



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميعة  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ...../2013

قسم : علوم التسيير  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص : مالية

## مذكرة بعنوان :

دور نشاط البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : دراسة ميدانية لواقع نشاط البحث والتطوير للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC

وحدة فرجوة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)  
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

زموري كمال

إعداد الطلبة :

- زايدي حمزة
- قسراني أحسن

السنة الجامعية: 2012/2013

# إهداء

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ومن تبعهم إلى يوم الدين

أما بعد:

الى القلب الرحيم الذي راعاني والوجه الباسم الذي إذا رأيته والنبع الحنون الذي سقاني من فيض الحنان  
الى من أخرجتني إلى نور الدنيا فتفتحت عيناى على وجهها الجميل , وراحت تسهر على رعاية وحنان  
أمي ثم أمي ثم أمي الغالية حفصها الله

الى من اهداني المحبة الى من افهمني ان الحياة عمل وجد وكفاح ودراسة  
الى من تعب على تربيته وعلمني صدق الكلام وارتقب طويلا نجاحي  
إلى من علمني التفاؤل ورسم الصبر والمثابرة في تفاصيل شخصيتي  
الى ابي الحبيب اطال الله في عمره

إلى من داعبتني الايام وياهم و رسمت لنا ماضي الطفولة الجميل و الى الذين تقاسموا معي افراحي واحزاني في هذه  
الدنيا اخوتي : علي، هارون، زكرياء، شعيب، لقمان، أيوب، عبد الرحمان، أسماء، نور الهدى.

إلى روح جدي الغالي - العاربي - كنت نورا في الدنيا وإنشاء الله انت في الجنة.  
إلى روح جدي الغالي - الدراجي - كنت نورا في الدنيا وإنشاء الله انت في الجنة.  
إلى جدتي الغالية - فاطمة - أنت نورا في الدنيا وإنشاء الله انت من أهل الجنة.  
إلى جدتي الغالية - يمينة - أنت نورا في الدنيا وإنشاء الله انت من أهل الجنة.  
إلى جدتي الغالية - لويزة - أنت نورا في الدنيا وإنشاء الله انت من أهل الجنة.  
إلى أعمامي وزوجاتهم و أولادهم.

إلى عماتي: زهور، حدة، وناسة، دليلة، نادية .  
إلى خالي الوحيد: بازين حميد، و خالاتي.

إلى من كانوا بصحبتهم لي سندا في مشواري الدراسي ومن وضعوا جام ثقتهم في : بوشفة فيصل، بن حميمد عمر،  
حميمد هارون، ركات فؤاد، فرقاطي وليد، غلادي محمد، علال يعقوب، حراتي علي، حراتي ، بوزراع علي، شرياق معاذ،  
حافي راسو محمد، حافي راسو رمزي، حافي راسو داود، زكرياء سوفي، مناصر محمد، عثمانى أمين، راس العين عبد  
الحكيم، علقمة جلال، بن طالب علاء الدين، خالد حداد، حافي راسو شراف.

كما اهديه الى من رافقني في انجاح هذا العمل المتواضع كل من زميلي: قسراني أحسن.

إلى كل معلمي واساتذتي والى كل من علمني حرفا كلا من : مطمط، أفريد.

-الى كل من له معزة في قلبي ولم تسعني الكلمات لكتابتهم و ترك أثرا طيبا في حياتي -

إلى كل غيور على هذا الوطن الحبيب، إلى كل من أحب الخير والوطن من مناضلي الأمة ... من أجل وحدتها وعزتها.

الى كل هؤلاء اهدى ثمرة جهدي - حمزة -

# إهداء

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ومن تبعهم إلى يوم الدين

أما بعد:

إلى النهر الذي لا ينضب ، إلى القلب الطيب ، إلى الحب الذي ليس له حدود إلى النور الذي أضاء لي دربي ،

إليك يا من أكن لما كل حبي

إليك يا أجمل كلمة تلفظ بها اللسان ، أليك أمي ثم أمي ، الحبيبة اهدي كل نبضة من نبضات قلبي.

\*\*\*\*\*

إلى القلب الدافئ ، إلى من منحني الأمان والصفاء ، وإلى الذي علمني معنى الإنسان إلى من أنساني حبه تحدر

الزمان إلى من أراد لي العلا إليك أبي "فسراني عبد القادر"

\*\*\*\*\*

إليكم " أبي و أمي " اهدي ثمرة جهدي و عملي.

\*\*\*\*\*

إلى الذين أناروا لي درب الحياة ، إلى الذين معهم عرفته معنى الاجتهاد

إلى من منحوني القدرة على العطاء ، إلى من ساعدوني في مشوار حياتي

وكانوا لي زعم الأشتاء:

محمد ، أحمد ، عبد النور و زين الدين .

إلى عزيزة قلبي و نور عيني جدي

الغالية : " هاوش نواره "

\*\*\*\*\*

إلى النجوم المضيئة في سماء حياتي ، إلى أصدقاء الدرب ، من منحوا لي كل الحب ، إليكم يا أحباء القلب : لخضر

، زكرياء ، حمزة ، محمد ، جلال ، علي و يونس

\*\*\*\*\*

وإلى الشموع التي أنارته لي دربي: وائل ، رؤوف... إلخ

وإلى جميع الذين ساعدوني على إنجاز هذا العمل المتواضع بالأنص .

زايد حمزة ، الذي ساعدني في كتابة و طباعة هذا العمل المتواضع.

وإلى من منحوني الكلمة الطيبة والنصيحة الجادة وخص بالذكر الدكتور الأستاذ المشرف \*كمال زموري

\*الذي لم يهزل علينا بنصائحه والذي نتمنى له التوفيق في مشواره.

إلى كل الأساتذة الذين لولاهم لما كنا وطننا إلى ما وطننا إليه الآن .إلى كل المكاتب التي أمدتنا بيد العون

.....إليكم اهدي ثمرة جهدي.

فسراني احسن

## قائمة الملاحق الواردة في البحث

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
90	الإنتاج حسب كل منتج للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية	01
92	رقم أعمال المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية	02
94	الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية	03

## قائمة الجداول الواردة في البحث

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
66	تطور الإنتاج حسب كل منتج	( 1-3 )
67	تطور رقم أعمال المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية	(2-3 )
67	تطور الموارد البشرية	( 3-3 )
70	ظروف العامل	(4-3)
71	مدى قبل الإدارة طرح الأفكار من قبل العاملين	( 5-3 )
72	تطوير المؤسسة لمنتجاتها.	(6-3 )
72	نوع التطوير.	(7-3)
73	البيئة التنافسية	(8-3)
73	الحصة السوقية.	(9-3)

## قائمة الأشكال الواردة في البحث

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	التنظيم الوظيفي	(1-1)
14	التنظيم حسب مشاريع البحث والتطوير	(2-1)
15	التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاطات البحث والتطوير	(3-1)
19	مخطط عملية البحث والتطوير في المؤسسة	(4-1)
28	حالة السعر في ظل المنافسة الكاملة	(1-2)
30	العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب ميشال بورتير	(2-2)
40	دورة حياة الميزة التنافسية	(3-2)
42	المفاهيم الأساسية وفقا لمدخل الموارد	(4-2)
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم	( 1-3)
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية	(2-3)
64	إستراتيجية التوزيع المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية	(3-3)

## الفهرس

I	إهداء .....
III	شكر وتقدير .....
IV	قائمة الأشكال الوارد في البحث .....
VI	قائمة الجداول الواردة في البحث .....
VII	قائمة الملاحق الواردة في البحث .....
VIII	الفهرس .....

[أ-ج]

### المقدمة

أ	1- إشكالية البحث .....
أ	2- فرضيات البحث .....
ب	3- أهمية البحث .....
ب	4- أهداف البحث .....
ب	5- دوافع اختيار الموضوع .....
ب	6- منهج البحث وأدواته .....
ب	7- حدود البحث .....
ب	10- تقسيمات البحث .....
ج	11- صعوبات البحث .....

[02- 24]

### الفصل الأول : نشاط البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية

02	تمهيد الفصل الأول .....
03	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية .....
03	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية .....
06	المطلب الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية .....
07	المطلب الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية .....

11	.....المبحث الثاني : نشاط البحث والتطوير
11	.....المطلب الأول : ماهية نشاط البحث والتطوير
14	.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لنشاط البحث والتطوير
15	.....المطلب الثالث: مدى الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير
16	.....المبحث الثالث: مخرجات البحث والتطوير وعلاقته بوظائف المؤسسة
16	.....المطلب الأول: مخرجات البحث والتطوير
20	.....المطلب الثاني : علاقة البحث والتطوير بوظائف المؤسسة
24	.....خلاصة الفصل الأول:
[ 53 -26]	<b>الفصل الثاني: مساهمة نشاط البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية</b>
26	.....تمهيد الفصل الثاني:
27	.....المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية
27	.....المطلب الأول : مفهوم المنافسة
32	.....المطلب الثاني : التنافسية
36	.....المطلب الثالث : أهمية وأسباب التنافسية وأسس تطويرها
39	.....المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
40	.....المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
40	.....المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية
43	.....المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستمرة
46	.....المبحث الثالث: دور نشاط البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية
46	.....المطلب الأول: آثار البحث والتطوير على البيئة التنافسية
48	.....المطلب الثاني: آثار البحث والتطوير على عوامل التنافسية
49	.....المطلب الثالث: آثار البحث والتطوير على استراتيجيات التنافسية وآثار أخرى
53	.....خلاصة الفصل الثاني

[ 79 -55] الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع نشاط البحث والتطوير في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات

المترابطة SONARIC وحدة فرجية

55 ..... تمهيد الفصل الثالث

56 ..... المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

56 ..... المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC المؤسسة الأم.

58 ..... المطلب الثاني - التعريف بالوحدة محل الدراسة- المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية

64 ..... المطلب الثالث: أهداف وخدمات المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية

65 ..... المبحث الثاني: تحليل بيئة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية

65 ..... المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية

70 ..... المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية

72 ..... المبحث الثالث: تحليل الاستبيان المقدم لعمال المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية

72 ..... المطلب الأول: متغيرات الدراسة

73 ..... المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

75 ..... المطلب الثالث: عرض نتائج البحث الميداني

79 ..... خلاصة الفصل الثالث

[ 83 - 81 ] ..... الخاتمة

[ 87 - 85 ] ..... قائمة المراجع

[95 -88 ] ..... الملاحق

### المقدمة

مع مطلع القرن الواحد والعشرين، وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية، سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة، هذه التحولات السريعة والعميقة والتحديات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، وهذا التكيف ترهن فعاليته لحد كبير بقدره المؤسسة على المنافسة حيث أصبحت أمراً حتمياً، بل ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضاً تتم على المستوى العالمي.

وفي ظل التغيرات والتطورات الجديدة واللامتناهية، وفي فترة تشهد تغيرت تكنولوجيا متسارعة مثله بروز الاقتصاد الرقمي ومنافسة حادة بين المؤسسات الاقتصادية، ينبغي على المؤسسات إذا أرادت أن تفرض نفسها، وتحافظ على دوامها، وتغزو أكبر حصة من السوق، أن تحقق في كل مرة ميزة تنافسية جديدة، سواء عن طريق إنتاج منتج جديد أو تحسينه، أو تغيير أسالي الإنتاج، أو اختيار التكنولوجيا التي تلائمها، ولا يتأتى هذا إلا بالاهتمام بوظيفة البحث والتطوير، وكل ماله علاقة بالإبداع التكنولوجي. وهذا الكلام لا يقتصر على المؤسسات فقط، بل ينطبق كذلك على الدول، لأنها إذا أرادت تحقيق

تنمية اقتصادية مستدامة، عليها الاهتمام بالميدان التكنولوجي والاستثمار فيه، وذلك من خلال اعتمادها على سياسات من شأنها أن تدفع بعجلة التنمية الاقتصادية كبناء مراكز البحث التطبيقي، توفير الحماية القانونية، وتمويل أو إعانة مشاريع البحث التطوير، نظراً لأن هذه الأخيرة (مشاريع البحث والتطوير) تكلف كثيراً. فوظيفة البحث والتطوير أضحت ذات مكانة رفيعة وإستراتيجية داخل المؤسسات التي تبحث عن زيادة الأسواق، كونها أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية الجديدة أو المتجددة. وعلى هذا الأساس فإن إشكالية البحث تدور حول التساؤل الرئيسي التالي:

#### 1- الإشكالية:

هل يمكن لنشاط البحث والتطوير أن يلعب دوراً أساسياً في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتدعيم مركزها التنافسي في ظل التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية؟

و لتبسيط هذا السؤال ارتأينا طرح بعض الأسئلة الفرعية و التي يمكن أن تساعدنا في الإجابة عن السؤال الرئيسي و هي :

- ما المقصود بنشاط البحث والتطوير؟ وما هي أنواعه؟
- ما هي الميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها؟
- ما هي علاقة نشاط البحث والتطوير بالمزايا التنافسية للمؤسسة؟ و ما دوره في تحقيق هذه المزايا؟
- كيف يؤثر نشاط البحث والتطوير على القدرات التنافسية للمؤسسة؟

#### 2- فرضيات البحث:

- البحث هو نشاط مقترن بالإبداع و الإضافة للمعرفة و تحويل النتائج التي تم التوصل إليها إلى سلع و خدمات.
- الميزة التنافسية هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، ومصادرها المعرفة الجودة... الخ.
- حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة منافسيها في الأسواق لا بد لها نشاط البحث والتطوير من أجل تحسين منتجاتها وكسب ولاء المستهلكين.
- يرتبط مصدر الميزة التنافسية بالجهودات التي تبذلها المؤسسات من جهة ، وتلك التي يبذلها الأفراد والدولة من جهة أخرى.

### **3- أهمية البحث:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة من بين المحاولات الجديدة لتسليط الضوء على مجموعة من المتغيرات المترابطة فيما بينها حيث تبدأ نشاط البحث والتطوير و تنتهي بدراسة تنافسية المؤسسات ، و بيان أثر كل متغير من هذه المتغيرات على المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها ، مع إظهار العلاقة التي تظهر بين التسويق و تنافسية المؤسسة ، مع محاولة صب المحتوى النظري لهذه الدراسة على الواقع الجزائري باعتبار أن المؤسسات الجزائرية معنية أكثر من غيرها بزيادة المنافسة .

### **4- أهداف البحث:**

ومن الأهداف التي نرجوا أن نصل إليها في بحثنا ما يلي :

- السعي إلى زيادة المعارف الخاصة بالموضوع .
- التحديد الدقيق للمتغيرات التي إشمئلتها البحث والتطوير بصورة تجعل القارئ يفهمها ببساطة .
- مساعدة المؤسسات على تبني نشاط البحث والتطوير لتحقيق مزايا تنافسية على حساب منافسيها.
- العمل على إبراز أهمية اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية و القدرة على المحافظة عليها خاصة في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر.

### **5- أسباب اختيار الموضوع:**

لقد تعددت أسباب اختيار هذا الموضوع نوجز أهمها فيما يلي :

- الرغبة في معالجة الموضوع باعتباره موضوع حديث من جهة و إثراء معارفنا في هذا الميدان من جهة أخرى .
- رغبتنا في التعمق في نشاط البحث والتطوير وأهميته لرفع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على خصوصيات المتغيرات التي يتضمنها البحث والتطوير الأشياء التي جعلت هذه المتغيرات مهمة بالنسبة للمؤسسة .

### **6- المنهج المتبع في البحث:**

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة ، تم اختيار المنهج الوصفي الذي سيتم استخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم الأساسية في البحث ، و بيان أهميتها و تأثيرها ، أما الجانب التطبيقي فسيتم استخدام أسلوب دراسة الحالة باعتباره الأنسب لتحليل الوثائق و المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

### **7- حدود البحث:**

نحاول في الجانب النظري لهذا البحث التركيز على وظيفة نشاط البحث والتطوير بالإضافة إلى تحديد مفهوم التنافسية و التطرق لأهم مؤشرات قياسها ، و كذا توضيح ماهية المزايا التنافسية و التطرق لأهم مؤشرات قياسها ، و كذا توضيح ماهية المزايا التنافسية و دور نشاط البحث والتطوير في تحقيقها ، أما الجانب التطبيقي في هذه الدراسة ، فقد حصرنا حدودها في الجزائر و بالتحديد في مؤسسة ، سوناريك - فرجيوة - .

### **8- تقسيمات البحث:**

و قصد الإحاطة الجيدة بهذا الموضوع فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول ، يتناول الفصل الأول دور نشاط البحث والتطوير، حيث يتضمن التطور التاريخي له مع توضيح أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثاني فسيتطرق إلى التنافسية بشكل عام و كذا دراسة الميزة التنافسية و محدداتها و الأسس العامة لبنائها و اثر نشاط البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة.

## المقدمة

---

أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة ميدانية لواقع نشاط البحث والتطوير في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية.

### 9- صعوبات البحث:

أثناء أعداد هذه الدراسة كان لنا أن نواجه مجموعة من الصعوبات والعراقيل أهمها:

- وجود الكثير من الالفاظ والمصطلحات المبهمة مما أدى إلى صعوبة الحصول على المعلومات بشكل واضح.
- صعوبة تصنيف مصادر التمويل نظرا لتعدد المراجع الأمر الذي أنجر عنه اختلاف في التقسيمات المعتمدة بين مختلف الكتب.
- نقص المراجع في مكتبة المركز الجامعي لميلة نظرا لحدائثة نشأتها.

## تمهيد الفصل الأول:

مع مطلع القرن الواحد والعشرين، وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية، سرعة وكثافة وخطورة، هذه التحولات السريعة والعميقة والتحديات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها وهذا التكيف ترهن فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على البحث والتطوير كما إن نشاط البحث و التطوير داخل المؤسسة يعد المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة . حيث كلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير فيها، مع العلم أن لهذه الوظيفة خصوصيات يجب مراعاتها، كم أن مؤشرات تقييمها صعبة التحديد، ونتائجها مرتبطة في الحقيقة بالتسيير الفعال، والتنقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية.

وهو ما سنحاول أن نتطرق له في هذا الفصل الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: نشاط البحث والتطوير .

المبحث الثالث: مخرجات البحث والتطوير وعلاقته بوظائف المؤسسة الأخرى.

## المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار.

### المطلب الاول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل. إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية وهذا يعود للتطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها بالإضافة إلى تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية.

### الفرع الاول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تطور تعريف المؤسسة الاقتصادية منذ ثلاثة قرون، وقد اختلفت التعاريف المعطاة للمؤسسة و هذا تماشيا و التطور الاقتصادي الذي شهدته الساحة الاقتصادية واختلفت أنواعها كذلك، لهذا سنحاول ذكر أهم التعاريف المعطاة لها:

- المؤسسة مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المادية و المالية التي تستخدم وتسير و تنظم بهدف إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع، و هذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات و تقنية المحاسبة التحليلية<sup>1</sup>.
- هي مجموعة منظمة و مهيكلتة تخضع لمنطق دقيق و لمقاييس محددة من الناحية التقنية و البشرية<sup>2</sup>.
- هي نموذج إنتاج بواسطته و ضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف، بيع سلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار<sup>3</sup>.
- تعرف المؤسسة على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية و المالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني، الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 25.

<sup>2</sup> - بوعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 15.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 10.

<sup>4</sup> - إسماعيل عربي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 10.

### الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

- من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية والتي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>.
- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل و لهذا فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...
- ضمان الموارد المالية لضمان استمرار عملياتها و يكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات أو عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة متلائمة مع البيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة، أي لا توجد معزولة عن المحيط، فإذا كانت ظروف البيئة ملائمة فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة هي وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة على فكرة زوالها إذا صنف مبرر و جودها أو تضاعف كفاءتها.

### المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية

المؤسسات الاقتصادية أنواعا وأشكالا مختلفة تبعا لمجموعة من المعايير هي :

- المعيار القانوني - المعيار (الطابع) الاقتصادي
  - طبيعة الملكية - معيار الحجم
- و هذه المعايير التي يمكنها أن تتداخل فيما بينها لتشكيل مؤسسة ما.

### الفرع الأول: أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني<sup>2</sup>

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لعدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها أو حسب الخطر الذي يتعرضون إليه بسبب هذا التوظيف، وقد يكون هذا الخطر محدود أو غير محدود و عادة تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى مؤسسات أشخاص و مؤسسات أموال.

- **شركات الأشخاص:** و هي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدود، ويقوم هذا النوع من الشراكات على الاعتبار الشخصي للشركاء والمتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة وثقة متبادلة، ويضم هذا الصنف.

<sup>1</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص ص 24-25.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 18-23.

### ❖ المؤسسات الفردية

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته ولهذا النمو ع مزايا نذكر منها:

- سهولة التنظيم أو الإنشاء.
- صاحب المؤسسة هو المسئول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، و هنا يكون دافعا له على العمل بكفاءة و جد لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- صاحب المؤسسة يقوم أيضا لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة و هذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء كما نجد أيضا ضمن شركات الأشخاص، شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة و شركة المحاصة.
- و لشركات الأشخاص عموما مزايا كما لها عيوب<sup>1</sup>:

### المزايا

- سهولة التكوين: حيث أنها تحتاج فقط إلى عقد بين شركاء، يمكن أن يختص كل شريك نظرا لوجود عدة شركاء بأنه يختص كل منهم بمهمة معينة و بالتالي يسهل تسيير المؤسسة.
- من خصائص المسؤولية التضمنية أنها تجعل الشركاء و يتفانون و يختصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة و بالتالي تحقيق الربح.
- سهولة إمكانية الحصول على قروض و زيادة القدرة المالية للمؤسسة و ذلك بسبب تضامن الشركاء.

### المساوى

- تعرض حياة الشركة للخطر بسبب انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- مسؤولية الشركاء غير محدودة.
- إثارة بعض النزاعات و سوء التفاهم و تناقض و تعارض بعض القرارات بسبب و جود عدة شركاء.
- صعوبة بيع حصة أي شريك و كذا صعوبة التنازل عن حصة أي من الشركاء، هذا في حالة و جود النزاعات أو سوء التفاهم بينهم.

### ❖ شركات الأموال

تقوم شركات الأموال أساسا على الاعتبار المالي، فهي تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأس مالها على شكل أسهم متساوية القيمة و قابلة للتداول و تهدف إلى جمع أكبر قدر ممكن من الأموال و تتضمن:

الشركة ذات المسؤولية المحدودة- شركة الأسهم- شركة التوصية بالأسهم.

<sup>1</sup>-- عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-23.

و لشركات الأموال أيضا مزايا كما لها أيضا خصائص:

### المزايا

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.
- سهولة وسرعة إمكانية الحصول على القروض.
- استقرار حياة المؤسسة بشكل أكبر.
- إمكانية استخدام ذوي المهارات و الكفاءات العالية.

### العيوب

- ظهور البيروقراطية و المشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.
- خضوعها إلى رقابة حكومية شديدة.
- عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريهها غير المساهمين بسبب عدم وجود حافز للملكية.

### الفرع الثاني: أنواع المؤسسات تبعا لمعيار طبيعة الملكية

تصنف المؤسسات تبعا لهذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

- 1- المؤسسات الخاصة : وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة من الأفراد.
- 2- المؤسسات المختلطة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام والخاص معا.

### الفرع الثالث: أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي

و هنا تصنف المؤسسات إلى<sup>2</sup>:

- ✚ المؤسسات الصناعية: و نجد في هذا النوع مختلف أو جميع المؤسسات التي عملها الأساسي تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نائية قابلة للاستعمال، وهذه المؤسسات عموما تتمثل في مؤسسات الصناعة الثقيلة و مؤسسات الصناعة التحويلية (الخفيفة).
- ✚ المؤسسات الفلاحية: و تجمع بين المؤسسات التي تختص في كل من الزراعة وتربية المواشي إضافة إلى أنشطة الصيد البحري.
- ✚ المؤسسات التجارية: يعمل هذا النوع من المؤسسات في النشاط التجاري، أي يقوم بعمل توزيع الخيرات المادية و الخدمات الأخرى مثل نقل البضائع للأسواق.
- ✚ المؤسسات المالية: وهي التي تهتم بالنشاط المالي كمؤسسات التأمين والبنوك التجارية و المركزية.... الخ.
- ✚ مؤسسات الخدمات: وهي التي تقدم خدمات مختلفة مثل مؤسسات النقل، المستشفيات، العيادات الخاصة و مكاتب المحاسبة المعتمدة.... الخ.

<sup>1</sup> - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-23.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 18-23.

### الفرع الرابع: أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم

تستعمل عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، و قد يختلف التصنيف حسب موضوع البحث أو التحليل و يمكن تصنيف المؤسسات حسب حجمها تبعا لأحد المعايير التالية<sup>1</sup>:

1- **تبعا لحجم وسائل الإنتاج:** و يتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال أي قيمة المبلغ المستثمر.

2- **لحجم النشاط:** حسب هذا المعيار يمكن استعمال الإنتاج رقم الأعمال والمشتريات على سبيل المثال.

3- **تبعا لحجم الإيرادات:** في هذا المعيار تستعمل الأرباح و القيمة المضافة مثلا.

عموما يمكن القول أن المعيار المستعمل عادة لتصنيف المؤسسات حسب الحجم فهو عدد العمال، فتصنف المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة و مؤسسات كبيرة.

### المطلب الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها.

#### الفرع الأول: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يمكن تلخيص أهداف المؤسسة فيما يلي<sup>2</sup>:

**أولا: الأهداف الاقتصادية:** تتمثل أهم الأهداف في:

1- **تعظيم الربح:** حيث أن أي مؤسسة يكون هدفها الأساسي ليس فقط تحقيق الربح بل تعظيمه، وهذا ما يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها وذلك للصدور أمام المؤسسات المنافسة لها، وكذلك تسديد الديون وتوزيع الأرباح على الشركاء او تكوين مئونات ومخصصات لتغطية خسائر وأعباء غير محتملة .

2- **ترشيد عملية الإنتاج:** وذلك باستعمال رشيد لعوامل الإنتاج المختلفة ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع وإضافة إلى مراقبة هذه البرامج أو الخطط وتفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية.

3- **تحقيق متطلبات المجتمع:** أن نتائج المؤسسة تتعلق بمدى تصريف أو بيع إنتاجها بنوعيه المادي والمعنوي وعملية البيع هذه هي التي تساهم في تغطية طلبات المجتمع.

4- الاستغلال الاقتصادي.

5- إنتاج سلع معتدلة الثمن.

6- تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.

7- امتصاص فائض العمالة بهدف التشغيل الكامل.

8- التكامل الاقتصادي على المستوى المحلي (الوطني).

9- تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية عن الحاجات المحلية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-21.

10- الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.

**ثانياً- الأهداف الاجتماعية:** من بين الأهداف الاجتماعية نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

**1- ضمان مستوى أجور مقبول:** حيث يعتبر العامل من أوائل المستفيدين من النشاط الذي تمارسه المؤسسة وذلك من خلال حصوله على مقابل عمله الذي يتمثل في أجر الذي يتأرجح بين الزيادة والنقصان وهذا حسب طبيعة المؤسسة وعوامل اقتصادية أخرى، ولهدى نجد أن الدولة قد تتدخل لضبط حد أدنى للأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته الأساسية.

**2- تحسن مستوى معيشة العمال:** إن رغبات العمال هي في تجدد و تطور مستمرين نتيجة للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات في مختلف الميادين وخصوصا في ميدان التكنولوجيا هذه الأخيرة التي تؤدي إلى ظهور منتجات جديدة، وبالتالي تطور أوراق المستهلكين مما يتطلب تنوع وتعدد المنتجات لتلبية الحاجات .

**3- إنشاء وإقامة أنماط استهلاكية معينة:** إن الإشهار والدعاية التي تقوم به المؤسسة لترويج وتقديم منتجاتها الجديدة يسمح لها بالتأثير على أوراق المستهلكين وتغييرها وهي تطرح لهم أيضا في بعض الأحيان منتجات بديلة تكون اقل تكلفة .

**4 توفير تأمينات للعمال:** أن المؤسسة تعمل على توفير بعض التأمينات كالتأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل..... الخ، إضافة إلى مرافق أخرى مثل: المطاعم داخل المؤسسة، التعاونيات ومختلف المرافق الأخرى، وهذا يظهر بشكل واضح في المؤسسات العمومية.

**5-الدعوة إلى الاتحاد و التماسك بين العمال:** حيث تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص، وهذا رغم الاختلاف في مستوياتهم العلمية و التكوينية حيث تماسكهم يعد الأداة الأساسية لخلق و ضمان حركة مستمرة للمؤسسة.

## الفرع الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية<sup>2</sup>

للمؤسسة الاقتصادية وظائف عديدة ومتنوعة والتشخيص الداخلي لهذه الوظائف يسمح لنا بمعرفة نقاط قوة و ضعف المؤسسة وبالتالي فانه لدراسة وظائف المؤسسة أهمية كبرى في تحديد إستراتيجيتها ولعل أهم وظائف المؤسسة مايلي:

أ- الوظيفة الإدارية ب-وظيفة إدارية للموارد البشرية

ج- وظيفة الإنتاج د-وظيفة التسويق

هـ- الوظيفة المالية و- وظيفة البحث والتطوير

### أولا: الوظيفة الإدارية

سعي الإدارة العليا للمؤسسة إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة ولبلوغ هذه الأهداف يتوجب عليها القيام بمهامها على أكمل وجه على مستوى التخطيط، التوجيه الرقابة والعمل على التنسيق المثل بين هذه المستويات، وهذا ما يؤدي حتما إلى تحقيق النجاح لها. وتعمل الوظيفة الإدارية في المؤسسة على وضع أهداف معقولة قادرة على تحقيقها عن طريق الوسائل المتاحة لها وهذا ما يعكس بشكل أو بآخر قدرة المؤسسة (الإدارة) على التخطيط.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 17-21.

<sup>2</sup> - فايز الزغي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديث، دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997، ص.2.

### ثانيا: وظيفة إدارة الموارد البشرية (الأفراد)

أن أي مؤسسة كانت عمومية أو خاصة لا تخلو من قسم يمارس وظيفة إدارة الأفراد، وهي تمارس وظائف، وتتعلق هذه الوظائف بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة مثل (تعيين العاملين وتدريبهم، تحفيز العاملين وترقيتهم ووضع أسس أجورهم ومكافأهم بالاعتناء بكافة الخدمات الاجتماعية الأزمة لعمال المؤسسة، المحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل، الحصول على الأفراد المناسبين وتجهيتهم للعمل وتدريبهم، المحافظة على علاقات طيبة بين المنشأة والعاملين فيها، وضع نظم التعيين والترقية والفصل).

### ثالثا: وظيفة الإنتاج

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف الاقتصادية فهي تتعلق بخلق المنافع الشكلية للموارد وللخدمات وذلك من خلال تحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين. حيث أن الإنتاج هو المهمة أو النشاط الجوهرية للمؤسسة الاقتصادية وهو "خلق السلع والخدمات من خلال تحويل الموارد الولية أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع ذات فائدة للمستهلك النهائي أو المشتري النهائي"

وينقسم النظام الإنتاجي إلى ثلاثة عناصر أو أجزاء منفصلة.

- المدخلات. - المخرجات. - العملية الإنتاجية.

وبمثل الشكل التالي طريقة جمع هذه العناصر:

### رابعا: وظيفة التسويق<sup>1</sup>

يعرف التسويق على انه احد الوظائف التي تقوم على إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات الاستعمال لها أو تلك السلع وتوزيعها وترويجها بشكل يؤدي إلى توافرها بين يدي المستهلك في الزمان والمكان المناسبين. وتتضمن هذه الوظيفة كل النشاطات التي تبذل عند انتقال السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن أو مراكز استعمالها أو استهلاكها، وبالتالي فإن هذه الوظيفة الحيوية والتي تعتبر المحور الجوهرية في المؤسسة تتضمن بدورها وظائف هامة مثل، البيع، النقل، التخزين... وتتعلق وظيفة البيع بتحويل أو نقل السلع والخدمات من المنتج إلى الوسطاء أو المستهلكين وهذا يتطلب اختيار منافذ التوزيع المناسبة، تحديد الأسعار، القيام بالحملات الإعلانية. وتقوم الوظيفة التسويقية على المزج بين أربعة عناصر أساسية وهي:

**1- السلعة:** وهي تلك المجموعة من العوامل المالية والشكلية التي يتم تركيبها وتصميمها لإشباع رغبات المستهلكين

**2- التسعير:** يجب أن يكون هناك تناسب بين القدرات الشرائية للمستهلكين وسعر السلعة لذلك يتوجب على المنتج تحديد السعر الأمثل إذا أراد البقاء في السوق

**3- التوزيع:** يعني التوزيع استخدام قنوات التوزيع المتاحة من اجل توفير السلعة في اقرب مكان من مكان تواجد المستهلك أي إيصال السلعة إلى المستهلك، وذلك بمساعدة ومساهمة مجموعة من الوسطاء متمثلين في تجار الجملة والتجزئة.

**4- الترويج:** إن عملية الترويج تحقق عملية الاتصال بين المنتج والمستهلك، ويعتبر عنصرا هاما في المزيج التسويقي لأنه يزيد المستهلك بمختلف المعلومات عن السلعة ويشمل الترويج

- الإعلان: التلفزة، الصحف، المجلات..... الخ

الاتصال الشخصي (البيع الشخصي): كالبيع التنافسي والزيارات الشخصية..... الخ

<sup>1</sup> - فايز الرغبي، محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 2.

- ترقية المبيعات: كالمؤتمرات، الأفلام، المعارض..... الخ
- العلاقات العامة، من خلال المحاضرات، الندوات والزيارات الفردية والجماعية... الخ.

### خامسا: الوظيفة المالية.

تعتبر هذه الوظيفة منم الوظائف الحيوية لكل منشأة لان جميعها تحتاج إلى الأموال حتى تتمكن من القيام بنشاطها فرغم أهمية الوظائف السابقة داخل المؤسسة إلا أن الوظيفة المالية تعتبر من ابرز واهم هذه الوظائف فلا يمكن النهوض بهذه الوظائف دون توافر الأموال اللازمة، فتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالي للمؤسسة بمعنى الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر المختلفة، هذه المصادر التي قد تكون دائمة كما قد تكون مؤقتة كما قد تكون ملك للمؤسسة أو اقتراض بالإضافة إلى ذلك أن الوظيفة المالية هي التي تحدد مستقبل المؤسسة ومدى استمراريتها وهيكلها المالي وغيرها من المهام.

### سادسا: وظيفة البحث و التطوير.

يعد نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسات، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية و بشرية معتبرة . حيث كلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث التطوير فيها، مع العلم أن لهذه الوظيفة خصوصيات يجب مراعاتها، كما أن مؤشرات تقييمها صعبة التحديد، ونتائجها مرتبطة في الحقيقة بالتسيير الفعال، والتنقل الجيد بينها و بين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير.

### المبحث الثاني: نشاط البحث والتطوير

هو نشاط مقترن بالإبداع و الإضافة للمعرفة و تحويل النتائج التي تم التوصل إليها إلى سلع و خدمات ، مع العمل على تطوير العمليات و المنتجات بالشكل الذي يكسب المؤسسات ميزات تنافسية. و لذلك ، فإن المنظمات أخذت توظف الموارد البشرية و المادية ، و المعلوماتية باتجاه الاستفادة من البحث و التطوير في مجال زيادة عدد و نوع، و تشكيلة السلع و الخدمات، و زيادة الكفاءة الفاعلة لتحقيق المردود المناسب. كما يمكن اعتبار البحث و التطوير ، ذلك النشاط المنهجي والمبدع، الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم، بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الشماع خليل محمد خليل، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، بغداد، الطبعة الاولى، 1999، ص433.

## المطلب الأول: ماهية نشاط البحث والتطوير

تستعمل عادة كلمة البحث والتطوير للدلالة على كل شيء جديد بارع أو مدهش و حتى فريد من نوعه ,دون التمييز بين تلك الأشياء خاصة من حيث طبيعتها.

الفرع الأول: نشأة نشاط البحث والتطوير<sup>1</sup>

إن الصناعة لدى أي امة لا يمكن أن تتبوأ موقعا متميزا ما لم يتبوأ التقدم العلمي موقع الصدارة فتحقيق ذلك الهدف هو اكثر الوسائل فعالية لتشجيع الصناعات" كلمات قالها المخترع والمعلم الكبير فيرنر قون سيمنز(1812-1892) في عام 1883. قبل الحرب العالمية:

لقد لقي الإطار المؤسسي والاقتصادي لهذه الطموحات تأييدا كبيرا فمع اقتراب نهاية القرن 19 ظهر نظام دولي لتبادل الاعتراف ببراءات الاختراع. وقد ساعد وجود مثل هذا النظام على تقليل المخاطر الناتجة عن الاستثمارات الكبيرة في مجال البحث مما أدى إلى إعطاء دفعة قوية بمجال البحث والتطوير الصناعي .وبالطبع كانت فكرة براءة الاختراع متأصلة منذ عدة قرون .ففي عام 1474 اصدرت جمهورية فينيسيا تشريعا لحماية حقوق المخترع وفي عام 1624 سنت إنجلترا قانون الاحتكار .وتلي ذلك إصدار الولايات المتحدة وفرنسا لأول قوانين لبراءة الاختراع في عام 1790 و 1791 على التوالي ولكن تشريع قوانين براءة الاختراع لم يتم في كل الدول التي حاضرت مرحلة التصنيع تقريبا إلا خلال القرن 19. ولعل مؤتمر باريس لحماية الملكية الصناعية عام 1883 يمثل قمة الجهود. كما إن خلق إطار مناسب للعمل لم يقتصر على توفير الحماية للمخترعين فحسب، فقد تم إجراء تعديلات على أنظمة معاهد ومؤسسات البحث والتطوير. وعلى المستوى القومي، تم في عام 1887 تأسيس معهد البحث الفيزيائي و التكنولوجي في ألمانيا كان الغرض من إنشائه هو وضع نضام الأوزان والمقاييس التي تصلح للعمل بها في كافة أرجاء البلاد و تلي ذلك في عام 1911 انشاء جمعية القيسر قيل هلم لتشجيع العلوم والتي تعتبر الأساس لإنشاء جمعية ماكس بلانك التي تحظي هي وغيرها من الجمعيات بتسهيلات من الشركات الصناعية لدعم البحث والتطوير المشترك، وفي عام 1901 تأسس المجلس القومي للمعايير في الولايات المتحدة وهو مناظر للجمعية الألمانية. بعد الحرب العالمية:

في أعقاب الحرب العالمية الأولى، تخلى القسط الأكبر من البحث والتطوير عن الدراسات التقليدية فلم تعد معامل البحث و التطوير محاطة بالغموض وتتم أعمالها في أماكن نائية حيث تحولت إلى معامل صناعية ذات تنظيم عالي الدقة تضم أعداد كبيرة من العاملين وتتوافر لها موارد مادية كثيرة، حتى صار البحث والتطوير مكونا مكتملا للدولة الصناعية وكذلك المؤسسات الصناعية. وجاءت الحرب العالمية الثانية لتدعيم هذا الاتجاه حيث زاد حجم الموارد المتاحة لأغراض البحث والتطوير، وبالطبع لم يحدث ذلك بين عشية وضحاها، فالولايات المتحدة و أوروبا، اللتان كانتا تشكلان أهم مصدر للإبداع التكنولوجي حتى عام 1939 خرجتا بعد ست سنوات من الحرب وقد خارت قواهما وخاصة ألمانيا التي خرجت من الحرب مدمرة تماما وقسمت إلى مناطق احتلال. وقد كان الهدف الأول لكل الجهود التكنولوجية الأوروبية هو الرغبة في مداواة الجراح والعودة إلى المستويات التنموية الصناعية لفترة ما قبل الحرب، ولم يكن هناك أي تفكير في الحيات التكنولوجية والعلمية للمستقبل قبل تحقيق هذا الهدف — مما أدى إلى عدم توفر كثير من الأموال للبحث والتطوير في أوروبا لسنوات عديدة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان توفيق، حرب الابداع (سباق التسلح بالافكار)، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000، ص ص 35-60.

ويمكن استثناء المملكة المتحدة من هذه القاعدة ولكن بقدر ضئيل، فنتيجة للحرب؛ شهدت بعض المجالات التكنولوجية عالية الدقة مثل علم الطيران، تطورا كبيرا وكذلك البرنامج النووي البريطاني والذي يأتي الاهتمام به باعتباره احد الدعائم التي تركز عليها المملكة المتحدة كقوة عظمى.

### الفرع الثاني: مفهوم البحث والتطوير

هو نشاط مقترن بالإبداع و الإضافة للمعرفة و تحويل النتائج التي تم التوصل إليها إلى سلع و خدمات ، مع العمل على تطوير العمليات و المنتجات بالشكل الذي يكسب المؤسسات ميزات تنافسية. و لذلك ، فإن المنظمات أخذت توظف الموارد البشرية و المادية ، و المعلوماتية باتجاه الاستفادة من البحث و التطوير في مجال زيادة عدد، و نوع، و تشكيلة السلع و الخدمات، و زيادة الكفاءة الفاعلة لتحقيق المردود المناسب. كما يمكن اعتبار البحث و التطوير ، ذلك النشاط المنهجي والمبدع، الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم، بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية. وفي هذا السياق يمكننا أن نميز بين البحث العلمي من جهة والتطوير من جهة أخرى .

ولفهم معنى البحث والتطوير سوف نعرف كل كلمة على حدا، ثم سنحاول أن نعطي تعريف شامل للبحث والتطوير.

**أولاً- البحث العلمي:** هو عبارة عن الأنشطة الهادفة إلى زيادة ذخيرة المعرفة العلمية وتطبيقاتها على الواقع العلمي ، ويمكن تصنيفه إلى قسمين<sup>1</sup> :

**1-البحث الأساسي:** وهو الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية المحددة ،وغير الموجهة بالضرورة إلى هدف محدد ، أو تطبيقات محددة ، ولا يكون القصد منها الربح التجاري .بل تستهدف بالأساس استكشاف وتفهم الظواهر والقوانين الطبيعية ، وعلى الرغم من أن هذه البحوث العلمية الأساسية لا تهدف بالضرورة إلى إيجاد تقنيات جديدة أو تحسين تقنيات قائمة إلا أنها تساهم بشكل كبير في إبداع هذه التقنيات .

**2- البحث التطبيقي:** ويكون الغرض منه زيادة المعرفة لغرض إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة ، سواء كان استنباط طرق إنتاج جديدة أو ابتكار سلع وخدمات جديدة .ويختلف وزن هذا النشاط من مؤسسة إلى أخرى ، باختلاف حجم المؤسسة أو نوع نشاطها أو توجهات إدارتها.

**ثانيا: التطوير:** هو أي نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والتي تم التوصل إليها عن طريق البحث أو الخبرة العلمية ، والذي يكون الهدف منه هو إنتاج مواد جديدة أو منتجات وآلات تستعمل في عمليات جديدة ، أو إدخال التحسينات المطلوبة على المنتجات والآلات والأنظمة المستعملة<sup>2</sup> . ويتعلق التطوير بالاستثمارات الضرورية ، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية:

- 1-التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.
- 2-فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.
- 3-الصيغ الإنتاجية، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

<sup>1</sup> - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 75.

<sup>2</sup> - عرابة الحاج وتمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص3.

ويعد التطوير نتاج الأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرأة مهما كانت أهمية أو استعمال أو شكل هذه الإبداعات. ويمكن قياس أثر البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج.

أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماما.

وعليه يقصد بنشاط أو وظيفة البحث والتطوير بأنها ” كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث لتطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.“

### الفرع الثالث: أهمية البحث والتطوير

إن أهم المنافع التي تتحقق للمؤسسات نتيجة الإنفاق على البحث والتطوير وتجميع رأس المال الفكري، يمكن إنجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ حل مشاكل الإنتاج، وزيادة حجمه، دون زيادة مماثلة في التكاليف.
- ❖ تحسين نوعية المنتجات، لتصبح أكثر قدرة على التنافس.
- ❖ تقليص تكاليف الإنتاج، من خلال تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال.
- ❖ تغيير أو إحلال تقنيات تساعد على استخدام مواد أكثر وفرة، أو أرخص سعرا.
- ❖ تنويع مخرجات الإنتاج.

### المطلب الثاني: تنظيم نشاط البحث والتطوير ومدى الاهتمام به

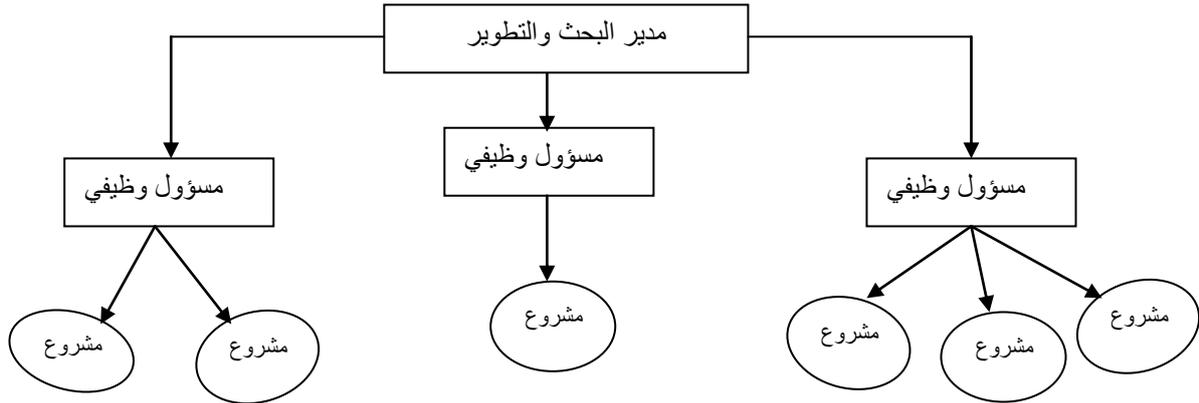
تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو داخلية من خلال المشاكل الفنية التي قد تجابه العملية الإنتاجية عبر وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة. وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير داخل المؤسسة، ويقوم بالإشراف على هذه الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير. والذي يقوم بتوجيهها لعمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، ويمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات الاقتصادية، وهي كالتالي:

<sup>1</sup> - فويدري محمد، واقع و آفاق أنشطة البحث و التطوير في بعض البلدان المغربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 32.

**أولاً: التنظيم الوظيفي<sup>1</sup>.**

في هذا التنظيم يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء ، حيث يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة، بحيث تتحمل مسؤولية العمليات التي هي من اختصاصها، ويشرف عليها مسؤول خاص، ويتم التنسيق بين الأجزاء والعمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية، والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم: (1-1) التنظيم الوظيفي.**

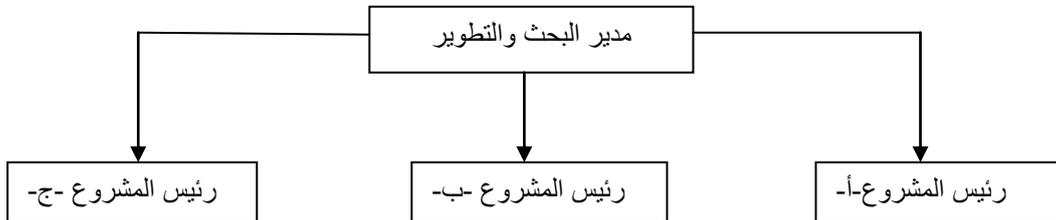


**المصدر:** نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 69.

**ثانياً: التنظيم حسب المشاريع<sup>2</sup>.**

يقوم التنظيم حسب المشاريع على أساس تكوين فريق موحد، يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير، كما تخصص لكل مشروع الإمكانيات البشرية والمادية المحددة له، ويتم تجزئة عمال البحث والتطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها من قبل المؤسسة، ويكلف رئيس كل مشروع بإيجازه حسب التقديرات المحددة مسبقاً، التكلفة ، الوقت، ... الخ. (ويمكن توضيح هذا النوع من التنظيم في الشكل التالي:

**الشكل رقم: (2-1) التنظيم حسب مشاريع البحث والتطوير.**



**المصدر:** نذير نصر الدين مرجع سبق ذكره ، ص 70.

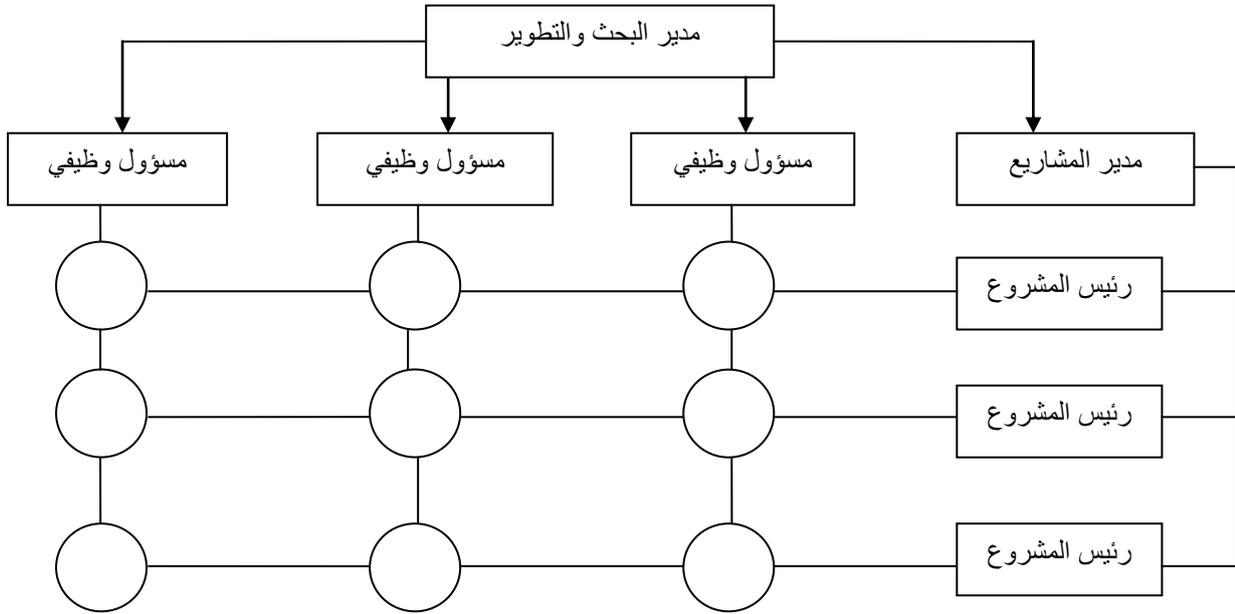
<sup>1</sup> - عرابة الحاج وتمحغدين نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 6.

**ثالثا: التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاطات البحث والتطوير**

يتم في التنظيم المصفوفي الجمع ما بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المشاريع، حسب الشكل التالي:

**الشكل رقم: (1-3) التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاطات البحث والتطوير**



المصدر: نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص71.

**المطلب الثالث: مدى الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير**

نأتي الآن إلى توضيح أبرز السياسات التي تهتم بوظيفة البحث والتطوير، سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو على المستوى الجزئي (المؤسسة الاقتصادية)

**أولاً: سياسات الدولة في مجال البحث والتطوير**

يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال تشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطني، عبر اعتمادها لمجموعة من السياسات الكلية، ومن أبرز هذه السياسات ما يلي<sup>1</sup>:

**1- السياسات المالية والضريبية**

يمكن للدولة أن تؤثر إيجابيا على نشاطات البحث والتطوير، والإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال تبني مجموعة من السياسات المالية والضريبية والمتمثلة في الجوانب التالية :

• **التخفيض أو الإعفاء من الضرائب:**

مما يسمح للمؤسسات بالاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية بإعادة استثمار مبالغ الضرائب الغير مدفوعة، إما في تغطية التكاليف المرتفعة، أو تغطية الأخطار والخسائر.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص31.

## ● التمويل بالقروض:

أي تسهيل منح القروض لمؤسسات القطاعين العام والخاص، نظرا لأن نشاطات البحث والتطوير تتطلب مبالغ ضخمة، إضافة إلى أن استغلال إبداعات المنتج والطرق الفنية الجديدة يحتاج إلى قروض ومساعدات مالية. ويعتبر العجز في الحصول على التمويل، ونقص الإمكانيات المالية، من بين المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية في البلدان النامية إذ تعتمد في أغلب الأحيان على البنوك والمؤسسات المالية كمصدر للدعم، عكس البلدان المتطورة التي تتوفر على هيئات حكومية خاصة تساعد في ذلك.

**2- السياسة التصنيعية<sup>1</sup>**

ترتكز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج وبالأخص الصناعي منه، و يأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة، أو التوسع في وحدة صناعية فعلية، مما يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة، و الحرص على جودة المنتج من جهة أخرى. ولتحقيق كل هذه المتطلبات لابد من مباشرة نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، فكلما كانت السياسة مركزة على النشاط التصنيعي، كلما زاد حجم الاستثمارات في مجال البحوث التي تهدف إلى تطوير هذا الأخير.

**3- إنشاء مراكز البحث التطبيقي<sup>2</sup>**

تنشأ هذه المراكز خصيصا بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشاكل التي تصادف المؤسسات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها في أقرب وقت وبمنظرة شاملة، أي من مختلف الزوايا والجوانب المتعلقة بالمشكلة. كما يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من المراكز، فالنوع الأول يقوم حسب القطاعات الاقتصادية والفروع الصناعية، مثل: مراكز البحث التطبيقي للصناعات الخفيفة، مراكز البحث التطبيقي للصناعات الإلكترونية... إلخ. أما النوع الثاني فيقوم على مستوى الوطن، حيث عادة ما تنشأ قبل مراكز البحث القطاعية، وتوكل لها مهمة معالجة المشاكل الفنية للقطاعات والمؤسسات الاقتصادية في حالة عدم وجود مراكز خاصة بها وعليه تعتمد هذه المراكز إلى تصور ووضع النماذج لمنتجات وأساليب إنتاج جديدة، وتقدم الآراء والاقتراحات والنصائح والإرشادات التقنية في شتى المجالات التي تهتم أو تختصها، وذلك نظر الحجم الإمكانيات والمعارف المتوفرة من جراء الخبرة والمعاملة.

**ثانيا: سياسات المؤسسة في مجال البحث والتطوير**

هناك مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من اجل تحسين نشاط البحث والتطوير نذكر منها<sup>3</sup>:

**1- الحوافز**

عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل جهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء. ويمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا والجوائز التي تمنح للمخترعين والمبدعين بعد إثبات فعالية أعمالهم، وذلك بمراعاة الاحتياجات الشخصية والعائلية للأفراد مثل السكن، السيارات، التجهيزات، الترقية في الوظيفة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم ومدى انتفاع المؤسسة من الاختراعات والإبداعات المحققة.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 135.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص ص 62-66.

## 2- الارتباطات

ونقصد بما جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية، ومراكز البحث

التطبيقي، ومن الأسباب التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى القيام بهذه الارتباطات نذكر ما يلي :

- ❖ سد الاحتياجات والفراغات الناتجة عن نقص قدرات وإمكانيات المؤسسة، وجعلها أكثر فعالية.
- ❖ الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى، مؤسسات علمية، مراكز بحث، قطاعات (... للتغلب على الصعاب، وإزالة العقبات من خلال التعرف على الناس والخبراء في الملتقيات مثلاً، وتقوية علاقات العمل، وتبادل الخبرات... إلخ.
- ❖ الاستفادة من المعلومات في كل ما يتعلق بالنصح والرشد، المعلومات التقنية، المعارف الجديدة والدقيقة، الاقتراحات، التوجيهات حول كيفية تحسين التسيير والأداء.
- ❖ ضمان نوع من الأفكار، المعارف، والحلول.
- ❖ إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة.

من هنا تتجلى أهمية العناية بوظيفة البحث والتطوير داخل هذه المؤسسات، وإيلائها أهمية بالغة عبر دعمها وإمدادها بمختلف الكفاءات البشرية والتمويل اللازم. وإن كانت المؤسسات الاقتصادية في معظم الدول المتقدمة قد أخذت هذه الأهمية في الحسبان، تبقى مؤسساتنا في العالم العربي، وفي الجزائر تتغاضى عن إنشاء ودعم هذه الوظيفة الحيوية، بحيث أننا لا نجد في أغلب إن لمن قل كل الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات ما يسمى بمصلحة أو وظيفة البحث والتطوير. وإن تعددت مختلف أسباب هذا الخلل الخطير، تبقى نتائجه كارثية على مستوى مخرجات هذه المؤسسات التي لم تستطع منافسة مخرجات المؤسسات الأجنبية، كونها تفتقد إلى الجودة والتميز الذي تتمتع به مخرجات المؤسسات الأجنبية<sup>1</sup>

## المبحث الثالث: مخرجات البحث والتطوير وعلاقته بوظائف المؤسسة الأخرى

سننطلق إلى بعض مخرجات البحث والتطوير ثم إلى علاقاته بوظائف المؤسسة

### المطلب الأول: مخرجات البحث والتطوير

من أهمها ما يلي:

#### أولاً: المعرفة

يمكن تعريف المعرفة بأنها القدرة على التمييز أو التلاؤم، وأن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والمشروعات

الابتكارية يتمثل في الكم المعوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات

أما تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 فقد عرف المعرفة على أنها " سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني " إذ يمكننا لقول أن المعرفة عبارة عن بيانات ومعلومات وإرشادات وأفكار يمتلكها المجتمع الإنساني يستفاد منها في توجيه السلوك البشري فردياً وجماعياً في مجالات النشاط الإنساني المختلفة، وبذلك تعد المعرفة حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات التي أصبحت في عصر الاتصالات سيلاً كبيراً و متسارعاً من المعلومات والأرقام متاحة أمام الجميع للحصول عليها.

تتسم المعرفة من الناحية الاقتصادية بخصائص أصبحت تمثلاً لإطار الفكري لاقتصاد المعرفة ومن هذه الخصائص:

<sup>1</sup> - محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 62-66.

- المعرفة لها قدرة على البقاء لا تفتى بالانتقال من شخص لآخر، أي أنها موجودة في عدد غير متناه من دون الحاجة إلى إعادة إنتاجها.
  - المعرفة لها قدرة على تخطي المسافات والحدود.
  - إن نفع المعرفة لا يتوقف على مضمونها افراد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد الحلول لقضايا مجتمع معين.
- فعندما تتطور الأسواق والتكنولوجيات تكاثر والمتنافسون يتزايد وتنشئ بشكل متنسق المعرفة وتشرها على نطاق واسع وتجسدها التكنولوجيا.

### ثانيا: توفير الحماية القانونية للاختراعات

تعتبر هذه السياسات من أهم ما يجب على الدولة القيام به ، لأنه ليس من المنطق أ والطبيعي أن نبذل جهود ونفق أموال في بحوث واختراعات معينة دون التفكير في حماية مخرجهما ، و من أشكال الحماية القانونية هنا كبراءة الاختراع ، العلامة ، النموذج . وسوف نقوم بشرح كل من ها على حد ي<sup>1</sup>:

#### براءة الإختراع

"وهي شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة ، تتضمن الاعتراف باختراع ما ، و يخول لصاحبه (شخصا كان أو مؤسسة) حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال ."

#### العلامة

"في حالة عدم الحصول على براءة الاختراع ، يمكن للمؤسسات على وجه الخصوص أن تطالب بحماية منتجها بعلامة ، وهي عبارة عن اسم أو رمز تختاره المؤسسة قصد تمييز منتجها عن غيرها من المنتجات المتوفرة في الأسواق ، وبالتالي حماية شهرة المؤسسة وضمان الفوائد المترتبة عن ذلك ."

#### النموذج

"ترتبط حماية النماذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة، وأهمية هذه الحماية ليست قانونية، بينما تتمثل في إبراز اسما لشخص أو المؤسسة، مما يسمح له بتحقيق غايات معينة يمكن أن تكون مادية أو غير ذلك."

### ثالثا: الابتكار

إن تحليل الابتكار تحليل قديم، والكتابات التي تتناول الابتكار كثيرة و متنوعة ، كانت هنا كتعريفات كثيرة للابتكار ، لكنها كانت تتوقف على هدف المحللين واهتمامهم ، لكن معظمها مركز على الابتكار ، من حيث صلته بالمنتجات والعمليات التكنولوجية، وما يهمننا في هذه الدراسة تعريف عام يختلف عن ذلك، تعريف أوسع نطاقاً فالابتكار يعني " طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها، وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما، يُطور في ما بعد لخدمة السوق."

إذن من خلال التعريف السابق فإن الطريقة الوحيدة التي يمكن لأي المؤسسة أن تنطلق بها وتتفوق على منافسيها تتلخص في أن تفتح أبوابها للعملاء المتحمسين وترحب بإسهاماتهم واقتراحاتهم الخاصة بجميع جوانب تصميمها لمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الواقع أن تلك المؤسسات التي تحرص على مساهمة العملاء في عملية الابتكار، أي التي تستعين بالابتكار الخارجي، هي التي ستنتج منتجات وخدمات تفي بمتطلبات العملاء المحتملين، وهي التي ستحدث ثورة في نماذج وممارسات الأعمال وستحظى بولاء

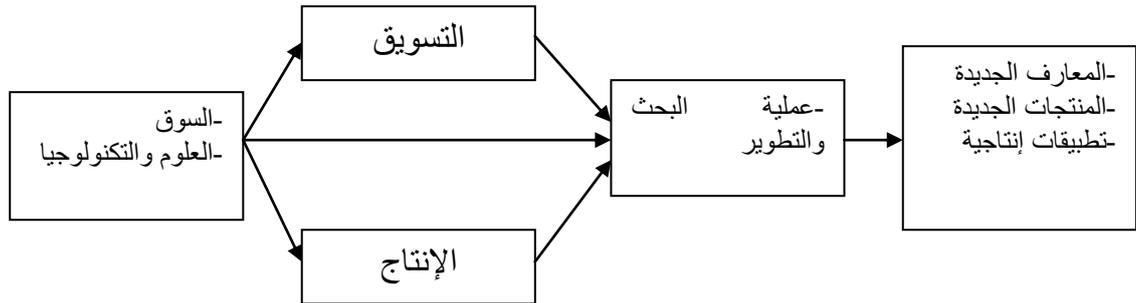
<sup>1</sup> - عرابة الحاج وتمجدين نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- كبير من عملائها، إن الوصول إلى المستهلكين الأساسيين للسلع التي تقدمها المؤسسة وانتقاء الأفكار والابتكارات الصالحة للتطبيق من بين الاقتراحات التي يقدمونها، ويكون ذلك من خلال ما يلي:
- التعاون مع أكثر العملاء ابتكارا في تصميم منتجات جديدة والعمليات مستحدثة.
  - تمكين العملاء من التعاون في حلل مشكلات التي تواجه كل منهم في استخدام منتجات المؤسسة ، وتطوير الحلول التي تقدمها المؤسسة لهذه المشكلات والتوسع في منتجاتها للوفاء باحتياجاتهم.
  - تزويد العملاء بالأدوات اللازمة لتصميم حلول مفصلة لمشكلاتهم في ما يتعلق باستخدام منتجات المؤسسة .

### المطلب الثاني: علاقة البحث والتطوير بوظائف المؤسسة

تمثل الوظيفة الرسمية للبحث والتطوير، في إنتاج المعارف والمنتجات وأساليب الإنتاج الصناعي والتي تتميز بالتجديد وكذلك تحسينها، انطلاقا من فرص السوق المحسدة بوظيفة التسويق في المؤسسة التي تدرس المقومات ، المنشطات والقيود والفرص التي يفرضها السوق ، أو تلك الفرص التي تستنبط من العلوم و التكنولوجيا و التي تتماشى مع الإمكانيات التقنية لوظيفة الإنتاج ، ولتحقيق هذه التفاعلات تتموضع وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة بشكل يسمح بانتقال المعلومات إلى هذه الوظيفة من كل هذه الجهات وهذا كما يتبين من خلال الشكل:

الشكل رقم: (1-4) مخطط عملية البحث والتطوير في المؤسسة



المصدر: نجات كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية اختصاص تسيير المؤسسة، جامعة قسنطينة، 2001-2002، ص143.

ادن لتشجيع الإبداع التكنولوجي، يجب تنظيم العلاقة التي تربط وظيفة البحث والتطوير بمصلحة التسويق ، وتوزيع المبيعات، وكلما كانت هذه العلاقة قوية ، كلما كانت معايير النجاح التجاري متوفرة، وبالمقابل فان تطبيق معايير النجاح التقنية ، يقتضي تنظيم علاقة الإنتاج بوظيفة البحث وتطوير وما يجب التفكير به، إن هذه العلاقات تشكل شروط فعالة وذات أهمية قصوى للنجاح في وظيفة البحث وتطوير، وفي المشاريع الإبداع التكنولوجي ككل.

## الفرع الأول: علاقة البحث والتطوير بالتسويق

هناك علاقة وطيدة بين الوظيفتين ويظهر ذلك في<sup>1</sup>:

## 1- أثر التفاعل بين الوظيفتين

تهدف كل سياسة إبداع في المؤسسة إلى إيجاد تطبيقات للمعارف العلمية والتقنية والتي يجوزتها، أو إلى إشباع حاجات السوق بمنتجات جديدة، وفي هذا السياق لا يمكن بأي حال من الأحوال التغاضي عن دور المستهلك الذي يعبر برغبته وأذواقها عن مصادر كامنة للإبداع التكنولوجي، ولذلك فإن الفهم الجيد لظواهر السوق حتمية قصوى لها آثارها:

● إذ لا يتوقف نجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، على قدرة اختصاصي وظيفة البحث والتطوير في تقديم منتجات ذات نوعية تقنية جديدة، ولكن أيضا على إمكانية إدماج آراء وتطلعات المستهلكين المستقبليين وليس هذا فحسب فقد تعتمد المؤسسة في حد ذاتها على خلق هذه الحاجة، أي خلق طلب وإيجاد موضوع المنتج الذي يشبعها، وسياسة تسويقية حكيمة تمكن المؤسسة من فرض إبداعها وتسويقها، وبهذا الشكل تعطي إمكانات تجديدية أو أفكار جديدة تستغلها وظيفة البحث والتطوير والدراسة، وإذن تنشأ معادلة توازن بين الفرص التقنية والفرص التسويقية في إطار التفاعل بين الوظيفتين.

● إن مدى إدماج التفاعل بين الوظيفتين سيكون له أثره لتحديد نوع الإبداع المحقق من طرف المؤسسة. فالمؤسسة التي تضع نصب عينيها في المشروع الإبداعي راية تقوم أساسا على التركيز على التقنية التي تمنح البحث والتطوير كل الاستقلالية ستجد نفسها تمشي وظيفة التسويق في هذا المشروع وإذ يقتصر دورها فقط على عملية البيع والتعريف المنتج، وتجعل الإبداعات تركز على الجانب التقني وهكذا تضع المؤسسة فرص إبداعية تأتيها من السوق.

● ثم إن مركز المؤسسة أكثر على وجهة تسويقية والاهتمام بمتطلبات المستهلكين، سيجعل مختلف الأفكار التي تنجر عن ذلك مصدر لإبداعات تحسينية أي إبداع جزئية، وتكون مقتسمة مع العديد من المؤسسات المنافسة.

● بينما رؤية المؤسسة التي تقوم على إدماج بين الأفكار التسويقية واهتمامات البحث والتطوير سيجعل المؤسسة، تقييم تفاعل رسمي وتعاون أكيد بين الوظيفتين ينجز عنه تحقيق إبداعات جذرية أو انقلابية، تأخذ بعين الاعتبار للإمكانات التقنية للانشغالات والتسويقية.

● لقد أثبتت الدراسات انه في عمق التطور التكنولوجي السريع، فإن كفاءة المؤسسة تقاس بمدى تطور وظيفة البحث والتطوير التي تجسد الأفكار الإبداعية المتجددة المتسارعة، وان المؤسسات الأكثر فعالية هي التي تركز على البحث وتعمل على أن تدعم وظيفة التسويق المجال البحثي من خلال تدعيم المبيعات والتعريف المنتج وحيارة أكبر حصة من السوق.

إما في القطاعات التكنولوجية الأكثر استقرارا، فإن الأهمية الكبرى تعطي لوظيفة التسويق، والمؤسسات الأكثر فعالية هي تلك التي تنشئ خلايا تسويقية متخصصة، لان رفاهية المؤسسة مرهونة بالقدرة التجارية والتسويقية لرصد الفرص التسويقية.

إما في القطاع أبن المستقبل فيه غير أكيد على المستويين التقني و التسويقي، وعادة في مرحلة التراجع فان المؤسسة الأكثر فعالية هي تلك التي تنشئ خلايا تسويقية متخصصة مرتبطة بفريق مكلف بالبحث والتطوير ( قريبة جغرافيا، العمل في فريق مشترك، لقاءات متكررة... ). إذ أن تكوير المنتجات الجديدة يتطلب اشتراك متزامن للتسويق والبحث معا.

<sup>1</sup> - نجاة كورتال، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية اختصاص تسيير المؤسسة، جامعة قسنطينة، 2001-2002، ص 144-145.

## 2- الدراسات التسويقية اللازمة لإنتاج الإبداع

- يجب على المؤسسة المبدعة التي تريد وضع المنتج الإبداعي لأول مرة، أن تتساءل حول إذا ما كان السوق مستعد لاستقبال وقبول الإبداع أم لا، وعلى هذا الأساس تعمل على القيام بدراسات تسويقية تجيب من خلالها على كل الأسئلة التالية قبل الشروع في أي مشروع إبداعي، عادة هذه الأسئلة تساهم في تحديد شكل ومواصفات ومضمون المنتج<sup>1</sup>:
- هل الدراسات التقييمية للسوق مبنية على معلومات حقيقية وأكيدة أو على الحجز فقط؟
  - ما هي قيود السوق وتأثيراتها على تغيير وتشويه الإبداع؟ كيف يمكن تحديدها؟ وكيف يكون باستطاعة المؤسسة التأثير عليها ومواجهتها؟
  - هل سيتوفر المنتج الإبداعي على السعر ومواصفات معينة؟ وهل يستطيع تأدية حاجات معينة، وبلوغ نسبة معينة من الرضا والإشباع في الوقت المحدد والمكان المناسب؟.
  - هل هناك شعور بالمنفعة من خلال ملكية المنتج، بمعنى هل المستهلك ينتظر نسبة من الإشباع والرضا من وراء استهلاكه.
  - هل قامت المؤسسة بتحليل الحاجة والرغبة التي يليها المنتج، وضرورة تحديد الخصائص الضرورية المطلوبة أو المحبذة، وان أمكن حتى الهامشية أيضا؟
  - مراعاة جانب السعر، بمعنى دراسة طبقة المستهلكين الموجهة لهم المنتج، هل بإمكانهم اقتناء المنتج مهما كان سعره، لان نسبة تلبية الرغبة مرتفعة؟
  - هل هناك من العوائق الاجتماعية والثقافية التي من شأنها التأثير على أسواق المنتج؟ وكيف تتغير هذه العوائق مستقبلا؟ وهناك من الأسئلة التي تستهدف تحديد ماذا يمكن أن يقدم المنتج للسوق في حد ذاته:
  - هل سيمكن المؤسسة من تجزئة عقلانية للسوق فيما يخص (المنتج، المستعملين، المناطق الجغرافية...).
  - هل المنتج الإبداعي باستطاعته خلق ميزة تنافسية في مجال معين، أو هل يجب تقديم مواصفات مختلفة محاولة لخلق هذه الميزة التنافسية؟
  - هل السوق مزال فيه فرص لاستقبال المنتج؟ وهل هذا المنتج سيساهم في تطوير السوق وإثرائه أم لا؟
  - كيف ستكون حصة السوق في ظل المنافسة الكبيرة؟

## 3- تنظيم العلاقة بين وظيفتي البحث والتطوير والتسويق

- تعمل المؤسسة على تحقيق الانسجام والتنسيق بين وظيفتي البحث والتطوير والتسويق، هذا الانسجام يحقق في حالتين<sup>2</sup>:
- 1- انسجام يقوم على الشركة المتوازنة بين الوظيفتين.
  - 2- انسجام يقوم على هيمنة وظيفة أخرى.
- ففي حالة الشركة المتوازنة كل وظيفة تساهم بنفس القدر في المشاريع الإبداعية، ويتم مبادل هذه الاقتراحات والآراء بكل حرية، وترتبط الوظيفتين علاقات صارمة ودقيقة ومبنية على الثقة المشتركة في مصادقية المعلومات المتبادلة.
- ويفترض أن يكون هناك تكوين تقني للأفراد العاملين في التسويق، وبالمقابل أفراد من البحث والتطوير مكونين في اختصاص التسويق، وذلك حتى يتم تبادل المناصب مرارا بين الوظيفتين لان ذلك يخلق فرص مباشرة للاتصال واتخاذ القرارات

<sup>1</sup> - نجات كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 147.

المشتركة في تطوير أو تحسين منتوجات وطرق الانتاج، كما يجذب عادة التقارب الجغرافي بين الوظيفتين إلا أنه يشجع الاتصال وبسرعة أكبر.

أما إذا كانت إحدى الوظيفتين تهيمن على الوظيفة الأخرى، هنا التفاعل يقوم أساسا على الثقة المتبادلة للمعلومات، فوظيفة البحث لا تتساءل عن التوصيات والتوجيهات والآراء الآتية من وظيفة التسويق، وضرورة إدماجها في المشاريع الإبداعية وبدورها وظيفة التسويق لا تضع محل للشك أو السؤال قدرة الإبداع لوظيفة البحث والتطوير، وإذن توفر لها ما تحتاجه من المعلومات.

ويقوم التفاعل الجيد بين الوظيفتين على ضرورة توضيح الأدوار وسلطة اتخاذ القرار، حيث تحدد مسؤولية كل وظيفة جيدا، حيث وظيفة التسويق مسؤولة عن تحديد وتعريف مجموعة من المتطلبات والحاجات التي تبحث عن الإشباع من خلال السوق وترجمتها في شكل خصائص ومواصفات معينة، وتتدخل وظيفة البحث والتطوير في فهم هذه الخصائص ثم التحكم في الوسائل التقنية لتجسيد المنتجات والخدمات المطلوبة والمرغوب فيها.

### الفرع الثاني: علاقة البحث والتطوير بالإنتاج

هناك علاقة وطيدة بينهم لكن هذا لا ينفي وجود معوقات بينهم وستتطرق إليها فيما يلي:

### 3- معوقات قيام العلاقة والنتائج المترتبة عن ذلك

إن خلق علاقة متينة وإحداث انسجام وتنسيق بين وظيفتي البحث والتطوير والإنتاج ليس بالأمر السهل والبسيط. فغالبا مثل هذا التفاعل يكون متقطع، وحتى معدوم نهائيا في المؤسسات، وهذا لبعض العراقيل التي دون قيام هذه العلاقة وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ اختلاف المهندسين، التقنيين والعاملين في الانشغالات، الأهداف، والمهام ففي حين تركز وظيفة الإنتاج على تحديد المهام وتدقيقها بغرض تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، نجد أن أنشطة البحث والتطوير يسودها طابع الشك والمخاطرة، فهو يؤيد الخلق والإبداع وهكذا فهي لا تخضع لطابع التخطيط عكس الإنتاج.
- ❖ كلا الوظيفتين تتوفران على أفراد من أفق مختلفة ومستوى تكوين مختلف.
- ❖ مشاركة الفريق العامل في البحث والتطوير من خلال المشروع الابتدائي تنتهي بانتهاء مراحل المشروع في حين تستمر وظيفة أفراد الإنتاج حتى انتهاء العملية الإنتاجية.
- ❖ الارتباط في الأفكار والأنشطة يسود التبادل المشترك بين الأفراد البحث والتطوير في حين يكون العمل محدد ومقسم بين أفراد وظيفة الإنتاج.

يترتب على هذه العراقيل جملة من النتائج والآثار السلبية تتمثل فيما يلي:

- وجود أفراد في وظيفة الإنتاج غير قادرين على تقبل المنتجات الإبداعية مما يخلق صعوبة في تجسيدها.
- غياب علاقة مشتركة بين الوظيفتين وتبادل الآراء والأفكار يخلق عنه اقتراحات تكنولوجيات من البحث والتطوير تفتقد لللبساطة مما يخلق صعوبة في التكيف معها ويكون ذلك أثر سلبي على عملية الإنتاج، فعمال الإنتاج يجدون أن الحلول التقنية تتميز بالتعقيد.

ولتحقيق الفعالية المطلوبة والانسجام اللازم يتم تكوين فريق مختلط بين وظيفتي البحث والتطوير والنتائج يعملان على الاتصال وتبادل المعلومات وهذا وفق عدة إجراءات تسييرية.

<sup>1</sup> - نجاة كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 148.

الإجراءات التيسيرية لتنظيم العلاقة 

يعتبر التعاون المنسجم بين وظيفتي البحث والتطوير والنتاج من بين الظروف المشجعة لنجاح عملية الإبداع التكنولوجي ، حيث يتم ربط عملية تطوير المنتجات ومفاهيمها وعملية إنتاجها عن طريق بعض الإجراءات التنظيمية في إطار التفاعل بين الوظيفتين<sup>1</sup>:

- الحل الأول: يتمثل في منح حق الاعتراض لوظيفة الإنتاج على الأفكار والمفاهيم الجديدة المتعلقة بالمشروع الإبداعي إذ قد يساعد هذا الاعتراض على إدخال طابع السهولة والبساطة على هذه المنتجات مما يساعد على تحديد المواصفات التقنية والتي يمكن تجسيدها من خلال وظيفة الإنتاج.
- الحل الثاني: خلق وظائف إدماجية تعمل على تحديد المعلومات التي تلزم لوضع المنتجات الإبداعية والتي تكون لها علاقة كبيرة بوظيفة الإنتاج ويشرف على هذه الوظيفة الإنتاجية، أفراد يتميزون بالتحكم في متطلبات الوظيفتين معا، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار للشروط وظروف الجانب الإبداعي والاختراعي لوظيفة البحث والتطوير وتكليفه مع كفاءات ووظيفة الإنتاج وهذا طبعاً في إطار المواصفات والثوابت التي تتحكم في تحقيق العمليات الإنتاجية وتسهيلها.
- الحل الثالث: يتمثل في خلق فريق تداخل بين الوظيفتين يتكون على الأقل من رجل المفاهيم والأفكار ومهندس الإنتاج ويعملان معا طوال مدة المشروع الإبداعي وتكون اللقاءات منتظمة ويتم اتخاذ القرارات التي تخص مشروع الإبداع أو التي تخص طريقة تنفيذه سوية وإذن يتم تبادل المعلومات التي تهم الطرفين معا في آن واحد.
- الحل الرابع: يتمثل في خلق قسم خاص (مفهوم الإنتاج/عملية الإنتاج) حيث يشرف عليه مسؤول من البحث والتطوير مختص في المفاهيم المنتوج ومسئول عن طريقة الإنتاج (مصلحة الإنتاج) ويتم دراسة كل الجوانب المعلومات التي يمكن تبادلها بين وظيفتي الإنتاج والتطوير ووظيفة الإنتاج.

ويؤدي التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفة الإنتاج إلى تحقيق عدة أهداف:

- المساهمة في رفع تنوع المنتجات وضرورة تحقيق المرونة في العمليات الصناعية.
- الأهمية الاستراتيجية للوقت المستغرقة في عملية الإبداع وكذا إطلاقه في السوق.

<sup>1</sup> - نجات كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 149.

### خلاصة الفصل الأول:

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة و اللامتناهية ، وفي فترة تشهد تغير تكنولوجي متسارع مثله بروز الاقتصاد الرقمي ومنافسة حادة بين المؤسسات الاقتصادية ،ينبغي على المؤسسات إذا أرادت أن تفرض نفسها ،وتحافظ على دوامها وتغزو أكبر حصة من السوق، ولا يتأتى هذا إلا بالإهتمام بوظيفة البحث والتطوير، وكل ما له علاقة بالإبداع التكنولوجي وهذا الكلام لا يقتصر على المؤسسات فقط، بل ينطبق كذلك على الدول ،لأنها إذا أرادت تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، عليها الاهتمام بالميدان التكنولوجي والاستثمار فيه ،وذلك من خلال اعتمادها على سياسات من شأنها أن تدفع بعجلة التنمية الاقتصادية كبناء مراكز البحث التطبيقي، توفير الحماية القانونية، وتمويل أو إعانة مشاريع البحث التطوير، نظرًا لأن هذه الأخيرة ( مشاريع البحث والتطوير ) تكلف كثيرًا . فوظيفة البحث والتطوير أضحت ذات مكانة رفيعة وإستراتيجية داخل المؤسسات التي تبحث عن ريادة الأسواق.

**تمهيد الفصل الثاني:**

في بيئة الأعمال الحالية، فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، والمبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة والميزة التنافسية وتنوع إستراتيجيتهما ومدخلهما وأساليبهما وحيث في هذه البيئة تزداد فيها الشركات بشكل لم يسبق له مثيل، الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، العمليات تتغير بسرعة. فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوق، وسحات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة. ومن هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المبررات التنافسية لإمكان تحسين موقفها النسبي في الأسواق، وحتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين والمحتلمين، وقد أخذت المؤسسات الاقتصادية تدرك أهمية البحث والتطوير ودوره كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتجات، وتقنية عمليات، وأساليب جديدة تحقق للمؤسسات الاقتصادية ميزة تنافسية يمكن إن تواجه بها الغير ليصبح التميز والابتكار النشاط الأكثر أهمية في شركات الأعمال المتقدمة فهو النشاط الأكثر أهمية في البقاء والنمو، وهو النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل، وهو الذي ينشئ الثروة، ولتتحول الشركات بشكل متزايد إلى نمط جديد يمكن وصفه بالشركات القائمة على التميز والابتكار.

وهو ما سنحاول أن نتطرق له في هذا الفصل الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية.**

**المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.**

**المبحث الثالث: أثر نشاط البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية.**

## المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية

لقد ساهم قيام منظمة التجارة العالمية في تغيير ملامح الاقتصاد العالمي من خلال ربط علاقات ومصالح تجارية دولية متشابكة بين عدد من البلدان، وقد ساعدت تطوير تكنولوجيات الاتصال التي جعلت العالم يبدو وكأنه قرية صغيرة إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها واستمراريتها في السوق.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة

ترغم المؤسسة على المنافسة في إطار بيئتها من اجل التفوق على المنافسين والبقاء والاستمرارية في النشاط.

### الفرع الأول: تعريف المنافسة

نظرا لتغيرات العالم الاقتصادي، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بظاهرة المنافسة، وإعطاء تعاريف لها، وستتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف.

**التعريف الأول:** هناك من يعرف المنافسة على إنها: «حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق»<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** كما تعرف المنافسة بأنها: «المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميانيزمات لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية»<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** هذا وتعرف المنافسة ايضا على إنها : «مكون أساسي للنظام التسويقي وتتلصق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردین، المزيج التسويقي، مزيج المنتج»<sup>3</sup>

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج إن: المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تلبي نفس حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، كما إنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك والمعدل الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمؤسسات والدول.

<sup>1</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص152.

<sup>2</sup>- Achoche Mohamed , contribution a l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle, Essai theorico-Empirique, le cas de BCR, (mémoire de magistère, université Frhat Abbas, No publié, Stif, 1997, P38.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص152.

### الفرع الثاني : أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالاً وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير التي سنحاول التطرق لبعض منها في هذا المطلب:

تخضع المنافسة لعدة تقسيمات، وفقا للعديد من المعايير كما يلي:

#### 1- معيار مجال التنافس: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

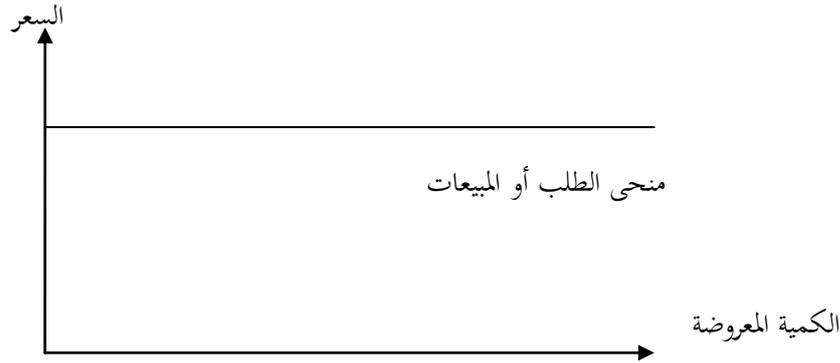
أ- منافسة غير مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية، والطبيعية....

ب- منافسة مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في نفس القطاع، وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع إلى آخر.

#### 2- معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى<sup>2</sup>:

أ- المنافسة الكاملة: وذلك من خلال كثرة البائعين والمشتريين (العارضين والطالبين) أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار، أو بواسطة زيادة المبيعات، لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المبيعة، وهذا ما يوضحه الشكل: (1-2) الموالي:

#### الشكل (1-2): حالة السعر في ظل المنافسة الكاملة.



المصدر: طارق الحاج ، تحليل الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 331.

- العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطلبين (البائعين والمشتريين) عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي كل الظروف المحيطة بالسوق .

- حرية تنقل عناصر الإنتاج: ويقصد بها حرية تنقل عمل ورأس مال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر.

ب- المنافسة الاحتكارية: وتعني وجود عدد كبير نسبيا من البائعين والمشتريين (العارضين والطلبين)، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة)، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، 1997، ص 25.

<sup>2</sup> - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص 73.

عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية.

ج- احتكار القلة: وتعني «سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع»<sup>(1)</sup>.

أي وجود عدد قليل من المنتجين (العارضين والبائعين) كل واحد منهم يتمتع بكم حجم إمكانيته، ومعرفة جيدة بما يفعله الآخرون في السوق، والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار، واستعمال وسائل ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير المنتجات، وجذب الزبائن والمستهلكين، الذين لا يتمتعون بمعرفة كاملة عن سياسات مختلف المنافسين. من أمثلة هذه المنافسة نجد منافسة إنتاج السيارات والأدوات الكهربائية.

د- الاحتكار الكامل: وتعني «سيطرة مؤسسة واحدة على السوق»<sup>(2)</sup>.

ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل على تلبيةها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور.

**3- معيار السعر**: وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية:<sup>(3)</sup>

أ- المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزاً حول تخفيض الأسعار.

ب- المنافسة الغير سعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج... إلخ.

**4- معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه)**: وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:<sup>(4)</sup>

- منافسة في مجال السلع والخدمات .

- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.

- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

مما سبق نستنتج إن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار: مجال التنافس، هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس، ولكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق، في ظل إطار خاص يطلق عليه هيكل المنافسة الذي يشمل مجموع قوى المنافسة المشكلة للسوق.

### الفرع الثالث : هيكل المنافسة (قوى المنافسة)

يقتضي تلبية البيئة الصناعية للمؤسسة إجراء تقييم للهيكلي التنافسي بما في ذلك المركز التنافسي لها والفرص والتحديات التي تواجه قدرتها على المنافسة، إذ لم تعد المنافسة القوية بين مؤسسات القطاع تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر ويشكل تحديداً بل هناك خمس عوامل تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة، والمعروفة بالقوى التنافسية الخمس لميشال بورتر، التي قد تتغير قوة تأثيرها وفقاً لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لهذه القوى (العوامل) الخمس التي تشكل هيكل المنافسة.

يلخص ميشال بورتر قوى المنافسة في خمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس الموضحة في الشكل (2-2) الموالي:

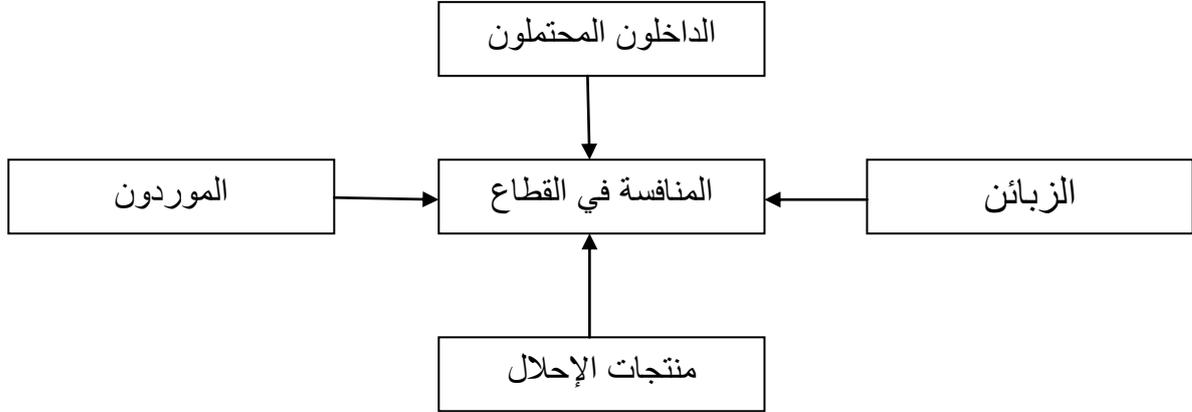
<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

**الشكل (2-2): العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب ميشال بورتر**



SOURCE: M.. PORTER, **Choix stratégiques et concurrence**, ed. ECONOMICA, 1982, p.4

وفي مايلي شرح موجز لتأثير هذه القوى<sup>1</sup>:

**1- الداخولون المحتملون:** يشكل الداخولون الجدد تهديدا للمؤسسات الموجودة في القطاع، حيث إن ضغط هؤلاء قد يخلق قواعد جديدة، ويغير الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسة، بإدخال إمكانيات، وقدرات وتقنيات جديدة، تؤثر على أرباح المؤسسات الموجودة ونصيبها من السوق، ولكن درجة تهديد الداخول الجدد تتوقف على درجة رد فعل المؤسسات الموجودة في القطاع، وعلى حواجز الدخول الموجودة به التي تختلف من قطاع صناعي إلى آخر ونذكر منها:

**2- شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع:** بحيث تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة والمنافسة فيما بينهما وتتوقف درجة هذه المنافسة على عدة عوامل نذكر منها:

عدد المؤسسات المتنافسة.

سرعة أو بطء نمو القطاع، ووتيرة تزايد الطاقة الإنتاجية.

أهمية التكاليف الثابتة، وتكاليف الخروج من السوق.

غياب التمييز.

وجود أو عدم وجود موانع خروج قوية التي تحمل المؤسسة خسارة كبيرة عند مغادرتها للقطاع.

**3- منتجات الإحلال:** وهي المنتجات التي تقوم بنفس وظائف منتج المؤسسة، وأخطرها على مؤسسات القطاع هي تلك المنتجات التي تتميز بجودة مرتفعة وسعر منخفض، وبعائد أرباح مرتفع يعزز حظوظها في البقاء في السوق والسيطرة عليه، الشيء الذي سيؤثر على سياسة المنتج لدى مؤسسات القطاع من ناحية: الجودة، النوعية، السعر، التكلفة، هامش الربح.

<sup>1</sup>- M. Porter, OP.CIT, PP 7-19.

#### **4- القدرة التفاوضية للزبائن:** وتتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار، وتحسين وتنوع الخدمات

المرتبطة بالمنتجات، مما يؤثر سلبا على مردودية وأرباح المؤسسة. ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها:

- ✚ درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية، زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

- ✚ أهمية المنتج بالنسبة للزبون: فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون، زاد من قدرته التفاوضية.

- ✚ توفر المعلومات الكافية عن القطاع لدى الزبون: وخاصة المتعلقة بالأسعار، التي ستزيد من قدرته التفاوضية.

- ✚ انخفاض مستوى أرباح الزبون: بحيث ستكون سببا في سعيه للشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

#### **5- القدرة التفاوضية للموردين:** وتتمثل في قدرة الموردين على التحكم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وفي

آجال تسليمها، وفي فرض شروط معينة للبيع، وتتوقف درجة هذه القدرة التفاوضية على عدة عوامل نذكر منها:

- ✚ درجة أهمية سلع المورد بالنسبة للمؤسسة فكلما كانت المواد الأولية أو النصف مصنعة، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك في القدرة التفاوضية للمورد.

- ✚ درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد فكلما نقصت درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد (اي لا تشكل زبون مهم له)، زاد ذلك في قدرته التفاوضية.

- ✚ عدم وجود سلعة إحلالية للموردين الآخرين الشيء الذي سيزيد في القدرة التفاوضية لهؤلاء الموردين.

مما سبق ذكره نستنتج إن المنافسة، هي ذلك الإطار للمزاحمة والصراع بين المؤسسات من أجل ضمان استمراريتها وبقائها في السوق، وتأخذ هذه المنافسة أشكالا عديدة تبعا لمعايير عديدة، وتتأثر هذه المنافسة حسب ميشال بورتير بخمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس تتمثل في: الداخلون المحتملون، شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، منتجات الإحلال، القدرة التفاوضية للزبائن، القدرة التفاوضية للموردين، وتستوجب على المؤسسة القيام بدراسة أثرها، من أجل تهيئة جميع الظروف الملائمة لمواجهتها.

### **المطلب الثاني: التنافسية**

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد، سماته الأساسية هي التنافسية والتي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة، كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المؤسسة أو فشلها بدرجة غير مسبوق.

### الفرع الأول: مفهوم التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدائثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة وأول ظهور لها كان خلال الفترة (1981-1987)، التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري لأمريكا خاصة في تبادلاتها مع اليابان، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتيجة للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة.

#### أولاً: تعريف التنافسية

عموماً يصعب تقديم تعريف موحد ودقيق حول التنافسية، وهذا لاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان ونستعرض فيما يلي بعض التعاريف المستند إليها<sup>1</sup>:

❖ **التعريف المستند إلى عوامل التنافسية:** يركز هذا المفهوم على ثلاث عوامل هي السعر الجودة والتكلفة وبناء على ذلك يمكن تعريف التنافسية على إنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا ما يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

#### ❖ **التعريف المرتكز على السوق:**

مفاد هذا التعريف، إن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية.

#### ❖ **التنافسية كسلوك**

يُنظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى إنها قيد تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى إنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد؛ قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات. وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه؛ قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق. فهي - أي التنافسية - حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

### الفرع الثاني: أنواع التنافسية

تُصنف التنافسية إلى صنفين وهما:

#### أولاً\_ التنافسية بحسب الموضوع<sup>2</sup>:

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

#### 1\_ تنافسية المنتج

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار إن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

<sup>1</sup> - R.percerou, **entrepris gestion et competitivite**, ed economica, 1984, p53 .

<sup>2</sup> -عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص11.

## 2\_ تنافسية المؤسسة

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى. فإذا افاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمًا إضافية في كل مستوياتها.

### ثانيا: التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية<sup>1</sup>

## 1\_ التنافسية الملحوظة

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير إنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

## 2\_ القدرة التنافسية

بين استطلاع للرأي، إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث إن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويقيمي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

### الفرع الثاني: مؤشرات التنافسية

في الواقع العلمي للمؤسسات، نجد إن أغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى إن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية، والتموقع فيها، ويحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها<sup>2</sup>:

**الربحية:** تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية. ويمكن إن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك لا تضمن تنافسيته الحالية ربحيتها المستقبلية. وتعتبر الربحية قياساً للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة. وهي موضحة في شكل النسب التالية:

<sup>1</sup> - عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

<sup>2</sup> - سامية لكحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 76-78.

- ✓ عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المنظمة (المساهمين).
- ✓ عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المنظمة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.

**التكلفة:** تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين.

**الإنتاجية:** يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفاعلية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال؛ الإنتاجية متعددة العوامل والتي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات؛ الإنتاجية الكلية والتي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة بسبب شموليتها، وتمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات. ومما يؤخذ على الإنتاجية الكلية للعوامل هو إنها لا تعكس التفاعل بين كل عامل بشكل منفرد والمخرجات، لذلك لا تستخدم الإنتاجية الكلية كأداة لتحسين ناحية معينة من العمليات. كما إنه إذا تم قياس الناتج بالكميات، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

**الحصة من السوق:** يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه. حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصاً مستقبلية تسعى إلى اغتنامها. ويتأثر نصيب المنظمة في السوق عموماً بالطاقة الحالية للإنتاج وسهولة أو صعوبة دخول المنافسين إلى السوق. ويمكن إن تكون المنظمة مرحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون إن تكون تنافسية على المستوى الدولي بسبب حماية السوق المحلية من عقبات التجارة الدولية. كما يمكن للمنظمات الوطنية إن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق. لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المنظمة مع تكاليف منافسيها الدوليين.

### الفرع الثالث: مجالات التنافس

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها.

من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد:

**1- التنافس بالوقت<sup>1</sup>:** حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملاً مهماً، وأخذ بعداً استراتيجياً مثل ما هو معمول في نظام **Juste a Temps**، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة، ويرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

● **الوقت الاستراتيجي:** وهو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عقلانية، من أجل التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط، ويتم ذلك بالاعتماد على حجم كبير من المعلومات، والتقييم

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.

<sup>2</sup> - عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 2.

السريع للحلول الممكنة، واتخاذ القرار في أسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح والإرشادات في ذلك، والحرص على إن تكون هذه القرارات الإستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والمخططات الأخرى.

● **وقت الإمداد:** نعلم إن المؤسسة معبر للعديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين، وتدفقات المنتجات الموجهة للزبائن والمستهلكين، والتدفقات الداخلية، وتدفقات المعلومات، وتسعى المؤسسة لتقليص وتسريع حركة مرور تدفقات الإمداد أي تقليص وقت الإمداد.

● **وقت التجديد(الابتكار):** ففي ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد (الابتكار)، أي تقليص وقت التجديد والابتكار، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة في السوق، والتجديد الدائم لها. أي التقليص في دورة حياة المنتج التي تعبر عن: «دورة ميلاد وحياة وموت المنتج التي تترجم على شكل مراحل متتابعة تتمثل في الانطلاق، النمو، النضج، التدهور».

**2- التنافس بالجودة:** ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر لتميز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية، كما سنرى لاحقاً. ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:<sup>1</sup>

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

**- التنافس بالتكلفة:** وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحيدة لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى»<sup>2</sup>. حيث إنه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين<sup>3</sup>، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف.

**4- التنافس التكنولوجي:** بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكائنها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزيائنها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الإسكندرية، دون تاريخ، ص 367.

<sup>2</sup> - Serge Calabre, **filières nationales et marches mondiaux de matières premières**, Economica, Paris, 1997, p 306.

<sup>3</sup> - زايد بلقاسم، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002، ص 20.

<sup>4</sup> - Bertrand Nezeys, **Les politiques de compétitivité**, Economica, paris, 1994, p 05.

## 5- التنافس بالأسعار:

يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: «امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها»<sup>1</sup> اي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون إن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها. ومن مجمل ما سبق نستنتج إن المؤسسات التي تريد الريادة والبقاء في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، عليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها وتمكنها من التميز تنافسيا، هذه القدرات التي لا بد إن تستغل في مجالات عديدة أهمها الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... الخ، وترجمتها على شكل استراتيجيات، سننتقل إلى أهمها في المبحث الموالي.

## المطلب الثالث: أهمية وأسباب التنافسية وأسس تطويرها

تلعب التنافسية دورا مهما هي المؤسسة مما يجعل هذه الأخيرة تبحث عن أسباب التنافسية وأسسها من اجل تطويرها.

### الفرع الأول: أهمية التنافسية<sup>2</sup>

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفّرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته، و يشير تقرير التنافسية العالمي إلى إن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. و سواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لا بدّ في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي و العشرين، و من المعلوم إن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس و ليست الدول و عليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها و للدخول في الحلقة المنتجة و إحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار و النمو.

لا بدّ من إدراك إن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بدّ من استثمار و استغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق و الزبائن و المنتجات ذات النوعيّة و الجودة العالية و كل ما من شأنه إن يرفع من الإنتاجية. كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها تشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدّي إلى تحسين الإنتاجية و تعزيزها و الارتقاء بمستوى نوعيّة الإنتاج و رفع مستوى الأداء و تحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف و الأسعار.

و عليه فإن توفير البيئة التنافسية يعدّ وسيلة فعّالة لضمان الكفاءة الاقتصادية و تعزيز النمو الاقتصادي و تحسين مستويات المعيشة.

هذا بالإضافة إلى إن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

و بالتالي أصبح ما يميّز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس و بدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة ( القدرة) التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.

<sup>1</sup>-زايدي بلقاسم، مرجع سبق ذكره ، ص20.

<sup>2</sup>- سامية لكحول، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80-81.

### الفرع الثاني: أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر. ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب<sup>1</sup>:

1- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد إن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة العالمية.

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطوّر أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

3- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت و شبكات الإنترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.

4- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

5- مع زيادة الطاقة الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحوّل السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة و يابسر الشروط و من ثمّ تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية.

و نتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون و المشترون عمومًا سواء من الأفراد و المؤسسات بميزة تعدد البدائل و انفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة و الاختيار من بين المنتجات و الخدمات المتنافسة ممّا يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر اي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء و الاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية و نتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي و التطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات و مراكز و معاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص و كذا مكاتب الاستشارات و البحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج و الأعمال. و النتيجة إن هذا التدفق لنتائج البحوث و التطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون إن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث و التطوير خاصة بها.

و من ثمّ توفر الاستثمارات الطائلة و التي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت و الجهود ، كل ذلك يصبّ في اتجاه مزيد من القدرات و الجهود التنافسية

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 102.

### الفرع الثالث: أسس تطوير القدرة التنافسية

هناك سبع نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية<sup>1</sup>:

- 1- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: و تعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة و ليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلا ما يصطلح عليه حاليا بـ " ISO " و منه " ISO 9000 " مثلا.
- 2- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، و الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة و بسرعة، و لكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف و التعليب و التخزين و الحفظ و النقل.
- 3- تطور اليد العاملة و تكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة و متطورة و الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة " ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
- 4- تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب إن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل و حسب الطلب المستقبلي على العمل و التوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
- 5- الاهتمام بالبحث و التطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة و الجامعات من جهة ثانية و مركز الأبحاث من جهة ثالثة ، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد و لا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، و يعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية ( توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف و استغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية و توفير العوائد التي تكفل تنميتها و بيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
- 6- دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.
- 6- تطوير نظام المعلومات ( تقنية المعلومات ): إنتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الإنترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الاسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن. ولقد ارتفع عدد مستعملي الإنترنت في العالم من نحو 3 ملايين شخص سنة 1994 إلى نحو 100 مليون سنة 1998 والأرقام في تزايد.

<sup>1</sup> - زايدي بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

إن مختلف الظروف والمتغيرات والرغبات وتعدد السلع والخدمات أدى إلى اشتداد المنافسة مما أدى إلى تفكير كل مؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواكبة كل التغيرات.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

توجد عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها:

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية

إن السعي وراء النجاح لا يعني بالضرورة القضاء على المنافسين بل هو في بعض الأحيان يعني البقاء أو التمكن من الاحتفاظ بحصة من السوق وعلى هذا الأساس فإن الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة تتعلق قبل كل شيء بالبقاء في السوق والقدرة على التعايش وكذا اكتساب ميزة تنافسية دائمة تمكن المؤسسة من مواجهة تغيرات السوق ولهذا عرفت الميزة التنافسية بأنها:

**التعريف الأول:** " مثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية كي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع أكبر منافسيها " <sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** وتنشأ الميزة التنافسية " بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية ابداع بمفهوم واسع (...)" <sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** كما يعرفها علي السلمي بأنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيها بين المؤسسة ومنافسيها" <sup>3</sup>.

من خلال ما سبق نستخلص إن الميزة التنافسية هي أساساً تنشأ من القيم التي استطاعت المؤسسة إن توفرها لزيائنها وتقديم منافع منفردة مقارنة بمنافسيها.

### الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

نميز نوعين من الميزة التنافسية: <sup>4</sup>

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن للمؤسسة ما إن تحوز على ميزة تكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها متراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة، أقل من نظيراتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوير التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ومن بين هذه العوامل: مراقبة التعليم بحيث إن التعلم هو النتيجة للجهود المتواصلة المبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين، لذلك لا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب إن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعليم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

<sup>1</sup> - أنور دربال وآخرون، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، علوم التسيير المركز الجامعية لميلة، 2011، ص 38.

<sup>2</sup> - M.porter- L'avantage, concurrentiel des nations inter éditions, Paris,1993, P: 48 .

<sup>3</sup> - ايمان بن شعبان ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعية لميلة، 2010، ص 24.

<sup>4</sup> - أنور دربال وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40-41.

ب- **ميزة التمييز**: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. وهذا معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

### المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية

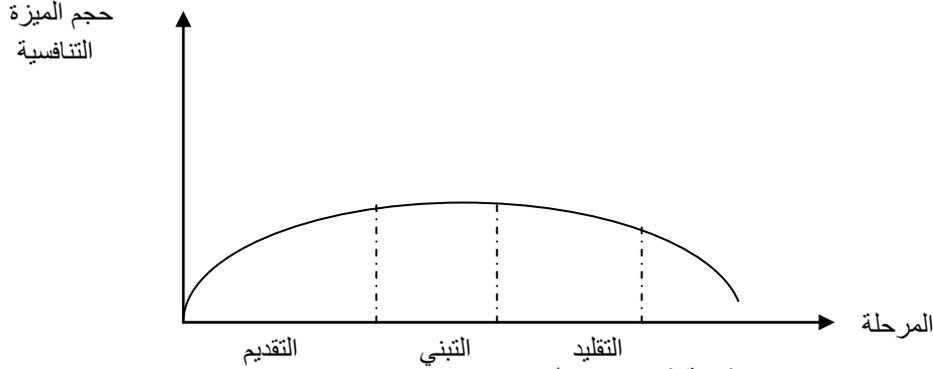
للميزة التنافسية عدة محددات ومصادر من أهمها

#### الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما:<sup>1</sup>

أ- **حجم الميزة التنافسية**: تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (2-3) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

- **مرحلة التقديم**: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحضيه به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني**: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار إن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد**: يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة**: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

ب- نطاق التنافس: يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

➤ القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

➤ درجة التكامل الأمامى: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

➤ البعد الجغرافى: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

➤ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

إن المؤسسة تعمل على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار و الحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة ( كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة ( كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...).

إن محاولة تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت إن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءة، الجودة والمعرفة من أحد العناصر الأساسية ويمكن من خلال توفير هاذين المصدرين واستغلالهما بفعالية الحصول على مصادر النهائية التالية<sup>1</sup>:

أ- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ب- الجودة: نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة وضع منتجات ذات جودة عالية.

ج- المعرفة: إن الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع،

<sup>1</sup> - إيمان بن شعبان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25-26.

والمعاملات التجارية المتميزة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

وتجدر الإشارة إلى إن نقطة البدء وفق مدخل الموارد هي موارد المؤسسة والتي يتم تحويلها إلى قدرات أو كفاءات محورية والتي تعد بدورها مصدرا هاما ورئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): مصادر الميزة التنافسية وفقا لمدخل الموارد



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

وفي ضوء وجهة النظر المعتمدة على الموارد، فهناك خمس خطوات أساسية لإجراء تحليل لموارد المؤسسة<sup>1</sup>:

- 1- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة بدقة.
- 2- تحديد قدرات وكفاءات المؤسسة.
- 3- تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للأرباح.
- 4- اختيار إستراتيجية استخدام الموارد و القدرات.
- 5- تحديد فجوة الموارد وكيفية تنمية أساس سليم للموارد.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

### المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستمرة

لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار إن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لا بد لها إن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة، فالتطور المستمر يعتبر من إدارة الميزة، " إذ يتيح للمنظمة إن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وإن يكون لها السبق في تطور المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الأصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات لا يجريها المنافسون"<sup>1</sup>. ويستدعي ذلك بالضرورة إلى الإبداع كونه نشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى تقنيات جديدة تحقق الميزة التنافسية وتحافظ عليها، فكما قال إنشطاين " إن ملكة الإبداع والتخيل ابغ أهمية من المعرفة "

#### الفرع الأول: الإبداع التكنولوجي

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة باعتباره يتيح تامين جودة عالية للميزة التنافسية، وكذا قدرات الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة.

#### تعريف الإبداع التكنولوجي

كثيرا ما تستعمل كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد بارع أو مدهش وحتى فريد من نوعه، وهناك عدة تعاريف لمصلحة الإبداع التكنولوجي يمكن إن نذكرها فيما يلي:

**التعريف الأول:** عرف الكاتب محمد أوكيل السعيد الإبداع التكنولوجي على إنه " تلك العملية المتعلقة بالمستخدمات الابداعية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** عرف الاقتصادي جون مورين سنة 1986 كما ترى منظمة والتنمية الاقتصادية بأن الإبداعات التكنولوجية المهمة للمنتجات والأساليب الفنية الجديدة، وايضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات والأساليب الفنية ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق أو استعماله في أساليب الإنتاج.

#### خصائص الإبداع التكنولوجي

وستتطرق في هذا الإطار إلى عنصرين مهمين هما:

1- **طبيعة الإبداع التكنولوجي:** ويمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى خمسة أنواع وهي: المنتجات الحديدية - الأساليب الفنية الحديدية للإنتاج - الأسواق الحديدية - المصادر الحديدية للمواد الأولية والأشكال الجديدة للتنظيم.

2- **درجة الإبداع التكنولوجي:** جانب طبيعة الإبداع التكنولوجي هناك خاصية أخرى له وهي درجة الإبداع التكنولوجي والذي يتم تجزئته إلى فئتين وهما:

❖ **الإبداع التكنولوجي الجذري:** وهو الذي يغير حرفيا المرجع المعتاد المرتبطة بالمنتج ويحتاج إلى مهارات جديدة، وهو ايضا يمثل قطيعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات وتقتضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق وكذلك تقويم للتأهيل المهني، ويبقى بصفة مستمرة عبر الزمن، كما إنه يحتاج إلى استثمارات كبيرة في البحث والتطوير يحقق نتائج تقنية عالية.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، مصر، 2002، ص 23.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 23.

❖ **الإبداع التكنولوجي التدريجي:** وهو إبداع بالتحسين لا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان إلى للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج بطريقة تحسن النوعية الإنتاجية والتنوع، ويكون بقاءه مستمرا طوال فترة التقنية.

### 3- مصادر الإبداع التكنولوجي

وتعتمد إمكانيات المؤسسة في إبقاء مستوى تنافسيتها على عدة عوامل وهي:

- ❖ البحث والتطوير.
- ❖ اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.
- ❖ التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.
- ❖ نشاط أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

### الفرع الثاني: الإبداع التنظيمي<sup>1</sup>

ويتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، التقنيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر ايجابية وذات مردودة.

**1- التعلم التنظيمي:** بما إن المؤسسة تنمو وتتطور عبر مراحل دورة حياة أي كائن حي فيمكن اعتبارها مثل الكائن الحي، إذا انتهت بالانقراض والاندثار كما يموت الإنسان وبذلك فإن ما يصدر على الإنسان في شأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره، يصدق أيضا على المؤسسة ومن هنا يمكن تصور هذا الأخيرة تتعلم كما يتعلم الإنسان.

ويقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسون وهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية، وبالتالي فإن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، ولا بد إن تمتلك المؤسسات التي تعمل بصفتها منظمات للتعلم هي وحدها التي تستطيع الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل وتحقق الثروة والعمالة.

**2- المرونة:** في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة تعتمد المؤسسة المرونة التي تعني الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه، وتدفع المؤسسة مقابل هذه التكيف ثمنا في شكل موارد وقدرات إضافية حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا.

أنواع المرونة: وستنطلق إلى أنواع المرونة بشكل جدي حيث يقابل المرونة الإستراتيجية، و المرونة العملية، ويقابل المرونة الديناميكية المرونة الساكنة.

❖ **المرونة الإستراتيجية و المرونة العملية:** يستند تعريف المرونة إلى ظاهرة التكيف مع البيئة في حال عدم التأكد، وفي هذا السياق نجد تياران يعطيان أهمية إستراتيجية للمرونة حيث يعتبر الأول إن المؤسسة التي يمكنها البقاء هي تلك التي تتكيف بشكل أحسن مع البيئة، والأحسن وتكيفها هي الأكثر مرونة ومن ثمة أداء المؤسسات مرتبط بمرونتها، أما الثاني فيعتبر المرونة كمورد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بامتلاك خيارات إستراتيجية، فالمؤسسة المرنة تعبئ الموارد التي تستند إلى مستوى عال ومجال واسع من كفاءات المستخدمين.

❖ **المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية<sup>1</sup>:** تعد المرونة الساكنة إجابة لنوع خاص من البيئة والذي مفاده إن تغيرات البيئة يتم فهمها بشكل تام، ويرجع ذلك لإمكانية وجود توزيع احتمالي، وهكذا فإن المرونة الساكنة لنظام إنتاجي يتميز بالضرورة

<sup>1</sup> - كبيش جمال وقدام جمال، دور الابداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في اللفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر 2008، ص 21.

من خلال قدرات فائض بكل سيرورة فعندما يكون السير الحسن للعملية الإنتاجية محل تذبذب جراء حوادث غير مؤكدة، يكون من المهم وضع تجهيزات للنجدة، كان تجهز المؤسسة بتجهيزات بمولد كهربائي لتجنب انقطاع محتمل في التيار الكهربائي الذي ينعكس على الإنتاج مباشرة.

#### ❖ مجالات المرونة: من بين المجالات التي تستند إليها المؤسسة في بحثها عن المرونة ما يلي:

- منتجات مرنة: يصعب على المؤسسات البقاء والنمو والتطور دون إنشاء منتجات جديدة تستجيب إلى متطلبات الزبائن، وترفع بالمقابل من مرونة نظامها الإنتاجي حتى يتم تلبية الطلب الحالي للسوق بشكل أحسن.
- تنظيم مرن: بإمكان المؤسسة إن تصمم تنظيمات مرنة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة، والتنظيم المرن هو ذلك التنظيم الذي يعدل بسرعة وبأقل تكلفة العلاقات التي تربط بين مختلف عناصره ويتم ذلك من خلال تعدد الكفاءات وشراء المؤهلات.

#### الفرع الثالث: الإبداع التسويقي

ويقصد بالإبداع التسويقي البحث عن الكفاءات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم، وقد يتعدى ذلك توليد الحاجة والرغبة لدى الزبائن.

❖ الزبون محور العملية التسويقية: يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي بحيث توجه نحوه الجهود لجعله يبدي ولاء مستديماً للمؤسسة، ولا يكفي إن يكون الزبون راض بدرجة قليلة لأن ذلك لا يضمن الولاء بل يجب إن يكون الزبون راض إلى حد كبير حتى يمكن للمؤسسة إن تضمن درجة وفائه.

❖ التموقع: ويتعلق الأمر هنا بالتعرف على تموقع المنتجات والمزيج التسويقي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين في السوق وكذا تجسيد هذا التموقع تحديد الانحرافات وتصحيحها، إيصال الميزة التنافسية للزبون .

❖ التسويق شعاع ناقل للأفكار المبدعة: يلعب التسويق دوراً مهماً في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المؤسسة باعتباره في اتصال دائم بالسوق خاصة بالزبائن الذين يبدون إعجابهم اتجاه خدمات أو منتجات المؤسسة، وهذا ما يعمل على إنشاء قاعدة معطيات تسويقية يتم تحليلها واستغلالها في تصميم المنتجات الجديدة أو تعديلها، فالتسويق يلعب دور الوسيط بين تطلعات، احتياجات ورغبات الزبائن ووظائف المؤسسة خاصة منها وظيفة البحث والتطوير. إذ ن مما سبق يتضح إن الإبداع بأشكاله الثلاثة يمكن الضمان الرئيسي لاستمرارية الميزة التنافسية، وبالتالي ينبغي النظر إليها بصفة شاملة حيث يخدم كل منها الآخر.

<sup>1</sup> - إبراهيم بن شارف وهجيرة زروقي، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص عقود مالية وبنوك، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2007-2008ص16.

### المبحث الثالث: آثار نشاط البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية

يلعب البحث والتطوير دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما سنتطرق إليه في المطالب التالية:

#### المطلب الأول: آثار البحث والتطوير على البيئة التنافسية

هناك آثار كثيرة للبحث والتطوير على البيئة التنافسية نذكر منها:

##### الفرع الأول: الآثار على البيئة الداخلية

❖ **الإبداع التكنولوجي والمواد الأولية:** إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من شأنه إن يؤثر على المواد الأولية للإنتاج، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي<sup>1</sup>:

- إذا كان الإبداع في المنتج، فإن ذلك يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تناسب مع المنتج الجديد، أي ضرورة البحث عن موردين آخرين إذا اقتضى الأمر.
- أما إذا كان الإبداع في طرق أو عمليات الإنتاج فإن درجة التأثير تكون اقل وضعيفة، ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية ولكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل مواد أولية أو أي مستوى آخر.

❖ **الإبداع التكنولوجي ومعدات الإنتاج:** إن توجه المؤسسة نحو القيام بإبداعات تكنولوجية يؤثر ذلك على معدات الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع<sup>2</sup>:

- إذا كان الإبداع التكنولوجي في المنتج، فإن ذلك يؤثر بدرجة كبيرة، كونه قد يحتاج آثار مواد أولية جديدة فقط، خاصة إذا كانت معدات الإنتاج متعددة الاستخدامات.
- أما إذا كان الإبداع التكنولوجي في طرق أو وسائل الإنتاج، فإن ذلك من شأنه إن يؤثر بشكل كبير على معدات الإنتاج، مما يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج أخرى جديدة أو عن طريق الكراء أو الشراء، وهذا يتوقف حسب إمكانيات المؤسسة المالية.

❖ **الإبداع التكنولوجي والموارد المالية:** تتسم الموارد المالية المطلوبة للإبداع بأنها كبيرة وذات أمد طويل، خاصة إذا كان الإبداع في المنتج وهذا مقارنة مع الإبداع في معدات الإنتاج، لذلك تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصاعب في الحصول عليها بالقدر المطلوب، فضلا عن ما يكتنف هذه العملية من مخاطر، بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة، ولذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تتحفظ عن تمويل مثل هذه المشروعات أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد فيها.

❖ **الإبداع التكنولوجي والتكنولوجيا:** إن الإبداع التكنولوجي يحتم على المؤسسة إن تكون دائما في يقظة تكنولوجية، أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا سواء كانت المعلومات الحالية أو المستقبلية مما يساعد على القيام بإبداعات مهما كانت طبيعتها، وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية.

إن الأمر لا يتوقف عند معرفة التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الصناعة، بل يجب على المؤسسة إن تعرف كيف تستخدم هذه التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة، ويظهر ذلك جليا خاصة إذا كان الإبداع التكنولوجي جذريا حيث يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

<sup>1</sup>Michel Marchesney, management stratégiques, adrec édition, paris, 2004, p76.

<sup>2</sup> Ibidem.

## الفرع الثاني: الآثار على البيئة الخارجية

هناك عدة آثار نذكر منها

### أولاً: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية تدنية التكلفة:

إن توجه المؤسسة نحو الإبداع التكنولوجي بغية الحفاظ على ميزة التكلفة الأدنى في السوق، من شأنه إن يؤدي آثار بروز منافسين جدد في الصناعات غير المتوقعة<sup>1</sup>. مما يجتم على المؤسسة التفكير في الإبداعات التكنولوجية التي تسمح لها بالحفاظ ميزة التكلفة الأقل وتنميتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

✚ إن المؤسسات التي تطبق الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج تتحمل اقل تكلفة من تلك المؤسسات التي تنتج منتجات جديدة مما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات.

✚ إن إزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يؤدي آثار التدنية في التكاليف<sup>2</sup>.

✚ إن الأبعاد الفعلية والحقيقة لعملية الإبداع التكنولوجي هي التخفيض من التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحودية على الخصوص، ففي ظل المنافسة الحرة يحدث إن تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات والتغيرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة، وعندما يتوصل آثار هذا فهو يتمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر، بالتالي ضمان البقاء وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية<sup>3</sup>.

✚ إن تبني التحسينات الدورية تماشياً ومتطلبات السوق، يمكن للمؤسسة من كسب رضا العملاء وتحويلهم آثار زبائن أوفياء لمنتجاتها كتعبير عن ثقتهم فيها؛ وهنا يؤدي آثار مضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية، وهذا ما يسمح بتوزيع جزء من العوائد للبحث والتطوير في الجودة وتدنية تكلفة تحقيقها.

### ثانياً: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التميز (التفرد)

إن تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التفرد يمكن التطرق إليه من خلال النقاط التالية:

✚ يمكن للمؤسسات التي تنشئ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لإنفرادها بميزة المنتجات الجديدة، وبالتالي الحفاظ على ميزة التفرد وتنميتها.

✚ إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة آثار العملية الحالية أو المنتج الحالي من خلال إضافة مكون جديد أو تطوير جديد آثار العملية يؤدي آثار زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجاتها. وإضافة سمة جديدة ويمكن إن تكون أكثر آثار المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، ومستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملائمته لغرض أو استعماله من قبل الزبون، يؤدي آثار تميز المنتج.

✚ تسعى المؤسسة من خلال توجهها نحو الإبداع التكنولوجي آثار تحسين المنتج أي تحسين صورته في نظر العملاء، حيث استطاعة المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها إن تحافظ على الميزة التنافسية لها، ومن اجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة إن تعمل على تجديد تلك الإبداعات بصورة مستمرة وفق ما تفرضه المنافسة، وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.

<sup>1</sup>- PAUL MILLER, stratégie et marketing del'innovation technologique, Dunod, paris,1997, p11.

<sup>2</sup>- Sylvain Lenefle, compétition par del'innovation et organisation dan les industries amont la cas d'usinor, these doctoraten science de gestion ( non publiée), Univarstité de marne –la –vallée- france, 2001 , p91.

<sup>3</sup>- محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 38 39.

### ثالثا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التركيز

كما ذكرنا سابقا، فإن إستراتيجية التركيز تشكل جزء من الصناعة، وقد تأخذ شكل التركيز أساس تكلفة أقل، أو التركيز على أساس تفرد المنتج و بالتالي فإنه أمام المؤسسة و من أجل تنمية ميزتها التنافسية، خيارات حسب طبيعة إستراتيجية التركيز من خلال ما يلي:

✚ إذا كان التركيز على أساس التكلفة الأقل، فإنه على المؤسسة التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في أساليب أو الطرق الإنتاج.

✚ أما إذا كانت ميزة التركيز على أساس تفرد المنتج، فإنه ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية عليها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج.

### المطلب الثاني: آثار البحث والتطوير على عوامل التنافسية

هناك عدة آثار للبحث والتطوير على عوامل التنافسية ونذكر منها:

#### ✚ آثار على التكلفة النهائية: وتظهر هذه الآثار من خلال حالتين هما:

- ارتفاع حجم الإنتاج: إن إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون هدفه زيادة عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أي زيادة المدروية وبالتالي تخفيض التكلفة.
- تخفيض التكلفة الوحدوية للمنتج: إن الهدف الأساسي للإبداع التكنولوجي هو تخفيض التكاليف وخصوصا تكلفة إنتاج الوحدة، الأمر الذي يمكن من ترشيد العملية الإنتاجية وتحقيق هامش أكبر، وبالتالي ضمان الاستمرارية والمنافسة.

#### ✚ آثار على الجودة: إن تبنى الإبداع من قبل المؤسسة إنما تهدف من ورائه آثار تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف

إذ إن الإبداع يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف، وبالتالي على المؤسسة مراعاة الحفاظ على جودة المنتج وعلى الصورة الجيدة له في أذهان المستهلكين<sup>1</sup>. حيث إن الإفراط في الإبداع الجزئي أو القيام بإبداعات جذرية، دون الدراسة الجيدة لرغبات المستهلكين من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج.

وبالتالي من أجل معرفة متطلبات السوق، فإن المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات، حيث لا يتوقف الأمر على معرفة المعلومات فقط بل ضرورة الاستغلال الأمثل والذكي للمعلومات، أو ما يعرف بالذكاء الاقتصادي، والذي يتطلب ضرورة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة والتي لها أشكال هي اليقظة التكنولوجية أو العلمية، اليقظة التسويقية أو التجارية، اليقظة الاجتماعية إضافة آثار اليقظة التنافسية وبالتالي الإبداع التكنولوجي يفرض على المؤسسة ضرورة ضمان جودة المنتج وزيادة رصيدها من المعلومات، فهي تقضي اللجوء بشكل متزايد لها والاستخدام الذكي لهذه المعلومات مما يساعد على تنمية الميزة التنافسية لها.

#### ✚ الإبداع التكنولوجي والمعرفة: إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي يحتم عليها إن تكون قادرة على متابعة

الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير، كما إن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل المؤسسة مطالبة إن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد وبما يساهم في تطوير عمليات الإبداع التكنولوجي باستمرار، وذلك من خلال توليد الأفكار ونقلها متجسدة بمنتجات حاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم

<sup>1</sup> - عماري عمار وبوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وأفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، العدد 03 / 2004، ص51.

في سوق شديدة المنافسة، تهدف من خلال ذلك آثار زيادة قدرتها في القيام بإبداع تكنولوجياي عام مستند آثار معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن إن تطور.

### المطلب الثالث: آثار البحث والتطوير على استراتيجيات التنافسية وآثار أخرى

وهناك عدة آثار نذكر منها

#### الفرع الأول: آثار البحث والتطوير على استراتيجيات التنافسية

ومن أهمها نذكر ما يلي:

#### أولاً: آثار البحث والتطوير على إستراتيجية التكلفة الأقل

يظهر اثر إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكلفة الأقل في الحالتين<sup>1</sup>:

- 1- أما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة، بحيث لا يحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق مما يقلل من التكاليف ويكسب المنظمة ميزة على منافسيها".
- 2- بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الإبداعات الجذرية (منتجات أو طرق إنتاج جديدة) من خلال ما يسميه جوزيف شامبتر بالهدم الخلاق، حيث يؤدي مثلاً وضع طريقة إنتاج جديدة آثار تحقيق المنظمة لميزة وتتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة للتكاليف، ومنه تحكم أكبر في الأسعار والهوامش، وهذا ما قد يشجع المنظمة على استباق المستقبل والعمل على احاد تكنولوجيا إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم آثار حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة وله إذ يرى الباحثين أندرسون وريبي كامب إن الإبداع يساهم في تنافسية المنافسة من خلال أربعة طرق وهي:

- ❖ المزايا العملية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة.
- ❖ نشر الإبداع وبيعه للمحتاجين.
- ❖ تخفيض التكلفة البيئية الخاصة بمراقبة التلوث.
- ❖ تحسين صورة وعلاقات المؤسسة مع غيرها ( المنافسين، الزبائن... الخ).

وترتبط كل هذه العناصر بالتكاليف بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة حيث يؤدي إدخال طرق جديدة آثار استعمال أفضل للموارد، بينما يعمل نشر الإبداع على مساعدة المنظمة في تكاليفها واستغلال إمكانياتها بطريقة فعالة.

#### ثانياً: آثار البحث والتطوير على إستراتيجية التميز

يؤثر الإبداع في العملية الإنتاجية في تحسين جودة وقيمة المنتج و آثار التقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها و آثار استخدامات فرقة للمنتج، وتزايد العلاقة بين إستراتيجية الإبداع وإستراتيجية التميز قوة في حالة عجز المنافسين على إتباع إستراتيجية الإبداع التي تعتمدها المؤسسة. وهذا يعني تمتعها بمهارات وقدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها على وقت استغلال الفرص في التحرك وفي إحداث نوع من التميز في منتجاتها قبل إن يتوصل منافسيها آثار ذلك، وهو ما يعرف أحياناً بالحركة الأولى أو الأسبقية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Michel Marchesney, op cit, P124.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 111.

### ثالثا: آثار البحث والتطوير على إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز آثار كسب ميزة تنافسية من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على المزج بين التكلفة الأقل والتميز أو إحداهما. ويقودنا هذين العنصرين آثار الرجوع آثار العلاقة بينهما وبين إستراتيجية الإبداع التكنولوجي.

وفيند الإبداع التكنولوجي إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية<sup>1</sup>:

✓ صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق.

✓ تقليص التكلفة .

✓ زيادة الخدمة المقدمة للشريحة السوقية المعنية ( الزبائن المستهدفين).

✓ استخدام الوسائل والأدوات التي يتيحها السوق ( موارد تكنولوجية، كفاءات،...الخ).

وتلجأ عموما المنظمة آثار إستراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكاناتها لتغطية القطاع بأكمله أي عدم قدرتها على مواجهة منافسين أقوى، مما قد يدفعها آثار التوجه آثار استعمال التحسينات المستمرة - وإن كانت بسيطة- على منتجاتها بالشكل الذي يلي الجزء المستهدف من الزبائن في السوق، أي الاعتماد على الإبداعات الجزئية. وبذلك تصبح إستراتيجية الإبداع التكنولوجي مدعمة لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها انطلاقا من إن هذه الإستراتيجية تعتمد على زبائن ذوي حاجات وإذ واق متغيرة مقبولة نسبيا.

لكن تلك العلاقة تصبح أكثر وضوحا عندما تستطيع المنظمة من خلال إستراتيجية الإبداع تحقيق أو خلق منتجات جديدة وتلبية حاجات سابقة وبالتالي تقدمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية على جزء من السوق.

### الفرع الثاني: آثار أخرى

#### أولا: آثار الإبداع التكنولوجي على المؤسسة

تتمثل الآثار الاقتصادية للإبداع التكنولوجي على المؤسسة الاقتصادية في تحسين المنتجات وزيادة الإنتاجية وتحقيق وفورات في الإنتاج، بالإضافة آثار الحصول على موقع تنافسي قوي يدعم مكانة المؤسسة في السوق، وإجمالا يمكن إن ترتبط الآثار الاقتصادية للإبداع التكنولوجي بجانبين هما<sup>2</sup>:

✚ **الآثار على الاستهلاك والاستعمال:** هذه الآثار تتعلق بالمنتجات أكثر من أساليب الإنتاج، فالتجديد والتحسين في السلع يجب إن يضمن سلامة الاستهلاك والاستعمال بالنسبة للأفراد والأعوان الاقتصاديين على حد سواء. "فالجودة ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بحاجات المستهلك، كالضمان، فترة الحياة، الصيانة، الأداء، سهولة الاستعمال وغيرها من معايير الجودة"، كما إن الإبداع التكنولوجي يساعد على تنشيط الاستهلاك، ومثل ذلك التوحيد في المقاييس التي تساهم في حل مشكلات تعدد المواصفات ومصادر المنتج وذلك بالاعتماد على مواصفات قياسية عالمية لمعايير الجودة مما يساعد على توسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستهلكين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- René Kemp, et M anderson, strategies for eco\_efficiency Innovation, online, [www.meritibbs.vnimors.nl](http://www.meritibbs.vnimors.nl) consultrele20/04/2013.

<sup>2</sup>- زايد عبد السلام، واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر، 2008، ص 33.

<sup>3</sup>- زايد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 33.

✚ **آثار على التصدير:** إن إحداث تأثيرات إيجابية على المنتجات و أساليب الإنتاج يؤدي آثار تخفيض التكاليف النهائية للمنتجات والتحسين في نوعيتها وزيادة في مبيعات المؤسسة مما يؤدي آثار جعل منتجات المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في السوق الخارجية، وفي الحقيقة فإن اثر الإبداع التكنولوجي لا يقتصر على تصدير أكبر كمية فحسب، بل وفي تصدير أكبر قيمة من المنتجات التي تتميز بمواصفات تكنولوجية متقدمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

### خلاصة الفصل

بعدما لمسنا الأهمية البالغة لوجود وظيفة البحث والتطوير أو إنتاج المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية، ومدى مساهمة هذه الأخيرة في خلق أو توفير المعرفة والمعلومات التي تتعلق بالنشاط الداخلي وحتى الخارجي للمؤسسة، بما يساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرارات المثلى لمجابهة تحديات المنافسة التي أفرزتها العولمة الاقتصادية خصوصا في ظل بروز الاقتصاد الرقمي و الاقتصاد المعرفي، والمبني أساسا على الأرقام والمعطيات (المعلومات)، وفي الأخير نستطيع أن نخرج بنتيجة أساسية وهي الدور الذي تلعبه وظيفة البحث والتطوير في إرساء و تحقيق ميزة تنافسية جديدة، تضمن للمؤسسة الاستمرارية في محيطها المعقد من جميع النواحي.

### تمهيد الفصل الثالث:

تطرقنا في الجانب النظري من هذه المذكرة إلى دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بمصطلح التمويل في المؤسسات الاقتصادية وجميع المفاهيم التي من الممكن أن ينطوي تحتها هذا المصطلح لكن دراستنا له تبقى ناقصة لذلك لا بد من إسقاطها على الجانب التطبيقي لذا قمنا بإجراء دراسة عملية بإحدى المؤسسات الاقتصادية المتمثلة في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات - وحدة فرجية - حيث حاولنا في البداية إعطاء لمحة موجزة ومختصرة عن نشأة و تطور هذه المؤسسة إضافة إلى هيكلها التنظيمي و مختلف الخدمات التي تقدمها على مستوى مختلف المصالح

- كما تطرقنا إلى الوظيفة المالية باعتبارها من أهم الوظائف الأساسية في مؤسسة سوناريك لما لها من أهمية بالغة في تحديد الوضعية المالية و هذا ما دفعنا للقيام بدراسة للوضعية المالية للمؤسسة خلال السنوات الأخيرة انطلاقا من الميزانيات المالية المقدمة من طرف إدارة المؤسسة و بعد تحليلها بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية استطعنا تقييم وضعها المالي و عليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية**

**المبحث الثاني: تحليل بيئة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية.**

**المبحث الثالث: تحليل الاستبيان المقدم لعمال المؤسسة حول المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية.**

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC

### وحدة فرجية

تعتبر المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة من بين المؤسسات العمومية في الجزائر و لها عدة فروع في التراب الوطني، و نتطرق في هذا المبحث لمحة تاريخية عن المؤسسة و المهام و الوحدات الخاصة بالمؤسسة و أهمية المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة

#### SONARIC المؤسسة الأم

#### أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة [SONARIC]

أنشأت المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة SONARIC

“THE SONARIC COMPANY FOR THE REALISATION OF CONNECTED INDUSTRIES “

“ENTREPRISE NATIONALE DE REALISATION DES INDUSTRIES CONNEXES”

بموجب المرسوم الوزاري رقم 165-80 المؤرخ في 30 ماي 1980 وهي عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية أنشأت برأس مال اجتماعي يُقدر ب 800000000، بدأت نشاطها سنة 1982 حيث كانت تقع آنذاك تحت وصاية وزارة الاقتصاد يتمحور نشاطها في تشكيلة مختلف المنتجات المنزلية

#### ثانياً: المقر الرئيسي (الإدارة المركزية)

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة الاشتراكية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة على الطريق براقبي جسر قسنطينة،الجزائر.

#### ثالثاً: المقر الاجتماعي

يقع المقر الاجتماعي لمؤسسة سوناريك على طريق مستغانم-تنس-ولاية الشلف.

#### رابعاً: منتوجات المؤسسة

تقوم مؤسسة سوناريك بإنتاج عدة منتوجات مختلفة،تختلف كل صناعة عن غيرها حسب مشروع كل وحدة التي قسمت إليها و هي كالآتي:

- 1- وحدة سي مصطفى "بومرداس":تختص في إنتاج الطباخات المنزلية.
- 2- وحدة المرسى "الشلف": مختصة في إنتاج الكراسي والطاولات البلاستيكية.
- 3- وحدة أقبو "بجاية": تختص في إنتاج الأفران و المطابخ الجماعية.
- 4- وحدة فرجية "ميلة": تختص في إنتاج المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية و المطابخ الجماعية.

#### خامساً: المهام الأساسية للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC

## SONARIC وحدة فرجية

تتميز المؤسسات الحديثة خاصة بالبحث العلمي و العقلاني عن المردودية و الفعالية ولهذا فالمؤسسة الاقتصادية لها آفاق و أهداف تعمل على تحقيقها كما لها مهام تقوم بها نذكر منها:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة و في ميدان الصناعات الثقيلة على المستويات الجهوية و الوطنية.
- دراسة فكرة المشروع و أبعاده.
- دراسة جدولية اقتصادية.
- تكوين الملفات الشخصية.
- التشاور في إختيار المكان.
- دراسة التقنية في ميادين مختلفة
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم.
- تحقيق أعمال مختلفة.
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.
- التفاوض مع الممولين.
- مراقبة عملية النقل و التأمين والعبور الجمركية و تسليم التجهيزات إلى ورشات العمل.
- تركيب و تشغيل التجهيزات
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة.
- تأسيس الهياكل و استقلال المقاييس.

### سادسا: وحدات المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC

#### 1: الوحدة التقنية التجارية للوسط

هذه الوحدة تقوم بعملية البيع لكل منتجات الشركة و تقع في جسر قسنطينة ولاية الجزائر ,

#### 2: الوحدة الإنتاجية للشرق

هذه الوحدة تقوم بعمليات البيع لكل منتجات الشركة و تقع في ولاية بجاية أقبو.

#### 3: الوحدة التجارية للغرب

هذه الوحدة تقوم بعمليات البيع فقط تقع بسيدي عكاشة بالشلف

#### 4: الوحدة الإنتاجية التجارية

هذه الوحدة تقوم بإنتاج طبابخات منزلية و بيع كل منتجات الشركة

وتقع بسيدي مصطفى ولاية بومرداس .

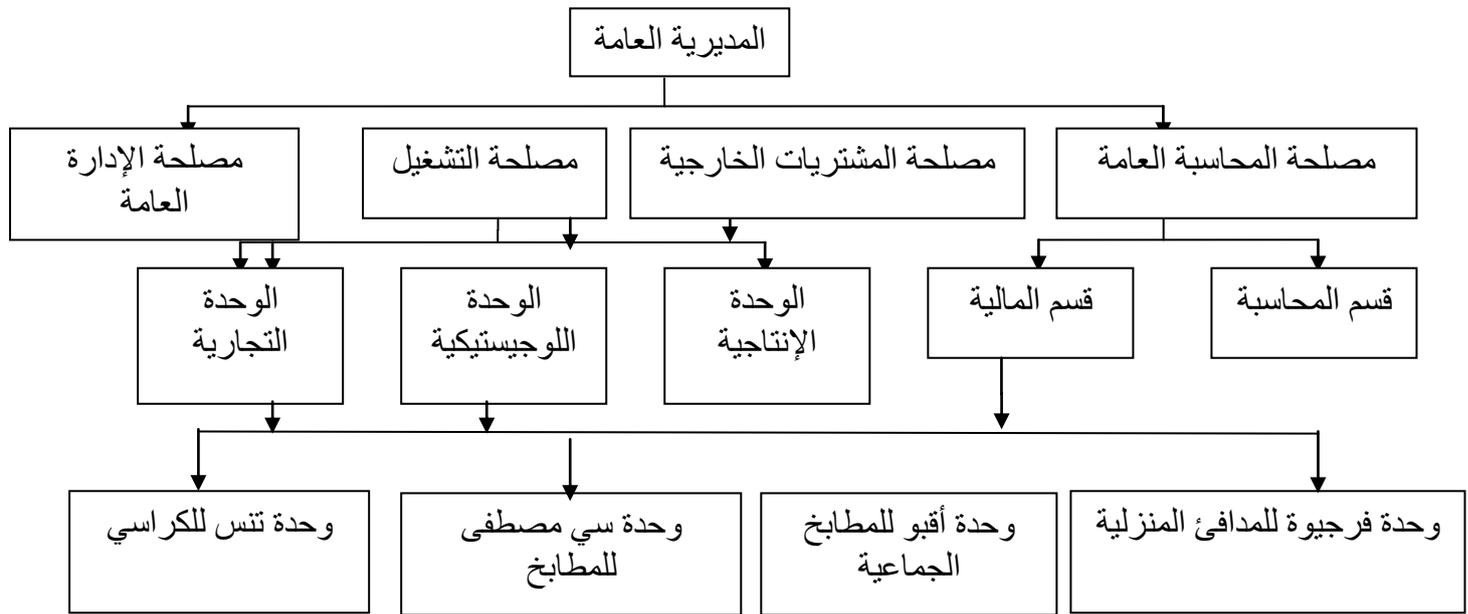
### 5: وحدة المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية

تقوم بإنتاج المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية و سخان الماء و بيع جميع منتجات الشركة من بينها الطباخات. تقع بفرجية-ولاية  
ميلة-

### سابعاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC المؤسسة الأم

لكل مؤسسة اقتصادية هيكل تنظيمي لذا سنتطرق إلى توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك في الشكل التالي:

#### الشكل رقم(3-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية.

### المطلب الثاني - التعريف بالوحدة محل الدراسة- المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير

### الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية

#### أولاً: لمحة تاريخية عن الوحدة

إن مشروع دراسة إنشاء مركب لإنتاج المدافئ المنزلية في فرجية، كانت تحت إشراف ولاية جيجل التي كانت فرجية إحدى دوائرها، لكن بعد التقسيم الإداري الجديد عام 1984 أصبحت بموجبه دائرة فرجية تابعة لولاية ميلة.  
- بدأت أشغال إنجاز المشروع بالوحدة عام 1982 إلا أن بعض المشاكل أعاقت إنجازها في وقتها المحدد وأدى إلى تأخر إنجازها حيث انتهت سنة 1992 أين إنطلقت في الإنتاج الفعلي وكان عدد عمالها 180 عاملاً.

### ثانيا: الموقع الجغرافي للمركب

تقع وحدة سوناريك للمدافئ المنزلية في المنطقة الصناعية لفرجية على مسافة قدرها 2 كلم من مركز المدينة على الطريق الولائي الرابط بين فرجية وشلغوم العيد وعلى بعد 12 كلم عن الطريق رقم 05 وبالتالي فهي تحتل موقع إستراتيجي حيث تتوسط ثلاث ولايات: سطيف، قسنطينة، وجيجل.  
يقدر رأس مال مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية بـ: 17,245600,00 دج ويقدر عدد عمالها بـ 224 عاملا.

### ثالثا: منتجات الوحدة

كانت الوحدة في بداية نشاطها تنتج المدافئ المنزلية فقط، لكنها تطورت وأضافت منتجات جديدة إرتأت في إنتاجها مصلحة الوحدة مثل: المكيف الهوائي التي شرعت في إنتاجه سنة 2004 وسخان الماء الذي أصبح من منتجات الوحدة سنة 2006 وبالتالي أصبحت منتجات الوحدة في مجملها كما يلي:

Radiateurs Gaz Nature	مدافئ بالغاز الطبيعي RGN	
Radiateurs Gaz Butane	مدافئ بغاز البوتان RGB	
Poel A Mazout	مدافئ بالمازوت PAM	
Chauffe Bein 12L	سخان الحمام 12 لتر	
Chauffe eau 06L	سخان الماء 06 لتر	
Climatiseurs	مكيفات هوائية	

تتعامل الوحدة في إنتاج منتجاتها مع مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية منها:

- المؤسسة الوطنية للحديد والصلب - سیدار-
- مؤسسة نفضال
- مؤسسة ENAP
- شركة JUSLUS ألمانية
- شركة SIT ايطالية

حيث ان 80% من المواد الأولية المستعملة في الإنتاج تنتج محليا، وأم البواقي فيتم إستيراده من الخارج .

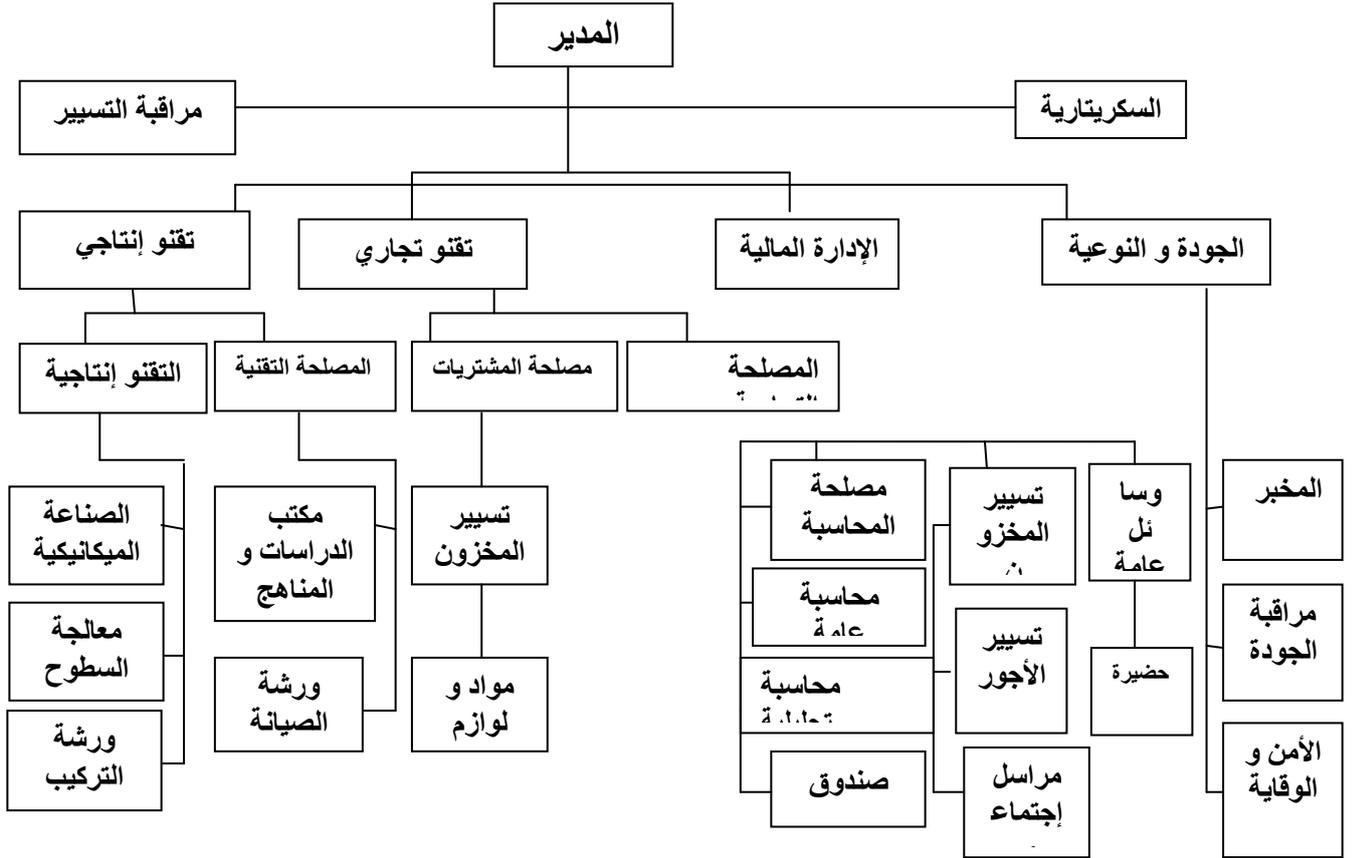
### رابعا: الهيكل العام للوحدة

إن لإختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة يلعب الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة ولذلك حرصت المؤسسة كل الحرص على تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها وفقا للمخطط الذي تعمل عليه دون أن تحمل الجانب التنظيمي فيما بينها والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة

### SONARIC وحدة فرجية

الشكل 3-2 الهيكل التنظيمي لشركة سوناريك وحدة فرجية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية.

### ❖ عرض أهم المصالح

❖ المديرية العامة: هي الركيزة الأساسية للوحدة حيث يعتبر المدير المسؤول الأول في تسيير و توجيه الإنتاج والتصنيع

ومن مهامه:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة.
- مراقبة و متابعة التنفيذ.
- ترأس الاجتماعات
- قيادة التفاوض و التعاملات.
- المصادقة على الوثائق المهمة.

## SONARIC وحدة فرجية

- توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط المؤسسة

- العمل على سير الإنتاج على أكمل وجه

-يسهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات الموكلة إليه

يخصص و يمنح كل مسؤول الوسائل المادية و البشرية و المالية الضرورية لنشاط دائرته.

❖ **السكرتارية:** مكتب تابع للمدير حيث يعمل بها السكرتير وهو بمثابة اليد اليمنى للمدير, من أهم مهامها:

✓ استقبال البريد الوارد و الصادر وتسجيله في السجل البريدي باليوم والشهر.

✓ استقبال المكالمات الهاتفية و الفاكسات.

✓ كتابة النصوص والتقارير على جهاز الكمبيوتر الخاص بالوحدة.

✓ استقبال وتوجيه الزوار والعمال إلى مكتب المدير.

✓ تسجيل مواعيد المدير.

✓ -إنشاء صور طبق الأصل للرسائل و الوثائق السرية والإشراف على قسم الأرشيف.

❖ **دائرة التقني إنتاجي:** كما يدل الاسم فهي تنقسم إلى قسمين: قسم تقني يتعلق بالإنتاج و قسم إنتاجي محض

تكون هذه الدائرة مشرفة على هذين القسمين أو المصلحتين.

➤ **المصلحة الإنتاجية Service production:** نظرا لضخامة هذه المصلحة قُسمت إلى ثلاث ورشات مهمتها

الإشراف على تلك الورشات.

• **ورشة الصناعة الميكانيكية Atelier Fabrication Mécanique:** هي أول عملية إنتاج تحدث،

تحتوي على آلات كبرى لتقطيع المعادن، تعتبر المادة الرئيسية في الإنتاج، ثم صناعتها في التلحيم والقولبة... إلخ.

• **ورشة معالجة السطوح Atelier TRS:** أين تتم العمليات الكبرى في هذه الورشة والتي تتمثل في كشط وتهيئة

السطوح طلاؤه بالمينا Emaillage، الدهن.

هناك قطع تمر مباشرة في المرحلة الأولى إلى الدهن مباشرة دون استعمال المينا وهناك قطع تمر بكل المراحل.

➤ **ورشة التركيب Atelier Montage:** في هذه الورشة تقوم بتركيب جميع القطع الموجودة لأي منتج وهي المرحلة

أو الورشة الأخيرة لإنهاء المنتج.

وهنا انتهت مسؤولية الإدارة التقني إنتاجية وتنقل إلى دائرة التقني تجارية ولكن قبل الانتقال لهذه الدائرة ولضمان سيرورة

هذه المصلحة لابد أن تكون هناك المصلحة التقنية.

➤ **المصلحة التقنية Service technique:** وهي تشرف على مكتب المناهج والتوجيهات وورشة الصيانة

مهمتها تلي الأوامر من المصلحة التقنية.

➤ **مكتب المناهج والتوجيهات Bureau Méthode ordonnancement:** تحتوي على كل الوثائق

التي تخص الأجهزة التي تستعمل في العملية الإنتاجية وتضم كل خصوصيات أو احتياجات الأجهزة في وقت تزويدهم

بالزيوت أو غير ذلك.

• **ورشة الصيانة Atelier Maintenance:** هي الورشة التي تقوم بإصلاح كل الأجهزة الإنتاجية وصيانتها

عند العطب أو العطل عند فقدانها لقطعة من قطع الغيار.

## SONARIC وحدة فرجية

➤ **مصلحة المشتريات Service D'achat**: تدخل هذه المصلحة في علاقة دائمة مع الموردين (خارج الوحدة) من جهة من جهة أخرى تعمل باستمرار (داخل الوحدة) مع المصالح التقنية للوحدة ومصالحتي المالية والمحاسبة (فواتير الموردين) وذلك مع مصالح المخازن (من أجل استقبال الموارد التي تم شراؤها) وتكفل هذه المصلحة بالمشتريات المحلية، وتدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق كما أنها تقوم بالاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية والنوعية، وهذه المصلحة تشرف على فرع تسيير المخزون الذي يحتوي على مخزون من الموارد واللوازم.

➤ **مصلحة تسيير المخزون Service Gestion Stockes**: تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين مصالحتي المشتريات و التسويق و تتكون هذه المصلحة من مجموعة من المخازن موجودة على مستوى الوحدة وهذه المخازن هي: مخزن المنتجات النهائية، مخزن قطع الغيار الصناعية، مخزن المواد الكيميائية.

➤ **مصلحة الموارد و اللوازم Magasin Matériel et Fournitures**: هذه المصلحة يهتم بشراء كل المواد و التجهيزات التي تحتاجها العملية الإنتاجية.

❖ **المصلحة التجارية**: مهمتها الأساسية هي البيع بالدرجة الأولى وتنقسم إلى عدى أقسام منها:

➤ . قسم المبيعات: يقوم بعدة مهام منها: الفوترة، التعامل مع الزبائن وأيضاً مع الذين يشترون بكميات كبيرة من المنتجات (زبائن دائمين) حيث تمر عملية البيع بعدة خطوات هي:

❖ عرض المنتج (السلعة): بعد الحصول على سند الطلبية من عند الزبون عن طريق الفاكس أو البريد وموافقته على عرض تقييم أسعار المؤسسة، يقوم القسم التجاري دراسة سند الطلبية من حيث الكمية ونوعية المنتج.

❖ تنفيذ وتسلم السلعة وذلك بإنجاز العمليات التالية:

أ- **تحرير سند العملية**: يشمل هذا السند نوعية الطلبية من حيث اللون، الشكل، القياس والورشات

التي بها صناعة المنتج.

ب- **تحرير الفواتير**: بعد نهاية تصنيع المنتج تقوم بإنشاء الفاتورة والتي تتضمن: بيان المنتج، سعر الوحدة، المبلغ والقياس.

وتنجز أربع نسخ للفاتورة:

- نسخة تقدم للقسم التجاري

- نسخة تقدم للقسم المالي

- نسخة تقدم إلى القسم المحاسبي.

- نسخة تقدم للزبون.

❖ **دائرة المحاسبة**: المحاسبة فن يشتمل على مجموعة من المبادئ و الأسس التي تستعمل للتحليل وضبط المعلومات لمعرفة

نتيجة المؤسسة اعتماداً على مستندات مبررة، حيث أن مصلحة هذه الأخيرة تقوم بعدة مهام أهمها:

➤ مسكك دفاتر وملفات العملاء.

➤ تنفيذ قوانين الموردين.

➤ تحديد وإعداد التلبيات على مختلف المنتجات.

➤ مسك اليوميات من المبيعات والمشتريات.

## SONARIC وحدة فرجية

- محاسبة عامة computable general: تقوم بحساب جميع مدخلات و مخرجات المؤسسة
- محاسبة تحليلية computable analyse: هي وسيلة لمعالجة المعلومات, تختلف آلياتها على المحاسبة العامة, تعمل على تسجيل و تركيب و تحليل بيانات المؤسسة, و بالتالي فإنها تقوم بتبويب و تقييم و معالجة التكاليف بمختلف أنواعها و مصادرها من اجل فهم النتائج المحصل عليها, و يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها و هي تعمل على مد الإدارة بالبيانات التي تعمل عليها في الإشراف على تنفيذ المهام المستخدمة في حل المشاكل المختلفة التي تعترض المؤسسة و ذلك بمراقبة المسؤوليات سواء على كمستوى الإدارة أو على مستوى التنفيذ, إذن المحاسبة التحليلية أداة تسيير و رقابة تستند على قواعد علمية و فنية.
- الصندوق case: حيث يتم استلام ثمن المنتج المباع.
- مصلحة تسيير المستخدمين service personnel: تشرف على فروع الأجرور حيث تسهر هذه المصلحة على تقديم الخدمات إلى العمال تتكون من مكتبين:المكتب الأول مخصص لمسؤول المصلحة في كثير من المهام كما أنها تشرف على العلاقات الإجتماعية التي تهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل ضد مختلف الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها أثناء عمله و كذلك ما يخص المنح العائلية و التعويضات العينية و النقدية عن الأضرار التي تلحق بالعامل أثناء عمله كما تسهر على تطبيق مختلف التشريعات الإجتماعية التي تضعها الدولة.
- مصلحة الوسائل العامة service moyen generale: و تنقسم إلى قسمين:
  - ✓ الحاضرة parking: هي موقف خاص بالسيارات و الشاحنات التابعة للمؤسسة.
  - ✓ قسم الوقاية و الأمن hyg,sécurité: تسهر هذه المصلحة على حماية العمل ونظافته, و تعمل من أجل المحافظة على أمن العمال كما تراقب مدى إحترامهم لمراقبة نظام العمل في الوحدة, كما أن من مهام هذه المصلحة مراقبة وتوجيه كل من يدخل أو يخرج من الوحدة (الزوار و الزبائن).
- الجودة و النوعية assist-qualité: و تنقسم إلى قسمين:
  - ✓ المخبر labo: و فيه يقوم بإختيار المنتج عند الإنتهاء من صناعته
  - ✓ مراقبة النوعية control qualité: و هو الذي يقوم بالمراقبة المستمرة على المنتج عبر كامل مراحلها من جهة و الإعداد الجيد للمواد الكيميائية المخصصة لذلك من جهة أخرى و هذا للوصول إلى المواصفات المثالية ثم المراقبة الأخيرة لصلاحية المنتج ثم وضعها في علب خاصة للتغليف.
- ✓ قسم نشاط البحث والتطوير الذي يندرج كقسم ثانوي تقوم به ادارة الانتاج.

## المطلب الثالث: أهداف وخدمات المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة

### SONARIC وحدة فرجية

#### أولاً: أهداف الوحدة

من بين الأهداف الأساسية التي تعمل الوحدة على تحقيقها:  
تطوير تنمية الصناعات التحويلية الجديدة,  
تحسين المنتج وإدماج من جديد المواد الوطنية ,  
تحسين المنتج الوطني و تطويره حسب المواصفات العالمية,  
الاعتناء بالكفاءات الوطنية والإطارات الشبابية وتكوينها علمياً,  
إنتاج نماذج وطنية جديدة مستقبلاً,  
تغطية السوق الوطنية بالمنتجات.

#### ثانياً: خدمات الوحدة

إن وحدة فرجية تلعب دوراً اقتصادياً و اجتماعياً و يتجلى ذلك من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة بفتح مناصب شغل جديدة للاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة التي تعاني من بطالة رهيبية, إضافة إلى أن هذه الوحدة تسهر على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين مردودية الإنتاج و زيادة الفعالية الاقتصادية و في هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم الرحلات الترفيهية للفائدة أبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال في الأعياد و المناسبات.
- تمويل بعض الأندية المحلية و الجمعيات الرياضية.
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة جمعية الهلال الأحمر الجزائري و فئة المعوزين و إنشاء جمعيات خيرية مثل قفة رمضان.
- تكريم العمال في بعض المناسبات و اعداد حفلات خاصة.
- تنظيم منافسات ثقافية ورياضية في الوحدة في المناسبات الوطنية.

## المبحث الثاني: تحليل بيئة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة

### SONARIC وحدة فرجية

من اجل تحليل بيئة المؤسسة سنتطرق إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها وهذا ما سنتطرق إليه في المطالب التالية:

## المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة

### SONARIC وحدة فرجية

عند تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة سنتطرق إلى العوامل التالية:

#### الفرع الأول: دراسة المزيج التسويقي للمؤسسة

وذلك من خلال دراسة العناصر التالية<sup>1</sup>:

##### أولاً-المنتج

بعدما كانت المؤسسة تنتج التلفاز فقط أضافت المؤسسة خط إنتاج آخر ألا وهو خط إنتاج المكيفات الهوائية ، و بعد ذلك أضافت خط إنتاج الثلاجات على التوالي، ومؤخرا أضافت خط إنتاج الطباخة،وبذلك يمكن القول أن سوناريك لها خليط سلعي واسع ومتنوع يمثله: تلفاز، جهاز استقبال رقمي، مكيفات هوائية وثلاجات، هذا التنوع والتألق يفسر أهمية الاستثمارات الصناعية التي تقوم بها من جهة، ومن جهة أخرى يفسر تنوع الحاجات والرغبات التي تلبها وتشبعها لعملائها، أما بالنسبة لعمق الخليط السلعي فإنه متنوع أيضا، ففي كل خط إنتاج تتنوع الأحجام والأشكال وخاصة منها الثلاجات فإنها تنتج أحجام كبيرة ومتوسطة وصغيرة.

هذا العمق في الخليط السلعي يظهر خاصة في إنتاجها للمكيفات الهوائية، حيث تعرض مجموعة مختلفة من هذه الأجهزة. تتميز بنظام مقسم إلى أقسام تحت كتلة واحدة وكل هذا مفاده تمييز الزبائن على البحث عن الأحسن وتوفير كل البدائل للاختيار وفق حاجاتهم وقدراتهم الشرائية. وبالنسبة لخط إنتاج الثلاجات فمؤسسة تنتج مجموعة من الثلاجات ذات الأحجام المختلفة، و هي عبارة عن وجه من أوجه التعدد وروح التجديد والتميز.

بالنظر لكل هذا يمكن استنتاج أن إستراتيجية المنتج في مؤسسة سوناريك هي إستراتيجية تنويعية.

##### ثانيا- التسعير

تحاول المؤسسة السيطرة على التكاليف حتى يمكن التحكم في أسعار المنتجات، و لتكون أسعارها تنافسية فإن مؤسسة سوناريك تخفض في هامش الربح للوحدة الواحدة، حتى تكون أسعار منتجاتها أقل من أسعار المنافسين، وهذا هو الملاحظ عند مقارنة أسعار منتجات سوناريك بالأسعار المنافسة في السوق، وخاصة بالنظر إلى أسعار المدفء.

إذن يمكن القول أن إستراتيجية التسعير في سوناريك هي إستراتيجية السعر التنافسي، وهذا بهدف زيادة الحصة السوقية وجلب أكبر عدد من العملاء، ومن الناحية الإستراتيجية تدرك المؤسسة أن زيادة التنافس في سوق إنتاج الإلكترونيك سيؤدي إلى أن تكون الأسعار هي محور التنافس، وبذلك يتوجب على المؤسسة التحرك على مستوى التكاليف بحيث هذه الوسيلة تمكنها من تحقيق هامش ربح مرضي.

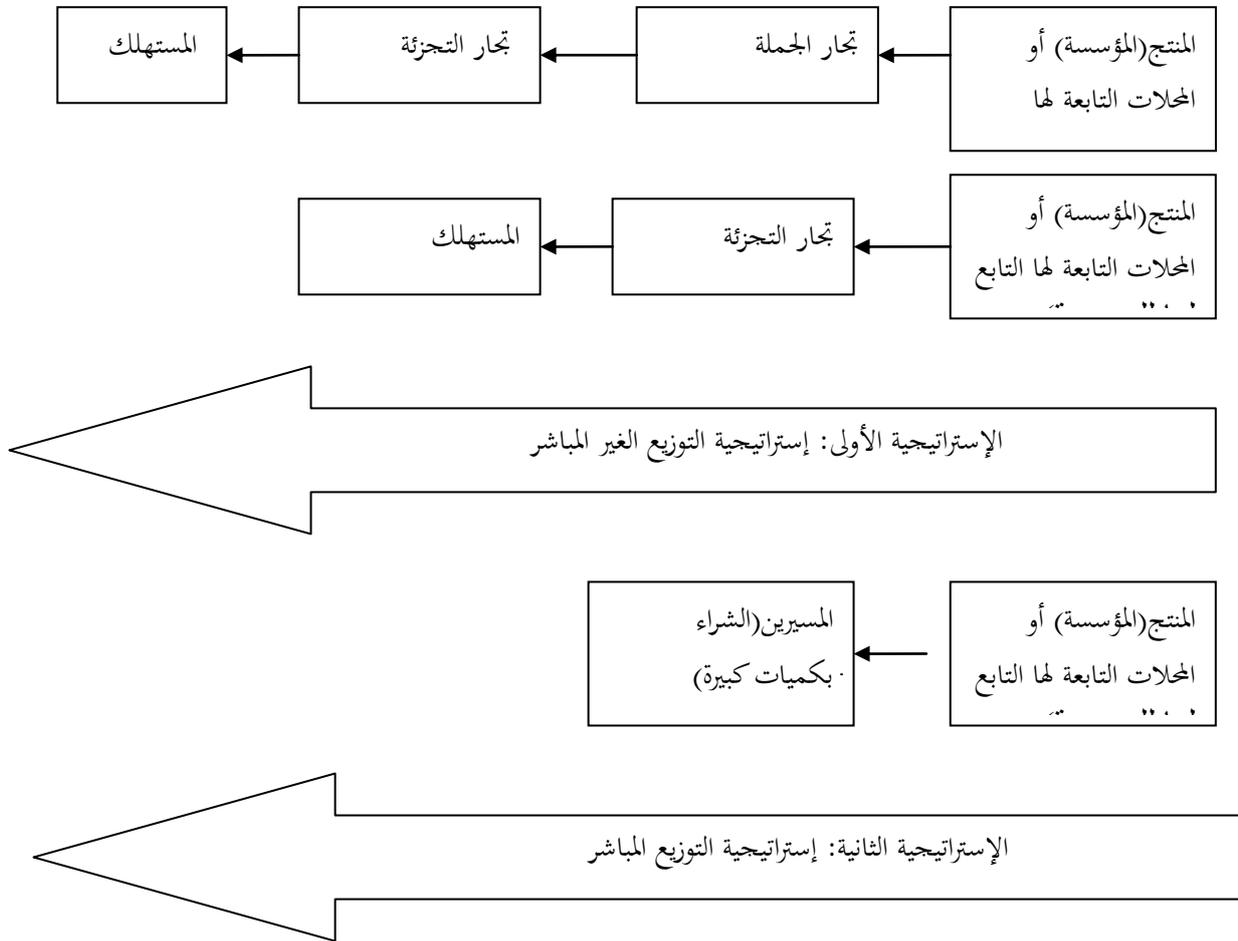
<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق

### ثالثا- التوزيع

في الغالب تعتمد سوناريك في توزيع منتجاتها على إستراتيجية التوزيع الغير مباشر أي القناة الغير مباشرة، حيث تتعامل في مع وسطاء الجملة والتجزئة، والذين يمثلون أغلبية عملائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد على القناة المباشرة في تعاملها مع المستثمرين والمقاولين والمسيرين الذين يشترون بحجم كبير. يمكن تلخيص إستراتيجية التوزيع بمؤسسة سوناريك بالشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): إستراتيجية التوزيع المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة

#### فرجية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية، مصلحة التسويق

معظم سوق المؤسسة يتركز في وسط التراب الوطني، وفي شمال البلاد ولذلك خصصت المؤسسة نقاط بيع في هذه الولايات، مما

يؤكد على وجود طلب كبير على منتجات المؤسسة في هذه المناطق، ونقاط البيع هي خطوة لتسهيل الحصول على المنتجات من أقرب مكان وبأقل تكلفة، ويتم على مستوى نقاط البيع تحديد الطلب المستقبلي للتزويد بالكميات المناسبة، وتجمع الملاحظات حيث تهتم المؤسسة بملاحظات العملاء، وتضع المؤسسة وسائل الاتصال مثل الهاتف، الفاكس والانترنت لإرسال الطلبات، وضمن هذا الإطار توفر المؤسسة خدمة النقل على حسابها للعملاء الدائمين، وتستخدم في ذلك شاحنات تابعة لها وخواص مختصين في النقل.

#### رابعاً- الترويج:

تنوع مؤسسة سوناريك في المزيج الترويجي بكل عناصره المتنوعة، و الهدف من ذلك جذب أكبر عدد من العملاء و تحفيزهم على الشراء، و في بعض الأحيان يكون الهدف تكوين صورة حسنة في أذهان العملاء عن المؤسسة و الوصول إلى تحقيق الولاء لمنتجاتها، و من بين أهم عناصر المزيج الترويجي في مؤسسة سوناريك ما يلي:

**1- الإعلان:** يعتبر الإعلان اليوم ضرورة ملحة لأية مؤسسة، خاصة في حالة وجود إعلانات المنافسين، فالإعلان يزود العملاء بالمعلومات حول المنتجات و الخدمات المعروضة، أسعارها و أماكن تواجدها، و بالنسبة لمؤسسة سوناريك فالإعلان يعتبر كمتحدث رسمي عن نشاط المؤسسة في كل مكان، بحيث يهدف إلى دعم برنامج البيع الشخصي، و يساعد على إيجاد وعي و إثارة الطلب خاصة عند جلب انتباه العملاء المرتقبين و توليد الاهتمام لديهم و تحفيزهم للبحث عن معلومات إضافية، و من أجل وصول مؤسسة سوناريك لتحقيق هذه الأهداف فإنها تستعمل وسائل متعددة و منها:

- وسائل الإعلان المختلفة و المتمثلة في التلفزيون و الإذاعة و خاصة بعض الإذاعات المحلية، كما أنها تختص بإعلانات مختلفة اللغة و اللهجة من إذاعة لأخرى، و ذلك حسب لهجة و تقاليد و عادات كل منطقة من التراب الجزائري.

- حجز أماكن الإشهار في المساحات العمومية و محاور الطرق الرئيسية و تثبيت لافتات إشهارية على جانب الطريق الرئيسية.

- الإعلان في العديد من الجرائد اليومية مثل جريدة الخبر و جريدة الشروق.

**2- تنشيط المبيعات:** تلجأ أي مؤسسة لإتباع هذا الأسلوب غالباً لتصريف ما لديها من مخزون، أو أثناء مواسم الركود لتشجيع الحركة البيعية، " و هي عبارة عن حوافز مؤقتة للتأثير على سلوك المستهلكين أو الوسطاء التجاريين، و رجال البيع على المدى القصير"، و هي من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة المبيعات في المدى القصير، و تجسد مؤسسة سوناريك هذا الأسلوب فيما يلي:

- مشاركتها في بعض المعارض الوطنية و الدولية، منها المعرض الدولي بالأوراس، المعرض الوطني بقسنطينة و المعرض الوطني بالجزائر العاصمة.

- تجسد أسلوب تنشيط المبيعات في مؤسسة سوناريك من خلال الزيادة في مدة الضمان و التي أصبحت لمدة 24 شهراً بعدما كانت لمدة 12 شهراً.

#### 3 - العلاقات العامة

هي أداة فعالة للاتصال، لما تتمتع به من مصداقية عالية و مما لها من تأثير إيجابي على علاقة المؤسسة بعملائها و العاملين فيها و المجتمع ككل، و قد بين الخبراء أن تأثيرها يصل إلى عشرة أضعاف من تأثير الإعلان، مما يبين قوتها كوسيلة ترويجية لبلوغ الأهداف المرسومة، و هي عادة تستهدف أفراد المجتمع ككل، و من أهدافها رسم صورة للمؤسسة في وسط المجتمع مستخدمة في ذلك عدة وسائل شخصية و غير شخصية.

من بين الوسائل و الطرق التي تستخدمها مؤسسة سوناريك في بناء علاقات طيبة مع المحيط الذي تتعايش معه، المكافآت المالية للعاملين خاصة في مواسم الأعياد و المناسبات، كما أنها تقدم فرصة الاستفادة من التكوينات اللازمة و البرامج التدريبية لزيادة

### SONARIC وحدة فرجية

مهاراتهم الإبداعية في العمل ويشرف على ذلك إطارات وخبراء جزائريون ومن الخارج، كما أنها تسهر على إيجاد وسائل الراحة للعاملين ومنها: وسائل النقل، وجبات الطعام، فإن العاملين في المؤسسة لهم الحرية في التحرك وسهولة الاتصال بالإدارة العليا، ويتبين ذلك من الثقافة الغير رسمية والغير منغلقة المنتشرة في المؤسسة، وما يؤكد فعالية هذه الوسيلة انتقال بعض العاملين والموظفين من العمل في مؤسسات منافسة إلى العمل في مؤسسة سوناريك نظرا لهذه الأسباب حسب تصريح بعض العاملين

#### الفرع الثاني: مؤشرات تحسن منتجات وخدمات مؤسسة سوناريك

توجد عدة مؤشرات تدل على تطور و تحسن منتجات و خدمات سوناريك ومن بين هذه المؤشرات تطور الإنتاج و زيادة عدد العمال في المؤسسة، و المؤشر الرئيسي الذي يدل على تطور وتوسع نشاطات المؤسسة هو زيادة رقم أعمالها من سنة إلى أخرى.

#### أولا- تطور حجم الإنتاج في مؤسسة سوناريك

يبين الجدول ادناه تطور الانتاج في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية كما يلي:

جدول رقم(3-1): تطور الإنتاج حسب كل منتج

المنتج	السنة	2009	2010	2011	2012
المدفئ		30000	34500	32000	37600
الطبائحات		6000	3000	00000	3338
المكيفات الهوائية		5817	5116	7617	10010
سخان الماء		00000	6000	5001	6100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية للمؤسسة

يلاحظ أن حجم الإنتاج لمؤسسة سوناريك يتزايد من سنة لأخرى، خاصة بالنسبة المدفئ بالدرجة الأولى حيث نلاحظ ان الانتاج زاد بمقدار 4500 وحدة وفي سنة 2012 زاد الانتاج ب 3100 وحدة عن سنة 2010، و زيادة الطلب على هته المنتجات يوحي بجودة هذه المنتجات لإقبال العملاء على شرائها، وتوجد أسباب أخرى أدت إلى زيادة الطلب ومنها الحملات الترويجية، الأسعار المناسبة والتنافسية لهذه المنتجات، و زيادة حجم الإنتاج يوحي بأن المؤسسة تبني وتطور قدرتها الإنتاجية من سنة لأخرى والدليل في ذلك التوسعات الجغرافية في وحدات الإنتاج التي تعرفها من سنة لأخرى وتطور في عمليات و نوعيات المنتجات.

**SONARIC وحدة فرجية**

**ثانيا- تطور الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC**

**وحدة فرجية:** يبين الجدول أدناه تطور الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية

**جدول رقم(3-2): تطور الموارد البشرية**

السنوات	2009	2010	2011	2012
عدد العمال	224	230	238	246

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين.

يلاحظ من الجدول أن الموارد البشرية العاملة في مؤسسة سوناريك في تطور وتزايد من سنة إلى أخرى خاصة، بالنسبة للفترة ما بين سنة 2009 و 2010 حيث وظفت المؤسسة 224 عامل، أما بين سنة 2010 و 2011 فوظفت 238 عامل، أما ما بين سنتي 2011 و2012 فقامت بتوظيف 246 عامل، و بالنظر إلى عدد الأشخاص الذين وظفتهم من سنة لأخرى فإن أكبر حجم للتوظيف كان في الفترة ما بين سنة 2011 و2012، وكل هذا يدل على اتساع و كبر حجم و عمليات الإنتاج للمؤسسة، و تطور قدراتها المالية لدفع أجور هذه القوى البشرية العاملة لديها. ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة تسهر على تأهيل الموارد البشرية إقامة دورات تكوينية وتدريبية للعاملين وهذا من العوامل الإيجابية للمؤسسة في تحسين وتطوير منتجاتها.

**ثالثا- تطور رقم الأعمال للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة**

**فرجية:** يبين الجدول أدناه تطور رقم أعمال في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية.

**جدول رقم ( 3-3): تطور رقم أعمال المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة**

**SONARIC وحدة فرجية**

رقم الأعمال	السنوات
<b>168619684.00</b>	<b>2009</b>
<b>174664392.96</b>	<b>2010</b>
<b>136203100.00</b>	<b>2011</b>
<b>294410631.12</b>	<b>2012</b>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية:

## SONARIC وحدة فرجية

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي يدل على أن منتجات المؤسسة قد لقيت رواجاً وطلباً كبيراً في السوق، بالنسبة للفترة ما بين 2009 و 2010 زاد رقم الأعمال إلى 48616 دج، وهذه الزيادة تفسر بأسباب عدة منها الحملات الترويجية التي قامت بها المؤسسة وخاصة الإشهار، والتي وظفت له إمكانيات مالية كبرى من سنة لأخرى، وبعد ذلك عاد رقم الأعمال للانخفاض سنة 2011 وهذا راجع إلى انخفاض قيمة الإنتاج وذلك بسبب دخول منافسين جدد بمنتجات ذات جودة عالية وقيمة أقل تؤدي نفس وظائف منتجات سوناريك مما أدى إلى نقص الإقبال على منتجاتها من طرف الزبائن وهذا ما جعلها تتبنا طرق جديدة طورت من خلالها منتجاتها وهو ما لوحظ من خلال الزيادة في قيمة الإنتاج لسنة 2012 ، وأيضاً يرجع سبب الزيادة في رقم الأعمال إلى الزيادة في حجم الاستثمار من سنة لأخرى، بالإضافة إلى ذلك خلال السنوات الماضية وعلى التوالي قامت المؤسسة بزيادة نقاط البيع التابعة لها خاصة على مستوى الجنوب ووسط البلاد، وأيضاً في هذه السنوات زادت وتوسعت شبكة خدمات ما بعد البيع من سنة لأخرى بحيث أصبحت الآن تغطي 50% من التراب الوطني.

## المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة

### SONARIC وحدة فرجية

عند تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة سنتطرق إلى العوامل التالية:

#### الفرع الأول: تحليل عوامل التنافسية

وذلك من خلال دراسة العوامل التالية:

#### أولاً- السعر:

تحاول المؤسسة السيطرة على التكاليف حتى يمكن التحكم في أسعار المنتجات، و لتكون أسعارها تنافسية يتم تحديد السعر بالطريقة التالية:<sup>1</sup>

$$P=TC+R$$

P : سعر الوحدة المباعة

TC : مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة للوحدة الواحدة (TVC+TVA)

R : هامش الربح للوحدة الواحدة

تحديد هامش الربح بالنظر إلى أسعار المنافسين، أي أن مؤسسة سوناريك تخفض في هامش الربح للوحدة الواحدة، حتى تكون أسعار منتجاتها أقل من أسعار المنافسين، وهذا هو الملاحظ عند مقارنة أسعار منتجات سوناريك بالأسعار المنافسة في السوق، وخاصة بالنظر إلى أسعار المدفوع.

إذن يمكن القول أن إستراتيجية التسعير في سوناريك هي إستراتيجية السعر التنافسي، وهذا بهدف زيادة الحصة السوقية وجلب أكبر عدد من العملاء، ومن الناحية الإستراتيجية تدرك المؤسسة أن زيادة التنافس في سوق إنتاج الإلكترونيك سيؤدي إلى أن تكون الأسعار هي محور التنافس، وبذلك يتوجب على المؤسسة التحرك على مستوى التكاليف بحيث هذه الوسيلة تمكنها من تحقيق هامش ربح مرضي.

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيسة مصلحة المالية والمحاسبة.

### ثانيا: التكلفة:

- تعتمد مؤسسة سوناريك على تخفيض التكاليف بإتباع أسلوب إعادة الهندسة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة وذلك بعدة جوانب رئيسية يمكن أن نذكر منها:
- الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة لإنتاج السلع.
  - الجوانب التنظيمية التي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع.
  - الجوانب السلوكية التي تتعلق بمجموع العاملين من مديرين و مرؤوسين.

كما أن المؤسسة تعتمد على تخفيض التكاليف في الإنتاج من أجل تخفيض الإنتاج وبالتالي كسب حصة سوقية أكبر من المنافسين.

### ثالثا: التكنولوجيا:

على الرغم من الأهمية البالغة التي تأخذها التكنولوجيا كعامل لتنمية وتطوير المؤسسة وبالتالي ضرورة الاهتمام بتسيير الموارد التكنولوجية وكذلك الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير إلا أن مؤسسة سوناريك تبقى بعيدة نوعا ما على استعمال التكنولوجيا والأساليب الجديدة في الإنتاج أو تحسين المنتجات بحيث أن مؤسسة سوناريك ما زالت تعتمد في إنتاج بعض القطع على الآلات ذات الاستعمال اليدوي مثل طلاء المدفئ أو تركيب مختلف القطع في إنتاجها وهذا عامل ضعف بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

### الفرع الثاني: تحليل نموذج بورتر

وذلك من خلال دراسة أهم الجوانب التي يحتوي عليها نموذج بورتر.

- الداخولون المحتملون: حيث يشكل هؤلاء الداخولون تهديد فعلي فمثلا عند دخول المؤسسات المنافسة لسوناريك مثل كوندور كرسطور... الخ واختراقها السوق فإنها جاءت بتكنولوجيا جديدة حيث قامت بدراسة السوق و للمنافسين فيه مثل مؤسسة سوناريك وجاءت برأس مال كبير وهو ما اجبر سونار إن تقتني تكنولوجيا متطورة من اجل انتاج منتجات ذات نوعية جيدة للمحافظة على أكبر عدد من الزبائن

- شدة المنافسة الموحدة في القطاع: بحيث تسعى المؤسسات التي تنتج نفس منتجات سوناريك مثل كوندور؛ أونيام كريستور إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها لدى فهي تقوم بدراسة متطلبات السوق دراسات جيدة وتنفق مبالغ كبيرة على هذه الدراسات من اجل احتلال مرتبة جيدة في السوق وكسب أكبر عدد من الزبائن مقارنة بالمنافسين وهذا ما تسعى إليه مؤسسة سونار من خلال الترويج الواسع لمنتجاتها فنجد أنها تسوق منتجاتها إلى كامل التراب الوطني خاصة منتج الدافئ بقيمة في المتناول تسمح بالاحتفاظ بأكثر عدد من الزبائن مقارنة بالمؤسسات المنافسة

- منتجات الإحلال: فهي منتجات تقوم بنفس وظائف مؤسسة سوناريك حيث لاحظنا إن مؤسسات المنافسة تنافس سوناريك بقوة على منتج الطباخات إذ أن إقبال الزبائن أكبر منتجات كوندور وكريستور و أونيام إذ يعتبر هذا المنتج حيوي في السوق كما نجد إن منتج الطباخات لدى سوناريك اقل جودة بالنظر لمتوج المنافسين وهذا ما أدى إلى فقدان فئة كبيرة من الزبائن مما يعود بالخسارة على مؤسسة سوناريك

- القدرة التفاوضية للزبائن: وتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض وبما أن سوناريك توزع منتجاتها في كامل التراب الوطني وان لديها زبائن كثر فهم يؤثرون على سعر المنتجات خاصة الزبائن الدائمين فهم يعتبرون ذات أهمية كبيرة للمؤسسة سوناريك ولديهم قوة ضغط كبيرة عليها من حيث تخفيض أسعار المنتجات بالإضافة إلى الكمية التي يطلبها الزبائن فكلما زادت الكمية فان المؤسسة مجبرة على تخفيض سعر بيع الوحدة الواحدة من المنتج لتلبية رغبة الزبائن و الحفاظ عليهم

- القوة التفاوضية للموردين: وتمثل في قدرة المورد على التحكم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة حيث نجد سوناريك تنزود بما يقرب 95% من مادة الحديد من مصانع الحجار بعنابة وهذا يعني أن مصنع الحجار له قوة ضغط كبيرة على مؤسسة سوناريك من ناحية سعر هذه المادة الأولية بالإضافة إلى استيراد للمواد الكيماوية من ايطاليا بنسبة 100% فهذه المؤسسة الايطالية لها الحرية في رفع الأسعار هذه المادة كما نجد أنها تستورد الآلات المستعملة في الوحدة بنسبة 100% من الصين وكذلك هذه المؤسسة قوة ضغط على سوناريك وكل هذا يعتبر خطر على هذه المؤسسة

### المبحث الثالث: تحليل الاستبيان المقدم لعمال المؤسسة

#### المطلب الأول: متغيرات الدراسة

في بحثنا هذا الذي تناولنا فيه دور نشاط البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية نجد فيه متغيران هما المتغير المستقل والذي يتمثل في البحث والتطوير اذ يعرف على انه نشاط مقترن بالإبداع و الإضافة للمعرفة و تحويل النتائج التي تم التوصل إليها إلى سلع و خدمات ، مع العمل على تطوير العمليات و المنتجات بالشكل الذي يكسب المؤسسات ميزات تنافسية. و لذلك ، فإن المنظمات أخذت توظف الموارد البشرية و المادية ، و المعلوماتية باتجاه الاستفادة من البحث و التطوير في مجال زيادة عدد و نوع، و تشكيلة السلع و الخدمات، و زيادة الكفاءة الفاعلة لتحقيق المردود المناسب. كما يمكن اعتبار البحث و التطوير ، ذلك النشاط المنهجي والمبدع، الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم، بما في ذلك الحقل الإنسانية والثقافية، وتستعمل عادة كلمة البحث والتطوير للدلالة على كل شيء جديد بارع أو مدهش و حتى فريد من نوعه ، دون التمييز بين تلك الأشياء خاصة من حيث طبيعته، إذ أن تبني الإبداع من قبل المؤسسة إنما تهدف من ورائه آثار تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف إذ إن الإبداع يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف، وبالتالي على المؤسسة مراعاة الحفاظ على جودة المنتج وعلى الصورة الجيدة له في أذهان المستهلكين وهذا

أما المتغير الثابت هو الميزة التنافسية إذ أن السعي وراء النجاح لا يعني بالضرورة القضاء على المنافسين بل هو في بعض الأحيان يعني البقاء أو التمكن من الاحتفاظ بحصة من السوق وعلى هذا الأساس فإن الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة تتعلق قبل كل شيء بالبقاء في السوق والقدرة على التعايش وكذا اكتساب ميزة تنافسية دائمة تمكن المؤسسة من مواجهة تغيرات السوق ولهذا عرفت الميزة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيها بين المؤسسة ومنافسيها، من خلال ما سبق نستخلص إن الميزة التنافسية هي أساسا تنشأ من القيم التي استطاعت المؤسسة إن توفرها لزبائنها وتقديم منافع منفردة مقارنة بمنافسيها.

وفي الأخير نجد ان الميزة التنافسية تنشأ " بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية ابداع بمفهوم واسع".

أي العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية. كما تعتبر جزءا من الكل (...)، وهي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي<sup>1</sup>، و في هذا البحث تم اختيار عينة للدراسة من عمال البحث والتطوير الذين يعملون داخل المؤسسة، ولقد تم حصر الدراسة على فئات معينة ومتفاوتة من عمال البحث والتطوير ولقد واجهنا عدة صعوبات أهمها:

- عدم تواجد أغلبية عمال البحث والتطوير على مستوى المؤسسة، أو تهربهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان.
- عدم الحصول على بعض الاستثمارات التي وزعت فالبعض من عمال البحث والتطوير رفض الإجابة والبعض الآخر تماطل فيها، والبعض الآخر لم يجيب على الكثير من الأسئلة. وما فسر ذلك وخاصة بالملاحظة الانشغال الدائم والكبير عمال البحث والتطوير بأعمالهم.
- يوجد فئات من عمال البحث والتطوير القادرين على الإجابة عن أسئلة الاستثمار وهذا بحكم طبيعة مهامهم التي يمتزج فيها الجانب الروتيني والإبداعي في نفس الوقت، فمن خلال الجانب الإبداعي يبرز الدور الذي تلعبه المهارات في تحسين المنتج. وبناء على ما سبق فإن عينة البحث تمثلت عمال البحث والتطوير حيث تكونت من 30 فردا حيث تم توزيع الاستثمارة على 20 فردا من عمال قسم الإنتاج باعتبار ان نشاط البحث والتطوير فرع يندرج تحت هذا القسم و10 أفراد يعملون في الإدارة لمعرفة مدى التواصل بين الإدارة والعمال.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية

لكل منهج من المناهج أدواته و مصادره التي يفضل استخدامها، و ذلك فيما يخص عملية التحليل و تحديد النتائج، و بالطبع يمكن استخدام أكثر من أداة في منهج واحد و على العموم فإن استخدام هذه الأدوات المختلفة مرتبط أساسا بقدرة الباحث على تطوير هذه الأدوات لخدمة البحث الذي يتقدم به، و لهذا جاءت مصادر جمع المادة الميدانية مصنفة كما يلي:

**أ- الاستثمارة:** من خلال الجانب النظري تم التأكد بأن البحث والتطوير له دور كبير في تحسين الميزة التنافسية قي المؤسسة، وذلك من خلال تدريب، تنظيم، تحفيز و تقييم و مراقبة أداء عمال البحث والتطوير ، وذلك للتعرف على بعض العوامل الإدارية التي تؤثر في أدائهم بالإضافة إلى تشخيص وتقييم مهاراتهم، فالاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات يقدم للمبحوثين، "على اعتبار أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة"<sup>2</sup>

**أولا- مضمون مادة الاستبيان:** يتضمن الاستبيان الأول و الموجه لقوى البيع الشخصي عدة محاور وهي:

- المحور الأول: يحتوي على 2 أسئلة كان الهدف منها الحصول على معلومات عامة تخص ظروف العمال .
- المحور الثاني: يحتوي على 2 أسئلة كان الهدف منها معرفة مدى تقبل الإدارة طرح الأفكار من قبل العاملين.
- المحور الثالث: يحتوي على 5 أسئلة (من السؤال 5 إلى السؤال 9) كان الهدف منها تقييم تقييم مدى قيام المؤسسة بتطوير منتجاتها وما هو نوع التطوير الذي تقوم به.

- المحور الرابع: يحتوي على 7 أسئلة (من السؤال 10 إلى السؤال 16) كان الهدف منها الحصول على معلومات عامة حول أسعار المؤسسة وصورتها في السوق ومدى تأثير العملاء على المؤسسة في تحديد أسعار منتجاتها.

**ثانيا: خطوات إعداد وتوزيع الاستثمارة:** من أجل ضمان الحصول على إجابات المبحوثين تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الإستثمارة وهي كالتالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص191.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لظفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1995، ص71.

- تسييق أسئلة الاستمارة بفقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها، وتشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وهذا بهدف طمأنة المبحوثين.
  - استخدام العبارات البسيطة في الأسئلة المطروحة بهدف ضمان فهمها من طرف جميع المبحوثين، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.
  - تقديم الفرصة للمبحوثين لإعطاء آرائهم، وهذا من خلال استعمال الأسئلة المفتوحة في الأسئلة التي تستوجب ذلك.
- **صياغة الأسئلة و الهدف منها:** كان تصميم الاستبيان بشكل عام بثلاث أنواع من الأسئلة:

- مجموعة الأسئلة مقيدة الإجابة ب ( نعم ) أو ( لا )، و يتميز هذا النوع من الأسئلة بسهولة تفرغها و تحليلها.
- أسئلة تحتوي على مجموعة من الخيارات المتوقعة للإجابة و على المبحوث أن يختار من بينها.
- بعض الأسئلة غير مقيدة الإجابة بل مفتوحة، و تتضمن إعطاء الفرصة للمبحوث للإجابة بحرية، فهي تجعله يجيب عنها حسب وجهة نظره.

**أ - المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية".<sup>1</sup>

و قد استعملت في هذا البحث المقابلة المباشرة و التي يتم فيها اللقاء و الحوار مباشرة مع الأشخاص المعنيين، وهم في هذه الدراسة عينة من العاملين ورؤساء المصالح الإدارية، و التي تكمل بعض الجوانب في محاور الاستمارة وذلك مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، رئيس مصلحة المبيعات، مصلحة التسويق، كما يمكن الإشارة أنه في بعض الأحيان تميزت المقابلات بالمرونة وكانت شفوية أي لم تقيدها أسئلة محددة ومرتبعة مسبقا فتم الحصول على المعلومات على حسب الأحداث والظروف في ميدان الدراسة.

**ب - الملاحظة:** إن الملاحظة العلمية وبما تتميز به من خصائص تصبح مصدرا أساسيا من مصادر الحصول على البيانات، فقد تلقي الضوء على البيانات الكمية فتضيف لها بعدا كفييا و نوعيا، وهي تتيح للباحث التأكد و التحقق من البيانات والنتائج، و في هذا البحث يمكن الاستناد لنوع الملاحظة بدون المشاركة" و وظيفتها أنها تكميلية للاستمارة".

**ج- الوثائق والسجلات الإدارية:** تمت الاستعانة في هذه الدراسة بوثائق و سجلات المؤسسة الإدارية و الإحصاءات و التقارير الرسمية من مصالح المؤسسة المختلفة، ومنها وثائق من مصلحة المحاسبة ومصلحة التسويق ومصلحة المبيعات، ومنها أيضا بطاقة فنية تعريفية عن المؤسسة ونشاطاتها، وكل ذلك سيتم إدراجه ضمن الملاحق. إلا أنه تم امتناع بعض رؤساء المصالح عن إعطاء نسخ لبعض الوثائق وحتى في بعض الأحيان الإجابة المحدودة لبعض الأسئلة وذلك بحجة سرية المهنة.

<sup>1</sup> رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2002، ص143. نقلا عن طلعت إبراهيم لظفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص85-86.

المطلب الثالث: عرض نتائج البحث الميداني

1) المحور الأول: ظروف العمل

الجدول رقم (3-4): ظروف العامل

لا		نعم		السؤال
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
83,33%	25	16,67%	5	1- هل حوافز الأجور جيدة مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟
60%	18	40%	12	2- هل تحصل على تدريب أثناء فترة العمل؟

المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على نتائج الاستبيان المقدم لعمال مؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات

المترابطة SONARIC وحدة فرجية

من خلال دراسة عينة البحث و المتكونة من 30 عامل الخاصة بظروف العمل و التي لخصناها في الجدول أعلاه حيث وجدنا أن نسبة 83.33% و المتمثلة في 25 عامل غير راضين على الحوافز و الأجور التي تقدمها مؤسسة سوناريك لهم مقارنة بأجور مؤسسات منافسة و ذلك لأن أجور عمالها منخفضة مقارنة مع عمال مؤسسات أخرى منافسة, و يعود عدم الرضا إلى غياب الحوافز مقارنة مع مختلف القطاعات, بينما تمثل نسبة 17.66% و المتمثلة في 5 عمال على أنهم راضون عن الأجور و ذلك لأن وضعيتهم تختلف مقارنة بالعمال الآخرين (الجدد) بالإضافة إلى أن عقودهم مؤقتة أما فيما يخص مجال تدريب العمال و تكوينهم فقد وصلنا إلى نسبة 40% من العمال.

2) المحور الثاني: مدى تقبل الإدارة طرح الأفكار من قبل العاملين

الجدول رقم (3-5): مدى تقبل الإدارة طرح الأفكار من قبل العاملين

السؤال	نعم		لا	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
1- هل تتقبل الإدارة أفكارك حول تطوير المنتج؟	7	23,33%	23	76.67%
2- هل كانت لك فرصة في طرح أفكار جديدة؟	4	13,33%	26	68.67%

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على نتائج الاستبيان المقدم لعمال مؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات

المترابطة SONARIC وحدة فرجية

من خلال دراسة عينة البحث و المتكونة من 30 عامل حول تقبل الإدارة لطرح أفكار عمالها و التي لاحظناها في الجدول أعلاه حيث وجدنا أن نسبة 76.67% و المتمثلة في 23 عامل أن الإدارة لا تقبل أفكارهم بينما نجد أن 7 عمال ممثلين بنسبة 23,33% يتم قبول أفكارهم و ذلك لإكتسابهم خبرة كبيرة في مجال الإنتاج و المستوى العلمي لهؤلاء العمال , حيث وجدنا أن 4 عمال ممثلين بنسبة 13,33% تم قبول أفكارهم و ساهموا في تطوير منتوجهم بينما النسبة الأكبر متمثلة في 68.67% لم يتم منحهم فرصة طرح أفكار جديدة لعدم توفر الإمكانيات لتحقيق هذه الأفكار و عدم ملائمتها.

المحور الثالث: تطوير المؤسسة لمنتجاتها

الجدول رقم (3-6): تطوير المؤسسة لمنتجاتها.

لا		نعم		الأسئلة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
43,3%	13	56,7%	17	- هل تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها؟
16	43,3%	56,7%	14	- هل ترى أن المؤسسة تدعم الابتكار الجديدة؟
60%	18	40%	12	- هل تستخدم أطراف خارجية في الحصول على الأفكار الجديدة؟
39,33%	10	60,67%	20	- هل تدعم المؤسسة نشاط البحث والتطوير؟
التقليل من التكاليف		التحسين في المنتج		طرح منتج جديد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
3,33%	01	80%	24	16,67%
				05
				- ما هو نوع التطوير الذي طارئ في المنتج؟

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى نتائج الاستبيان المقدم لعمال المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية

من خلال معطيات الجدول رقم نلاحظ أن المؤسسة تدعم الابتكار الجديدة وتقوم بتطوير منتجاتها حيث نجد أن لها أعلى نسبة وهي 56,7% بالإضافة إلى أن المؤسسة تدعم نشاط البحث والتطوير كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه بنسبة 60,67% كما أن المؤسسة لا تستخدم أطراف خارجية في الحصول على الأفكار الجديدة وإنما تعتمد على الأطراف الداخلية في تطوير منتجاتها وذلك بنسبة 60% وأما من خلال معطيات الجدول رقم (3-6) نجد أن المؤسسة تقوم بتحسين في المنتج القديم وذلك بنسبة 80% فالمؤسسة نادرا ما تقوم بطرح منتج جديد ومن خلال ما سبق نقول أن المؤسسة تعتمد على عمالها في تحسين منتجاتها وهذا ما يقلل من تكاليف المؤسسة ويزيد من ربحيتها ولكن هذا قد يجعلها تفقد نسبة من زبائنها الذين يحبون التجديد والابتكار.

المحور الرابع: البيئة التنافسية.

سننظر هنا الى البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة الوطنية

الجدول رقم (3-8): البيئة التنافسية

لا		نعم		الأسئلة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
13,33%	04	86,67%	26	- هل أسعاركم جيدة مقارنة بالمنافسين ؟		
10%	03	90%	27	- هل صورة المؤسسة في السوق في وضعية جيدة ؟		
30%	09	70%	21	- هل أسعاركم تتماشى مع صورة المؤسسة في السوق ؟		
30%	09	70%	21	- هل أن منتجاتكم أفضل من منتجات المنافسين ؟		
13,33%	04	86,67%	26	- هل المؤسسة في وضع يسمح لها بفرض أسعار منتجاتها ؟		
76,70%	23	23,30%	07	- هل أن العملاء يؤثرون على المؤسسة في تحديد أسعار منتجاتها ؟		
جيدة		في تراجع		مستقرة		السؤال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
63,33%	19	10%	03	26,67%	08	- هل الحصة السوقية للمؤسسة ؟

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى نتائج الاستبيان المقدم لعمال المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات

المترابطة SONARIC وحدة فرجية

نلاحظ من الجدول رقم أن صورة المؤسسة في السوق في وضعية جيدة وذلك بنسبة 90% وأن أسعارها تتماشى مع صورة المؤسسة كما أن منتجاتها أفضل أو أحسن من منتجات المنافسين وهذا ما لوحظ أثناء الدراسة الميدانية خاصتا منتج المدفئ فهي ذات جودة عالية بالإضافة إلى السعر المنخفض مقارنة بالمنافسين كما أن المؤسسة في وضع جيد يسمح لها بفرض أسعار منتجاتها وهذا من خلال معطيات الاستبيان بنسبة 76,70% كما تشير معطيات الجدول رقم إلى أن الحصة السوقية للمؤسسة جيدة بنسبة 63,33% وهذا راجع إلى الأسباب المذكورة سابقا والمتمثلة في انخفاض أسعار المنتجات وكذلك جودتها خاصة منتج المدفئ.

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تم تناوله في الفصل الثالث، يمكن القول بأن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية مؤسسة تهتم بنشاط البحث والتطوير ولو بصفة ضئيلة نوعا ما وهذا لاعتمادها على تحسين المنتجات القديمة ونادرا ما تقوم بطرح منتج جديد ولكن هذا لا ينفي انها تقدم منتجات ذات جودة كما انها تحتل مستوى لا بأس بها في السوق الوطنية خاصة في الشرق الجزائري، حيث تمكنت من احتلال مركز تنافسي يؤهلها لأن تكون من المنافسين الأقوياء لباقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.

### الخلاصة:

إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات لم يعد أمراً اختيارياً ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية تطوير الأداء من المنظور الكلي الشامل يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية

إن الهدف من متابعة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتنائها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافسية لكي تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية. كما أن للقدرة التكنولوجية خاصة البحث والتطوير دوراً فعالاً ومهم في دعم القدرة التنافسية، وذلك بإعطائها حركية للنظام الإنتاجي، وفعالية للسياسة العامة وليس فقط كما كان ينظر على أنها قاعدة صناعية للآلات والمعدات من جهة، ومعارف ومعلومات من جهة أخرى، أو بصيغة أخرى يتعين علينا الرفع من قدرتنا التكنولوجية كبلدان نامية أن نقوم بتفعيل مقومات القدر التكنولوجية عن طريق بث روح الابتكار فيها.

وبعد معالجتنا لمختلف الجوانب النظرية والإحصائية للموضوع توصلنا إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة كما يلي:

### اختبار الفرضيات:

إن فرضيات الدراسة كلها مؤكدة أو مثبتة، وتأكيد هاته الفرضيات ينطلق من الواقعي لمسناه من الدراسة النظرية وكذلك الدراسة الميدانية.

**الفرضية الأولى:** التي مفادها أن نشاط البحث والتطوير هو نشاط مقترن بالإبداع والإضافة للمعرفة وتحويل النتائج التي تم التوصل إليها إلى سلع وخدمات، كما يمكن اعتبار البحث والتطوير، ذلك نلثاط المحجى والمهدع، الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم. بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية مع العمل على تطوير العمليات والمنتجات بالشكل الذي يكسب المؤسسات ميزات تنافسية. ولذلك، فإن المنظمات أخذت توظف الموارد البشرية والمادية، والمعلوماتية باتجاه الاستفادة من البحث والتطوير في مجال زيادة عدد، ونوع، وتشكيلة السلع والخدمات.

**الفرضية الثانية:** والتي مفادها الميزة التنافسية هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون ومصادرها المعرفة، الجودة.. الخ، وللمحافظة على الميزة التنافسية يجب على المؤسسة اعتماد سياسة واضحة ودائمة للبحث والتطوير والإبداع والابتكار، وذلك بإنشاء وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى.

**الفرضية الثالثة:** والتي مفادها حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة منافسيها في الأسواق لا بد لها نشاط البحث والتطوير من أجل تحسين منتجاتها وكسب ولاء المستهلكين، وهذا من خلال الدور الذي يلعبه نشاط البحث والتطوير في إرساء وتحقيق ميزة تنافسية جديدة، تضمن للمؤسسة الاستمرارية في محيطها المعقد من جميع النواحي.

**الفرضية الرابعة:** والتي مفادها يرتبط مصدر الميزة التنافسية بالمجهودات التي تبذلها المؤسسات من جهة، وتلك التي يبذلها الأفراد والدولة من جهة أخرى وذلك بالمجهودات التي يقدمها الأفراد من خلال العمل المتقن وتوظيف المهارات والاجتهاد في تحسين الذات ومن جهة المؤسسة بإنشاء وظيفة خاصة بالبحث والتطوير وتوفير الامكانيات اللازمة من أجل التجديد والإبتكار الدائم

وتخصيص ميزانية للبحث والتطوير أما من جانب الدولة فهي التي تقوم بحماية الابتكارات والابداعات الجديدة من خلال سن قوانين لحماية براءات الاختراع.

### نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج في ما يلي:

- من جملة ما يمليه اقتصاد السوق أن المنافسة أصبحت إحدى السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء تخصص وظيفة للبحث والتطوير يمكنها من تحقيق التطور والابتكارات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم بخطوات نحو الأمام بشرط أن يطبق بكفاءة وجدية.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية خاصة المتعلقة بعمال البحث والتطوير والمادية المالية، وإمكاناتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، حيث تحقق هذا التميز من خلال:
  - استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية
  - الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى
  - حصولها على تمويل احتياجها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين
  - الاهتمام بنشاط البحث والتطوير لكونه الأداة الأساسية لإنتاج الإبداع والابتكارات الجديدة والمتجددة.

### توصيات الدراسة:

- بعدها لمسنا الأهمية البالغة لوجود وظيفة البحث والتطوير أو إنتاج المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية، ومدى مساهمة هذه الأخيرة في خلق أو توفير المعرفة والمعلومات التي تتعلق بالنشاط الداخلي وحتى الخارجي للمؤسسة، بما يساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرارات المثلى جملا لهبة تحديات المنافسة التي أفرزتها العولمة الاقتصادية خصوصا في ظل بروز الاقتصاد الرقمي أو الاقتصاد المعرفي، والمبني أساسا على الأرقام والمعطيات (المعلومات)، نستطيع أن نخرج بنتيجة أساسية فحواها إلزامية وواقعية الدور الذي تلعبه وظيفة البحث والتطوير في إرساء وتحقيق ميزة تنافسية جديدة، تضمن للمؤسسة الاستمرارية في معطها المعقد من جميع النواحي. من هنا نستطيع الخروج بمجموعة من التوصيات التي ترى بضرورة مايلي:
- اعتماد سياسة واضحة ودائمة للبحث والتطوير والإبداع والابتكار، من خلال إنشاء وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى
  - اعتماد سياسة واضحة ودائمة للتثقيف والتعليم والتكوين والرسكلة والتدريب لمختلف عمال المؤسسة، مع توفير العناية بالعنصر البشري، الذي يعتبر الأصل في إنتاج المعرفة وإدارة البحوث والدراسات.
  - توفير جميع العوامل والمستلزمات والوسائل المادية والبشرية والمالية والبيئية اللازمة المساعدة على القيام بالبحوث والدراسات.
  - إدارة واستثمار البحوث والدراسات الموجودة داخل المؤسسة وتجسيدها على أرض الواقع، على اعتبار أن المعلومة كغيرها من الأصول أنفقت أموالا طائلة من أجل إنتاجها أو الحصول عليها، كما أنها قد تهتك بالتقادم وبالتالي تتحمل المؤسسة مصاريف إنتاجها دون مقابل

- تحديد مجالات البحوث والدراسات المعنية بالبحث والتطوير والإبداع والابتكار بشكل مستمر، مع وضع سلم للأولويات بالنسبة لهذه البحوث والدراسات وذلك خدمة للمؤسسة ومسايرة لمتغيرات محيطها التنافسي السريع التطور والشديد التعقيد.
- ربط الصلة الوثيقة مع المحيط العلمي (الجامعات، مراكز البحث، مراكز التكوين، الباحثين، المبدعين..). وذلك من خلال المساهمة والإطلاع على آخر ما أنتجته هذه الهيئات البحثية، مع السعي لمحاولة إسقاطه على واقعها الخاص.
- لا بد من البحث عن مصادر الميزة التنافسية أينما كانت والتشبث بهامع التجديد المتواصل لها حتى لا تزول.
- الاهتمام بعنصر البحث والتطوير للبقاء على دراية بجميع التغيرات الحاصلة في مجال المؤسسة والسوق، وبالتالي القيام بالتعديلات اللازمة.
- توفير الجو المناسب للعامل داخل المؤسسة بإقامة إدارة الشؤون العاملين، ولكن تكون ذات فعالية.
- منع سياسة الاحتكار للمنتوج والحصول على الجودة والتنوع.
- الاعتماد على الجودة العالية والتميز والتكلفة الأقل في الإنتاج توفير العناصر الميزة التنافسية.

## أولا : المراجع باللغة العربية

### 1 . الكتب :

- 1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الإسكندرية، دون تاريخ.
- 2) إسماعيل عربي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 1998.
- 3) توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
- 4) خليل محمد خليل الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال، بغداد، الطبعة الاولى، 1999.
- 5) سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- 6) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002.
- 7) عبد الرحمان توفيق، حرب الابداع (سباق التسليح بالافكار)، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000.
- 8) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
- 9) عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، 1997.
- 10) عبد الكريم بويعقوب، المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998.
- 11) علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، مصر، 2002.
- 12) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 13) فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديث، دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997.
- 14) ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998.
- 15) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

### 2. الدوريات والمجلات العلمية :

- 16) عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990.
- 17) عمار عماري و سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وأفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سيف، الجزائر، العدد 03 / 2004.

### 3. المقالات والملتقيات العلمية :

- 18) بلقاسم زايدى، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية في أفاق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002.
- 19) جمال كبيش و جمال قدام، دور الابداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجوائز والابتكار في الالفية الثالثة، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر 2008.

- 20) الحاج عرابة و نور الدين تمجددين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ضل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.
- 21) عبد السلام زايدي، واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر، 2008.
- 22) محمد قويدري، واقع و آفاق أنشطة البحث و التطوير في بعض البلدان المغاربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

#### 4. الرسائل الجامعية :

- 23) إبراهيم بن شارف وهجيرة زروقي، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية وبنوك، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2007-2008.
- 24) أنور دربال وآخرون، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، علوم التسيير جامعة ميله، سنة 2011، ص 38.
- 25) إيمان بن شعبان ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي ميله 2010، ص 24.
- 26) عمار بوشناف، عن، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 75.
- 27) ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

#### 5-LIVRES :

- 28) Calabre erge, filières nationales et marches mondiaux de matières premières, Economica, Paris, 1997.
- 29) Michel Marchesney, management stratégiques, adrec édition, paris, 2004.
- 30) Nezeys Bertrand, Les politiques de compétitivité, Economica, paris, 1994.
- 31) PAUL MILLER, stratégie et marketing del'innovation technologique, Dunod, paris, 1997.
- 32) Porter.M- L'avantage concurrentiel des nations inter éditions, Paris, 1993.

#### 2 - Périodiques :

- 33) Achoche Mohamed , **contribution a l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle**, Essai theorico-Empirique, le cas de BCR, (mémoire de magistère, université Frhat Abbas, No publié, Stif, 1997.
- 34) Sylvain Lenefle, compétition par del'innovation et organisation dan les industries amont la cas d'usinor these doctora en science de gestion ( non publiée), Univarsité de marne –la –vallée- frence, 2001.
- 35)

**3-Sit web:**

- 36) René Kemp, et M anderson, stratigies for eco\_efficiency Innovation, online, [www.meritibbs.vnimors.nl](http://www.meritibbs.vnimors.nl) consulteré le20/04/2013.