الفئة الثانية، وعنوانها" نواتج أداء سلسلة الإمداد"، توقيت الشحنات الدولية وكلفتها، ومدى الموثوقية في التتبع والتعقب.

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

الشكل (4) مؤشرات المدخلات والناتج في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية



المصدر : Jean-François Arvis and others, *Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy – The Logistics Performance Index and Its Indicators* (Washington, D.C., The International bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2012), p. 7.

المطلب الثاني : إحصائيات مؤشر الأداء اللوجستي لدولة الإمارات العربية المتحدة

كما ذكرنا سابقا يعتمد أداء الخدمات اللوجستية على عناصر أساسية لقياس الأداء اللوجستي التجاري و تقييم كفاءته للبلدان ، وبما أن دراستنا تستهدف دولة الإمارات العربية المتحدة ، فسوف نعرض بعض إحصائيات مكونات المؤشر الأداء اللوجستي لدولة الإمارات العربية المتحدة . ومن ثما ترتيبها مع أعضاء الإسكوا .

في عام 2007 ، وحسب نتائج المؤشر احتلت الإمارات المرتبة 20 عالميا في معيار الخدمات الجمركية وذلك ب 3.52 نقطة، والمرتبة 18 عالميا في معيار البنية التحتية ب 3.80 نقطة، في حين جاءت في المرتبة 13 عالميا في الشحنات الدولية ب 3.68 نقطة ، واحتلت المرتبة 20 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية ب 3.67 نقطة، وجاءت في المرتبة 28 عالميا في معيار التتبع والتعبئة ب 3.58 نقطة والمرتبة 17 عالميا في معيار التوقيت ب 4.12 نقطة. (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية) .

في عام 2012 ، وحسب نتائج المؤشر احتلت الإمارات المرتبة 15 عالميا في معيار الخدمات الجمركية وذلك ب 3.61 نقطة، والمرتبة 17 عالميا في معيار البنية التحتية ب 3.84 نقطة، في حين جاءت في المرتبة 15 عالميا في الشحنات الدولية ب 3.59 نقطة، واحتلت المرتبة 17 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية ب 3.74 نقطة، وجاءت في

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

المرتبة 18 عالميا في معيار التتبع والتعقب ب3.81 نقطة والمرتبة 13 عالميا في معيار التوقيت ب 4.10 نقطة (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).

حسب نتائج المؤشر لعام 2014 احتلت الإمارات المرتبة 25 عالميا في معيار الخدمات الجمركية، وذلك بعد أن حصلت على 3.42 نقطة، فيما احتلت المركز 21 عالميا في معيار البنية التحتية اللوجستية بحصولها على 3.70 نقطة، في حين جاءت في المرتبة 43 عالميا في الشحنات الدولية بحصولها على 3.20 نقطة، والمركز 31 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية بحصولها على 3.50 نقطة، وجاءت في المرتبة 24 عالميا في معيار التتبع بحصولها على 3.75 نقطة. . والمرتبة 32 عالميا في معيار التوقيت بحصولها على 3.92 نقطة . (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).

حسب نتائج المؤشر احتلت الإمارات عام 2016 المرتبة 12 عالميا في معيار الخدمات الجمركية، وذلك بعد أن حصلت على نتيجة بلغت 3.84 نقطة، فيما حصلت المركز 13 عالميا في معيار البنية التحتية اللوجستية بحصولها على 4.07 نقطة، في حين جاءت في المرتبة السابعة عالميا في الشحنات الدولية بحصولها على 3.89 نقطة، وصعدت إلى المركز 18 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية بحصولها على 3.82 نقطة . وجاءت في المرتبة 18 عالميا في معيار التتبع بحصولها على 3.91 نقطة . والمرتبة 18 عالميا في معيار الالتزام بالوقت في الخدمات اللوجستية بحصولها على 4.13 نقطة (. البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).

وعليه حسب بيانات البنك الدولي لمؤشر أداء الخدمات اللوجستية، فقد قفزت الإمارات قفزات نوعية خلال السنوات الماضية بحيث وصلت إلى المرتبة 13 عالميا متحصلة على 3.94 نقطة في 2016 . مقابل المرتبة 27 عالميا متحصلة على 3.54 نقطة في 2014 .¹

❖ ترتيب دولة الإمارات العربية مع أعضاء الإسكوا

للمؤشر دور فعال في تقييم كفاءة الخدمات اللوجستية في المنطقة العربية، وتوجيه الإصلاحات نحو تحسين الأداء . ويبين الجدول 3 أن الإمارات العربية المتحدة سجلت، حسب المؤشر في عام 2016 ، مجموعاً بلغ 3.94 ، وهو الأعلى بين البلدان العربية . وسجلت الجمهورية العربية السورية أدنى مجموع في عام 2007 ، وأداؤها لا يزال ضعيفاً عند 1.60 في عام 2016 .

¹ زيشي نوال أ.د. يوسف رشيد ، دراسة مقارنة لواقع الأداء اللوجستي بين الجزائر والإمارات العربية المتحدة ، مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد / 80 : العدد 51 : مكرر (ديسمبر 2018) ، ص 274

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة
الإمارات العربية المتحدة

الجدول 3 - ترتيب البلدان الأعضاء في الإسكوا ومجاميعها في الأعوام 2007 ، 2012 ،
2016

مؤشر أداء الخدمات اللوجستية لعام 2016		مؤشر أداء الخدمات اللوجستية لعام 2012		مؤشر أداء الخدمات اللوجستية لعام 2007		
المجموع	المرتبة	المجموع	المرتبة	المجموع	المرتبة	البلدان أعضاء في الإسكوا
2.96	67	2.56	102	2.89	52	الأردن
3.94	13	3.78	17	3.73	20	الإمارات العربية المتحدة
3.31	44	3.05	48	3.15	36	البحرين
2.5	110	3.17	41	2.76	60	تونس
1.6	160	2.60	92	2.09	135	الجمهورية العربية السورية
2.53	103	2.10	148	2.71	64	السودان
2.15	149	2.16	145	-	-	العراق
3.23	48	2.89	62	2.92	48	عمان
-	-	-	-	-	-	دولة فلسطين
3.6	30	3.32	33	2.98	46	قطر
3.15	53	2.83	70	2.99	44	الكويت
2.72	82	2.58	96	2.37	98	لبنان
2.26	137	2.28	137	-	-	ليبيا
3.18	49	2.98	57	2.37	97	مصر
2.67	86	3.03	50	2.38	94	المغرب
3.16	52	3.18	37	3.02	41	المملكة العربية السعودية
1.87	157	2.40	127	2.63	67	موريتانيا
-	-	2.89	63	2.29	112	اليمن

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الإسكوا ، مؤشر الأداء اللوجستي مكوناته ومنهجية إعداداته ومستوياته، البند 7 من جدول الأعمال المؤقتة، ديسمبر 2017، بيروت، ص 8

المطلب الثالث: إيرادات القطاع اللوجستي في دولة الإمارات

قفزت إيرادات القطاع اللوجستي بما يقارب سبعة أضعاف على أساس سنوي لتصل إلى 1.08 مليار درهم خلال الربع الأول من عام 2024، مدفوعة بشكل أساسي بمساهمة شركة "ناتوم للخدمات اللوجستية" (لمدة 3 أشهر) ومساهمة شركة "سياسية للخدمات اللوجستية للمركبات" (لمدة شهرين)، وبدء العمليات في مشروع "ايه دي إل أولانيش" (لمدة شهر واحد)، والمشروع المشترك للخدمات اللوجستية في كازاخستان. كما وصل نمو إيرادات القطاع إلى 49% على أساس سنوي ومقارنة المثل بالمثل، مدعوماً بأعمال نقل اللدائن البلاستيكية وإيرادات النمو العضوي الإضافية الناتجة عن مشروع "ايه دي إل أولانيش".

حقق القطاع نمواً بما يقارب ثلاثة أضعاف في أرباحه قبل استقطاع الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك على أساس سنوي لتصل إلى 93 مليون درهم في الربع الأول من عام 2024، مع تحقيق هامش أرباح قبل استقطاع الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك بنسبة 9%، مقارنة بنسبة 23% التي حققها في الربع الأول من عام 2023 وبنسبة 6% (مع استثناء الأرباح غير المتكررة) في الربع الرابع من عام 2023.

❖ تحليل سوق الشحن والخدمات اللوجستية في الإمارات العربية المتحدة

يقدر حجم سوق الشحن والخدمات اللوجستية في الإمارات العربية المتحدة بنحو 20.03 مليار دولار أمريكي في عام 2024، ومن المتوقع أن يصل إلى 27.51 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2029، بمعدل نمو سنوي مركب قدره 6.55% خلال الفترة المتوقعة (2024-2029). ويشهد السوق نمواً مطرداً، مدفوعاً بشكل رئيسي بالنمو المستمر والسريع للتجارة الإلكترونية في جميع أنحاء المنطقة وارتفاع التجارة الدولية. أثرت جائحة كوفيد-19 على عمليات سلسلة التوريد الشاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتأثر الشحن البري بسبب إغلاق الحدود، والشحن الجوي بسبب إلغاء الرحلات الجوية. تعافت الصناعة تدريجياً من قيود النقل. لعبت الخدمات اللوجستية الصيدلانية دوراً مهماً في توزيع لقاحات كوفيد-19. إن موقع دبي الاستراتيجي بين آسيا وأوروبا يخدم الشرق والغرب، ويوفر الظروف التجارية المثلى للإمارة. لتسهيل التجارة وسوق التجارة الإلكترونية، نفذت دبي مبادرات لتطوير بنيتها التحتية والتكنولوجيا لتنفيذ نظام نقل متكامل وبنية تحتية لوجستية ممتازة. على الرغم من الاضطرابات الاقتصادية في الخليج العربي، استمر قطاع الخدمات اللوجستية في احتلال المسار السريع في السنوات الأخيرة. وعلى الرغم من تفوق قطاع الخدمات اللوجستية على الصناعات الرئيسية الأخرى، إلا أنه أصبح الآن عامل تمكين حاسم في جهود التنويع الاقتصادي في البلاد.

يشير الشحن والخدمات اللوجستية إلى نقل البضائع محلياً ودولياً عبر وسائل مختلفة، بما في

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

ذلك الجو والسكك الحديدية والطرق. يتم تقسيم السوق حسب الوظيفة (نقل البضائع، وشحن البضائع، والتخزين، وخدمات القيمة المضافة، وغيرها من الخدمات)، والمستخدم النهائي (التصنيع والسيارات، والنفط والغاز، والتعدين واستغلال المحاجر، والزراعة، وصيد الأسماك والغابات، والبناء، وتجارة التوزيع). (قطاعات الجملة والتجزئة - بما في ذلك السلع الاستهلاكية سريعة الحركة)، والمستخدمين النهائيين الآخرين (الاتصالات)، والإمارة (دبي وأبو ظبي والشارقة ورأس الخيمة والفجيرة وعجمان وأم القيوين). يغطي التقرير أيضاً تأثير COVID-19 على السوق. يقدم التقرير حجم السوق وتوقعات سوق الشحن والخدمات اللوجستية في الإمارات العربية المتحدة بالدولار الأمريكي لجميع القطاعات المذكورة أعلاه.¹

المطلب الرابع : القطاع البحري والشحن خلال الربع الأول من عام 2024

حافظ القطاع البحري والشحن خلال الربع الأول من عام 2024 على أدائه القوي في تحقيق الإيرادات التي زادت بنسبة 92% على أساس سنوي لتصل إلى 1.76 مليار درهم خلال الربع الأول من عام 2024، مدفوعة بزيادة إيرادات الخدمات البحرية (بنسبة تزيد على 384% على أساس سنوي)، وخدمات الشحن (بنسبة تزيد على 90% على أساس سنوي)، والعمليات البحرية والخدمات تحت سطح البحر (بنسبة تزيد على 48% على أساس سنوي). ومع استثناء تأثير صفقات الدمج والاستحواذ، ومساهمة شركة "جي إف إس" لمدة شهرين وشركة "نواتوم للخدمات البحرية" لمدة ثلاثة أشهر، فقد ارتفعت إيرادات القطاع البحري والشحن بنسبة 27% على أساس سنوي.

يعد القطاع البحري والشحن أكبر مساهم في إيرادات المجموعة وأرباحها قبل استقطاع الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك، حيث بلغت مساهمته 44% و37% على التوالي. كما تم ضخ استثمارات إضافية لتعزيز العمليات البحرية والخدمات تحت سطح البحر من أجل مواصلة تنويع مزيج إيرادات القطاع، وبناء محفظة متآزرة من الأصول الأقل عرضة لتقلبات السوق وتغيراته.

بلغت أرباح القطاع قبل استقطاع الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك 436 مليون درهم، وهو ما انعكس على تحقيق هامش أرباح قبل استقطاع الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك بنسبة 25%، مقارنة بنسبة 32% التي حققها في الربع الأول من عام 2023 ونسبة 23% (مع استثناء الأرباح غير المكررة) في الربع الرابع من عام 2023. وكما كان متوقعاً، فقد أثرت الأوضاع في منطقة البحر الأحمر بشكل إيجابي على أعمال الشحن في القطاع، والتي تمثل 54% من إجمالي إيراداته خلال الربع الأول من عام 2024،

¹Source: <https://www.mordorintelligence.com/ar/industry-reports/united-arab-emirates-freight-logistics-market>

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

لترتفع من 46% في عام 2023، نظراً لمساهمة شركة "جي إف إس" لمدة شهرين. كما أن حوالي 29% من عمليات الشحن الإقليمي للحاويات في الربع الأول من عام 2024 كانت مرتبطة بالخدمات السبع المقدمة في منطقة البحر الأحمر خلال هذا الربع. ويتجه كل من الطلب وأسعار عمليات الشحن في البحر الأحمر إلى الارتفاع، في حين يبدو أن الأوضاع الحالية ستظل كما هي، ومن المرجح أن تستمر حتى نهاية هذا العام.

المبحث الثاني : مؤشر تنافسية الصادرات في دولة الامارات

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى المؤشرات المستخدمة لقياس تنافسية صادرات دولة الإمارات العربية المتحدة ، وذلك نظراً لأهميتها الاقتصادية ، حيث تعتبر من بين أهم العوامل المسرعة لعملية النمو الاقتصادي.

المطلب الأول : مؤشر تنافسية الصادرات مؤشر مركب

Export Competitiveness Index

عندما تقتضي فيه الميزة النسبية دخول الأسواق الدولية اعتماداً على التشجيع والحماية القادمة من قبل الحكومة، نقص التكاليف، فإنّ قياس القدرة التنافسية للمنتجات المصدرة من دورها التركيز على تلبية حاجة المستهلك من حيث النوعية والجودة، و كذلك تساعد المنتجات على دخول الأسواق المتطورة والغنية، وتكمن أهمية مؤشرات تنافسية الصادرات إلى أنه يمكن من خلالها التعرف على حال مقتصد الدول من حيث الضعف والقوة، ومدى التنافسية في الأسواق العالمية، وتأثير ذلك على النمو الاقتصادي لتلك الدول، كما يوضحها الشكل (5) الذي يبين ان مؤشر تنافسية الصادرات هو مؤشر مركب من معدل اختراق السوق و كثافة التجارة و النصيب السوقي التنافسية السعرية الميزة الإنتاجية و الميزة النسبية الظاهرة .

الشكل (5) مؤشر تنافسية الصادرات (مؤشر مركب)

معدل اختراق السوق	كثافة التجارة	النصيب السوقي	التنافسية السعرية	الميزة الإنتاجية	الميزة النسبية الظاهرة
-------------------	---------------	---------------	-------------------	------------------	------------------------

Source <https://ijrsd.journals.ekb.eg> Pages: (133-160)

1 - معامل الميزة النسبية الظاهرة :

Relative Comparative Advantage R.C.A

تكمن أهمية هذا المؤشر في أنه يقدم معلومات مهمة عن الإمكانيات التصديرية لكل دولة

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

من العديد من المنتجات التقليدية وغير التقليدية، مما يساعد في تقييم الصادرات المحتملة لهذه الدولة إلى باقي الدول الأخرى التي تستورد هذه المنتجات ، ويبين حساب معامل الميزة النسبية الظاهرة للمنتج إلى وجود ميزة نسبية للسلعة في السوق العالمي إذا كانت قيمة المعامل أكبر من الواحد الصحيح وهذا يعني أن حجم صادرات هذا المنتج في إجمالي قيمة صادرات الدولة أكبر من المعدل العالمي، مما يزيد من ميزتها النسبية الظاهرة في تصدير هذا المنتج ، أما إذا كانت قيمته أقل من الواحد، فإن ذلك يعني عدم وجود ميزة نسبية لتلك السلعة ، ويتم حساب الرقم القياسي للميزة النسبية الظاهرة وفقاً لما يلي ¹ :

الرقم القياسي للميزة النسبية الظاهرة =

(قيمة الصادرات الكلية للدولة / قيمة الصادرات الكلية العالمية) /

(قيمة صادرات السلعة للدولة / قيمة صادرات السلعة في العالم)

2 - الميزة الإنتاجية (الإنتاج النسبي) : Relative Production

يعد الإنتاج النسبي من العوامل المؤثرة على المركز التنافسي للسلعة في السوق العالمي، حيث تسعى كل دولة لجذب أسواق جديدة من خلال زيادة حجم الإنتاج الوطني لدولة ما من سلعة معينة مقارنة بإنتاج الدول الأخرى المنافسة لها للسلعة المعنية مع مراعاة جودة الإنتاج وملائمته للتصدير للسوق العالمي. ويعبر مؤشر الإنتاج النسبي عن النسبة بين إنتاج الدولة من سلعة ما وإنتاج العالمي لتلك السلعة، وكلما ارتفعت هذه القيمة دل ذلك على تحسن الوضع التنافسي لكمية إنتاج الدولة بالنسبة لإنتاج الدول المنافسة لها داخل السوق المستورد ، ويتم تقديره من المعادلة التالية ²:

الإنتاج النسبي = إنتاج الدولة من سلعة ما / الإنتاج العالمي للسلعة المعنية

3 - التنافسية السعرية (السعر النسبي) : Relative Price

يعد السعر النسبي من المحددات الأساسية والهامة في التأثير على المركز التنافسي للسلعة في السوق العالمي، حيث تسعى كل دولة لجذب أسواق جديدة من خلال تخفيض أسعار صادراتها مقارنة بأسعار الدول الأخرى المنافسة لها في تصدير السلعة المعنية. ويتم تقدير مؤشر المركز التنافسي السعري بإيجاد النسبة السعرية بين سعر تصدير الدولة وسعر التصدير للدولة الأخرى التي تنافسها في تصدير السلعة موضع الاعتبار، فإذا انخفضت النسبة السعرية عن

¹ د/ دينا فاروق عناني ، د / ريهام محمد سليمان ، أ.د/ أمال شوتري ، تصنيف أهم مؤشرات قياس القدرة التنافسية للتجارة الخارجية ،

² دينا فاروق عناني ، مرجع سابق ، ص 152

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

الواحد الصحيح دل ذلك على وجود ميزة تنافسية سعرية للدولة في تصدير ذلك المحصول ، والعكس في حالة ارتفاع هذا السعر النسبي عن الواحد الصحيح.

ويحسب السعر النسبي على النحو التالي:¹

السعر النسبي = متوسط أسعار أهم الدول المنافسة لسلعة ما /
سعر تصدير الدولة المصدرة للسلعة المعنية

4 - النصيب السوقي (حصة الصادرات) : Market Share

يعد النصيب السوقي أحد مؤشرات قياس الكفاءة الاقتصادية، وهو يفيد في التعرف على أهم الأسواق الخارجية ذات الطاقات الاستيرادية الكبيرة، وعلى مدى قدرة تلك الصادرات على تغطية احتياجات تلك الأسواق وزيادة الإمكانات التصديرية لها، حيث إن ارتفاع قيمة النصيب السوقي يعكس ارتفاع الوضع التنافسي لأي دولة، ويعبر مؤشر النصيب السوقي عن النسبة المئوية لصادرات دولة ما من سلعة معينة في سوق معين إلى واردات تلك السوق من مختلف دول العالم من تلك السلعة، ويتم حسابه بالمعادلة التالية:²

النصيب السوقي = كمية صادرات سلعة ما من دولة ما إلى أحد الأسواق الاستيرادية / إجمالي كمية واردات هذا السوق الاستيرادي من السلعة المعنية

5 - كثافة التجارة (الأهمية النسبية للصادرات) :

(Trade Intensity Index (Export Share) (T)

يستخدم هذا المؤشر لتحديد ما إذا كانت قيمة التجارة بين بلدين أكبر أو أصغر مما هو متوقع على أساس أهميتها في التجارة العالمية، وهو يعبر عن نسبة صادرات الدولة من السلعة لأهم الأسواق إلى إجمالي صادرات الدولة للسلعة، وتشير قيمة مؤشر الكثافة أكثر (أقل) من الواحد إلى تدفق تجاري ثنائي أكبر (أصغر) مما كان متوقعا، نظرا لأهمية الشريك التجاري (الدولة المستوردة) في التجارة العالمية ، ويتم حسابة من المعادلة التالية:

الأهمية النسبية للصادرات (كثافة التجارة) = صادرات الدولة إلى أهم الأسواق من سلعة ما / إجمالي صادرات الدولة للسلعة المعنية

6 - معدل اختراق السوق : Market Penetration rate

وهو أكثر معايير قياس التنافسية انتشاراً، وذلك لأنه يمثل مقياساً لمدى قبول واستيعاب السلعة المصدرة بالأسواق الخارجية، كما يوضح مدى إمكانية زيادة الصادرات من تلك السلعة بالأسواق المستوردة، ومن ثم يسهم في وضع السياسات الخاصة بالتسويق الخارجي للسلعة، وهو عبارة عن النسبة بين صادرات الدولة من السلعة واستهلاكها الظاهري (المتاح

¹ نفس المرجع السابق، ص 152

² نفس المرجع السابق ، ص 153

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

للاستهلاك (في الدولة المستوردة، ويتم تقديره من المعادلة التالية :¹
معدل اختراق السوق = (صادرات الدولة إلى أهم الأسواق من سلعة ما) / (إنتاج الدولة المستوردة من السلعة المعنية + واردات الدولة المستوردة من السلعة المعنية - صادرات الدولة المستوردة من السلعة المعنية)

المطلب الثاني : المكونات الأساسية لمؤشر التنافسية العالمي

مع سطوع تغييرات جديدة مهمة في أداء العديد من الاقتصادات في السنوات الأخيرة ارتباطا بظهور ”الثورة الصناعية الرابعة“، والتي تمثل في نفس الوقت فرصا لخلق وظائف جديدة وكذلك لتهديدها بحدوث تباعد أو استقطابات جديدة بين الاقتصادات والذي يدفع بالتالي إلى إعادة النظر في السياسات وتحديد مسارات جديدة، أصدر المنتدى الاقتصادي العالمي ابتداء من عام 2018 ”مؤشر التنافسية العالمي 4.0“ ، بحلة جديدة كمساهمة من هذه المؤسسة في التفكير في صنع السياسات من خلال دمج مفهوم الثورة الصناعية الرابعة في تعريف القدرة التنافسية.²

ويتم تحديد مدى تنافسية الاقتصادات التي تدرج في المؤشر من خلال منهجية تركز على 103 مؤشر جزئي مجمعة في 12 ركيزة تمثل في مجموعها المرتكزات والدعامات الأساسية للتنافسية.

ومنذ أول إصدار في عام 1979 وحتى عام 2017 ، تم احتساب درجات هذا المؤشر اعتمادا على منهجية جمع البيانات المتعلقة بالدعائم الأساسية للتنافسية التالية: المؤسسات، والابتكار، وبيئة الاقتصاد الكلي، والصحة، والتعليم الأساسي، والتعليم العالي، والتدريب، وكفاءة سوق السلع، وتطوير سوق المال، والجاهزية التكنولوجية، وحجم السوق ، ومدى تقدم الأعمال كما هو موضح في الشكل (6)

¹ نفس المرجع السابق ص 153

² د. محمد أمين لزعر، المؤسسات الدولية و إصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية : اية مصداقية ؟، المعهد العربي للتخطيط، 2020، ص7

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

الشكل (6) المكونات الأساسية لمؤشر التنافسية العالمي



المصدر: د. محمد أمين لزعر، المؤسسات الدولية و اصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية : اية مصداقية؟، المعهد العربي للتخطيط، 2020، ص7.

المطلب الثالث : ترتيب دولة الامارات في ناتج مؤشر التنافسية 2019

على مستوى الدول العربية، تتواجد دول مجلس التعاون الخليجي في المراتب الستة الأولى لمؤشر التنافسية العالمي وتتقدمها الإمارات العربية المتحدة في المركز 25 عالميا والأول عربيا، تليها قطر في المرتبة 29 عالميا، والمملكة العربية السعودية 36 ، والبحرين 45 ، والكويت 46 ، وسلطنة عمان 53 . ولم يشهد ترتيب باقي الدول العربية تغييرا مهما مقارنة مع العام السابق باستثناء لبنان الذي تراجع بثمانية درجات ليحتل المرتبة 88 على مستوى العالم ¹ . وهو ما يوضحه الجدول (4) .

¹ د. محمد أمين لزعر ، مرجع سابق ، ص14

الفصل الثاني : مؤشر الأداء اللوجستي ومؤشر تنافسية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة

جدول (4) ترتيب تنافسية الامارات العربية مقارنة بالدول العربية لسنة 2019

الدولة	ترتيب على المستوى العربي	ترتيب على المستوى الدولي	المؤشر
الإمارات	1	25	75.0
قطر	2	29	72.9
السعودية	3	36	70.0
البحرين	4	45	65.4
الكويت	5	46	65.1
عمان	6	53	63.6
الأردن	7	70	60.9
المغرب	8	75	60
تونس	9	87	56.4
لبنان	10	88	56.3
الجزائر	11	89	56.3
مصر	12	93	54.5
موريتانيا	13	134	40.9
اليمن	14	140	35.5

المصدر: د. محمد أمين لزعر، المؤسسات الدولية و اصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية : اية مصداقية؟، المعهد العربي للتخطيط، 2020، ص14

ويرجع تقدم الإمارات العربية المتحدة (75 نقطة من أصل 100) بفضل جهودها الكبيرة والتي مكنتها من التواجد في المرتبة الأولى عالمياً "استقرار الاقتصاد الكلي"، و المرتبة الثانية في "تبني في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، والرابعة في "سوق المنتج" كما توجد الإمارات من ضمن الدول العشر الأوائل في 34 مؤشر وفي المركز الأول عالمياً المؤشرات الأربع التالية : اشتراكات الهاتف المتحرك للإنترنت، قلة التضخم، ديناميكيات الدين، وقلة فجوة الائتمان.¹

¹ د. محمد أمين لزعر ، مرجع سابق ، ص 14

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية لحالة الإمارات العربية المتحدة كنموذج رائد في إطار تنافسية الصادرات ومؤشر الأداء اللوجستي من خلال القراءة في النتائج المختلفة حيث توصلنا إلى أن تطور الاقتصاد الإماراتي بفضل امتلاكها لترسانة قوية في البنية التحتية ، وجهودها الكبيرة والمركزة على تطوير خدماتها اللوجستية ، حيث حققت مراتب متقدمة عالميا في الكثير من المجالات خاصة الشحن البحري. والتي تعبر رائدة فيه .

خاتمة

إن تنامي تحولات الاقتصاد العالمي نتج عنه احتدام المنافسة الدولية، وللرفع من تنافسية الدول في الأسواق الدولية، بما يحقق لها أكبر المكاسب من الحصة العالمية كان لزاما عليها أن تواكب هذه التحولات الاقتصادية، وأن تعمل جاهدة على استغلال إمكانياتها ومواردها في ظل ظروفها الاقتصادية والطبيعية المتاحة ، حتى تتمكن من إنتاج سلع وخدمات تمكنها من مواجهة هذا الواقع الجديد الذي لا يمكن الاستغناء فيه عن التبادل الدولي الذي أصبح أمرا حتميا.

لهذا أصبحت سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية أحد الطرق والأساليب الفعالة لمواجهة المشاكل والتحديات ولتحقيق أسبقية تنافسية .

حاولنا في هذه الدراسة التركيز على دور سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية الصادرات ، وكانت هذه أهم النتائج التي توصلنا إليها.

نتائج الدراسة

- يمكن القول أن العلاقة بين إدارة سلاسل الإمداد والتجارة الخارجية هو ما تقدمه من تخفيض في التكاليف ، وتقليل للوقت والجهد والقدرة على الاحتفاظ بجودة المنتج أطول مدة ، وهذا ما يؤدي الى زيادة الصادرات وتقليل تكلفة الواردات.
- تلعب كفاءة وفعالية سلاسل التوريد دورا هاما في تعزيز تنافسية الصادرات من خلال خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات وسرعة التسليم.
- تقييم مؤشرات تنافسية الصادرات بشكل دوري يساعد الحكومات والشركات على اتخاذ قرارات استراتيجية لتعزيز تنافسية صادراتها في الأسواق العالمية و ان مؤشر تنافسية الصادرات هو مؤشر مركب من معدل اختراق السوق و كثافة التجارة و النصيب السوقي التنافسية السعرية الميزة الإنتاجية و الميزة النسبية الظاهرة .
- وتحتل الإمارات العربية المتحدة المركز 25 عالميا والأول عربيا في مؤشر تنافسية الصادرات لسنة 2019.
- يعد مؤشر الأداء اللوجستي مقيما جيدا لتحديد كفاءة الخدمات اللوجستية ويساهم في تحديد ترتيب مستوى الدول لقدرة وتعزيز تنافسياتها .
- تعد مؤشر كفاءة الجمركية ومؤشر الشحنات الدولية أحد مكونات الهامة لمؤشر أداء الخدمات اللوجستية .
- هناك تأثير إيجابي لمؤشر الأداء اللوجستي في الشحن البحري في تنافسية الصادرات في دولة الإمارات العربية المتحدة في ترتيبها أولا عربيا.
- الاستثمار في تطوير بنية تحتية عالية المستوى بما في ذلك شبكة الطرق التي تغطي جميع أنحاء البلاد وتشيد أحدث المطارات وإقامة مراكز شحن مكن الإمارات من احتلال مكانة في الاقتصاد العالمي وتؤثر تأثيرا كبيرا في زيادة تنافسية الصادرات.

توصيات:

- من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات نذكر أهمها فيما يلي:
- ضرورة توفير شبكة متكاملة من المعلومات حول نشاط التصدير لخلق ربط بين المصدرين والأسواق الدولية ومعرفة اتجاهات المنافسة لها.
- من أجل الوصول إلى كفاءة عالية للتصدير يجب على الدول الاهتمام بقطاع الخدمات اللوجستية والسعي إلى تنميته وتطويره .
- العمل على الاقتداء بتجارب الدول السابقة في هذا المجال.
- وجوب توفير المناخ الاستثماري الملائم والفعال لخدمة مجال ترقية الصادرات.
- الاهتمام الكبير بالنقل البحري والسعي الى تطويره وتنميته باعتباره ركيزة أساسية من ركائز اللوجستيات الدولية ولما له من أثر كبير على التجارة الدولية.
- توفير بنية تحتية جيدة للنقل بكافة أنواعه إلى جانب الاهتمام بكفاءة عملية التخليص ومراقبة وتتبع الشحنات المنقولة دولية

آفاق الدراسة:

وفي الأخير سنحاول وضع بعض المواضيع المتعلقة بمجال بحثنا لعلها تكون مفتاح لدارسات مستقبلية

- إجراء الدراسة بالاعتماد على مؤشرات أخرى لقياس تنافسية الصادرات
- دور الإدارة اللوجستية في تحسين جودة العمل في المؤسسات الصناعية والزراعية
- إجراء دراسة حول تعزيز تنافسية المنتجات الجزائرية في الأسواق الدولية.
- دور الأنشطة اللوجستية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر لدعم الصادرات.

قائمة المصادر والمراجع

- 1 - الحضيف، سليمان بن عبد الله، عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ،المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد، 8
- 2 - عاطف بيومي محمد ، بهية صالح ناصر و وفاء محمد عمر ، دراسة قياس تنافسية الصادرات القائمة على الصناعات الصغيرة في ضوء مبادرة البنك المركزي المصري. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والا حياء ، مصر، 2018
- 3- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 .
- 4- فريد، النجار، المنافسة والترويج التطبيقي ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة ، 2000
- 5 - فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية. الإسكندرية مصر: الدار الجامعية، 2008
- 6- محمد أمين لزعر، المؤسسات الدولية و اصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية : اية مصداقية ؟، المعهد العربي للتخطيط، 2020
- 7- مصطفى يوسف كافي ، إدارة اللوجستيات الإمداد و التوزيع المادي الأخضر، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع ،المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2019
- 8- ممدوح عبد العزيز ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل الإمداد كلية التجارة – جامعة عين شمس، مصر ، 2006
- 9 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998

ثانياً: الدوريات والمجلات

- 10- السعيد بوشول، ريمي رياض، ورقة بحثية بعنوان دور الاداء اللوجستي في تأثير الصادرات على النمو الاقتصادي، مجلة الاقتصاد والاحياء التطبيقي، جامعة الوادي، 2020
- 11- توفيق، الصادق علي، المنافسة في ظل العولمة، سلسلة بحوث معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد الخامس ، 1999
- 12- تيريش محمد ، بوحاجب ماجد ، أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الانتاجية ،

- دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح- مغنية، مجلة نوميروس الاكاديمية ، المجلد 1 العدد 1 يناير 2020
- 13- حبيب محمود ،ظافر حمود ،القدرة التنافسية للصادرات السورية في الأسواق الدولية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 33، العدد 1، 2010
- 14- خالد بن ساسي ، بوبكر قواميد، أنظمة المعلومات ومجالات تطبيقاتها في سلاسل الإمداد في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مشروع الغاز (ISG)و(IAP) بحاسي مسعود ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ،المجلد 4، العدد 7 ، 2014-7-31
- 15- دينا فاروق عناني ، ريهام محمد سليمان ، أمال شوتري ،تصنيف أهم مؤشرات قياس القدرة التنافسية للتجارة الخارجية ، International Journal of Scientific Research and Sustainable Development Volume 5, Issue 2, November 2022
- 16- رمضاني أم الخير، شربي محمد الأمين، قياس وتحليل مؤشرات تنافسية الصادرات الجزائرية غير النفطية ، تنافسية الصادرات الجزائرية غير النفطية خلال الفترة (2000-2020) (الأفاق للدراسات الاقتصادية ،الجلد 1،العدد 7
- 17- زبشي نوال ، أ.د. يوسف رشيد ، دراسة مقارنة لواقع الأداء اللوجستي بين الجزائر و الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد: 80 / العدد: 51 مكرر، ديسمبر 2018
- 18 - سالم إلياس ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8 العدد1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر ، جوان 2021 .
- 19 - عائشة عميش، علي حدادو، "مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و08 نوفمبر
- 20- عاطف بيومي محمد ، بهية صالح ناصر و وفاء محمد عمر ، دراسة قياس تنافسية الصادرات القائمة على الصناعات الصغيرة في ضوء مبادرة البنك المركزي المصري. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، مصر، 2018. 24 - محمد الحسن ، محمد احمد، تنافسية الصادرات السودانية بين السياسات المحلية والمتغيرات العالمية. ،مجلة المصرفي ، العدد 63، 2012
- 21- كمال، رزيق ، عمار بو زعرور ،التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ،،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر،2003
- 22- كمال، رزيق ، فارس، مسدور ، مفهوم التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002

قائمة المصادر والمراجع

- 23- لحسن عقومة، مراد جنيدي، قياس مؤشرات تنافسية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2010-2019 المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08 / العدد 02، 2002
- 24- نجود حمري، وكلثوم البز، استراتيجية التصدير كآلية لدعم تنافسية منتجات التمور الجزائرية . مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية ، مجلد 02، 2019 / 02/28
- 25- نور الهدى بوهنتالة، فعالية ميزة الإمداد واستراتيجيات سلاسل التوريد المحفزة لها مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 1، 2019 ص 107-128
- 26 - و ديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 74، ديسمبر، 2009
- 27 - يوسف، سعيداوي ، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005
- المحاضرات :**
- 28- ليلي لوكيل، دروس على الخط في النقل والإمداد الدولي ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021-2022

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

- 29- برقوق صابرينة، ترقية الصادرات خارج المحروقات ودورها في التنمية الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة 8ماي 1945، 1881،
- 30 - حسن، علي الهاشمي مؤيد ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2006 ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق
- 31- طبعلي عبد الله، بن عايشة أسامة، دور الخدمات اللوجستية في ترقية الصادرات دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة الوادي، 2021

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

- 32 -Cancetta Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409,
- 33 -Jean-François Arvis and others, Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy – The Logistics Performance Index and Its Indicators (Washington, D.C., The International bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2012

34-Derbonneuil Michelle et Fontagné Lionel ; »Compétitivité «
;Conseil d'analyse économique , paris ;2003

35- Locasse, j, &Munger, k. (1999). Economie Global paris : édition
étude

36-M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations " ,Inter Edition
,1993

خامسا: المواقع الالكترونية

- <https://www.visitdubai.com/en/invest-in-dubai/why-dubai>
- https://assafinaonline.com/news_details/ar/
- _ <https://www.mordorintelligence.com/ar/industry-reports/united-arab-emirates-freight-logistics-market>
- :<http://www.ic.gc.ca/Site/eas-aes-nsf/vwpj/oposf/sfile/opo5f.pdf>
;le 19/04/2007
- https://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain_management