



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

## أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه LMD  
في علوم التسيير  
تخصص إدارة إستراتيجية

وظيفة البحث والتطوير كأداة لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الأستاذ المؤطر  
أ.د شنوف صادق

مقدمة من طرف  
السيد: بن يطو حاج

رئيساً	جامعة وهران 2	أستاذة التعليم العالي	حمو نادية
مقرراً	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	شنوف صادق
ممتحناً	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر أ	حكة محمد عز الدين
ممتحناً	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	شريف طويل نور الدين
ممتحناً	المركز الجامعي بالبيض	أستاذ التعليم العالي	بوبكر محمد

السنة: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۚ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

الآية 32 من سورة البقرة

## الإهداء

إلى مصابيح الهدى، والعروة الوثقى، والحجة على أهل الدنيا، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة  
وأزكى التسليم؛

إلى من يسرا لي درب النجاح، ووفرا لي بجانبهما الحب والأمان، وأعاناني بدعمهما ودعائهما  
الدائم لي.....إلى روح أمي وأبي رحمهما الله و طيب الله ثراهما؛

إلى من كانت لي العون والسند بعد الله، إلى من تحملت من أجلي الكثير لإتمام هذه  
الدراسة.....إلى زوجتي الغالية؛

إلى الذين أناروا البهجة في قلبي.....إلى أبنائي وبناتي عائشة، خديجة، إكرام، فاطمة  
الزهراء وقررة عيني محمد نزيه؛

إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي..... إلى إخوتي أخواتي وإلى أبنائهم وبناتهم؛

إلى الذين أججوا أفكاري وبددوا حجب الظلمة في نفسي.....إلى أساتذتي؛

إلى كل من أحبهم، إلى كل من ساعدني ولم يبخلوا علي بنصائحهم القيمة،

إلى جميع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب،

أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

حاج بن طمو

# شكر وعرفان

نحمد الله عزّ وجل ونثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أن أنعم علينا بنعمة العلم، وأن وفقنا إلى عملنا هذا.

والصلاة والسلام على حبيب الحق، وخير الخلق محمد بن عبد الله  
معلم الخلق أجمعين.

﴿ من لا يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له ﴾  
﴿ الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها ﴾

وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم، نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد، بقدر كبير أو قليل على انجاز هذا العمل المتواضع، ونخص بالذكر:

✎ الأستاذ المشرف صادق شنوف على تحمله وصبره وحسن تعاونه في إتمام هذا العمل وعلى ما أهداه لي من إرشادات نيرة وتوجهات قيمة التي ذلت لي الصعاب، وأنارت دربي، ودفعتني قدماً لإتمام هذا البحث المتواضع، فجزاه الله عني خير الجزاء؛

✎ الدكتور محمد الأمين مكاوي على النصائح القيمة والتوجهات وكل المساعدات والتسهيلات التي قدمها لي؛

✎ الدكتور طاري عبد القادر على مساعدته وسنده وعونه في إخراج هذه الأطروحة؛

✎ الدكتور شرارة وليد على مساعدته التي قدمها لي من أجل انجاز هذا العمل؛

✎ إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛

✎ إلى لجنة مناقشة الأطروحة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذه الأطروحة وتحملوا عناء مناقشتها وتقييمها وتقويمها، وتصويب ما بدا منها من أخطاء وهفوات؛

✎ إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، وكان لهم فضل علي لإتمام هذا العمل والوصول إلى هذه المرحلة؛

✎ عرفاني الأكيد وامتنائي إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه الأطروحة، فلهم مني كل الشكر والعرفان والتقدير؛

✎ وكل من ساهم في تعليمنا ولمن تطأ عينه أطروحتنا...

إليكم جميعاً

جزيل الشكر والعرفان والامتنان ...

أخوكم بن يطو حاج

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور وظيفة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، باعتبارها خياراً استراتيجياً فعالاً بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تعزيز مزاياها التنافسية، وإبراز هذا الدور قمنا بدراسة عينة تتكون من 36 مؤسسة اقتصادية، باستخدام استمارة استبيان وقد تم استفراده باستخدام برنامج SPSS20.

توصلت الدراسة الميدانية إلى وجود دلالة إحصائية متباينة بين المتغيرات، وأن متغير البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) كان له أثر أكبر على الميزة التنافسية مقارنة مع المتغيرات الأخرى، حيث أن حصول المؤسسات الاقتصادية على ميزة تنافسية يتطلب الاستثمار بشكل كبير في نشاط البحث والتطوير والاستعداد للتنافسية على المدى البعيد. الجزائر احتلت المرتبة 115 في مؤشر الابتكار من بين 132 دولة، وتوصلنا أن الجزائر تنتج مخرجات ابتكار أقل مقارنة بمستوى استثماراتها في الابتكار.

الكلمات المفتاحية: وظيفة البحث والتطوير، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دلالة إحصائية، مؤشر الابتكار.

## Résumé :

L'étude visait à mettre en évidence le rôle de la fonction de recherche et développement dans le renforcement de l'avantage concurrentiel des institutions économiques algériennes, en tant qu'option stratégique efficace pour l'institution économique, notamment dans le renforcement de ses avantages compétitifs.

Pour mettre en évidence ce rôle, nous avons étudié un échantillon de 36 institutions économiques, à l'aide d'un formulaire de questionnaire qui a été vidé à l'aide du programme SPSS20.

L'étude de terrain a conclu qu'il existe une différence statistiquement significative entre les variables, et que la variable recherche et développement en gestion (organisation) a un impact plus important sur l'avantage concurrentiel par rapport aux autres variables.

Alors que l'obtention d'un avantage concurrentiel par les institutions économiques nécessite des investissements importants dans l'activité de recherche et développement et une préparation à la compétitivité à long terme. L'Algérie s'est classée 115e dans l'indice d'innovation sur 132 pays, et nous avons constaté que l'Algérie produit des résultats d'innovation inférieurs par rapport au niveau de ses investissements dans l'innovation.

**Mots-clés:** fonction de recherche et développement, avantage concurrentiel des institutions économiques, signification statistique, indice d'innovation

## Abstract:

The study aimed to highlight the role of the research and development function in strengthening the competitive advantage of Algerian economic institutions, as an effective strategic option for the economic institution, particularly in strengthening its competitive advantages.

To highlight this role, we studied a sample of 36 economic institutions, using a questionnaire form that was emptied using the SPSS20 programme.

The field study concluded that there is a statistically significant difference between the variables, and that the variable management research and development (organisation) has a greater impact on competitive advantage than the other variables.

While the achievement of competitive advantage by economic institutions requires significant investment in research and development activity and preparation for long-term competitiveness. Algeria ranked 115th in the innovation index out of 132 countries, and we found that Algeria produces lower innovation results than the level of in relation to its level of investment in innovation.

**Keywords:** research and development function, competitive advantage of economic institutions, statistical significance, innovation index.

---

# الخطبة

---

## الخطة

الصفحة	الموضوع
	إهداء شكروعرفان الملخص فهرس الجداول فهرس الأشكال
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
01	المقدمة العامة
03	أولاً: منهجية الدراسة
03	مشكلة الدراسة
03	فرضيات الدراسة
04	أهمية الدراسة
05	أهداف الدراسة
05	حدود الدراسة
	ثانياً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول البحث والتطوير</b>	
13	مقدمة الفصل
14	المبحث الأول: ماهية البحث والتطوير
14	المطلب الأول: ماهية البحث والتطوير
26	المطلب الثاني: نظام وظيفة البحث والتطوير
32	المطلب الثالث: قياس نشاط البحث والتطوير والرفع من فعاليته
36	المطلب الرابع: متطلبات نجاح البحث والتطوير ومراحله
43	المبحث الثاني: تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة
44	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار وأهم النظريات المرتبطة بهما
52	المطلب الثاني: أهمية الإبداع والابتكار ومصدرهما
54	المطلب الثالث: أنواع الابتكار
56	المطلب الرابع: الآثار الإيجابية لتطبيق الإبداع والابتكار في منظمة الأعمال
58	المبحث الثالث: دور التطورات التكنولوجية في تحقيق التنمية
58	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا وأهميتها ودورها الاستراتيجي في المؤسسة
63	المطلب الثاني: دور التكنولوجيا والاقتصاد في الإنتاج والتنمية



68	المطلب الثالث: إدارة التكنولوجيا
71	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: التأصيل النظري للميزة التنافسية</b>	
73	مقدمة الفصل
74	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
74	المطلب الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية
84	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
95	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها وشروط فعاليتها
102	المبحث الثاني: استراتيجية الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
102	المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية
110	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
111	المطلب الثالث: الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية
125	المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة
125	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة
129	المطلب الثاني: إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية
137	المطلب الثالث: علاقة التميز بالميزة التنافسية المستدامة
143	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: أثر مخرجات البحث والتطوير على القدرة التنافسية</b>	
145	مقدمة الفصل
146	المبحث الأول: أثر البحث والتطوير في تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة
146	المطلب الأول: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين تنافسية المؤسسة
147	المطلب الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية جديدة
149	المطلب الثالث: أثر البحث والتطوير على أداء المؤسسة
150	المطلب الرابع: أثر وظيفة البحث والتطوير على الميزة التنافسية
156	المبحث الثاني: أثر الإبداع والابتكار على رفع وتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة
157	المطلب الأول: الإبداع والابتكار وأثره على مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
170	المطلب الثاني: أثر الإبداع والابتكار على عوامل المنافسة
174	المطلب الثالث: أثر الإبداع والابتكار على القوى التنافسية للمؤسسة
179	المبحث الثالث: التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
180	المطلب الأول: الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا الحديثة في دعم الميزة التنافسية
184	المطلب الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على الميزة التنافسية
189	المطلب الثالث: المنظور الاستراتيجي حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلوغ المزايا التنافسية
198	خاتمة الفصل

الفصل الرابع: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	
200	مقدمة الفصل
201	المبحث الأول: تنافسية الاقتصاد وكيانات البحث في الجزائري
201	المطلب الأول: تنافسية الاقتصاد الجزائري مقارنة بالاقتصادات العربية
212	المطلب الثاني: واقع منظومة البحث والتطوير في الجزائر
222	المبحث الثاني: اتجاهات الابتكار العالمية
222	المطلب الأول: قادة الابتكار في العالم عام 2022
232	المطلب الثاني: مقارنة بين سنة وأخرى من تصنيفات مؤشر الابتكار العالمي
239	المطلب الثالث: استمرار الفجوة في الابتكار بين الأقاليم
247	المبحث الثالث: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
247	المطلب الأول: منهج البحث وأداة الدراسة
252	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة
261	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
267	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة
270	خاتمة الفصل
272	الخاتمة العامة
281	قائمة المراجع
298	قائمة الملاحق
317	فهرس المحتويات

---

# فهرس الجداول والأشكال

---

# فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
<b>الفصل الأول</b>		
1.	الأنواع المختلفة من البحوث والتطوير	20
2.	أبعاد البحث والتطوير	22
3.	الخصائص التنظيمية المؤثرة على البحث والتطوير	39
4.	معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين	46
5.	الفرق بين الإبداع والابتكار	50
6.	تأثير التكنولوجيا على الأداء الداخلي للمصانع	63
<b>الفصل الثاني</b>		
7.	بعض رؤى الباحثين للميزة التنافسية	87
8.	بعض الآراء المختلفة حول إدارة المعرفة	131
9.	معايير الأداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولدينج	140
10.	معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي	142
<b>الفصل الثالث</b>		
11.	دور أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم عمليات إدارة المعرفة	167
12.	الابداع والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة	174
13.	المزايا الاستراتيجية والتنافسية المحققة من التكنولوجيا	181
14.	مميزات التنظيم المدمج للتكنولوجيا حسب Scouarnec et Yanat	188
15.	تطور تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة الاستراتيجية	190
<b>الفصل الرابع</b>		
16.	القيمة المعيارية للمؤشرات الفرعية للقطاع الحقيقي عن متوسط الفترة (2020-2017)	202
17.	القيمة المعيارية للمؤشرات الفرعية لقطاع مالية الحكومة متوسط الفترة (2020-2017)	203
18.	القيمة المعيارية لمؤشر القطاع النقدي والمصرفي (2020-2017)	205
19.	القيمة المعيارية للمؤشرات الفرعية القطاع الخارجي عن متوسط الفترة (2020-2017)	206
20.	مؤشرات بيئية وجاذبية الاستثمار: القيمة المعيارية للمؤشرات الفرعية لبيئة الأعمال متوسط الفترة (2020-2017)	208
21.	الجدول رقم (22): مؤشرات بيئة وجاذبية الاستثمار: القيمة المعيارية لمؤشرات المؤسسة والحكومة الرشيدة متوسط الفترة (2020-2017)	209
22.	مؤشرات بيئة وجاذبية الاستثمار: القيمة المعيارية للمؤشرات الفرعية لمؤشر البنية التحتية عن متوسط الفترة (2020-2017).	211
23.	الاقتصادات الثلاثة في مجال الابتكار حسب فئة الدخل	224
24.	تصنيفات مؤشر الابتكار العالمي 2022	225
25.	أداء الابتكار حسب كل مستويات الدخل المختلفة لعام 2022	227
26.	نفقات البحث والتطوير لعام 2022	229

230	التقدم التكنولوجي	.27
230	اعتماد التكنولوجيا	.28
231	التأثير الاجتماعي والاقتصادي للابتكار	.29
235	قادة الابتكار في العالم لعام 2022	.30
238	المتفوقون في الابتكار في عام 2022	.31
242	تصنيفات مؤشر الابتكار العالمي 2022 بشكل عام وحسب ركيزة الابتكار	.32
249	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور البحث والتطوير في المنتج	.33
249	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور البحث والتطوير في العملية	.34
249	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)	.35
250	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور البحث والتطوير في التسويق	.36
250	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور الميزة التنافسية	.37
251	قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ	.38
252	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	.39
252	توزيع المؤسسات حسب المنطقة الجغرافية	.40
253	توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط ونسبة الرد على الاستبيان	.41
254	توزيع المؤسسات حسب تغطية السوق	.42
257	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البحث والتطوير في المنتج مرتبة ترتيبا تنازليا	.43
258	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البحث والتطوير في العملية مرتبة ترتيبا تنازليا	.44
259	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) مرتبة ترتيبا تنازليا	.45
259	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البحث والتطوير في التسويق مرتبة ترتيبا تنازليا	.46
260	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الميزة التنافسية مرتبة ترتيبا تنازليا	.47
262	نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة	.48
263	تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	.49
264	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية	.50
265	قيم (t) المحسوبة، الدلالة الإحصائية، المعاملات المعيارية للمتغيرات المستقلة	.51

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
<b>الفصل الأول</b>		
1.	نموذج الدراسة	11
2.	مخرجات عملية البحث والتطوير	18
3.	مراحل إنشاء وتطوير المنتجات	19
4.	أبعاد البحث والتطوير	23
5.	التنظيم الوظيفي لنشاط البحث والتطوير	27
6.	التنظيم الوظيفي حسب مشاريع البحث والتطوير	28
7.	التنظيم المصنوفي حسب نشاط البحث والتطوير	29
8.	شروط رفعاوية البحث والتطوير	36
9.	مراحل البحث والتطوير	41
10.	مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق.	48
11.	العلاقة بين الإبداع والابتكار	51
12.	مكونات التكنولوجيا	61
13.	علاقة العلوم والتكنولوجيا بالإنتاج والتنمية	66
14.	يبين دور التكنولوجيا	69
<b>الفصل الثاني</b>		
15.	ثلاثية البقاء	76
16.	أبعاد الميزة التنافسية	98
17.	دورة حياة الميزة التنافسية	99
18.	الأبعاد الرئيسية لنطاق التنافس	101
19.	مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية ضمن قيادة التكلفة	103
20.	مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية ضمن قيادة التميز	106
21.	الاستراتيجية العامة للتنافس	109
22.	مكونات التحليل الاستراتيجي	112
23.	سلسلة القيمة	118
24.	العوامل المؤثرة في شدة التنافس للصناعة حسب M. porter	121
25.	الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة	130
26.	تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	136
<b>الفصل الثالث</b>		
27.	أثر البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات	156
28.	مصادر الميزة التنافسية	159
29.	دور الكفاءة في رفع الميزة التنافسية	160

161	الجودة كمصدر للميزة التنافسية	30.
169	العلاقة بين الموارد، القدرات والكفاءات	31.
178	لؤلؤة الإبداع والابتكار	32.
183	خطوات فهم استراتيجية التكنولوجيا	33.
195	الهيكل التخطيطي لوايزمان وماكميلان	34.
196	الهيكل التخطيطي لباكوس وتريسي	35.
197	التكنولوجيا والميزة التنافسية	36.
<b>الفصل الرابع</b>		
213	كيانات البحث للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي	37
220	موجز براءات الاختراع بالجزائر	38
221	موجز براءات الاختراع بالجزائر	39
223	الاقتصادات الثلاثة في مجال الابتكار حسب الإقليم	40
234	التقلبات ضمن المراتب العشرة الأولى في مؤشر الابتكار العالمي، فترة 2018 – 2022	41
237	قادة الابتكار في العالم عام 2022	42
253	توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني	43
254	توزيع المؤسسات حسب رقم الأعمال	44
255	توزيع المؤسسات حسب الحجم	45
255	توزيع المؤسسات حسب عدد العمال	46
256	توزيع المؤسسات حسب طابع الملكية	47
256	مستوى توزيع السلع والخدمات في السوق	48
257	نسبة تملك المؤسسات لبراءة الإختراع	49
261	أنموذج الدراسة	50
262	المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي	51
263	الرسم البياني p-p plot	52

---

# المقدمة العامة

---



## المقدمة العامة:

تؤكد البيئة التنافسية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي، إذا اعتمدت على الأساليب والاستراتيجيات التقليدية وخاصة نحن في عصر التكنولوجيا والعولمة الاقتصادية، خاصة ما يشهده العالم من تغيرات وتطورات جديدة ولامتناهيّة. وفي فترة تشهد تغير تكنولوجي وبروز الاقتصاد الرقمي ومنافسة حادة بين المؤسسات الاقتصادية، إذ لا بد على المؤسسات من تعزيز قدراتها التنافسية عن طريق تقديم تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة وتقديم خدمات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة وتسليمها في الوقت والمكان المناسبين.

الحقيقة أن مجال البحث والتطوير هو مجال جديد بالرغم من مؤسسة الأعمال التي تقوم بتقديم منتجات جديدة أو محسنة منذ نشأتها، ذلك أن الدراسات الميدانية في مجال البحث والتطوير بدأت تظهر للعيان منذ الستينات، إلا أن الدراسات الخاصة بالبحث وتطوير المنتجات الجديدة ازدهرت كثيرا خلال عقد الثمانينات والتسعينات وبدايات القرن الواحد والعشرين وذلك من حيث اتباع أساليب ومنهجيات علمية حديثة عملت وما زالت تعمل لدعم موضوع البحث والتطوير لدى المؤسسات الاقتصادية.

ولقد أصبحت وظيفة البحث والتطوير من الواجبات والمسؤوليات الإدارية التي تشغل بال المفكرين، الإداريين والتسويقيين وذلك بهدف نجاح عملية التطوير وتحقيق الفوائد المرجوة منها من جهة وإدارة عملية التطوير بطريقة فعالة من جهة أخرى.

بناء عليه فإن موضوع البحث والتطوير في المؤسسات المعاصرة أصبح من المكونات الأساسية لأي استراتيجيات توضع للتنفيذ ولما تحقق أهداف كل الصانعين والمسوقين من جهة، والمستهلكين أو المستخدمين من جهة أخرى. وحتى تستطيع هذه المؤسسة الاقتصادية مواكبة كل هذه التغيرات والتحويلات وتحقيق الريادة والتميز وكسب رضا زبائنهم، كان لا بد لها من تبني سياسات وأساليب إدارية حديثة، كالبحث والتطوير ونظم إدارة الجودة وغيرها من الأساليب التي تعتبر من العوامل التي تسمح للمؤسسات من تعزيز ميزتها التنافسية لمواجهة المنافسة الحادة والشرسة التي تعرفها على السوق المحلية والدولية.

فلقد تم نشر عشرات الدراسات حول النموذج الأفضل لتنظيم وظيفة البحث والتطوير، وأن النموذج الأفضل لهذه الوظيفة هو الضمان الأساسي لتقليص مخاطر الابتكار وتوجيه الملايين المخصصة من الأموال نحو الوجهة الصحيحة، وما لم يتم الوصول إلى قناعة فعلية بأهمية إيجاد إدارات للبحث والتطوير في المؤسسات العامة والخاصة، وذلك مع انهيار العديد من الشركات وإفلاسها وخروجها من السوق نهائيا. حيث أدركت المؤسسات أن نشاط البحث والتطوير هو سبيل تحقيق الميزة التنافسية، بامتلاك قواعد علمية وتكنولوجية تمكنها من وضع حلول للمشكلات التي تواجهها دون الحاجة إلى الاستعانة بالجهات الخارجية. وهذا عن طريق إعطاء أهمية بالغة وقصوى للإبداع والابتكار التكنولوجي الذي يعد عاملا مهما ورئيسا بل

حاسما في المنافسة للمشاريع الصناعية وقدرتها على الاستمرار في السوق العالمية، فالإبداع والابتكار التكنولوجي يعكس مدى تقدم نشاط البحث والتطوير ومسايرة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، للتأقلم مع تغيرات المحيط دون اهمال الاستعدادات للتكنولوجيات الجديدة المقبلة والمتوقعة. لذا ازداد اهتمام المؤسسات العالمية بالبحث والتطوير الذي يعد المولد الرئيس للتكنولوجيا المتطورة والإبداع والابتكار التكنولوجي بمختلف أنواعه، باعتباره من السبل الرئيسية لتعظيم المزايا التنافسية للمشاريع في السوق الذي تسوده المنافسة العالمية. لهذا يجب تدعيم نشاطات البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات وتوحيد الجهود وتهيئة الظروف اللازمة لذلك من برامج وميزانيات وتحفيزات مادية ومعنوية، واستغلال كل الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية المتواجدة في الجامعات ومراكز البحث حيث يبرز أهمية العمل الجماعي لفرق البحث والتطوير في صنع الفارق بين المؤسسات الاقتصادية. انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الاشكالية التالية:

هل تؤثر وظيفة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

يندرج ضمن الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي مختلف مخرجات ووسائل البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف تعزز المؤسسة الاقتصادية من ميزتها التنافسية؟
- هل تساهم وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

بناءً على ذلك نقترح الفرضيات التالية للإجابة على الاشكالية المطروحة:

1. تصنف الجزائر ضمن الدول ذات الأداء الابتكاري الذي يفوق توقعات مستوى التنمية في البلاد؛
2. لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (البحث والتطوير في المنتج/ البحث والتطوير في العملية/ البحث والتطوير في الإدارة/ البحث والتطوير في التسويق) مجتمعة على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر للبحث والتطوير في المنتج على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- لا يوجد أثر للبحث والتطوير في العملية على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- لا يوجد أثر للبحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- لا يوجد أثر للبحث والتطوير في التسويق على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تبيان كيفية تأثير البحث والتطوير في تفعيل وتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية؛
- تعطي نظرة واسعة حول البحث والتطوير (كالإبداع والابتكار...):

- تركيز موضوع البحث على الأثر التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من أجل اتخاذ القرارات المدروسة والخالية من المخاطر؛
- إن البحث والتطوير يعمل على إنتاج منتجات جديدة للمؤسسة عن طريق الإبداع والابتكار، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيها ميزة تنافسية مستدامة؛
- تكمن أهمية البحث والتطوير كونه يعطي للمؤسسة القدرة على مواجهة المنافسين وهذا على المستوى الجزئي، بينما على المستوى الكلي يعتبر قوة دافعة نحو تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية.
- الأهمية البالغة التي أصبح يحتلها نشاط البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، مما يكسيها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة.

#### أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة ضرورة نشاط البحث والتطوير ومدى تأثيره على الميزة التنافسية؛
- تحديد أثر مخرجات البحث والتطوير على القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- إبراز دور وظيفة البحث والتطوير كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- نشر ثقافة البحث والتطوير بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- اقتراح الحلول المناسبة لدعم عملية البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالكيفية التي تتيح لها الحصول على مزايا تنافسية في ظل بيئة متغيرة باستمرار.

أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:  
أسباب موضوعية:

- إظهار مدى أهمية البحث والتطوير ودوره الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- البحث والتطوير هو المحرك الأساسي والعامل المحدد لنجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة لدى المؤسسات الخاصة؛
- الاهتمام بالبحث والتطوير أصبح حتمية وعلى المؤسسة الجزائرية التأقلم معها؛
- واقع التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية.

أسباب ذاتية:

- اهتمامي الخاص بموضوع البحث والتطوير؛
- إهمال البحث والتطوير في المؤسسات الجزائرية خاصة المؤسسات العمومية منها؛
- محاولة التمكن والتوسع في القراءات والبحوث الأكاديمية التي اهتمت بهذا الموضوع؛

- تقديم منتج علمي يكفل مقارنة ما وصلت إليه المؤسسات الأجنبية في سياق البحث والتطوير مع ما هو حاصل في البيئة المحلية:
- تزويد مكتبة الجامعة بموضوع من هذا الشكل.

#### منهجية الدراسة:

استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والذي يحاول وصف وتحليل واقع البحث والتطوير لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلاً دقيقاً للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا الدراسة الميدانية في الفصل التطبيقي، حيث قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، حالة ست وثلاثون (36) مؤسسة اقتصادية جزائرية وتحليل النتائج باستخدام نظام SPSS20، خلال الفترة الممتدة من سنة 2019 إلى غاية سنة 2022.

#### حدود ومتغيرات الدراسة:

حدود الدراسة: حالة ست وثلاثون (36) مؤسسة اقتصادية جزائرية وتحليل النتائج باستخدام نظام SPSS20، خلال فترة الدراسة ممتدة من سنة 2019 إلى غاية سنة 2022.

- الحدود المكانية: حالة ست وثلاثون (36) مؤسسة اقتصادية جزائرية.
- الحدود الزمنية: كانت فترة الدراسة ممتدة من 2019 إلى غاية سنة 2022.

#### متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: البحث والتطوير، وأبعاده هي (المنتج، العملية، الأداة(التنظيم)، التسويق):
- المتغير التابع: الميزة التنافسية.

#### الدراسات السابقة:

دعماً للموضوع تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تعالج وتقارب موضوع أطروحاتنا والترتيب المعتمد حسب التسلسل الزمني.

- دراسة سملاي يحضية، (2005)، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة" أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تعتبر الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، وأن تحقيق الاستدامة يتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي ونجاعة التشخيص لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية، واعتماد استراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد؛
- تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، مع التركيز على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة باعتبارها قادرة على الإبداع والابتكار ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية؛
- التأكيد على المعرفة كأحد أهم الموارد الاستراتيجية غير الملموسة.

☑ دراسة بلالي أحمد، (ديسمبر 2007)، بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، خلصت الدراسة إلى أن العوامل الهيكلية وإن اعتبرتها المقاربة الهيكلية على أنها العوامل الحاسمة للميزة التنافسية، فإنها تبقى على الأقل باتفاق مختلف التوجهات عبر مسار الإدارة الاستراتيجية تمارس تأثيرا كبيرا على الميزة التنافسية ومحدداتها وإن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر استراتيجية تنافسية تركز على الموارد الاستراتيجية للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة، وإن الموارد الاستراتيجية والكفاءات من حيث كونها مصادر لتوليد الميزة التنافسية ولانصافها بجملة من الخصائص الاستراتيجية فإنها تشكل مرتكزا وأساسا للميزة التنافسية.

☑ ورقة بحثية "عراية الحاج وتمجدين نورالدين" (نوفمبر 2007) جامعة ورقلة، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتهما في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، الورقة البحثية بعنوان: "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة" كنتيجة الأساسية التي خلص إليها هذا البحث مفادها الزامية وواقعية الدور الذي تلعبه وظيفة البحث والتطوير في إرضاء وتحقيق ميزة تنافسية جديدة تضمن للمؤسسة الاستمرارية في محيطها المعقد من جميع النواحي.

☑ دراسة "قشوة جلول" (2007)، رسالة ماجستير في قسم العلوم التجارية جامعة الجزائر بعنوان "تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية" دراسة حالة مطاحن الأغواط (2002\_2006)، سعت الدراسة الى تحديد مفاهيم وأطر عملية تطوير المنتجات الجديدة وكذا الميزة التنافسية، وقد توصلت الدراسة الى أن تطوير المنتجات الجديدة والبحث والتطوير حتمية ضرورية لنجاح المؤسسات، وأن للإبداع والابتكار مفاتيح الارتكاز لتحقيق عملية تطوير المنتجات الجديدة، وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في دراسة مختلف أبعاد البحث والتطوير في المؤسسة وليس فقط على مستوى المنتج.

✓ دراسة "عطية خلف الموسوي" (2009) مقال منشور مجلة الاقتصاد العدد 78 بعنوان: "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة"، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وقد تناول البحث العديد من الاستراتيجيات والتقنيات التي تساهم في تطوير المنتجات الجديدة، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها ضرورة تجاوز الأساليب التقليدية المتبناة حاليا من قبل الشركات، واعتماد الأساليب والاستراتيجيات الحديثة التي من شأنها أن تحقق وفورات في الوقت والجهد.

✓ دراسة "زموري كمال" (2009) رسالة ماجستير مدرسة الدكتوراه الاقتصاد والتسيير، تخصص تسويق، جامعة العربي تبسي، بعنوان: "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو نوعها أو طبيعة عملها بحاجة ماسة إلى تطوير المنتجات. وتطوير المنتجات يعتبر من القرارات الاستراتيجية الهامة في المؤسسة التي تؤثر على قدرتها في البقاء والنمو في الأمد البعيد. حيث تكمن أهمية تطوير المنتجات في كونها تعطي للمؤسسة القدرة على مواجهة المنافسين وهذا على المستوى الجزئي، بينما على المستوى الكلي تعتبر قوة دافعة نحو تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية. تطوير المنتجات يدل على تقدم وتطور المؤسسة الاقتصادية حيث يمنحها ميزة تنافسية طويلة المدى وعامل حسم مهم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات في الأسواق لما له من تأثير على تنافسية المؤسسة وعلى مركزها التنافسي في السوق. إن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية لا يعني على الإطلاق استمرار هذه الميزة لفترة أطول بسبب ملاحقة المنافسين وسعيهم إلى تقليدها ومحاكاتها وهذا ما يجعل المؤسسة تسعى باستمرار لتطوير وتنمية مزاياها للوصول إلى صفة الديمومة.

✓ دراسة CHRISTINA Dromia (2009) بعنوان: R&D AS source of competitiveness the case of Romania, Romania تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى الطريقة المعتمدة في قياس نشاط البحث والتطوير نظرا للسرية التي تحيط بهذا النشاط، لأن الكثير من الشركات لا يفصحون على مدى تعاملهم مع هذه الوظيفة نظرا لكونها نشاط السياسة الكلية للشركة حسيم، كذلك الدول وبالتالي وجدت الباحثة صعوبة في قياس هذا النشاط كونه له تأثير كبير على مؤشرات الأداء العام سواء بالنسبة للشركة أو الدول. ولقد قامت الباحثة بعرض انفاق كل من الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة واليابان على نشاط البحث والتطوير كونه مفتاح للتطور والتميز الاقتصادي، حيث خلصت الدراسة من خلال هذه المقارنات إلى نتيجة مفادها أن حجم انفاق رومانيا على نشاط البحث والتطوير قد يؤهلها من أجل أن تكون حلقة وصل بين دول الأعضاء القديمة والجديدة، وينبغي على القطاعين العام والخاص

التكثيف من جهودهما حول الإنفاق على نشاط البحث والتطوير ، لأن حجم انفاقهم الحالي لا يكفي ومستوى التطلعات المستقبلية.

✓ دراسة Johan m.Kagochi and 23urtis (2010) بعنوان: " jolly R&D investments, human capital, selected U.S. agricultural export commodities., the competitiveness of and البحثية إلى دراسة العلاقة الموجودة بين استثمارات البحث والتطوير وعنصر الرأس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية من السلع الزراعية المصدرة، وللوصول لأهداف الدراسة المتمثلة في العلاقة الموجودة بين نشاط البحث والتطوير ورأس المال البشري والقدرة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية تم الاستعانة بنموذج التصدير المقدر لتحديد معادلة الطلب على الصادرات، حيث توصل الباحثون إلى أن حجم الإنفاق على نشاط البحث والتطوير كان له دورا إيجابيا في زيادة الولايات المتحدة الأمريكية صادراتها من المواد الزراعية قيد الدراسة (القمح، الدرة، الفاصولياء، القطن) وكان لهذا النشاط دور كبير في تعزيز تنافسية القطاع، كما توصلت نتائج هذه الدراسة أن معامل رأس المال البشري كان له تأثير سلبي على الدراسات الزراعية باستثناء منتج الذرة الذي لعب فيه المورد البشري دورا هاما في كسب الميزة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية.

✓ دراسة Eric Baarc & all (2011)، بعنوان **Innovation sources; capabilities and competitiveness, evidence from hong kong firms, 2011.**

تطرق الباحث إلى علاقة الابتكار بالميزة التنافسية من خلال سرد موارد الابتكار التي تساهم في تدعيم القدرات التنافسية لشركات الهونغ كونغ، حيث ذكر الباحث من بين هذه الموارد عنصر البحث والتطوير، وتوصل إلى أن من بين المصادر الداخلية للابتكار هو عملية البحث عن المعلومة واجراء بحوث على تكنولوجيات جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية تكسب المؤسسة حصص سوقية جديدة وزبائن جدد.

✓ دراسة "سمية بروبي"(2011) رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس، سطيف بعنوان "دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية ماسي، من إعداد الباحثة، هدفت الدراسة الى معرفة مدى أهمية الابتكار في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات تمكئها من البقاء في السوق لذلك دعمت الدراسة تشخيص واقع الابداع و الابتكار في المؤسسة مامي للمشروبات وأهمية في تحسين قدراتها التنافسية، وتوصلت الدراسة الى أن على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الابتكار كأحد أهم مداخل تعزيز قدرتها التنافسية خاصة في ظل الظروف الراهنة، وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في دراسة مصدر من مصادر الابداع والابتكار ألا وهو البحث والتطوير ودوره في تعزيز الميزة التنافسية.

✓ دراسة "حورية شعيب" (2014) رسالة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة، بعنوان "تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية"، دراسة حالة: مجمع صيدال، خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها إلى أهمية التنظيم في أنشطة البحث والتطوير في ظل بيئة تنافسية شديدة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من نشاط البحث والتطوير، ويعد الهيكل التنظيمي العضوي أفضل للمؤسسة التي تتبنى استراتيجية البحث والتطوير في بيئة تتسم بالتغير الشديد، وأن تسيير نشاط البحث والتطوير يتطلب ثلاث مهارات هامة وهي: القدرة على توليد الأفكار، القدرة على الاختيار بين المشروعات التنافسية في أي مرحلة مبكرة من عملية التطوير، وأخيرا القدرة على خفض وقت الوصول للسوق للحد الأدنى، وحتى يتجسد نشاط البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية يتطلب توفر موارد مالية ومادية ضخمة وموارد بشرية ذات كفاءة عالية، وإلى عوامل تنظيمية مساعدة كاستراتيجية قائمة على الإبداع وإلى نمط قيادة يتسم بالمشاركة والديمقراطية، وإلى نظام للمعلومات والاتصالات ونظام لليقظة، وحوافز على أساس الأداء، وإلى مصادر خارجية من أجل اكتساب التكنولوجيا الحديثة، هذا من الجانب النظري، أما من الجانب التطبيقي، فقد أدت الجهود المبذولة من طرف مجمع صيدال في تسيير وظيفة البحث والتطوير إلى نتائج إيجابية للمجمع من حيث الأداء، كإخفاض أسعار الأدوية، تقليل تكاليف التطوير، تحسين جودة المنتجات وزيادة كفاءة المورد البشري، كما حقق المجمع تزايد في رقم الأعمال والنتيجة الصافي من سنة إلى أخرى.

✓ دراسة "بن قشوة جلول" (2017)، مقال منشور، مجلة دراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد 2 بعنوان: "أهمية إطلاق المنتجات الجديدة للتأثير على سلوك المستهلك"، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن استمرارية أي مؤسسة في أداء نشاطها يتوقف على مدى مقدرتها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين، وتحقيق الأرباح من خلال زيادة الحصة السوقية أو زيادة حجم المبيعات، ويتم ذلك من خلال تطوير منتجاتها وتقديم كل ما هو جديد، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن التسويق يعتمد على تقديم المنتجات حسبما يرغب فيه المستهلك ويحتاجه وليس وفق النمط الذي تفكر فيه المؤسسة.

✓ جاءت دراسة حمزة بن الزين (2018)، أطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة بعنوان: "دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية" دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية، لتؤكد دور عملية البحث والتطوير حيث تعد أحد الوسائل المهمة لتطوير وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة البترولية وأنها تساهم بالدرجة الأساس في تعزيز القدرة التكنولوجية للمؤسسة، وأنه لا يمكن القيام بنشاط البحث والتطوير بمعزل عن محيط المؤسسة



وبيئتها الخارجية، وأن تقديم خدمات ومنتجات بأقل التكاليف لا يكفي لتمييز المؤسسة عن بقية المنافسين، بل لابد من إضافة عنصر الجودة للخدمات والمنتجات المقدمة. كما تم التوصل على نتيجة وهي غياب ثقافة البحث والتطوير لدى المؤسسات البترولية الوطنية، غياب التنسيق والاتصال بين المراكز والمعاهد المتخصصة وبين المؤسسات الوطنية، غياب الكوادر الفنية والبشرية المؤهلة في المؤسسات الوطنية، وأنه يوجد فرق كبير بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية في تفعيل والاهتمام بنشاط البحث والتطوير.

❑ دراسة بن لخضر السعيد (2018)، أطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة بعنوان: "أثر أنشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية السياحية المستدامة" دراسة حالة قطاع السياحة في الجزائر، هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين أنشطة البحث والتطوير والتنمية السياحية المستدامة، من خال تسخير الإمكانيات التي توفرها أساليب البحث والتطوير والتكنولوجيا الحديثة لتحقيق سياحة مستدامة. أظهرت نتائج البحث أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة كركيزة أساسية لتطوير واستدامة السياحة، ساعدت على ظهور أشكال جديدة من السياحة المتطورة كالسياحة الالكترونية وسياحة النقل، أما بالنسبة للسياحة الجزائرية لم تسخر التكنولوجيا المتطورة بالقدر الكافي على كل الأنشطة خلال فترة الدراسة، واعتماد بعض المؤسسات السياحية على بعض التقنيات المتطورة ما هي إلا مبادرات بسيطة يجب تعميمها.

تقسيمات الدراسة: تم معالجة هذا البحث من خلال أربعة فصول كما يلي:

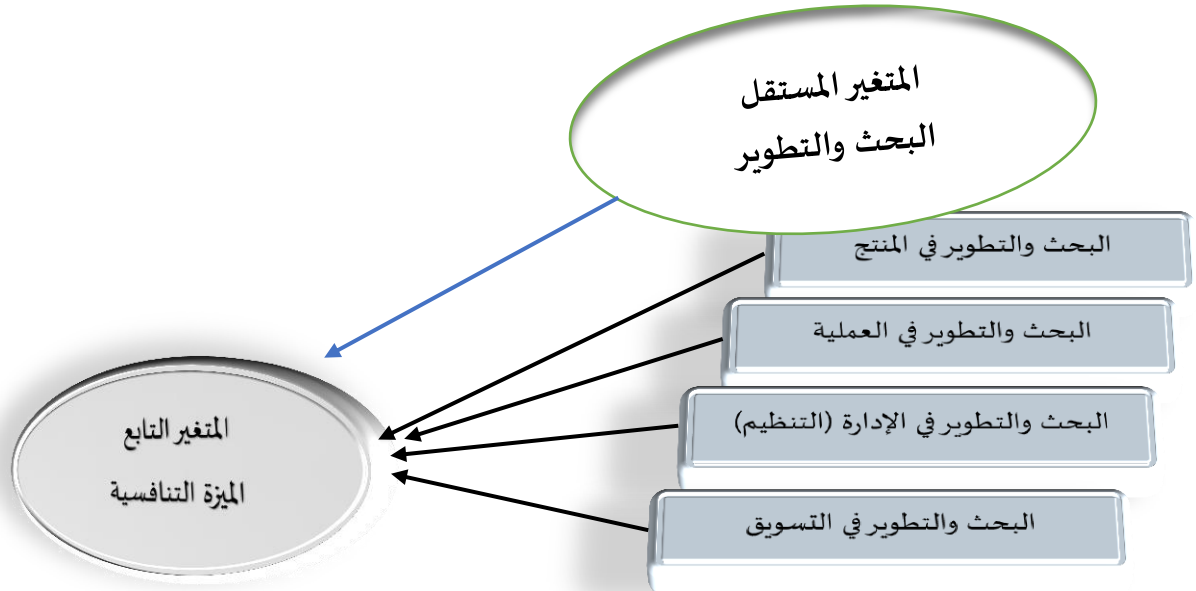
- الفصل الأول كان تحت عنوان: مفاهيم أساسية حول البحث والتطوير، يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية البحث والتطوير، المبحث الثاني تناولنا فيه تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة، أما في المبحث الثالث كان حول دور التطورات التكنولوجية في تحقيق التنمية. حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم البحث والتطوير وأنواعه وكذا أهميته وأهدافه وطرق قياسه، وإلى مفهوم الإبداع والابتكار والفرق بينهما والعلاقة التي تربطهما، مصادرهما، أهميتهما والآثار الإيجابية لتطبيق الإبداع والابتكار في منظمة الأعمال، وفي الأخير تناولنا مفهوم التكنولوجيا وأهميتها ودورها الاستراتيجي في المؤسسة.
- الفصل الثاني فقد كان تحت عنوان: التأصيل النظري للميزة التنافسية، وفي هذا الفصل تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية في المبحث الأول، استراتيجية الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها في المبحث الثاني والميزة التنافسية المستدامة في المبحث الثالث. وقد تناولنا في هذا الفصل لمفهوم التنافسية وأهميتها وأنواعها، كما تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، أنواعها، مصادرهما، خصائصها، أبعادها، كما تناولنا الاستراتيجيات التنافسية لبورتر من خلال تبيان شروطها مزايها ومخاطرها. وفي الفصل الثالث فقد كان بعنوان: أثر مخرجات البحث والتطوير على الميزة التنافسية، وفي

هذا الفصل فقد عالجتنا هذه المفاهيم من خلال المبحث الأول الذي تناولنا فيه أثر البحث والتطوير في تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى أثر الإبداع والابتكار على المكانة التنافسية للمؤسسة وفي المبحث الثالث حاولنا التعريف بالتكنولوجيا ودورها في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تطرقنا إلى العلاقة التي تربط وظيفة البحث والتطوير بالميزة التنافسية، من خلال توضيح أثر الإبداع والابتكار والتكنولوجيا على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- الفصل الرابع تم التطرق فيه إلى لتنافسية الاقتصاد الجزائري مقارنة بالدول العربية وتحديد اهم كيانات البحث في الجزائر، ثم تطرقنا إلى تحليل ومناقشة الأداء الابتكاري في الجزائر بالاستناد على مؤشر أداء الابتكار لعام 2022 الذي يصدر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية، في الأخير تناولنا مجتمع وأدوات الدراسة وكذلك بإجراء وصف إحصائي لمدخلات ومخرجات الدراسة مع تحليل النتائج الأولية لمخرجات النموذج، وقد حاولنا فيه توضيح أثر لبحث والتطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

نموذج الدراسة: النموذج النظري للدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

---

# الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول البحث

والتطوير

---

## مقدمة الفصل:

يحظى نشاط البحث والتطوير في العصر الراهن بأهمية كبيرة ومكانة خاصة، وذلك لسرعة عمليات التجديد والابتكار. لأن استمرارية المؤسسة أخذت اليوم تصورا اخر، حيث أصبحت مرتبطة بدرجة كبيرة بالبحث والتطوير باعتباره شرطا للبقاء والنمو واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، إذ يعتبر نشاط البحث والتطوير ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبقاء، و يعد النشاط المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة، والتي تركز على البحث والتطوير كمصدر رئيسي في تفوقها على المنافسين من خلال ممارستها ونجاحها في عملية الابداع والابتكار وخلق منتجات جديدة، لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وتلبية رغبات الزبائن بغية تحسين تنافسيتها وتنمية حصتها السوقية.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية البحث والتطوير في المبحث الأول وتفعيل الإبداع والابتكار في المبحث الثاني اما في المبحث الثالث سنتناول دور التطورات التكنولوجية في تحقيق التنمية.

## المبحث الأول: ماهية البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف الاقتصادية، حيث يرى (Drucker Peter) أن للمؤسسة الاقتصادية وظيفتين أساسيتين هما على التوالي الوظيفة التسويقية ووظيفة البحث والتطوير، هذه الأخيرة زادت أهميتها وأصبحت وظيفة هامة وأساسية ونشاطا يستهدف زيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق القيمة المضافة لإثراء المعرفة النظرية والتطبيقية المؤدية للابتكار<sup>1</sup>. ومع بروز النظام الاقتصادي الجديد القائم على المنافسة، أصبحت التكلفة والجودة والسعر هي العوامل الأساسية المعول عليها في أي تنمية اقتصادية وسعي المؤسسات لاكتساب مزايا تنافسية في الأسواق لا يتم إلا من خلال نشاط وظيفة البحث والتطوير.

## المطلب الأول: ماهية البحث والتطوير

يعتبر نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية المتطورة وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على إمكانيات مالية ومادية وبشرية متميزة، حيث يندرج في إطاره أنواعا مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدي إلى خلق معرفة إضافية تساعد على خلق قيمة تؤدي إلى إيجاد منتجات وعمليات جديدة في منظمة الأعمال، لذلك أصبح تقديم منتج جديد في السوق لإشباع حاجة أو ابتكار أساليب إنتاجية جديدة تعمل على تعظيم ربحية المؤسسات، مرهون بتفعيل جاد لنشاط البحث والتطوير من خلاله تستطيع المؤسسة ضمان استمراريتها وزيادة تنافسيتها في السوق.

## الفرع الأول: تعريف البحث والتطوير وأنواعه

أولا- تعريف البحث والتطوير: لتحديد مفهوم عام للبحث والتطوير نرى أنه من المناسب التطرق إلى تحديد مفهوم كل مصطلح على حدى، كونه يوجد فرق بين الإثنين حيث يتضمن نشاطين منفصلين، وكذلك من أجل توضيح الصورة للقارئ وتكوين فكرة عامة لديه عن كل مفهوم.

1. تعرفه الجمعية العامة للبحث العلمي والتقني الفرنسية (DGRST) بأنه: "النشاط المنظم الهادف إلى اكتشاف معرفة علمية جديدة ومفيدة سواء كان بحثا لذاته (بحث أساسي) أو لغرض وهدف علمي (بحث تطبيقي)".<sup>2</sup>

2. يعرف بأنه " الإنسان ينظر إلى الأشياء بالتفكير والتجريب لفهم جوهرها وحقيقتها واستنباط الأسباب والعلاقات والقوانين التي تحكم وجودها وتكسيها خصائصها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-Drucker Peter, *la nouvelle pratique de la direction des entreprises*, édition d'organisation, paris, 1997, p 82

<sup>2</sup>- Daude Bernard, *L'entreprise et la recherche*, collection la vie de l'entreprise, Dunod, Paris, 1969, p 03-10.

<sup>3</sup>- مكيد علي، ولد شرشالي سمية، دور البحث والتطوير في تفعيل القدرة الإبداعية، دراسة ميدانية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال-المدية، مقال منشور في مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البلبل بدة2، العدد13، 2015.

3. يعد البحث العلمي (Scientific Research) الوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها التوصل إلى حل مشكلة محددة عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد التي تتصل بها، وبذلك فهو إضافة جديدة باستخدام أساليب منهجية موضوعية وبالتالي فإنه القاعدة الأساس للانطلاق نحو محاور التنمية الاقتصادية وكمقياس لتقدم البلدان.<sup>1</sup>
4. كما يعرف البحث بأنه وسيلة نظامية لدراسة العلاقات القائمة في الظواهر التي تخضع للدراسة، لمعرفة مدى صحتها، وذلك عن طريق الاختبار العملي وصولاً إلى تفسير المتغيرات والعلاقات بينها والتنبؤ بها.
- البحث هو استعلام عن صورة المستقبل من خلال اكتشاف الحقائق، والعلاقات الجديدة والتحقق من صحتها والوصول بواسطتها إلى حل المشكلات.<sup>2</sup>
5. البحث هو تحقيق علمي أو نقدي يهدف إلى اكتشاف وتفسير حقائق، فهو عملية هيكلية الهدف منها إنتاج المعرفة الجديدة.<sup>3</sup>
6. كذلك عرف مروان عبد المجيد إبراهيم البحث العلمي على أنه الاستقصاء الذي يؤدي بنا التوصل إلى معلومات ومعارف جديدة ثم التحقق من هذه المعلومات وتطويرها باستخدام طرق وأساليب تساعدنا على التأكد من صحة هذه المعلومات.<sup>4</sup>
- بالإضافة إلى التعاريف السابقة، فالبحث هو نشاط منظم وممنهج يهدف إلى اكتشاف معارف علمية جديدة أو تطوير معارف علمية قديمة بحيث تكون مفيدة في تطوير منتج جديد أو عملية جديدة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - كبير مولود، بن خليف طارق، دراسة قياسية لأثر البحث والتطوير على النمو الإقتصادي في الجزائر مقارنة مع بعض دول شمال افريقيا والشرق الأوسط خلال الفترة 1990-2011، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السادس.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2012، ص 266.

<sup>3</sup> - CR.Kothari, **research Methodology-Methods and techniques**, second edition, New age international, college of commerce university or Rajasthan, india, 2004, p14.

<sup>4</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، كتاب مطبوع، مؤسسة الورق للنشر، عمان، 1، 2000، ص15.

<sup>5</sup> - Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, Third edition, Pearson Education, England, 2005, p243.

ثانيا- تعريف التطوير: هناك عدة تعاريف لمفهوم التطوير نذكر منها:

1. التطوير هو استعمال منظم للمعرفة العلمية، موجه نحو إنتاج المواد والوسائل والمنظومات والطرق خاصة إدخال الجديد منها، وبعبارة أخرى، التطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي.<sup>1</sup>
2. وفي تعريف ثاني، التطوير هو تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة، أو أسلوب تقني جديد أو التحسين الجوهرية لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام.<sup>2</sup>
3. كما يعرف التطوير بأنه تطبيق متقن للمعرفة بغرض إنتاج أو تطوير منتجات أو نظم ووسائل مفيدة تشمل تصميم القوالب الأساسية للمنتجات وإجراء التحسينات المطلوبة، وعادة ما يكون التطوير نتاجاً لأعمال البحث جراء التحسينات المستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج.<sup>3</sup>
4. يعرف التطوير بأنه استعمال منظم للمعرفة العلمية، موجه نحو إنتاج المواد والوسائل والمنظومات والطرق خاصة إدخال الجديد منها، وبعبارة أخرى التطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي.<sup>4</sup>
5. بالإضافة إلى التعاريف السابقة يعرف التطوير أنه " أي نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والتي تم التوصل إليها عن طريق البحث الأساسي أو التطبيقي أو الخبرة العلمية، والذي يكون الهدف منه ابتكار وإنتاج مواد جديدة أو منتجات والآت تستعمل في عمليات جديدة أو إدخال التحسينات على المنتجات والآلات والأنظمة المستعملة".<sup>5</sup>
6. في تعريف آخر يعرف التطوير على أنه عملية تحسين نظام توليد السلع والخدمات الموجهة للمجتمع من أجل توفير وتحقيق المزيد من الاستهلاك.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة، دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص 483-499.

<sup>2</sup> - مكيد علي، ولد شرشالي شميه، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>3</sup> - كبير مولود، بن خليف طارق، مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 416.

<sup>5</sup> - محمد طواليبة، لامية حروش، البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير، مقال منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ج/ قسم العلوم الاجتماعية العدد 19 - جانفي 2018. ص ص 33-34.

<sup>6</sup> - Lorenzo G. Bellù, *Development and Development Paradigms. A (Reasoned) Review of Prevailing Visions*, 2011, P6.

7. كما يعرف التطوير أنه ترجمة نتائج البحث التطبيقي والمعارف النظرية إلى خطة أو تصميم أو منتج جديد أو ابتكار عمليات، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام.<sup>1</sup>
8. من خلال التطرق إلى التعاريف السابقة نستطيع القول أن البحث يمثل مرحلة الدراسة والاكتشاف، كما يهدف إلى اكتشاف معرفة جديدة سعياً منها أن تكون مفيدة في تطوير منتج أو خدمة جديدة أو تحسين جوهري لمنتج ما.
- أما التطوير فيمثل مرحلة الاختبار والتطبيق لما توصل إليه البحث من نتائج قبل البدء في الإنتاج أو الاستخدام الفعلي داخل المؤسسة.
- ثالثاً- مفهوم البحث والتطوير: تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) حسب دليل (Frascati) البحث والتطوير بأنه " العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي ممنهج، بهدف زيادة مخزون المعرفة بما في ذلك معرفة الإنسان والثقافة والمجتمع، واستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة".<sup>2</sup>
- وفي تعريف آخر يعد البحث والتطوير داخل المؤسسات، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وامكانات مادية وبشرية معتبرة.<sup>3</sup>
- كما يعرف البحث والتطوير بأنه "ذلك النشاط المنتظم الخلاق الذي يتم من أجل زيادة الرصيد المتاح من المعرفة واستخدامها في ابتكارات وتطبيقات جديدة، فهو إحدى أهم وسائل ابتكار المعلومات الجديدة والتطور في كافة المجالات التي يعتمد عليها الاقتصاد القائم على المعرفة من خلال تسخير المعرفة وإنتاج معرفة جديدة".<sup>4</sup>
- كذلك يعد البحث والتطوير على أنه نشاط علمي إبداعي وخلاق، يسعى إلى نقل البيئة أو أحد مكوناتها من حال إلى حال أفضل، وتتمثل عناصره الإبداعية في مكونات العلم والمعرفة المبنية أو المنظرة في رأس المال البشري.<sup>5</sup>
- ويعرف البحث والتطوير كذلك: " إحدى أهم وسائل ابتكار المعلومات الجديدة، والتطور في كافة المجالات والتي يعتمد عليها الاقتصاد القائم على المعرفة، من خلال تسخير المعرفة وإنتاج معرفة

<sup>1</sup> - Robert Le Duff, *encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, paris, 1999, p 1034.

<sup>2</sup> - OCDE, Frascati manual, 2015 edition, October 2015, p 1.

<sup>3</sup> - حريز هشام، ساكر محمد العربي، القدرة التنافسية لمراكز البحث والتطوير للطاقت المتجددة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد49، 2017.

<sup>4</sup> - صبري مقيم، أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، الجزائر، مقال منشور في مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد07، العدد02، 2019.

<sup>5</sup> - نوفل قاسم علي الشهبان، اتجاهات النمو الاقتصادي والتقدم التكنولوجي اقليمي ودوليا، مركز الدراسات الإقليمية، العراق، ص50.

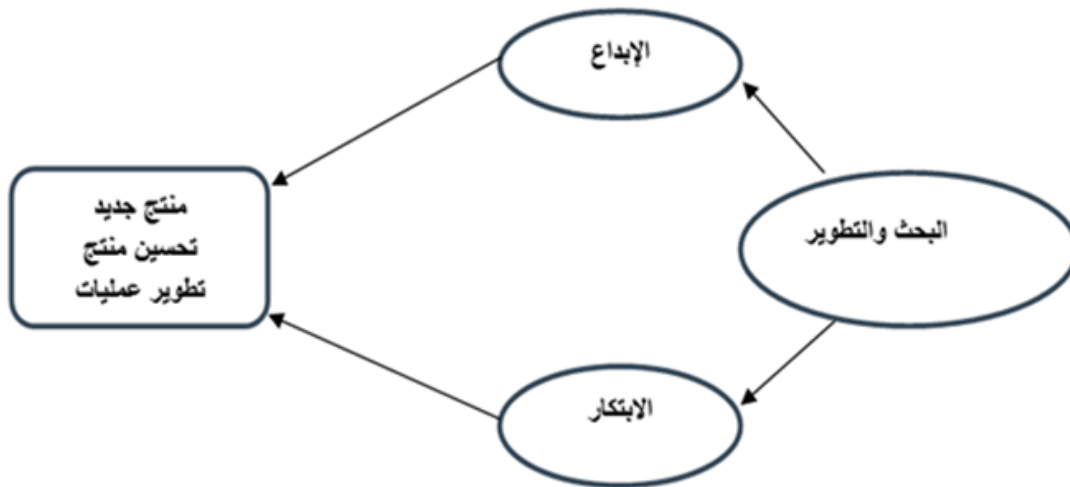


جديدة، وإنتاج معرفة جديدة ليس مجرد إلهام، بل يتم تحقيقه بطريقة مثلى عن طريق تضافر الجهود واعتكاف الأفراد في مواقع عملهم، لأن الابتكار يتطلب جهدا ودرجة عالية من المنهجية المؤسسة، إضافة إلى توفر بيئة تتسم باللامركزية والتنوع.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى التعاريف السابقة فقد عرف كل من Collier and Evans أنه "عملية اكتشاف وتوليد الأفكار الجديدة وزيادة المعرفة العلمية وتطويرها".<sup>2</sup>

يتجلى لنا من خلال التعاريف التي ذكرناها بأن وظيفة البحث والتطوير هي ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية منظمة بهدف زيادة المعرفة العلمية والتقنية ورفع الكفاءة الإنتاجية للفرد وللمؤسسة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، سواء أساليب أو طرق إنتاج جديدة، أو منتجات جديدة، إذن فالبحث والتطوير هو كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب.

الشكل رقم (02): مخرجات عملية البحث والتطوير



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الدراسة النظرية.

رابعا- أنواع البحث والتطوير: يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية في البحث والتطوير تعتمد عليها المؤسسة في تطوير وتحسين خدمة أو منتج معين وهذه البحوث هي كالاتي:

<sup>1</sup> - طارق بن خليف، النمو الداخلي وأنشطة البحث والتطوير، مقال منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 05، 2012.

<sup>2</sup> -David A. Collier, James Robert Evans, **Operation management and Integrated Good and Services Approach**, USA, International Student Edition, Thomson South-Western, 2007.

- 1- البحوث الأساسية **Basic Research** : هي مجموع الأعمال النظرية او التجريبية الهادفة إلى اكتساب المعارف العلمية الجديدة الخاصة بالظواهر المختلفة، وهذا من خلال دراستها وتحديد العلاقات التي تربط بين عناصرها أو مكوناتها، الهدف من هذه المعرفة هو وضع الفرضيات والقوانين بغرض اكتشافها والتأكد من صحتها، ولا يكون القصد منها الربح التجاري محدد مسبقا، تنشر عادة في المجلات العلمية والمؤتمرات والندوات.<sup>1</sup>
- 2- البحوث التطبيقية **Applied Research** : تتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لخصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها، ومن نتائج البحث التطبيقي نجد أساسا التطبيقات الجديدة في المجالات التالية: منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، التحسين الملموس لكليهما.<sup>2</sup>
- 3- البحوث التطويرية **Development Research** : هي مجمل البحوث التي توجه إلى إيجاد حزم تكنولوجية لتحسين التصميمات أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.
- 4- البحوث المساعدة **Supporting Research** : تسمى بحوث تحسين المنتج، وتهدف إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في الأنماط الثلاثة المشار إليها سابقا.<sup>3</sup>

### الشكل رقم (03): مراحل انشاء وتطوير المنتجات



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسة النظرية

<sup>1</sup> -Mothe Caroline, **comment réussir une alliance en recherche et développement**, édition l'harmattan,paris,2003,p 90.

<sup>2</sup> - حميدة زواوي، راجح بوقرة، واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة (Condor) بولاية برج بوعريج، مقال منشور في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد السابع، 2016.

<sup>3</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 653.

## الفرع الثاني: خصائص البحث والتطوير وأبعاده

أولاً- خصائص البحث والتطوير: يتضمن نشاط البحث والتطوير في المؤسسة البحوث المتعلقة بتطوير مدخلات أو عمليات المؤسسة والتي تؤدي إلى تطوير منتجاتها وإعداد التصاميم والمواصفات وتحسين النوعية، وما يميز أنشطة البحث والتطوير هو احتوائها على عنصر عدم التأكد بدرجات مختلفة تبعاً لطبيعة أنشطة الوحدة، وبما أن نشاط البحث والتطوير يتطلب حجم استثماري كبير فإن درجة المخاطرة تكون نسبتها عالية والنتائج غير مضمونة والعائد يبقى احتمالي، حيث تبرز حالة عدم التأكد من خلال صعوبة ليس فقط تقدير قيم التدفقات النقدية المتوقعة المرتبطة بها وإنما توقيتها الزمني كذلك، وسيرورة البحث وصعوبة التوقع بالمنفعة المستقبلية للبحث. ونشير أيضاً إلى أن درجات عدم التأكد في البحث والتطوير تختلف باختلاف نوع البحث أو التطوير.

وتأكيداً لذلك فقد لخص (T. Christopher. 2001) ترتيب درجات عدم التأكد لأنواع مختلفة من البحوث والتطوير فيما يلي<sup>1</sup>:

## الجدول رقم (01): الأنواع المختلفة من البحوث والتطوير

درجة عدم التأكد	نوع البحث والتطوير
عدم تأكد مطلق	البحث النظري
عدم تأكد كبيرة جداً	استحداث جديد لمنتج أو عملية خارج إطار نشاط المشروع
عدم تأكد عادية	إنتاج جديد لمنتجات معروفة
عدم تأكد منخفضة	تعديل، أو تقليد، أو تجديد منتجات أو طرق إنتاج
عدم تأكد منخفضة جداً	تعديل أو تحسين محدود للمنتجات أو طرق الإنتاج
عدم تأكد كبيرة	استحداث جديد لمنتج داخل إطار نشاط المشروع

Source : Christopher Tucci, *The value of collaboration and alliances*, New York University, presentation in the fourth intangible conference at New York university, May,2001, p.150

نلاحظ أن درجة عدم التأكد تزداد كلما اتجهنا نحو البحث الأساسي والابتكارات الجذرية نظراً لغياب المعلومة وصعوبة التوقع بالمنفعة المستقبلية للبحث، وتنخفض درجة عدم التأكد كلما اجهنا نحو التحسينات الفنية والسوقية لامتلاك المؤسسة القدرة على إدارة أنظمة البحث والتطوير. وعلى الرغم من المخاطر المرتفعة والتكاليف الضخمة التي يتميز بها نشاط البحث والتطوير فإنه يتميز بالخصائص والصفات التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>-Christopher Tucci, *The value of collaboration and alliances*, New York University, presentation in the fourth intangible conference at New York university, May,2001.

<sup>2</sup>- هوشيار معروف، تحليل الإقتصاد التكنولوجي، دار جبر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 242-243.

- نشاط علمي تطبيقي يربط قواعد المعرفة المعروفة المنتظمة بالأجهزة الإنتاجية والأجهزة القياسية:
  - إنفاق استثماري مخطط يقوم على التحليل الاقتصادي للطلب والعرض، للعوائد والتكاليف، وكل ما يكفل تدنية حالة عدم التأكد والمخاطرة:
  - شموله كافة الجهود الموجهة لأغراض تطويع التكنولوجيا المقتبسة وتطوير طرق الإنتاج والمواد الأولية والمنتجات النهائية، وكذلك تحويل الاختراعات المسجلة والأفكار العلمية الأخرى إلى ابتكارات.
- رفع إنتاجية العناصر والمدخلات الأخرى وتقليل تكلفة وحدة الناتج من خلال الاعتماد على حجم الاستثمار المخصص لهذا الغرض، حيث يعطي نتائجه من خلال مؤشرات عديدة مثل، الكثافة النسبية لعناصر الإنتاج ووفرة المبيعات والأرباح.
- ثانياً: أبعاد البحث والتطوير
- يقوم البحث والتطوير على أبعاد في غاية الأهمية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية والمتمثلة في
- الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صبري مقيم، أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 293.

## الجدول (02) : أبعاد البحث والتطوير

الشرح	البعد
والذي يعتبر أحد أشكال الإبداع التكنولوجي والذي بدوره يؤدي إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل، حيث تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها بهدف كسب حصة سوقية إضافية من خلال تعاونها مع خبرات واستثمارات خارجية، وتتم عملية تطوير منتجات الشركة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة وكذلك على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تخصيص مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير.	إبداع المنتج
تسعى المؤسسة من خلال البحث والتطوير إلى التغيير في العمل الإداري والتحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية من خلال استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية ومساعدة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة ووضع سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز، حيث يتم منح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها عن طريق اتخاذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.	إبداع الإدارة
يتمثل هذا البعد في تصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة مقارنة بمنافسها، حيث تعمل الشركة على تصميم هذه العمليات في ضوء متطلبات تصميم المنتج الجديد، بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة للمؤسسة وانتهاج الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية من طرف مهندسين متخصصين.	إبداع العملية
يعرف "نعيم أبو جمعة" أن البعد التسويقي يأخذ شكل تبني قضية أو اختلاف مع المنافسين في مواقفهم تجاه قضية معينة، حيث تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على عمليات الإنتاج بناء على المعرفة المكتسبة من حاجات غير مشبعة للزبائن وترصد المؤسسة شكاوى وأراء الزبائن، كما تقوم بإعلانات ترويجية لمنتجاتها لزيادة ولاء الزبائن بالإضافة إلى خدمات مابعد البيع مقارنة بالمنافسين	الإبداع التسويقي

المصدر: صبري مقيح، أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ص

298-295.

يقوم البحث والتطوير على أبعاد مهمة تساهم في تعزيز الميزة التنافسية والمتمثلة في إبداع المنتج والذي أخذ أحد أشكال الإبداع التكنولوجي، وإبداع الإدارة حيث يسعى إلى التغيير في العمل الإداري والتحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية، أما بالنسبة إلى إبداع العملية يتمثل في تصميم عمليات جديدة بغية إنتاج منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين، بالإضافة للإبداع التسويقي

الذي يأخذ شكل تبني قضية أو اختلاف مع المنافسين في مواقفهم تجاه عملية معينة.<sup>1</sup> والشكل رقم 03 يوضح أبعاد البحث والتطوير.

#### الشكل رقم (04): أبعاد البحث والتطوير



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على صبري مقيم. مرجع سبق ذكره، ص 293.

#### الفرع الثالث: أهمية البحث والتطوير وأهدافه

لقد اكتسبت أنشطة البحث والتطوير أهمية بالغة خاصة في الدول الصناعية، وما يتعلق بالتطور التكنولوجي ذلك لأنه يمثل وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الإبداع، كما يوحي ذلك إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية، وذلك ما أكده الاقتصادي (روبرت سولو) في نموذجه للنمو عندما أشار إلى العوامل التي كانت أساسا سببا في زيادة النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1909/1949، حيث وجد أن سبعة أثمان (8/7) النمو الاقتصادي كان يرجع إلى التغير التكنولوجي بمفهومه الواسع، وأثبت أن ثمن واحد (8/1) من النمو الاقتصادي كان راجع إلى ضخ رأس المال في الإنتاج، ولم يكن لأي من المتغيرات المعيارية الاقتصادية الأخرى التي درسها مثل معدل نمو القوى العاملة، أي دور في ذلك، وعليه استنتج (سولو) بأن أهم عامل مفرد في عملية التنمية الاقتصادية إنما يعود إلى التطور التكنولوجي والذي يعود بدوره إلى البحوث الأساسية ثم البحوث التطبيقية .

وتبعاً لما يلعبه نشاط البحث والتطوير في رفع كفاءة المؤسسة الصناعية، وزيادة قدرتها التنافسية، باشرت الدول المتقدمة على تخصيص موارد متعاضمة لتغطية تكاليف هذه النشاطات، إذ

<sup>1</sup> - صبري مقيم، أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 293.

يقدر ما تنفقه هذه البلدان على أنشطة البحث والتطوير ما بين 3.5% إلى 5% من إجمالي الدخل الوطني.<sup>1</sup>

إضافة لما ذكرناه سابقا تكمن أهمية البحث والتطوير في التحكم في تكاليف المنتجات وجودتها ووضع الحلول للمشاكل التي تواجهها انطلاقا من المعلومات التي تمتلكها، دون اللجوء إلى مصادر خارجية بالإضافة إلى تطوير منتجات جديدة وعمليات الإنتاج وابتكار واكتشاف سلع وخدمات جديدة، وكذا تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المؤسسة، من جهة أخرى، يهتم نشاط البحث والتطوير بالتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية من خلال توظيف إمكانيات المؤسسة بما يحقق رضا العملاء، مع مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة فيها بما فيها البيئة الداخلية.

كما تعتبر البحوث موردا علميا وتقنيا كغيرها من موارد المؤسسة المادية والمعلوماتية والبشرية، حيث تعتبر الأداة الأساسية للمنافسة الصناعية بين المؤسسات، كما يمكن المؤسسة من توفير استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسة إبداعية تحقق المؤسسة من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح.<sup>2</sup>

### الأهمية الاقتصادية للبحث والتطوير

توجد عدة عوامل تدفع مختلف المنشآت والبلدان إلى الاهتمام بالبحث والتطوير من أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

1. تقليص الفجوة بين الاختراع والابتكار، وذلك لكون البحث والتطوير يعد المجال الأكثر خصوبة الذي يمكن من خلاله أن يتحول الاختراع إلى ابتكار، وأن ينتج أو يطور جهاز أو منتج جديد، مما يسهم في تقليص الفجوة الزمنية بين الفكرة المعنية وتطبيقها.
2. ان توليد منتجات جديدة من خلال البحث والتطوير يعتبر محور اهتمام الاستثمار الصناعي، وذلك بسبب تزايد الطلب على هذه المنتجات في فترة قصيرة.
3. ساهم البحث والتطوير في جعل الجهاز الإنتاجي مرنا لمواجهة الطلب المتغير، وقادرا على استيعاب التحولات الجديدة في ظروف السوق.
4. يساهم البحث والتطوير في رفع معدل إحلال عناصر الإنتاج وخاصة فيما بين العمل ورأس المال.

<sup>1</sup> - إبراهيم بوزيان، شارف عبد القادر، واقع أنشطة البحث العلمي والتطوير في الدول العربية، حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الجامعة والتنمية المستدامة.

<sup>2</sup> - دريدي منيرة، حروش سلى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مقال منشور في مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 02، 2020، ص 324-343.

<sup>3</sup> - هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص ص، 249-257.

5. يساهم البحث والتطوير في ظهور المنتج وهذا من خلال:
- إدخال منتج جديد وسيطرة الدولة على المبيعات الدولية لهذا الابتكار؛
  - نضوج المنتج الجديد ومع انتشار التكنولوجيا يحفز على ظهور منافسين آخرين؛
  - تقييس الإنتاج وتبسيط عملياته؛
6. استحداث بدائل جديدة للطاقة تتميز بإنتاجية أعلى وبتكلفة أدنى وبسلامة أكثر للبيئة وبالتالي الإستدامة؛
7. زيادة الاهتمام ببرامج التعليم العالي لدى الشرائح المختلفة للمجتمع، وخاصة بعد توفر التسهيلات الكفيلة بزيادة استيعاب الجامعات للأفراد من مختلف الفئات وبالتالي توسع قطاع التعليم العالي؛
8. توعية وتكثيف المساهمة في بحوث هندسة الجينات والتكنولوجيا الحياتية لدفع إنتاجية النشاطات الزراعية وتكثيف المحتويات الأساسية للمنتجات الزراعية؛
9. ظهور التحالفات الدولية مثل الاتحاد الأوروبي الذي وفر البيئات المناسبة للاستثمارات المشتركة في البحث والتطوير، وبالتالي القيام بنشاطات ابتكارية مرتفعة التكاليف.
- تنبثق أهداف البحث والتطوير من الأهداف العليا للمؤسسة، ونظرا لطبيعة نشاط البحث والتطوير وتنوع المهمات التي تؤدي فيه فقد أورد الكتاب والباحثون العديد من الأهداف التي يمكن أن يتم إنجاز واحد أو مجموعة منها وهذه الأهداف هي<sup>1</sup>:
- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
  - تطوير وإبداع منتج جديد؛
  - تحسين المنتجات الحالية؛
  - إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛
  - التوصل الى استخدامات محتملة للمنتجات الفائضة أو العرضية التي تنشأ بواسطة الإنتاج الحالي؛
  - تحسين وتطوير عمليات الإنتاج؛
  - تحليل ودراسة المنتجات المنافسة؛
  - تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> - سلوى مهدي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، دراسة ميدانية لأراء عينة من المدراء في قطاع الصناعة، الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الإقتصاد الدولي، ماي-جوان 2003.



- التأكد من أن المنتج أو العملية الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة آمنة للعاملين والمستخدمين والبيئة.

من خلال استعراض هذه الأهداف، يتبين أن نشاط البحث والتطوير عنصر مهم للمؤسسة، حيث أنه يهدف لضمان قاعدة معلومات متنوعة تسمح للمؤسسة بتوجيه استراتيجيتها نحو مناهج ذات مردودية مع الأخذ بعين الاعتبار مجالات نشاطها والموارد المتاحة. فهو مشروع تلقائي يهدف إلى زيادة المعارف خاصة بتطبيقات جديدة.

### المطلب الثاني: نظام وظيفة البحث والتطوير

تشتمل وظيفة البحث والتطوير مجموعة من الأنظمة والبرامج التي تساعد المؤسسات في تطوير أداؤها، حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى، واختيارها يكون بناء على نظرة المؤسسة وأهدافها، تتضمن هذه الأنظمة مكانة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تتضمن السياسات والوسائل التي تستخدمها المؤسسة بغية إنجاح نشاط ونظام وظيفة البحث والتطوير.

### الفرع الأول: تنظيم وظيفة البحث والتطوير

تشغل 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 تتعرض لها العملية الإنتاجية عبر وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير داخل المؤسسة، ويقوم بالإشراف على هذه الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، والذي يقوم بتوجيه العمال 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 كما يلي:

#### 1- التنظيم الوظيفي:

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:<sup>1</sup>

### الشكل رقم (05): التنظيم الوظيفي لنشاط البحث والتطوير



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات عرابة الحاج، مزج سيق ذكره، ص 4.

2- التنظيم حسب المشاريع: يقوم هذا التنظيم على أساس تكوين فريق موحد يضم مختلف المهندسين والتقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير، كما تخصص لكل مشروع الإمكانيات الضرورية لإنجازه وفق جدول زمني محدد وحسب دراسات الجدوى الفنية.<sup>2</sup> يمكن توضيح هذا النوع من التنظيم في الشكل التالي :

<sup>1</sup> - عرابة الحاج، تمجدين نورالدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مقال في المنتدى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف- الجزائر، 2007، ص 4.

<sup>2</sup> - Charpentier P, organisation et gestion de l'entreprise, édition Nathan, PARIS, 2001, P 307.

## الشكل رقم (06): التنظيم الوظيفي حسب مشاريع البحث والتطوير

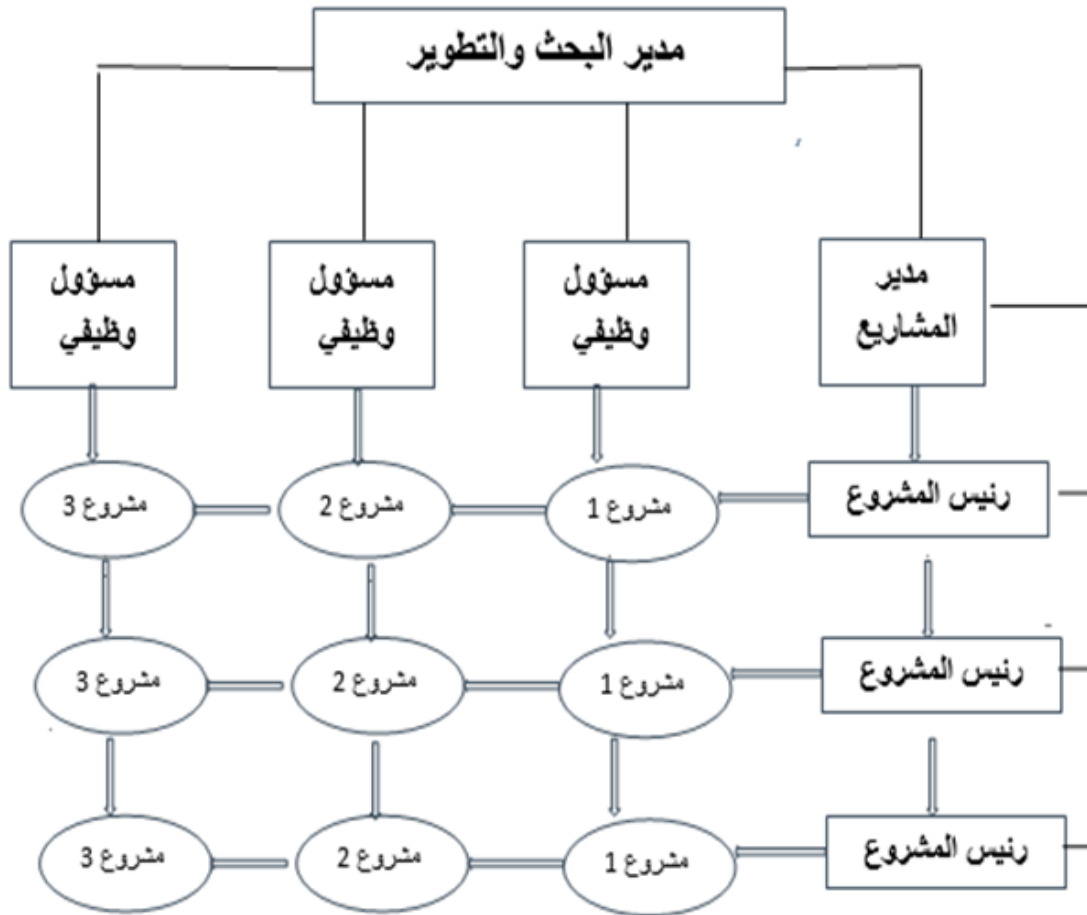


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ساكر محمد العربي، رايس عبد الحق، جوليمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية مقال منشور في مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 22.

3- التنظيم المصنوعي: يتم في التنظيم المصنوعي الجمع ما بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المشاريع حيث يتم جمع مختلف عمال البحث والتطوير وتجزئتهم على أساس تخصصهم (المسؤوليات الوظيفية) ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي يراد إنجازه، بحيث يشرف على فريق عمل الذي يضم عمالا يشتغلون بكيفية دائمة، وبأوقات جزئية ويضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بهم، ومن إيجابيات هذا التنظيم هي الاستفادة من كلا التنظيمين السابقين من حيث تقديم عمل جماعي أفضل، واستغلال المعارف، القدرات المتاحة، وفرصا لتبادل المعلومات التقنية، وتمنح لكل مشروع إمكانية اللجوء إلى جميع القدرات والكفاءات البشرية المتاحة والشكل التالي يوضح ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عرابة الحاج، تمجددين نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص 5

الشكل رقم (07): التنظيم المصفوفي لنشاطات البحث والتطوير



المصدر: من إعداد الطالب بناء على عرابية الحاج، تمجدين نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 5.

### الفرع الثاني: تسيير نشاط البحث والتطوير

إن تسيير نشاطات البحث والتطوير يعتمد أساساً على كفاءة العنصر البشري ومدى فعاليته في التعامل مع الآخرين والتي تشكل خطوات إيجابية نحو رفع الطاقة الإنتاجية في منظمات الأعمال. وهناك أسلوبان لتسيير أعمال البحث والتطوير:<sup>1</sup> الأسلوب الأول: أسلوب الإشراف المباشر أو الحازم بإعطاء أوامر صارمة ومتابعة مستمرة للقائمين على البحث والتطوير، وحتهم في ذلك هو ندرة الموارد المالية، وكذلك حتى لا يكون هناك تهاون من طرف العاملين.

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 270.

الأسلوب الثاني: هو أسلوب الإشراف اللين وهو عكس الأسلوب الأول، فهو أسلوب أكثر إنسانية وموضوعية وحرية.

وعلى إدارة المؤسسة الجمع بين هذين الأسلوبين حسب الشروط والظروف المناسبة.

الفرع الثالث: سياسات نشاط البحث والتطوير: يرتبط نجاح المؤسسات الاقتصادية بطبيعة السياسات المنتهجة من طرف الدول "على المستوى الكلي"، أو على المستوى الجزئي "المؤسسة".

### 1- سياسات الدولة (على المستوى الكلي) 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، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1-1 السياسات المالية والضريبية: يمكن للدولة أن تؤثر بشكل إيجابي على نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي وذلك من خلال تبني السياسة المالية والضريبية في جوانب عدة يمكن إبرازها في النقاط التالية:

1-1-1 التخفيض أو الإعفاء من الضرائب: مما يسمح للمؤسسات من الاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية بإعادة استثمار مبالغ الضرائب الغير مدفوعة، إما في تغطية التكاليف المرتفعة، أو تغطية الأخطار والخسائر، حيث يعتبر هذا الإجراء مبادرة تنتهجها الدولة لدعم وتحفيز المؤسسات الاقتصادية في تقوية وتعزيز المجال البحثي لديها بهدف الرقي بالمنتجات والخدمات المقدمة إلى درجة مرتفعة.

1-1-2 التمويل بالقروض: حيث يقدم هذا التمويل للقطاعين العام والخاص، نظرا لأن نشاطات البحث والتطوير تتطلب مبالغ ضخمة، إضافة إلى أن استغلال إبداعات المنتج والطرق الفنية الجديدة يحتاج إلى قروض ومساعدات مالية، لذا يجب على الدولة المساهمة في تمويل هذا الجانب داخل المؤسسة. 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.

2-1 السياسة التصنيعية: تركز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج، وخاصة الصناعي منه، ويأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية فعلية،

<sup>1</sup> - نايت ابراهيم بوسعد، بورقية بختة، الإطار العلائقي بين البحث والتطوير والابتكار في المؤسسة، مقال منشور في مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 2، ماي 2013.

مما يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة، والحرص على جودة المنتج من جهة أخرى أو الحفاظ على مستواها إذا كان عالياً أو الرفع والتحسين فيه إذا كان دون ذلك.

ولتحقيق كل هذه المتطلبات يستلزم ممارسة نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي.

وعليه كلما كانت السياسة التصنيعية مركزة على النشاطات كلما زاد حجم الاستثمارات.

1-3 إنشاء مراكز البحث العلمي والتطبيقي: تنشأ هذه المراكز خصيصاً بهدف 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: النوع الأول يقوم حسب القطاعات الاقتصادية والفروع الصناعية مثل: مركز البحث العلمي للمناطق الجافة، مراكز البحث التطبيقي للصناعات الخفيفة، مركز بحث تطبيقي للصناعات الإلكترونية... الخ.

- أما النوع الثاني فهو يقوم على مستوى الوطن وعادة ما تنشأ من قبل مراكز البحث القطاعية، وتوكل لها مهمة معالجة المشاكل الفنية للقطاعات والمؤسسات الاقتصادية في حالة عدم وجود مراكز خاصة بها، إضافة إلى تصور ووضع النماذج لمنتجات وأساليب إنتاج جديدة، وتقديم الآراء والنصائح والإرشادات التقنية في مختلف المجالات التي تهتم أو تختص بها.

#### 1-4 توفير الحماية القانونية للاختراعات:

تعد هذه السياسات من أهم الأدوار التي يجب على الدولة القيام به، لأنه ليس من المنطق أو الطبيعي أن تبذل الجهود وتنفق الأموال في بحوث واختراعات معينة دون التفكير في حماية مخرجاتها، ومن أشكال الحماية القانونية يمكن ان نميز بين براءة الاختراع والعلامة التجارية.

#### 1-1 سياسات الدولة على المستوى الجزئي (المؤسسة):

1-2 الحوافز: عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكثر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بغية تحسين الأداء.

يمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا والجوائز التي تمنح للمخترعين والمبدعين بعد إثبات صحة 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 والابداعات المحققة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد العربي ساكر، عبد الحق رايس، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مقال منشور في مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2018، ص ص 12-13.

2-2 الارتباطات : نقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية، ومراكز البحث التطبيقي، ومن الأسباب التي تجعل اللجوء إلى القيم بمثل هذه الارتباطات نذكر ما يلي :

- سد الاحتياجات والفراغات الناتجة عن نقص القدرات وإمكانيات المؤسسة، وجعلها أكثر فعالية؛  
- الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى، مؤسسات علمية، مراكز بحث.. والتغلب على الصعاب، وإزالة العقبات من خلال التعرف على الناس والخبراء في الملتقيات مثلا، وتقوية علاقات العمل، وتبادل الخبرات؛

- الاستفادة من المعلومات حول كيفية تحسين التسيير والأداء؛

- ضمان نوع من الأفكار والمعارف والحلول؛

- إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة؛

- بقاء المؤسسة على صلة دائمة ومواكبة مستمرة للمستجدات للقطاع المعني بها.

**المطلب الثالث : قياس نشاط البحث والتطوير والرفع من فعاليته**

**الفرع الأول: قياس أنشطة البحث والتطوير:** على اعتبار أن الانفاق على نشاط البحث والتطوير يعتبر استثمارا بالغ الأهمية للمؤسسات الاقتصادية، لذلك عادة ما تلجأ المؤسسة إلى قياس نتائجه والكيفية التي من خلالها يتبين لنا مدى جودة الأبحاث التي تقوم بها المؤسسة من خلال معياري مدخلات ومخرجات هذا النشاط،، وعادة ما يتم النظر إليه كنظام تحدد فيه مدخلاته وكيفية تشغيله ومخرجاته ونتائجه، إذن فعملية القياس هي عملية ضرورية لكل مؤسسة. (إضافة أو تعديل ان يمكن) يلجأ المديرون إلى قياس نتائج نشاط البحث والتطوير من خلال عدة مقاييس منها:

❖ **مقياس المدخلات :** تتمثل مدخلات نشاط البحث والتطوير في العناصر التالية:<sup>1</sup>

**الموارد البشرية :** تشمل مجموع الأفراد العاملين في نشاط البحث والتطوير من خبراء، مهندسين، تقنيين وبحسب التخصصات النوعية المختلفة التي تعمل على تنفيذ فعاليات هذا النشاط حاليا وفي المستقبل.

**الموارد المادية :** تشمل الأدوات، المعدات، المواد، المختبرات والورشات التجريبية سواء المتوفرة منها، أو التي ستوفر خلال مدة المشروع.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 418.

الموارد المالية : تتكون من المخصصات التي ترصد في الخطط التشغيلية والاستراتيجية التي تتوافق وحاجة نشاط البحث والتطوير من حيث درجة استغلاليتها، توقيت التمويل، وحجم المخصصات. المعلومات : تتألف من أنواع المعلومات المختلفة في الحجم، النوع، التوقيت والمصادر باعتبارها الغذاء الرئيسي لمشروع البحث والتطوير بسبب الزيادة النوعية والكمية في الاستخدامات التكنولوجية والحاجة إلى المعلومات الإضافية باستمرار.

أما مخرجات البحث والتطوير تضم<sup>1</sup>:

نتائج نهائية : اختراع منتج جديد أو تحسين منتج أو عملية جديدة.

نتائج مرحلية : نموذج (prototype)، برامج (logiciel)، براءات اختراع (brevets)، معايير (normes)، منشورات علمية.

تأثيرات غير مباشرة : كفاءات جديدة، معرفة فنية جديدة (savoir faire)، التعلم (l'Apprentissage). يلاحظ أن النوع الأول والثاني من مخرجات نشاط البحث والتطوير هي مصادر ملموسة سهلة القياس على عكس النوع الثالث فهي مصادر غير ملموسة.

وعلى ضوء ما سبق ذكره، فإن قياس نشاط البحث والتطوير يضم مقياسين هما<sup>2</sup>:

1- مقياس المدخلات : يتم قياس مؤشر مدخلات البحث والتطوير من خلال مؤشرين، مؤشر مالي ومؤشر المواد البشرية، فكلما كانت نسبة هذين المؤشرين مرتفعة دل ذلك على فعالية الأداء، وكلما كانت نسبة هذين المؤشرين منخفضة دل ذلك على رداءة الأداء.

1-1 نسبة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير بالنسبة للمبيعات: وهي تقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير بالنسبة إلى قيمة المبيعات.

إذا كانت نسبة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير أكبر من قيمة المبيعات فهذا يدل على نجاح المؤسسة وذلك وفق الصيغة التالية :

الإنفاق الكلي على البحث والتطوير / قيمة المبيعات

1-2- نسبة الموارد البشرية : يتم قياس هذه النسبة عن طريق عدد العاملين النشطين في وظيفة البحث والتطوير على العدد الإجمالي للمؤسسة وفق الصيغة التالية :

عدد العاملين النشطين في وظيفة البحث والتطوير / العدد الإجمالي للمؤسسة

<sup>1</sup>- Mothe Caroline, *comment reussir une alliance en recherche et développement*, op.cit, pp 152-153.

<sup>2</sup> محمد قويدري، واقع وأفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، مقال منشور في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص 164.



❖ مقياس المخرجات : يشمل هذا المؤشر النتائج المحققة لوظيفة البحث والتطوير، حيث تتم عملية القياس في هذا المقياس أو المؤشر من عاملين أساسيين هما<sup>1</sup> :  
 1-2 عدد براءات الاختراع : يشمل هذا العامل كمية براءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة أثناء فترة نشاطها، حيث كلما كان للمؤسسة عدد كبير من براءات الاختراع دل ذلك على جودة الأبحاث المنجزة وعلى جودة الأداء.  
 2-2 قيمة المبيعات : يشمل هذا العامل قيمة مبيعات المؤسسة من المنتج الجديد، فكلما كانت القيمة كبيرة دل ذلك على فعالية أنشطة البحث والتطوير.  
 الفرع الثاني : الرفع من فعالية البحث والتطوير

لرفع من فعالية نشاطات البحث والتطوير يتطلب توفر شروط أو ميزات عناصر مهمة مثل :  
 1- مواصفات مدير البحث والتطوير : غالبا ما يكون لدى المؤسسات الكبيرة مستخدمين مهمتهم البحث والتطوير ينتظمون في هيكل عضوي رسمي مرتبط بحجم المؤسسة، وعلى رأس كل هيكل يوجد مسؤول يدعى مدير البحث والتطوير، ومن الخصائص التي تدعم فعاليته وتأدية مهامه ما يلي:  
 - التكوين والإلمام بشؤون نشاط البحث والتطوير وبذل جهود معتبرة في التنظيم والتنسيق، التوجيه والمراقبة المستمرة للأعمال في هذا المجال؛  
 - الإشراف على المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى؛  
 - الإشراف على الباحثين والأعوان بعناية وحزم في آن واحد، وهذا لأن نشاطات البحث والتطوير تختلف عن النشاطات الأخرى لاعتمادها على الجهد الفكري بدرجة أكبر؛  
 - مساندته لعمليات التجديد والمبادرات الإبداعية الخاصة بعملية الإصلاح والتطوير؛  
 - كما يتطلب التسيير الفعال لنشاط البحث والتطوير قيام المدير بمعرفة القدرات الفردية وتشجيعها والمحافظة عليها بكل الطرق والوسائل الممكنة<sup>2</sup>؛  
 - بالإضافة إلى الإشراف على الباحثين، يجب توفر القيادة الفاعلة لديه والإدارة الاستراتيجية المناسبة للعمل، لأن توفر هذه الميزات في مدير البحث والتطوير تؤدي إلى نجاح الأعمال، وتحقيق الأهداف، وتحفز العاملين في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> - نزار كاظم صباح الحكاني، إمكانات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 12، قسم الاقتصاد، جامعة القادسية-الكويت، 2010، ص ص 104-105.

<sup>2</sup> - ساكر محمد لعربي، ريس عبد الحق، حوكمة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مقال منشور في مجلة مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر- بسكرة، السنة مجهولة، ص ص 26-27.

2- الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير: من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في عمال البحث والتطوير ما يلي :

- يجب أن تكون لديهم معارف تقنية عالية؛
- يجب أن تكون لديهم مهارات علمية جيدة؛
- يجب أن يكونوا قادرين على فهم وتفسير النتائج المخبرية؛
- يجب أن يتمكنوا من الاستعمال الأمثل للمجلات المتخصصة كمصادر هامة للمعلومات.

3- اختيار مشاريع البحث والتطوير : ان الدقة في اختيار المشاريع عنصر أساسي لنجاح برامج البحث والتطوير وتتوقف هذه الدقة على إشراك جميع مسؤولي وموظفي المؤسسة<sup>1</sup> من وظيفة البحث والتطوير، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة المحاسبة والمالية، في الوقوف على الإمكانيات والقدرات والطاقات المتاحة لدى المؤسسة، وجميع المعلومات الخاصة بالمواد الأولية، تذبذب الأسعار، حجم السوق المتوقع، شدة المنافسة، المدة الزمنية وكذا المبالغ اللازمة لإنجاح المشروع. كما يجب التمييز بين المشاريع القصيرة وطويلة المدى، فأولى تصلح عادة لإجراء التحسينات الطفيفة، أما الثانية تعد للقيام بتعديلات كبرى والاثنان يختلفان من حيث الوقت والتمويل ومستوى الأخطار.

4- استخدام منهج التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في تخطيط وتنفيذ مراقبة مشاريع البحث والتطوير: وكذلك الاهتمام بالجودة الشاملة في كل شيء في وظيفة البحث والتطوير، أي الاهتمام بالمدخلات والعمليات والمخرجات لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

5- تقييم نتائج البحث والتطوير: ويستهدف تقييم النتائج الفعلية للبحث والتطوير مقارنتها بالأهداف المسطرة، واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات، ويتناول هذا التقييم مواصفات العمل المنجز ودرجة الاقتناع بنتائجه وجودته.

6- خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المؤسسة: وهذا يتطلب دعم المبادرات والمشاريع الابتكارية، مع التوسع في ربط الجامعات ومراكز البحوث بالمؤسسات الصناعية والخدمية ومحاولة التواصل الدائم بينهم.

7- الاستفادة القصوى بما ينتجه الأنترنت: من وسائل التراكم المعرفي والتطوير العلمي، والاستفادة من تجارب رائدة في نقل وتوطين التكنولوجيا في الشركات الصناعية والخدمية.

<sup>1</sup> مكيد علي، ولد شرشالي سمية، دور البحث والتطوير في تفعيل القدرة الإبداعية، مرجع سبق ذكره، ص 283.

8- تكوين وحدات البحث والتطوير: في المؤسسات ودعمها ماليا وإداريا، وتوفير المناخ لها للإطلاع على ما يجري من تطوير بحوث في الحقل الصناعي والخدمي في الشركات العالمية، وتحفيز ما يسمى بالتنبؤ التكنولوجي.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص شروط الرفع من فعالية نشاطات البحث والتطوير في الشكل التالي:

### الشكل رقم (08): شروط رفع فعالية البحث والتطوير



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ساكر محمد العربي ورايس عبدالحق، مرجع سبق ذكره ص 28.

#### المطلب الرابع: متطلبات نجاح البحث والتطوير ومراحله

متطلبات نجاح البحث والتطوير: حتى يتسنى للمؤسسة تجسيد فكرة البحث والتطوير على الواقع يستلزم توفر شروط وأجواء معينة، حيث يتعين على أي مؤسسة لكي تبذل وتبتكر توفر العوامل الاستراتيجية التالية:

#### الفرع الأول: العامل البشري

تعد الموارد البشرية المتمثلة في العاملين بالمؤسسة بمختلف المستويات والفئات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تعتمد عليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعمال هم الوسيلة والأداة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في عملية التنمية، والمصدر الرئيسي للتطوير داخلها وبالاعتماد عليهم تتحدد كفاءة باقي الموارد.

أولا: أهمية المورد البشري: على إستراتيجية التنمية والتطوير داخل المؤسسة أن لا تغفل أهمية التكامل والارتباط بين رأس المال المادي والبشري كونهما عنصران أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الإستراتيجي للمؤسسة، فتحقيق هذه الأخيرة لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 271-272.

عليه من عناصر الإنتاج التقليدية، بل أيضا على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي وتقني يتميز به موردها البشري، فقد ثبت أن التقدم المهارى والتقني الذي يعتمد على الجهد البشري في البحث العلمي والابتكار كان السبب في زيادة الإنتاجية، ومن ثمة تمكين المؤسسة من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق الريادة والتفوق.<sup>1</sup> وهكذا أصبح ينظر للمورد البشري باعتباره:

✓ مصدرا للميزة التنافسية؛

✓ مصدرا للقيمة المضافة؛

✓ شريك عمل استراتيجي.

ثانيا: الفئات البشرية لوظيفة البحث والتطوير

معظم المؤسسات الحديثة تتوفر على أفراد مهمتهم القيام بنشاطات البحث والتطوير سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، يتجلى هؤلاء الأفراد فيما يلي:

- المبتكرون والمفكرون: مصدر لكل الأفكار والعمليات الجديدة الهادفة إلى تنفيذ وتطوير عمل ما، يتميزون بالقدرة على الابتكار من خلال المعادلة التالية:

القدرة على الابتكار = الذكاء \* الموهبة \* الاتجاه \* الخبرة \* التحليل

- المقاولون: دورهم يتمثل في الدفاع عن هذه الأفكار من خلال اقتراحها على مسؤولي المؤسسة وإقناعهم بها كمشاريع يجب القيام بها.

- القادة: مهامهم تتمثل في إلهام التابعين لهم بالعمل بغية تحقيق المشروع وهذا عن طريق توفير الموارد وتحفيز الأفراد واتخاذ القرارات الحاسمة.

- الأفراد المسؤولون على توظيف وإدماج العاملين داخل المؤسسة والذين يتميزون بالقدرة على الابتكار سواء من أفراد البحث والتطوير أو من الوظائف الأخرى للمؤسسة.

- الأفراد المسؤولون على جمع، نقل وتحليل المعلومات من وإلى مشروع البحث والتطوير سواء معلومات داخلية بين وظائف المؤسسة أو معلومات خارجية بين المؤسسة ومحيطها.<sup>2</sup>

وتبعاً لما ورد في العديد من المؤلفات وعلى ضوء الممارسات العملية، نجد العديد من الخصائص يتميز بها الفرد المبدع عن غيره ومنها ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- علي عبدالله، أحمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، مقال منشور في الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007، ص 03.

<sup>2</sup>- Tarondeau Jean-Claude, *recherche et développement*, édition Vuibert, Paris, 1994, p 143-144.

<sup>3</sup>- حسين مالك، الإبداع في رحلة الفائدة والإمتناع، الطبعة الأولى، دارعلاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004، ص 43-44.

- ✓ القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار؛
- ✓ القدرة على تغيير الحالة الذهنية وفقا للمواقف والظروف؛
- ✓ الابتعاد عن الحلول المألوفة والتقليدية وبالتالي الاتصاف بالأصالة في التفكير؛
- ✓ الانفتاح على البيئة والقدرة على رؤية المشكلات واكتشاف ما لا يستطيعه الآخرون؛
- ✓ عدم الاضطراب إزاء ما يواجهه من مشاكل والقدرة على بناء الخبرة؛
- ✓ حس جماعي مرتفع والقدرة على تقبل الآخرين؛
- ✓ القدرة على مواصلة الاتجاه الذي يساهم في تشكيل أدائه الإبداعي.

### الفرع الثاني: العامل التنظيمي

يتبين من البيئة التنظيمية للمؤسسة خصائص بيئة العمل داخلها، التي تتكون من عدد من العوامل مثل: علاقات العمل، طبع الهيكل التنظيمي، نمط اتخاذ القرارات وثقافة العمل. إن تبني المؤسسة لنماذج تنظيمية لوظيفة البحث والتطوير ينجر من ورائه استحداث ظروفًا مشجعة له، وإعطائه مكانة والأهمية اللازمة في الهيكل التنظيمي وجعل هذا الأخير أكثر مرونة وسلاسة ليتماشى مع المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة.

1- الخصائص التنظيمية المؤثرة على البحث والتطوير: يتبادر إلى الذهن سؤال جوهري ألا وهو: كيف يمكن لبعض المؤسسات أن تكون أكثر قدرة على البحث والتطوير من مؤسسات أخرى؟ وهل هناك هيكل أمثل للبحث والتطوير؟<sup>1</sup>

يوجد أبحاث عديدة لها دراسات قامت بهل حول العوامل التي تساعد أو تعرقل وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة والتي نلخصها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية-سظيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، السنة الجامعية 2009/2008، ص 39.

## الجدول(03) : الخصائص التنظيمية المؤثرة على البحث والتطوير

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل البحث والتطوير، أما أنماط الإدارة الديكتاتورية (الأمر) فهي تكبح البحث والتطوير.
خصائص الوظيفة	التصرف طبقاً لتقدير الموقف يرتبط إيجاباً مع البحث والتطوير.
الهيكل	الهيكل الإداري ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة البحث والتطوير، أما الهيكل المبسط القابل للتنفيذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر عملية البحث والتطوير.
المناخ	يتم تشجيع البحث والتطوير في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار ويدعم تحمل المخاطر والتحديات والتسامح مع الجدل الضيق.
الثقافة	تحدث إعاقة للبحث والتطوير من خلال الثقافة التي تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء والتي تضع خطوطاً فاصلة وواضحة بين الأدوار.

المصدر: زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 13.

يتجلى من الجدول دور القيادة والإدارة العليا، درجة الرسمية والتعقيد والثقافة في نجاح البحث والتطوير أو إخفاقه، فهذه العوامل هي المحرك للكثير من الحالات الإيجابية أو السلبية التي تتعرض لها المؤسسة، حيث ينعكس أثرها المادي أو المعنوي في تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهود لتطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية أكثر فاعلية.

لقد توصلت بعض الدراسات أن فرق العمل الخاصة بالبحث والتطوير تتخوف من العقوبات في حالة عدم التوصل إلى نتائج ذات مردودية جيدة، مما ينعكس سلباً على أداء العمل، كون أن الإدارة دائماً تبحث عن نتائج مرضية فيما يخص المشاريع الابتكارية، وبالتالي فإن نجاح عملية البحث والتطوير مرتبط بمدى اقتناع وتقبل الإدارة بنسبة معينة من المخاطرة في كل مشروع<sup>1</sup>.  
كخلاصة لما سبق ذكره فإن الهيكل التنظيمي الذي يشجع البحث والتطوير هو الهيكل الذي يتضمن خاصيتين أساسيتين هما<sup>2</sup>:

- المرونة الاستراتيجية: تنطوي على السرعة والتنوع في اتخاذ القرارات؛
- سهولة انتقال، تحويل وتجديد المعارف والكفاءات بين مختلف وحدات المؤسسة.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الابداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة البترا، المجلد 21، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2005، ص ص 157-158.

<sup>2</sup> زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

## الفرع الثالث: العامل المالي

حتى تتمكن المؤسسة في ممارستها لمجال البحث والتطوير من انجاز الابداعات والابتكارات، يقتضي توفر موارد مالية ومادية كافية، حيث تعتبر من المواد الأساسية والهامة لقيام نشاطات البحث والتطوير، وتتكون هذه الموارد من المخصصات التي ترصد في الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، التي تتناسب مع مستلزمات نشاط البحث والتطوير، ومراحل تقدم العمل في مشروعاته وكذا المكائن والمعدات والعدد والأدوات والمواد والمختبرات والمحطات التجريبية، سواء المتوفرة منها أو الذي سيتوفر خلال مدة الخطة.<sup>1</sup> حيث من المستحيل تحقيق نتائجه من غير توفر هذه الموارد من جهة، ومن جهة أخرى لا نستطيع أن نجزم أن نجاح نتائجه مرتبط مباشرة بها، فإنفاق أموال كبيرة ليس بالضرورة التوصل إلى النتائج المرجوة، كما أن هناك أهمية بالغة وقصوى للموارد المادية والمالية والتي يتم بواسطتها تحقيق عمليات الإبداع والابتكار.

مراحل البحث والتطوير: يتم نشاط البحث والتطوير عبر ستة مراحل هي كالآتي:<sup>2</sup>

أ- المرحلة الأولى: مرحلة التفكير والتدبير: باعتبار الدوافع التي يمكن أن تبرر القيام بمشروع ما، كأن يكون هناك ارتفاع في تكاليف إنتاج أو انخفاض في رقم أعمال أو ضرورة الرفع من مستوى جودة السلع أو المنتجات التي تصنعها المؤسسة، الفكرة الأساسية هي أن كل نشاطات البحث والتطوير لا تزال بمبررات اقتصادية موضوعية تعتبر هدر للموارد.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة تحديد المشروع: هي التي يتم فيها تحديد الهدف أو المطلوب ويجب أن يكون ذلك واضحاً ودقيقاً بقدر الإمكان وأيضاً متلائماً مع طبيعة نشاط المؤسسة وفي حدود الإمكان.

ج- المرحلة الثالثة: مرحلة التحليل: هي تلك المرحلة التي تنطوي على تجزئة المشروع أو مضمون المرحلة الثانية إلى مخطط تفصيلي حتى يتم تحليل المتطلبات بعمق وتبسيطها، ولعل الحكمة في ذلك هي دراسة كل العناصر والمعطيات دون استثناء، الأمر الذي من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف ثم أن المعرفة للمتغير المفصلة تؤدي إلى أخطاء في تقدير الاحتياجات وكذا التدفقات التكاليف والإيرادات.

د- المرحلة الرابعة: مرحلة إعداد النموذج: هي التي يجري فيها القيام بالأعمال الفعلية، أي عمليات البحث والتطوير، ثم التصور مثل هذه العمليات يمكن اللجوء إليها أو إلى بعضها فقط، وذلك تبعاً

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن، 2007، ص 421.

<sup>2</sup>- <https://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=14260> consulté le 12-06-2022

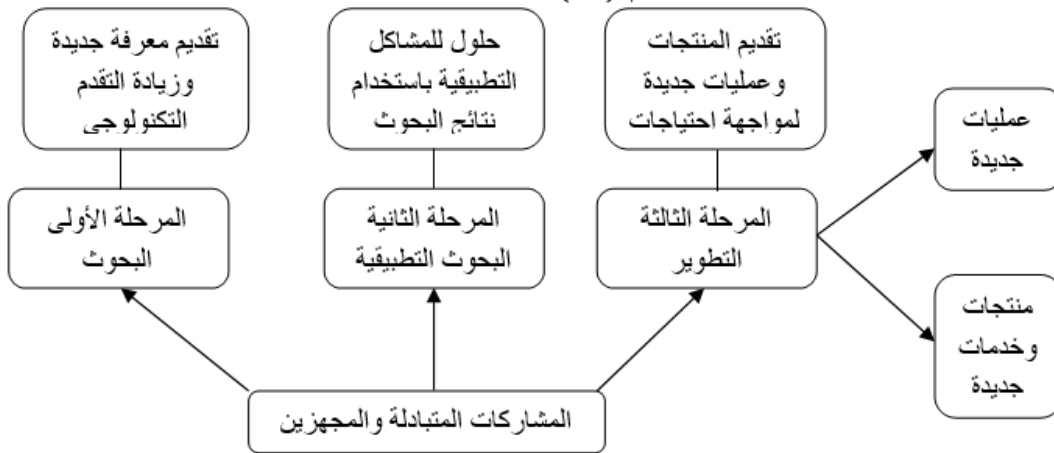
لبساطة المشروع أو تعقده إذ أنه كلما كان المشروع بسيطاً كلما اقتصر الأعمال على التطوير أو التطبيق أو التصور.

هـ- المرحلة الخامسة: مرحلة التجارب والتعديلات: تصل الجهود إلى وضع أو إعداد النموذج كما تم تصوره من طرف مستخدمي هيكل البحث والتطوير، فإذا كان المشروع ينطوي على منتج جديد تماماً أو تم تعديله، في هذه المرحلة تتم صياغته وتركيبه ليأخذ شكله المادي لأول مرة وإذا كان موضوع المشروع طريقة فنية، فيتم وضعها حسب تسلسل تركيبية النظرية المحددة.

و- المرحلة السادسة: مرحلة الإنتاج الصناعي: تتم فيها إجراء كل التجارب اللازمة بغية إثبات كيان المنتج أو أسلوب الإنتاج وصحة مواصفاته وما تجدر الإشارة إليه، هنا هو ضرورة للاشتراك الفعلي لطرفين هامين هما قسم الإنتاج وعينة من المستهلكين (المتطوعين)، فدور قسم الإنتاج هو الاطلاع والإلمام الكلي والشامل بالجوانب الفنية المتعلقة بالمنتج أو طريقة الصنع التي يتضمنها مشروع البحث والتطوير.

أما دور المستهلكين فهو تقدير الآراء والانطباعات وعلى أساس ردود أفعالهم واقتراحاتهم تتم التعديلات الممكنة الخاصة بالمنتج ليصل المشروع عندئذ للمرحلة الأخيرة. وبعد كل مراحل البحث والتطوير، التصور، وضع النموذج، إجراء مختلف التجارب وإدخال تعديلات مناسبة تأتي المرحلة الأخيرة وفيها يبدأ تنفيذ عملية الإنتاج المضبوطة ويخرج المنتج في صورته النهائية والجاهزة، لينقل بعد ذلك إلى أماكن التخزين ومن هناك إلى الأسواق.

### الشكل رقم (09): مراحل البحث والتطوير



المصدر: غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007،

ص62



تمثل المرحلتين الأولى والثانية مراحل البحث، وتعني الثالثة بمرحلة التطوير، حيث تقوم الشركات بالبحوث الأساسية محاولة منها لتقديم أفكار أساسية للتكنولوجيا المتقدمة التي تطبق مستقبلاً، بينما تهتم البحوث التطبيقية بحل المشاكل العلمية التي تواجهها لتحويل الأفكار إلى منتجات جديدة. وتهتم مرحلة التطوير بتحويل مجموعة تقنيات إلى تصاميم وعمليات تفصيلية مع مراعاة كل من القدرات التسويقية وسهولة الإنتاج.

الاستثمار في البحث والتطوير: يشهد هذا النوع من الاستثمار أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات والمشاريع الكبرى الصناعية منها بشكل خاص، فإذا كان نجاح المؤسسات وتفوقها ونمو الدول وتطورها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإن تجارب حديثة تتعلق بدول حققت قفزات نوعية في مجالي التصنيع والتنمية الاقتصادية، وبمؤسسات اقتصادية تمكنت من تحقيق إنجازات كبيرة وبلوغ مستويات ريادية، أثبتت أن كل ذلك تحقق بفضل اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية.

تحقق المؤسسات من جراء عمليات البحث والتطوير تخفيضات كبيرة للتكاليف مقارنة بالحصول عليها من مصادر خارجية، حيث أصبحت العلاقة بين التقدم التقني ومعدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية أقوى من أي وقت مضى، إذ يقدر الخبراء الاقتصاديون على مستوى العالم أن أكثر من 45% من تزايد نمو دخل الفرد عبر السنوات الماضية في الغرب يعود إلى التقدم التقني، ومن ثم فإن الاستثمار في قطاع البحث والتطوير التقنيين قد حقق أعلى العوائد الاستثمارية الاجمالية بالمقارنة مع الاستثمارات في القطاعات الأخرى.

ولعل ما يؤكد أهمية الاستثمار في البحث والتطوير كونه مؤشراً لخلق القيمة داخل المؤسسة هو التزايد المستمر في نسبة القيمة المضافة المعرفية في السلع والخدمات مقارنة مع قيمة الموارد الأولية والعمالة، بالإضافة إلى ظهور عدد من التكنولوجيات الجوهرية ذات الكمون الربحي الكبير، مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية والمواد الجديدة والفضاء وأنظمة الليزر والأنظمة الطبية العلاجية... وغيرها.

ويعتبر الابتكار هو من أهم مخرجات البحث والتطوير، حيث تحتل فيه الدول النامية مراكز متخلفة جداً، ففي تقرير المؤشر للعالمي للابتكار لسنة 2012 الصادر عن المؤسسة العالمية للملكية الفكرية "WIPO" عادت المراكز العشر الأولى في الترتيب العام إلى سويسرا، ثم السويد، سنغافورة، فنلندا، المملكة المتحدة، هولندا، الدانمارك، الصين، إيرلندا والولايات المتحدة الأمريكية.

تقتضي عملية تشجيع الاستثمار في ميدان البحث العلمي إلى توفر عدة مقومات أساسية نذكر منها ما يلي :

- الموارد البشرية المؤهلة والمدربة تدريباً عالياً؛
- البنية المؤسساتية كالجامعات ومراكز البحث؛
- الموارد المالية والتمويلية الكافية؛
- حماية حقوق الملكية الفكرية، حيث يشكل هذا العنصر ضماناً للتشجيع على مواصلة البحث والابتكار؛
- هيكل السوق، فكلما كان تنظيم السوق أقرب إلى المنافسة كلما كان ذلك عاملاً تحفيزياً للاستثمار في البحث والتطوير؛
- المناخ العام للاستثمار، ويشمل كل الضوابط والإجراءات المتضمنة للاستثمار بصفة عامة والتي يجب أن تكون سهلة ومرنة وشفافة لتطور وتحسين نشاط البحث العلمي.<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني: تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة

يعتبر الإبداع والابتكار في أي مؤسسة أمر حيوي لأدائها الناجح خاصة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات وغيرها، لذلك يتحتم على هذه المؤسسات أو المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات لتتمكن من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة، والمؤسسات اليوم تبحث عن مكان لها في الصدارة دائماً، وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل.

حتى تكون المؤسسة خلاقاً ومبدعة يجب أن يكون الإبداع والابتكار لديها هو من الضروريات الأساسية، إذ أن الوقت اليوم في تصاعد، والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرار قوتها، يجب أن لا تقتنع بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي المهام الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص فحسب، ولكن يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها.

<sup>1</sup> - بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 489.

يمكن اعتبار الإبداع والابتكار على حد سواء من بين العوامل الاستراتيجية التي تسهم في تنمية المؤسسات وتشغيلها وزيادة من رقم أعمالها، وتنعكس أهمية الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائية من خلال كونهما المنفذ الذي يخلصهما من تهديدات الاستيراد العشوائي الذي طبع اقتصاد الدولة. وعلى هذا الأساس تسعى هذه المؤسسات إلى تشجيع أفرادها ومختلف الأطراف الفاعلين على الإبداع والابتكار حتى تطور من قدرتها التنافسية وتصبح من المؤسسات الرائدة التي تستطيع اللحاق بركب المؤسسات والشركات العالمية الناجحة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار وأهم النظريات المرتبطة بهما

أصبح الإبداع والابتكار يمثلان مظهرًا من مظاهر أداء المؤسسات، باعتبارهما يسمحان لهذه الأخيرة بالتفاعل مع التغيرات بسرعة وأن تصبح أكثر ديناميكية، ومن أجل التعرف على كل من الإبداع والابتكار سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف تخص كلا المفهومين والفرق بينهما، والعلاقة التي تربطهما، وأهم النظريات التي تطرقت إليهما.

#### الفرع الأول : مفهوم الإبداع والابتكار

تشير أدبيات الاقتصاد الصناعي أن أول من ركز على موضوع الإبداع والابتكار هو الاقتصادي النمساوي شومبيتر (Schumpeter) في كتابه الشهير " نظرية التطور الاقتصادي " الذي وضعه سنة 1912 ثم في مؤلفه " الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية " الذي ظهر عام 1942 موضحا أهمية الإبداع والابتكار في زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصناعية منها، حيث لخص نظريته في المقولة التالية : " بدون التطور -نتيجة الابتكار- لا يصلح الربح وبدون الربح لا يحصل التطور "، هذا ونظرا لأهمية الإبداع والابتكار داخل المؤسسة فإنه من الضروري توفير الشروط المناسبة وانهاج سياسات دقيقة في مجال تخطيط وتنظيم نشاطات الإبداع والابتكار وتزويد الإطارات والكفاءات البشرية بالوسائل الضرورية من أجل تكوينها وتنميتها وتطويرها .

1- تعريف الإبداع Creativite: لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر التاريخ، وأصبح استخدام كلمة إبداع شائعا كثيرا من قبل كافة المختصين وغير المختصين، مع أن جلمهم لا يملك تفسيرا واضحا.

لا يوجد اجماع بين الكتاب والمفكرين حول تعريف موحد للإبداع، هذا المفهوم الذي يعود أصله إلى الكلمة اللاتينية " Novus " والتي تعني " الجدة " أي كل شيء يتسم بما هو جديد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أوكيل رايح، خالدي ريم، مفارقة الإبداع والابتكار في ظل الاتجاهات والمفاهيم الإدارية الحديثة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الحادي عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، السنة مجهولة، ص

في الثقافة العربية فإن تعريف الإبداع جاء لسانيا فقط على أساس أنه "إنشاء شيء على غير مثال سابق له"<sup>1</sup>. ويعرف أيضا بأنه: تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما. أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.<sup>2</sup>

وفي ثلاثينات القرن الماضي عرف الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter في كتابه The theory of development الإبداع على أنه : الموارد المتاحة بطريقة جديدة تهدف إلى توليد سلع وخدمات جديدة.<sup>3</sup>

وحسب Gawan : " الإبداع هو مزيج من القدرات، الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العامل "<sup>4</sup>

وفي تعريف آخر يرى Ambil " أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة، مفيدة وغير مألوفة من قبل فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا "<sup>5</sup> كما يعرف الإبداع على أنه " العملية التي تؤدي إلى توليد أفكار جديدة تكون مفيدة ومقبولة عند التنفيذ ".<sup>6</sup>

وفي تعريف آخر يعرف الإبداع بأنه " استعداد ذهني لدى الفرد، هيأته بيئته لأن ينتج شيئا جديدا غير معروف سلفا كتلبية متطلبات الواقع الاجتماعي، وليس بالضرورة أن يقود دائما إلى إنتاج شيء يمكن ملاحظته بالنظر كأفكار الفرد ".<sup>7</sup> وفيما يلي جدول يحتوي على بعض معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين:

<sup>1</sup> - بشير البرغوثي، الأداء الإبداعي والتأثير (تطبيقات إسلامية)، مؤسسة الطريق للتر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 14.

<sup>2</sup> - حاج عبداللطيف نسرين، الإبداع والابتكار في ظل الملكية الفكرية، مقال منشور في مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد الخامس عشر، السنة مجهولة، ص 172.

<sup>3</sup> - Yan Kerorguen, Anis Bouayad, « La face cachée du management », Dunod, Paris, 2004, p 197.

<sup>4</sup> - فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص 2.

<sup>5</sup> - رفعت عبد المنعم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 11.

<sup>6</sup> - هاني نوال، عطية حليلة، دور رأس المال الفكري في تفعيل عملية البحث والتطوير وانعكاساته على مؤشرات تنافسية المؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية، مقال منشور في مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جوان 2018، ص 328.

<sup>7</sup> - بن عاشور ليلي، ضحك نجية، الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 14، 2018، ص 44.

## الجدول رقم(04): معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين

أسماء الباحثين	تعريف الإبداع
(1922)Simpson	المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير.
(1954)Rogers	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.
(1960) Firi chatain	هو إنتاج جديد مقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن.
(1972)Torrance	عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الاختيار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج وتبادلها.
Alexandru Rochka(1990)	هو النشاط الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة، والجدة والفائدة من أجل المجتمع.
Taylor	سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة

المصدر: رجراج زوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مقال منشور في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015، ص 81.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في تعريف الإبداع، يمكننا أن نخلص إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد تعريفا محددًا وثابتًا للإبداع يرقى إلى رضى وقبول جميع الباحثين، لذلك يمكن إعطاء مفهومًا معينًا للإبداع، على أنه "فكرة جديدة أو إنتاج جديد، يتصف بالقبول والأصالة ونفع المجتمع".<sup>1</sup>

2- تعريف الابتكار **Innovation** : إن أول ما يمكن قوله في هذا المجال هو عدم إمكانية التوصل إلى تعريف واحد للابتكار، فقد تباينت التعاريف حول هذا المفهوم من مفكر إلى آخر، إلا أنه يمكن القول بأن الابتكار هو: الإتيان بالجديد وتطبيقه على أرض الواقع، حيث يعتبر المفكر الاقتصادي شومبيتر Schumpeter أول من استعمل هذا المصطلح عام 1939 الذي عرفه على أنه: "الحصيلة الناتجة عن خلق طريقة أو نظام جديد في الإنتاج، يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه" وقد حدد Schumpeter خمسة أشكال للابتكار وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- تقديم منتج جديد؛

- تقديم طريقة إنتاج جديدة؛

- دخول سوق جديدة؛

<sup>1</sup>- رجراج زوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup>-Jean Lachman, *le financement des stratégies de l'innovation*, Economica, Paris, 1993 p 113.

- مصدر جديد للمواد الأولية ؛

- تنظيم جديد للإنتاج .

ووضع (Verloop) تعريفاً للابتكار مفاده أن " الابتكار هو جلب فكرة وجمية تطبق بنجاح في السوق "، ما يعني إنشاء عمل تجاري ناجح من فكرة وجمية، والتي تعكس النظرة الجيدة والفهم الصائب لكل متغيرات السوق، وعلى ضوء هذه الفكرة تبنى عملية الابتكار من خلال تطبيق الأفكار وترجمتها إلى ابتكارات على أرض الواقع.<sup>1</sup>

وفي تعريف لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) التي حددت الابتكار على أنه : " مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة في الخدمة الاجتماعية والبحث والتطوير ما هو إلا خطوة من هذه الخطوات .<sup>2</sup> وعليه يمكن القول بأن الابتكار هو إيجاد وتطبيق فكرة جديدة لم تكن موجودة سلفاً، قد تكون متعلقة بسلعة أو أسلوب عمل .

في حين يعرف ايلين بيرس (Eline pires) الابتكار على أنه "قدرة الأفراد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد وغير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه".<sup>3</sup> أما نجم عبود نجم فقد عرف الابتكار بأنه : "عملية التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة".<sup>4</sup>

ويرى اليابانيون أن الابتكار هو القدرة على تمييز الفرصة، وحشد الموارد للإمساك بها، والفرصة في هذه الحالة هي الشيء الجديد في السوق الذي يستجيب بشكل أفضل أو أسرع (أكثر قيمة) للزبون، وليس الأكثر إرهافاً في العلم أو الأثر جدة وتطوراً في جهة البحث.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - شتراوي أمال، شني مراد، الإبداع والابتكار كمدخل لتعزيز الفكر المفاولاتي، دراسة استكشافية للمشاريع المفاولانية المقدمة لوكالة دعم وتشغيل الشباب لولاية المسيلة، مقال منشور في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية- جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 228.

<sup>2</sup> - بوريش أحمد، شهب سلهي، دور تجربة حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الإبداعية والابتكارية لمنظمات الأعمال وانعكاساتها على التنمية المستدامة (تجارب ومقاربات)، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 0، العدد الصفري، ديسمبر 2016، ص96.

<sup>3</sup> - صندرة سايب، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، عدد42، مجلد أ، ديسمبر 2014، ص 310.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة- دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص 19.

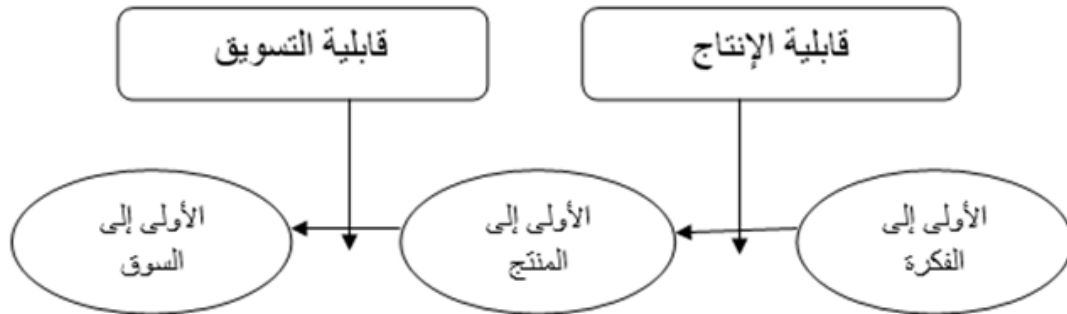
<sup>5</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، مرجع سبق ذكره، ص 22.

كما أعطي تعريف آخر للابتكار بأنه: " تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسن ملحوظ في المنتجات والخدمات والتنظيم والتسويق، بكيفية ترمي إل إحداث أثر إيجابي على أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

ونتيجة لما ذكر سابقا حول مفهوم الابتكار نستخلص بأن هذا الأخير هو الشيء الوحيد مهما زاد فإن الأفراد والمؤسسات يطالبون المزيد منه، فالابتكار هو صناعة المستقبل لأنه يأتي بالفكرة الجديدة التي تصنع المجال الجديد للبحث، وتأتي بالمنتج الجديد الذي ينشئ الطلب عليه، ويأتي بالسوق الجديد الذي يؤدي بالصناعة والاقتصاد نحو مستوى أعلى من التطور والرقى، حيث يعتبر الإبداع المادة الخام التي يتشكل منها الابتكار والمؤثر المباشر على سيرورته.<sup>2</sup>

وتبعا إلى كل ما تطرقنا إليه سالفًا، نخلص إلى نتيجة مفادها بأن الابتكار يمكن تعريفه بأنه: " قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، هذا التعريف يعني أن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين، في التوصل إلى الفكرة الجديدة، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق.<sup>3</sup>

**الشكل رقم (10): مفهوم الابتكار- الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق**



المصدر: بلال خلف السيكازنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 20.

<sup>1</sup> - رياض بن غريد، الإبداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة "NCA Rouiba"، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 422.

<sup>2</sup> - Olivier Lelorieux, *innovation organisationnelle et créativité*, consulté dans le site :

[http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/263\\_575.pdf](http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/263_575.pdf), 24/08/2010, p.2

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفرع الثاني : الفرق بين الإبداع والابتكار والعلاقة التي تربطهما.

أولا : الفرق بين الإبداع والابتكار

لقد أشارت مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) أن الفرق بين الإبداع والابتكار يتمثل في كون الإبداع يعبر عن نشوء الفكرة، أما الابتكار فهو عبارة عن وضع هذه الفكرة حيز التنفيذ.<sup>1</sup>

فيما يرى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع (Creativite) والابتكار (Innovation)، فالإبداع يركز على درجة الإنشاء والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة، أو إلى طريقة عمل مفيدة، بمعنى هو التطبيق العملي للإبداع، أي أن المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.<sup>2</sup>

في حين يرى بعض الباحثين أن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار والتطبيق العملي له، ومن جهة أخرى أشار Carried et Grand إلى أن الإبداع بصفة عامة يسبق الابتكار حيث أوضحوا بأن الفرق بين الإبداع والابتكار، هو أن الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل سلعة أو عملية أو خدمة تقيمها المؤسسة لزبائنها.<sup>3</sup> ويرى البعض الآخر أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج.<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة الذكر يمكن التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتكار، فالإبداع يتضمن تأليف الأفكار وتوليدها، أما الابتكار فيتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس، والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين الإبداع والابتكار:

<sup>1</sup> - صندرة سايجي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 311.

<sup>2</sup> - رجراج زوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص....

<sup>3</sup> - مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة- مرجع سبق ذكره، ص 18.



## الجدول رقم(05): الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
الإبداع هو توليد أفكار جديدة.	الابتكار هو وضع هذه الأفكار في إطار التنفيذ ومجال العمل.
الإبداع يكون شيء من لا شيء .	الابتكار يحول إلى سلع وخدمات.
الإبداع يحضر لشيء جديد للظهور.	الابتكار يحضر شيء للاستخدام.
الإبداع هو عملية مبتكرة .	الابتكار عملية منتجة.
لا يمكن أبدا قياس الإبداع .	الابتكار يمكن قياسه.
الإبداع لا يتطلب المال.	الابتكار يتطلب المال.
لا يوجد خطر في الإبداع.	الابتكار يرتبط بمخاطر دائمة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بوريش أحمد، شهاب سلمي (دور تجربة حاضنات الأعمال)

## ثانيا : العلاقة التي تربط بين الإبداع والابتكار

على ضوء ما تقدم ذكره نلاحظ اختلاف الرؤى والاتجاهات الفكرية في تحديد العلاقة ما بين الإبداع والابتكار خصوصا في تحديد الحدود الفاصلة ما بين هذين العنصرين، بالإضافة إلى التساؤلات المطروحة حول وجود حقيقة وجود الترابط الكائن أو الانفصال المطلق بينهما، مادام الإبداع والابتكار كلاهما حالتان فكريتان نابعتان من العقل الانساني ويقول (Johmman) أن بعض الكتاب يعتقدون بان الإبداع يعتبر سببا في الابتكار، ويرى آخرون أن الابتكار يولد أفكار إبداعية.<sup>1</sup>

إلا أن بعض الكتاب منهم من يعرف العلاقة بين الابتكار والإبداع، بأن هذا الأخير هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الصدد نجد أن أمبيل (Amabile) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي".

إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، حيث أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لن يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري لعملية الابتكار لكن غير كاف، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى مرتبطة بالابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف على أن الانسان هو أساس الابتكار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 11-08.

<sup>2</sup> - عليش فطيمة، جعفري وردية، الابتكار في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة Rouiba Automobile، مقال منشور في مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد: 01، العدد 02، جوان 2019، ص 110.

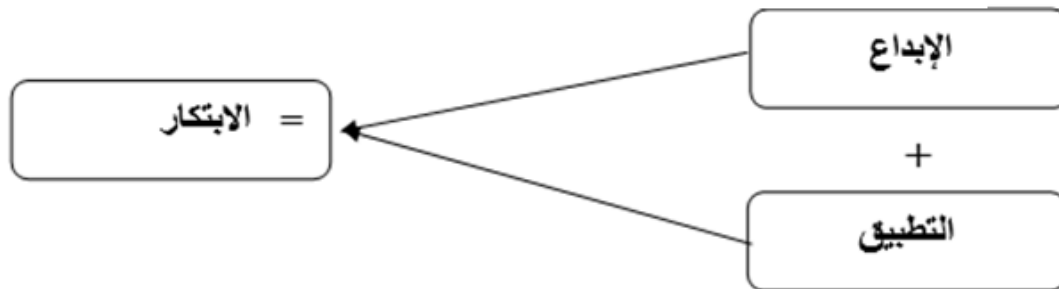
وعليه يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الإبداع والابتكار بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق.}$$

وعلى ضوء ما تقدم ذكره فإن الإبداع والابتكار ينظر إليهما كمرحلتين متعاقبتين، حيث أن كثير من الأفكار الإبداعية تتطلب فترات طويلة من التجارب وال فشل حتى تصل إلى الشكل القابل للتطبيق، غير أن فترة التطبيق معقدة وصعبة إذ أنها تأخذ وقتا وجهدا أكثر وهي التي تحول الإبداع إلى ابتكار.

وعليه ومن خلال ما تقدم سرده يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها بأن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (أفكار العاملين، التمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على (الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في عمليات الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (11): العلاقة بين الإبداع والابتكار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسة النظرية.

### الفرع الثالث : أهم النظريات المتعلقة بالإبداع والابتكار

لقد تعددت نظريات الابتكار والإبداع، حيث أن الابتكار أصبح مجالاً واسعاً ومتنوعاً جراء هذه التراكمات المتنوعة من الابتكارات، كما أن الجديد الذي يأتي به الابتكار ليس له شكل واحد ولا مدى واحد ولا أسلوب واحد للتشكيل والتطور، لذلك فإن تفسير الابتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج أو نظريات مختلفة يمكن أن تشمل حالاته المتعددة . وهناك ثلاث نظريات حول الإبداع والابتكار هي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عليش فطيمة، جعفري وردية، الابتكار في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة Rouiba Automobile، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

1- نظرية النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي (Transcendental Model): هي النظرية التي تقوم على أساس أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد المبتكرون العباقرة (Genius)، وعليه ينبغي على الشركات أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقرى الذين يتميزون بالقدرة على التوصل إلى الابتكارات الجديدة في وقت أسرع وأفضل من غيرهم حتى ولو توفرت لديهم ظروف وموارد أفضل . وحسب هذا النموذج يوجد عدد قليل من الأفراد في الشركة هم المبتكرون الذين يبحثون ويقدمون العدد الأكبر من الأفكار الجديدة المبدعة والابتكارية.

2- نظرية النموذج الآلي (Mechanistic Model): حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة أم الابتكار، فعندما تكون هنالك مشكلة تواجه الشركة أو الأفراد ويشترط عليهم معالجتها وحلها، فهذا يؤدي إلى ظهور عملية الابتكار بطريقة سلسلة أكبر. ويمكن أن يفسر هذا النموذج الكثير من الابتكارات التي أنشئت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد والشركات، فالجسور قديما لم تبتكر إلا من أجل مواجهة مشكلة الانتقال من ضفة النهر إلى الأخرى، وناطحات السحاب لم تبتكر إلا لمواجهة نقص الأراضي في مراكز المدن وغلاء أسعارها، والمصاعد لم تبتكر إلا لمواجهة الحاجة إلى صعود الطوابق المتعددة في المباني الشاهقة.

3- نظرية نموذج التركيب التراكمي (Cumulative Synthesis Model): تقوم هذه النظرية على جهود التفكير، التحليل، الترابط، والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ثم إلى المنتجات والخدمات الجديدة، وهذا النموذج يفسر التحسينات المختلفة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة، أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة مما يكشف عن استنارة ووضوح وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة .

المطلب الثاني : أهمية الإبداع والابتكار ومصدرهما

الفرع الأول : أهمية الإبداع والابتكار.

تظهر أهمية الإبداع والابتكار والحاجة الماسة إليه عندما يدرك أصحاب القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أدائها الفعلي والأداء المرغوب في التوصل إلى تحقيقه، مما يدفعهم إلى تبني طرق وأساليب جديدة، وهذا يعني على المؤسسة تبني الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير ومعالجة وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم حتى يتسنى للمؤسسة تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية.

ضف إلى ذلك تكمن أهمية الإبداع والابتكار في العوامل والتغيرات التي تفرضها بيئة المؤسسة، مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين، أو توفر معلومات تخص بروز أسلوب

أفضل للعمل، فإذا شعرت المؤسسات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فيه فإنها تحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال عملية الإبداع والابتكار.<sup>1</sup> كما تكمن أهمية الإبداع والابتكار في تمكين المؤسسات من البقاء والاستمرار على المدى الطويل، حيث أن قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار أمر ضروري جدا في تطوير منتجاتها ونموها وبقائها في ظل منافسة شديدة وقوية، ومن أهم النقاط التي تبرز أهمية الإبداع والابتكار نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- تخفيض النفقات: الإبداع في المنتج أو العملية له تأثير كبير على تدنية التكاليف، سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع، أو عمليات أكثر دقة.
- 2- زيادة الإنتاجية: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وللابتكار تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال إيجاد تقنية أو عملية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو تأثيرها على المدخلات بخفض التلف، أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.
- 3- تحسين الأداء: تتمثل أهمية الإبداع والابتكار في تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير فالتسويق الإلكتروني مثلا ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون ووضع قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم الابتكار في تحقيق التفاعل الآني وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.
- 4- إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: يعتبر الإبداع في المنتجات في الوقت الراهن أسرع من أي وقت مضى، وعليه فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها خطط وبرامج للتحسين المستمر للمنتجات لخدمة زبائنها.
- 5- إيجاد أسواق جديدة: يعد الابتكار الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات المعاصرة، وهذا من أجل صنع أعمال وأسواق جديدة، لذلك فهي تقوم بتخصيص مبالغ طائلة للوصول لهذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.
- 6- إيجاد فرص العمل الجديدة: تساعد عملية الإبداع والابتكار في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة بالنسبة للدخول الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

<sup>1</sup> - رجراج زوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي الأداء الصناعي في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> - أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 74.

## الفرع الثاني: مصادر الإبداع والابتكار

- لقد أشار (Peter Drucker) إلى أن هناك سبعة مصادر للإبداع والابتكار بوصفهما نشاطا منظما ورشيدا، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:<sup>1</sup>
- 1- المصدر الفجائي أو غير المتوقع، والذي يشمل النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
  - 2- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أن يكون أو ما يجب أن يكون عليه الحال، ويتضمن هذا المصدر على الوقائع الاقتصادية المتعارضة، كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية، والتعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية.
  - 3- الابتكار الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية وهذا الذي يوافق أن الحاجة أم الاختراع.
  - 4- التغيير في العوامل الديمغرافية، حيث تمثل هذه التغيرات السكانية (الحجم، السن، المستوى الثقافي، الدخل) فرصا من أجل الإبداع والابتكار ولقطاعات سوقية جديدة.
  - 5- التغيير في الإدراك، الأمزجة والرؤى، حيث أن تغيير إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للإبداع والابتكار، وخاصة عندما يأتي في الوقت المناسب.
  - 6- بنية الصناعة والسوق، فتغير السوق نتيجة المنافسة، أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن كلها عبارة عن فرص ابتكارية مهمة، حيث يتضمن هذا المصدر التنبؤ بالفرصة، الإستجابة السريعة للتغير، ومؤشرات تغير الصناعة.
  - 7- المعرفة الجديدة بمختلف أنواعها العلمية والتقنية والاجتماعية تعتبر مصدرا من مصادر الإبداع والابتكار.

## المطلب الثالث: أنواع الابتكار

- تباينت آراء الاقتصاديين حول تحديد أنواع الابتكار كون عددها في تزايد مستمر، فقد حدد شومبيتر (Schumpeter) خمسة أنواع رئيسية وهي كالتالي:<sup>2</sup>
- إنتاج منتج جديد؛
  - فتح سوق جديدة؛
  - إدماج طريقة إنتاج جديدة؛

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص 391.

<sup>2</sup> - Gregory Shqipe, Rex hepi Gadaf and others, Innovation Strategies and competitive advantages, journal of innovation, issue;08, university of Macedonia, 2013 p11.

- استخدام مصدر جديد للمواد الأولية؛
  - الوصول إلى تنظيم جديد (حالة الاحتكار).
- يضيف دراكر (Drucker)<sup>1</sup> أنواع أخرى مثل الابتكارات المضافة والابتكارات التكميلية، وبموجب هذا الاختلاف يمكن تصنيف أنواع الابتكار إلى نوعين:
- طبيعة الابتكار؛
  - درجة الابتكار.

### الفرع الأول: حسب طبيعة الابتكار

1- الابتكار في المنتج: إدخال منتج جديد أو محسن سواء سلعة أو خدمة إلى السوق، تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل، أي عملية إيجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة، فضلا عن تحسين المنتج الحالي أو القديم عن طريق إدخال تحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير، لأنه لا يمكن لأي منتج أن يستمر في السوق لمدة طويلة التغيير أو التحسين بسبب التغيير في حاجات ورغبات الزبائن.<sup>2</sup>

### 2- الابتكار في طريقة الإنتاج:

إدخال طريقة إنتاج جديدة أو محسنة في المؤسسة، والتي يترتب عليها خفض في تكلفة الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى تحسين جودة المنتج، وعليه فالابتكار في طريقة الإنتاج يتضمن تغييرات في المواد الأولية والمعدات الإنتاجية وكذا في أسلوب الإنتاج بغية تقوية مخرجات المؤسسة من خلال تدنية تكاليف الإنتاج.<sup>3</sup>

3- الابتكار التسويقي: يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق في الممارسات التسويقية خاصة ما يتعلق بالمزيج التسويقي والذي يشمل كل من عنصر المنتج أو عنصر السعر، التوزيع أو الترويج أو جميع هذه العناصر في آن واحد، لذلك أي فعل منفرد ومميز في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى في السوق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Normal and Vergananti; Incremental and Radical Innovation, journal of innovation and, org.2012, p5.

<sup>2</sup> - طراد فارس، مانجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص 05.

<sup>3</sup> - بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، المجلد 24، سوريا، 2008، ص 148.

<sup>4</sup> - عباس نجمة، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 61-62، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2013، ص 214.

4- الابتكار التنظيمي: هو الابتكار الذي يتضمن استحداث شيء جديد على مستوى المؤسسة مثل خلق وحدة تنظيمية جديدة أو تطوير إجراءات مالية ومحاسبية جديدة أو إنشاء نظام اتصالات جديد أو تغيير في الهيكل التنظيمي، كل هذا يمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة وإحداث تحسين في علاقات العمل.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: حسب درجة الابتكار

لقد صنف جونز (Jones) الابتكار إلى نوعين: ابتكار جزئي وابتكار جذري.<sup>2</sup>

- 1- الابتكار الجذري (النافذ): يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقه من ابتكارات يتميز باختلافه الكلي عما جاء به السابقون، إذ يعمل على تحقيق قفزة نوعية وميزة تنافسية في السوق، فالابتكار الجذري هو ابتكار جديد بالنسبة للمؤسسة أو السوق.
- 2- الابتكار الجزئي: يكون بإجراء تحسينات تدريجية على منتجات موجودة استجابة لحاجات السوق أو الزبائن من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية على المنتج أو العملية، كما اعتمدت المؤسسات اليابانية على التحسين (كايزن) بوصفه ابتكاراً جزئياً يتحول بالتراكم مع مرور الوقت في بعض الحالات إلى ابتكار جذري.

#### المطلب الرابع: الآثار الإيجابية لتطبيق الإبداع والابتكار في منظمة الأعمال

أصبح الإبداع والابتكار مؤخرًا، من العوامل الرئيسية والمهمة في نجاح منظمات الأعمال، بنوعها الحكومي والخاص، وذلك من خلال تأثيرهما المباشر في عملية تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف، وارتباطهما الوثيق بنمو المؤسسات وتقدمها، بل وتعزيز مكانتها وقدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

#### الفرع الأول: طرق اللجوء للإبداع والابتكار في المؤسسة

تعمل المؤسسة على توفير عوامل ومصادر داخلية لدفع عملية الابتكار بها، وتتمثل هذه العوامل الداخلية في مدى توفر المعرفة اللازمة، وطبيعة التكنولوجيا المستعملة مع تخصيص وقت أكبر لموظفي البحث والتطوير لتحقيق الابتكار سواء في المنتج أو العملية.

<sup>1</sup> - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 15.

<sup>2</sup> - أوكيل رايح، خالد ريم، مرجع سبق ذكره، ص 237.

فضلا عن الموارد الداخلية هناك عدة مصادر خارجية قابلة للاستغلال بمخاطر وتكاليف متباينة، وعملا بمبدأ ترشيد الموارد المتاحة للمؤسسة، يتطلب المفاضلة باختيار أفضل البدائل قصد إحداث الإبداع والابتكار، ويمكن حصر مختلف طرق اللجوء للإبداع والابتكار في ما يلي:<sup>1</sup>

اقتناء رخصة الإبداع والابتكار: يحق للمؤسسة المبتكرة في استغلال الابتكار وبيعه إلى الغير في شكل رخصة يصادق عليها الطرفان بصفة إرادية، وتعتبر هذه العملية الأكثر فعالية كون المؤسسة التي تقتني رخصة الابتكار على علم بما تشتري والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، ويضم العقد شروطا وبنودا خاصة مثل موضوع العقد ومدته، مجال الاستغلال، المكافأة المالية، شرط الإشعار بالتحسينات التي قد تقوم بها الجهة المتحصلة على رخصة الاستغلال، حل النزاعات في حال وقوعها... الخ.

عقود واتفاقيات التعاون: نظرا للنقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، تلجأ هذه الأخيرة إلى القيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات التعاون بينها وبين مؤسسات أخرى، بهدف إنشاء شبكة من العلاقات والارتباطات للاستفادة في مجال البحث التطبيقي وتوحيد الجهود الرامية لإحداث الابتكارات، والتي تمكن المؤسسات من توحيد الطاقات والقدرات خاصة فيما يتعلق بنشاط البحث والتطوير.

المقولة الباطنية: يقصد بها قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى لطلب التنفيذ الجزئي أو الكلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع مؤسسات خارجية مثل: مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسات الصناعية المتخصصة وغيرها.

يتم اللجوء لهذا النوع في الحصول على الابتكارات بسبب النقص في الإمكانيات المالية والمادية، أو النقص في القدرات والخبرات البشرية المؤهلة، بغية الحصول على حلول تقنية أكثر نجاعة لعمليات الإنتاج، أو الحصول على تكنولوجيا متطورة تساعد المؤسسات على تخفيض التكاليف وترشيد الموارد المتاحة، أو ابتكار منتجات جديدة.

### الفرع الثاني: الآثار الإيجابية لتطبيق الإبداع والابتكار في منظومة الأعمال

استنادا إلى البحوث والدراسات والتجارب التي سبق ذكرها، فإن لتطبيق عملية الإبداع والابتكار آثارا إيجابية تتمثل في التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بن نذير نصرالدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 59.

<sup>2</sup> - محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة فلسطين، ديسمبر 2016، ص 287.



- تعزيز منظومة الإدارة الرشيدة؛
- تحقيق الكفاءة، كون أن ثقافة الإبداع والابتكار تساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المادية؛
- تقوية الشعور بالفخر والاعتزاز لدى الأفراد بالمؤسسة؛
- كسب ثقة العملاء من خلال تحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها؛
- توسع الحصة السوقية؛
- المساهمة في خلق فرص ملائمة للتغيير؛
- مسايرة ومواكبة التطورات الحديثة والنمو العصري؛
- تحسين فرص المنافسة وتعزيزها وتقويتها.

### المبحث الثالث: دور التطورات التكنولوجية في تحقيق التنمية

تعتبر التكنولوجيا عنصرا فعالا وأساسيا في تحقيق التنمية والتطور في شتى ميادين الحياة اليومية، خاصة مع التطور السريع لوسائل الاتصال والمعلوماتية، والتقدم الكبير في مجال البحث التكنولوجي، والمتجدد من فترة لأخرى، والذي يؤثر على اقتصاد الدول ويفرض عليها مسايرة ومواكبة هذا التغيير لاندماجها في النظام العالمي الجديد وتفاعلها مع متغيرات الساحة الدولية. الحديث عن التكنولوجيا واسع، فبعدها كان اهتمام الدول ينحصر في الحصول على التكنولوجيا لتحقيق تنمية خاصة في المجال الاقتصادي، تطور الاهتمام اليوم ليهتم بكيفية الإبداع وتجديد التكنولوجيا لبناء دولة حديثة في جميع المجالات، عن طريق تسريع عملية التنمية والتطوير وتحديث المنتجات بمختلف أنواعها خدمة للأفراد من جهة، وللمحافظة على مكانتها في الساحة الدولية من جهة ثانية.

**المطلب الأول : مفهوم التكنولوجيا وأهميتها ودورها الاستراتيجي في المؤسسة.**

**الفرع الأول : مفهوم التكنولوجيا.**

تعد التكنولوجيا أداة رئيسية وفعالة وضرورية لنقل الاقتصاد إلى أعلى درجة من التطور والرقى، فالاقتصاديون لا يهتمون بالتكنولوجيا في حد ذاتها، بقدر ما يهتمون بكيفية تحسين المستوى المعيشي والاقتصادي للأفراد والمجتمع، وهذا من خلال إدخال التقنيات الحديثة التكنولوجية في جميع النشاطات.

والتكنولوجيا كلمة إغريقية الأصل (Techno-Logia) يعني في اللغة الإغريقية مجموعة الأساليب والفنون الإنسانية. والتكنولوجيا كلمة مكونة من مقطعين هما (Techno) وتعني التشغيل

الصناعي، والثاني (Logos) وتعني العلم أو المنهج، وبذلك تكون بكلمة واحدة وهي علم التشغيل الصناعي.

كما يعرف المعجم (Webster) التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا على أنها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم.<sup>1</sup>

في تعريف آخر للتكنولوجيا بأنها " علم التقانة " الذي يدرس مجموعة الطرق والأساليب العلمية والفنية في إنتاج منتج معين، كما تعرفه الموسوعة العلمية لمبادئ علم الاجتماع بأنها : المكون التنظيمي للمعرفة التي يتم تطويرها للاستفادة منها في معرفة إنتاج سلع مادية نافعة.<sup>2</sup>

تعرف التكنولوجيا كذلك أيضا بأنها: "جميع أنواع المعرفة العلمية والمهارات الفنية التي يتطلبها تطوير الآلات وطرق الإنتاج والتصميم وإنتاج السلع وفقا للقواعد الاقتصادية.<sup>3</sup> ويعرفها LUTHANS أنها " جملة الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد وذلك للإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة " <sup>4</sup>

ويرتبط مفهوم التكنولوجيا بمفهومين أساسيين وهما الآلية أو المكننة والذي يمثل الآلة، والمفهوم الثاني هو المعرفة الفنية والذي يمثل الجانب البشري الذي يتحكم في الآلة وطريقة استخدامها وتسييرها.<sup>5</sup>

من خلال هذه التعاريف يتجلى لنا بأن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات فحسب، بل يشير إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا.

بعد أن تطرقنا إلى مختلف تعريفات التكنولوجيا السابقة الذكر، يمكننا أن نوجزها في تعريف شامل والذي ينص على أن: " التكنولوجيا هي مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتاحة والمتراكمة والمستنبطة بالإنتاج والخدمات المعمول بها بهدف خدمة أغراض محددة للإنسان

<sup>1</sup> - غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا-مفاهيم ومداخل، تقنيات وتطبيقات علمية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 22.

<sup>2</sup> - بوسعدة سعيدة، واقع اكتساب التكنولوجيا في الجزائر وآليات تفعيله، مقال منشور في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ص177.

<sup>3</sup> - شيخة ليلي، اتفاقية الحقوق الملكية الفكرية ذات العلاقة بالتجارة الدولية وإشكالية نقل التكنولوجيا في الدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص48.

<sup>4</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص339.

<sup>5</sup> - عوادي مصطفى، دور إدارة الابتكار في تحسين مستوى الابتكار والإبداع فيالدول والمؤسسات العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد08، المجلد 03، ص 246.

والمجتمع، وتعتمد التكنولوجيا على العلم في تقدمها وعلى القاعدة الإنتاجية المرتبطة بالتنمية العامة والشاملة لغرض نموها وتطورها".

الفرع الثاني: نظريات التكنولوجيا ومكوناتها

أولاً: نظريات التكنولوجيا

ينبغي أن يكون لكل دولة قاعدة للعلوم والتكنولوجيا وسياسة وطنية تحدد الموارد والأولويات والأهداف والمعايير، كما يجب التوفيق والتنسيق والتكامل ما بين التكنولوجيا والعلوم الوطنية والعلوم الوافدة، ومن الضروري تحديد مصادر وأساليب تحويل التكنولوجيا من العالم الخارجي والدور الذي تلعبه الشركات العابرة للقارات في تحقيق ذلك، وفي هذا السياق سوف نتطرق إلى سرد عدد من النظريات المفسرة للتكنولوجيا وحرية الحصول عليها عالمياً:<sup>1</sup>

1- نظرية عالمية التكنولوجيا: تؤمن هذه النظرية أن التكنولوجيا والعلوم ملك العالم كله، وينبغي توفيرها للبشرية جمعاء دون احتكار، وتحقيق عولمة العلوم والتكنولوجيا المشاركة للبشرية والتعاون بين مراكز الأبحاث في العالم، وإلى جانب دور الأنترنت في إمكانية معرفة المعلومات الجديدة، تقوم منظمة التنمية الصناعية التابعة للأمم المتحدة UNLDO بالعمل على نشر وتبادل المعلومات الفنية مع منظمة براءات الإختراع التابعة للأمم المتحدة.

2- نظرية توطين التكنولوجيا: تقوم هذه النظرية بتفسير العلاقة بين التنمية المستدامة والقاعدة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا وربطها بالصناعة المحلية بدلا من تصديرها وتحويلها نحو الخارج، مثل الطب النبوي (الأعشاب الطبية) والفنون المحلية والصناعات البيئية، حيث لمراكز الأبحاث والجامعات دور هام وأساسي في عملية التأصيل التكنولوجي والعلمي، وتحتاج الدول العربية إلى توطين التكنولوجيا في شكل شبكات تكاملية.

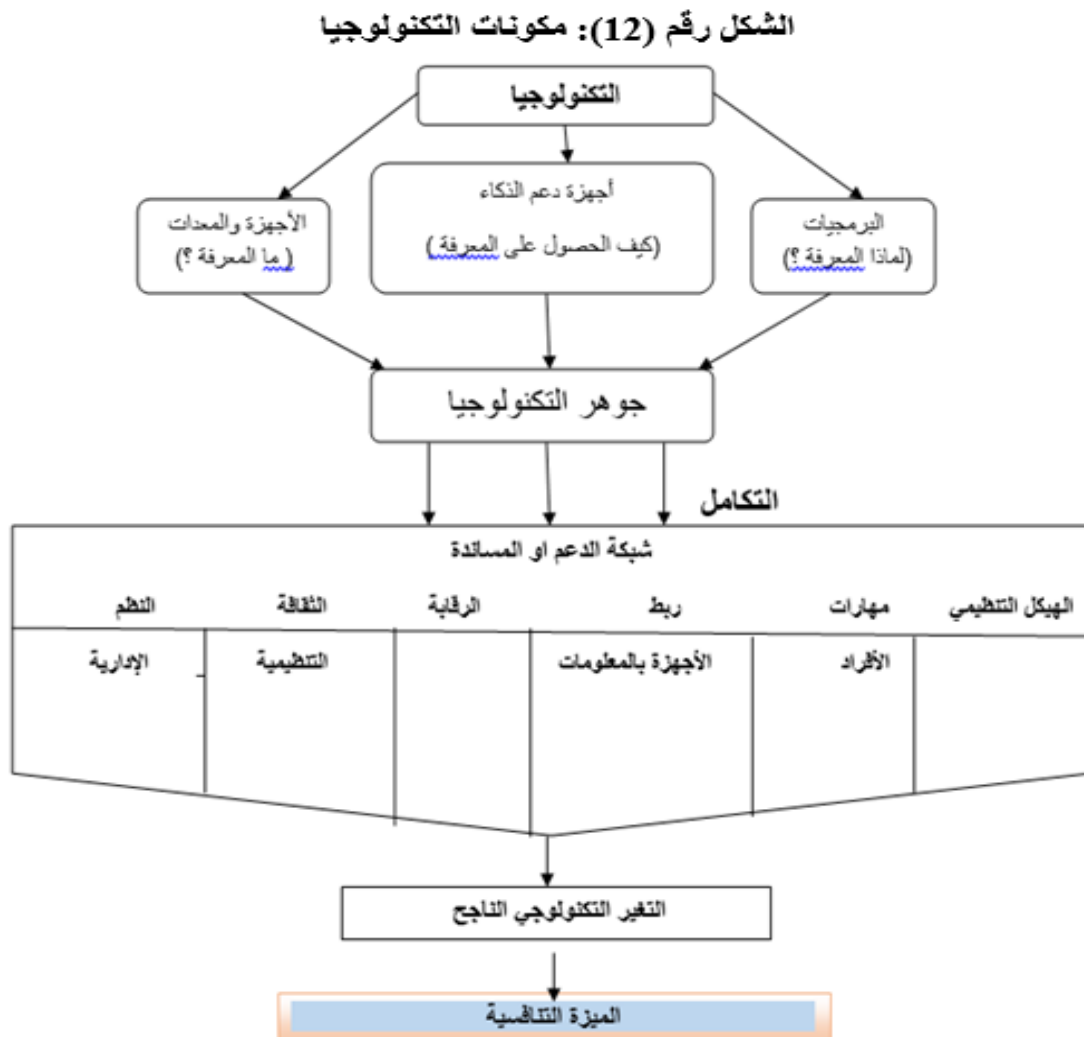
3- نظرية نقل التكنولوجيا من الخارج: تفترض هذه النظرية بأن بإمكان الشركات المحلية وبكل سهولة أن تتعاون مع الشركات العابرة للقارات في عملية نقل وتوزيع التكنولوجيا في الدول المضيفة أو بالتراخيص أو المشاركة المتعادلة أو غيرها، مع ضرورة نقل وتحويل التكنولوجيا المناسبة لكل الدول العربية.

4- نظرية التحالفات التكنولوجية الاستراتيجية: وفق هذه النظرية تتم عملية نقل التكنولوجيا من خلال التحالف الاستراتيجي بين الحكومات والشركات أو مراكز الأبحاث الخاصة، وعلى سبيل المثال ما

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الطبعة الثانية، الدار الجامعية- الاسكندرية، 2009، ص ص 377-378.

يحصل بين شركات الأدوية والكمبيوتر والمستشفيات المحلية والعالمية للاتفاق على الأبحاث المشتركة والتجارب العلمية والميدانية المتفرقة، ويستلزم التوافق والتنسيق والتكامل بين أطراف التحالف التكنولوجي العربي- العربي والآخر الأجنبي.<sup>1</sup>

ثانياً: مكونات التكنولوجيا: ينظر للتكنولوجيا بمفهوم ثلاثي الأبعاد متكونا من الأجهزة والمعدات ( Hardware ) والبرمجيات ( Software ) ونظم دعم الذكاء (Brain ware)، حيث تحتوي هذه الأجهزة والمعدات على وسائل مادية ومنطقية مختلفة تقوم باختيار المعدات لتحقيق الأهداف والغايات، أما البرمجيات فهي مجموعة قواعد وإجراءات تهتم باستخدام الأجهزة والمعدات، كما تساهم أجهزة الذكاء في أداء وتشغيل الأجهزة والبرمجيات.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح المكونات الثلاثة لمفهوم التكنولوجيا:



المصدر: غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>1</sup> - فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، مرجع سبق ذكره، ص 378.

<sup>2</sup> - غسان قاسم داود اللامي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

## الفرع الثالث: الأهمية والدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المؤسسة

- تحتل التكنولوجيا مكانة حيوية في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية، وهذا ما يتطلب مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم وتطوير مواردها، ولقد حققت التكنولوجيا فوائد كبيرة لعدة شركات دولية كبرى نسردها في التالي<sup>1</sup>:
- تقليل تكاليف العمل المباشر، فقد اعتمدت شركة (FIAT) على تكنولوجيا متطورة في عملها أدت إلى تخفيض قوتها العاملة نتيجة لاستثماراتها الكبيرة في أجهزة الإنسان الآلي؛
  - زيادة المبيعات، حيث كشفت مؤسسة (MCI) للاتصالات بأن تحديث نظم الحاسوب تساهم في تقديم خدمات هاتفية مبتكرة الأمر الذي أدى إلى زيادة مبيعاتها بشكل كبير، حيث بينت إحدى الدراسات التي شملت (1300) شركة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، بأن هنالك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي، حيث كانت مستويات أداء هذه الشركات عالية وأرباحها متميزة نتيجة استخدامها تكنولوجيا متطورة في مجالات الإنتاج والعمليات؛
  - المساهمة الكبيرة للتكنولوجيا في تحسين الجودة، وهذا من خلال إقامة إحدى الشركات المعروفة باستخدام معدات مناولة المواد المؤتمتة والمسيطر عليها بواسطة الحاسوب، أدى إلى انخفاض نسب أخطائها في العمليات الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها بشكل متميز؛
  - نتيجة للتكنولوجيا المتطورة تكون هناك السرعة في أوقات تسليم المنتجات، وهذا من خلال تقليل أوقات التشغيل والتأخيرات في العمل؛
  - تحسين الظروف البيئية بفضل مساهمة التكنولوجيا الحديثة في القضاء على الضوضاء، بالإضافة إلى التقليل والحد من درجة التلوث البيئي بشكل كبير؛
  - تلعب التكنولوجيا دور كبير في التحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات تتوافق مع طلبات الزبائن، والتي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات ذات جودة متميزة؛
  - تبرز أهمية التكنولوجيا كونها إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة العمليات في مختلف المؤسسات، مما يلزم ضرورة الاستغلال الكفؤ والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة بغية تحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها والمحافظة على بقائها؛

<sup>1</sup> - غسان قاسم داود اللامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-43.

- أثرت التقانات الجديدة والمتطورة على التحسين المستمر لأداء العمليات في المؤسسات، حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى تأثير التكنولوجيا الحديثة على الأداء الداخلي للمصانع كما يبينه الجدول التالي :

الجدول(06): تأثير التكنولوجيا على الأداء الداخلي للمصانع .

مؤشرات الأداء	نسب التحسين
الكفاءة .	زيادة بنسبة 75%.
المساحات والفضاءات .	أقل من 50%.
مستويات التخزين .	انخفضت إلى 60%.
كميات الإنتاج .	زادت بنسبة 50%.
نسبة الانتفاع من المكائن .	ارتفعت إلى 150%.
التكاليف .	انخفضت 40%.
وقت التهيئة والإعداد .	انخفض بنسبة 90%.
نسبة التالف والمعاب .	انخفضت بنسبة 90%.
المهل الزمنية .	انخفض 80%.
التنوع .	عالي جدا .
الإبداع، الجودة، المرونة.	عالي، متميزة، عالية

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

### المطلب الثاني: دور التكنولوجيا والاقتصاد في الإنتاج والتنمية

تساهم التكنولوجيا في تحقيق التنمية المنشودة، وخاصة عندما تستعمل كوسيلة لتنمية قدرات الانسان، وتمكنه من السيطرة على قوانين الطبيعة و تحقيق الوفرة الإنتاجية، و التعجيل بالتقدم الصناعي و منه الاجتماعي، فهي تلعب دورا هاما في نشر الأفكار و القيم الجديدة داخل المجتمع من خلال وسائل الاتصال المتوفرة.

### الفرع الأول: التكنولوجيا والاقتصاد

للتكنولوجيا دور بالغ الأهمية نظير مساهمتها في نشر المعرفة، كذلك تعود بمكاسب اقتصادية للأفراد أو الدول التي تحوزها، وهي تعتبر محصلة الجهود الإنساني والذي كان بدافع البحث عن أقصر الطرق لتحقيق حاجياته ورغباته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود الكيلاني، عقود التجارة الدولية في مجال نقل التكنولوجيا، دار الفكر العربي، مصر، 1995، ص 17.

فالتكنولوجيا تمثل مجموع المعارف والطرق العلمية اللازمة لتحويل عناصر الانتاج، معتمدة على العلم ومرتكزة على البحث والتطوير، إذن تعتبر التكنولوجيا منهجا علميا جديدا، هذا المنهج مرتكز على إعداد الأجهزة التي يمكن بها نقل العلم النظري إلى التطبيقي العملي. بهذا المعنى الواسع للتكنولوجيا فهو يستعمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للتكنولوجيا، واعتبارها ذات روابط وتداخل مع العلم، وينجر على امتلاك التكنولوجيا التحكم في النشاط الاقتصادي العالمي والتي تشير إليه عدة حقائق على غرار موقع الاتحاد السوفياتي سابقا وحلفائها من دول أوروبا الشرقية خارج حقل الدول المتصدرة للتكنولوجيا على المستوى العالمي مع إمكانية إعطاء فرصة لهذه الدول لاقتنائها أو الحصول عليها، وذلك حتى تكون هذه الدول دون المستوى الذي تحتله الولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية واليابان فضلا عن إقصاء وتهميش دول العالم الثالث من حلبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي وخاصة في الدول الأفريقية والعربية، هذه الحقائق أدت إلى لعب التكنولوجيا دورا كمحدد للعلاقات الدولية، وبحسب المستوى التقني للدول انقسمت هذه الدول إلى متقدمة تقنيا والمتمثلة في الدول الرأسمالية والصناعية وأخرى متخلفة تقنيا والتي هي دول العالم الثالث أو الدول المتخلفة .

ونظرا لأهمية التكنولوجيا من الناحية الاقتصادية أدت بالدول المتطورة نحو تطبيقها واحتكار استغلالها أو الترخيص بهذا الاستغلال عن طريق إبرام العقود، حيث أصبح التركيز على اختزان المعلومات العلمية والتطبيقية له أهمية كبرى على تراكم رأس المال المادي، وقد كتب شموكلر (S.chmokler) في كتابه " التنمية الاقتصادية" أن الكثير من الدراسات أثبتت أن تراكم رأس المال الذهني له مقدار أعظم من تراكم رأس المال المادي، وهذا الأمر يعلل ارتفاع إنتاجية العامل في الدول المتقدمة عنه في الدول النامية.<sup>1</sup>

وعليه نخلص إلى نتيجة مفادها أن للتكنولوجيا دور أساسي وبإلغ الأهمية في عملية التنمية الاقتصادية نتيجة تطوير العملية الإنتاجية والزيادة من مردوديتها، ومتى كان هناك استغلال أمثل للتكنولوجيا كان هناك نمو وتطور اقتصادي للدول.

<sup>1</sup> - وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى 2016، ص 27- 29.

## الفرع الثاني : علاقة التكنولوجيا بالإنتاج والتنمية

- لا يختلف اثنان في أن التقدم العلمي والتقني في العصر الحالي، يشكل أهم العوامل المسؤولة عن النمو الاقتصادي والاجتماعي والعسكري، حيث لا يمكن الفصل بين التقدم العلمي والتقني وبين عملية النمو والتقدم في المجالات المشار إليها، ويرجع ذلك إلى الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>
- ارتباط إنتاجية العامل في شتى ميادين النشاط الاقتصادي بما يوفره له التقدم العلمي والتقني من معلومات ومعارف ومهارات واختراعات وعتاد وآلات ومواد جديدة، الأمر الذي يثبت العلاقة الوطيدة بين التكنولوجيا وعنصر العمل في العملية الإنتاجية؛
  - للبحث العلمي والتطور التكنولوجي دور هام وفعال في زيادة وتحسين إنتاجية الموارد الطبيعية المتاحة، سواء بفضل اكتشاف المزيد منها، أو عن طريق اكتشاف استخدامات جديدة لها، أو عن طريق زيادة إنتاجها؛
  - الارتباط الوثيق بين التكنولوجيا وبين الاستخدام الأمثل لرأس المال في الحصول على إنتاج ذو جودة وذي قدرة تنافسية، فالمخزون الطبيعي الكبير من الثروات، وامتلاك الأرصدة المالية الضخمة، أو الكوادر البشرية الحاصلة على أعلى الدرجات العلمية، أو إقامة المئات من المنشآت الاقتصادية من طرف الدولة، كل ذلك لا يكفي لانطلاق هذه الدولة نحو النمو والتقدم إلا إذا اقترن بمواكبة مستمرة في الإلمام بكل المعارف الجديدة والمكتسبة وحسن توظيفها في إحداث التنمية المنشودة؛
  - إذ أضحت الشركات الصناعية الكبرى مهددة بشكل مستمر من السبق التكنولوجي لها، ودحرها من سوق المنافسة العالمية من طرف المنتجين الجدد الذين يحملون معهم أفكارا إنتاجية جديدة، والتي تدرك أن استمرارها وبقائها مرهون بالبحث العلمي الجاد لإدخال تحسينات جوهرية مستمرة على منتجاتها؛
  - تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة المنظومة الإدارية للمشروع وزيادة قدرتها على إحداث التطوير والتخطيط له وتنفيذه، واستثمار الوقت بأقل تكلفة باستعمال المعارف الجديدة، واكتساب الميزة التنافسية من خلال إنتاج سلع جديدة أو التحسين السريع والمستمر في المنتجات وطرق التصنيع والدخول بها إلى السوق بطريقة أكثر تأثيرا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عطية بن عبد الحليم صقر، الفجوة التقنية وأثارها الاقتصادية في الدول الإسلامية، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، جامعة أم القرى، السعودية، ص ص 13، 14.

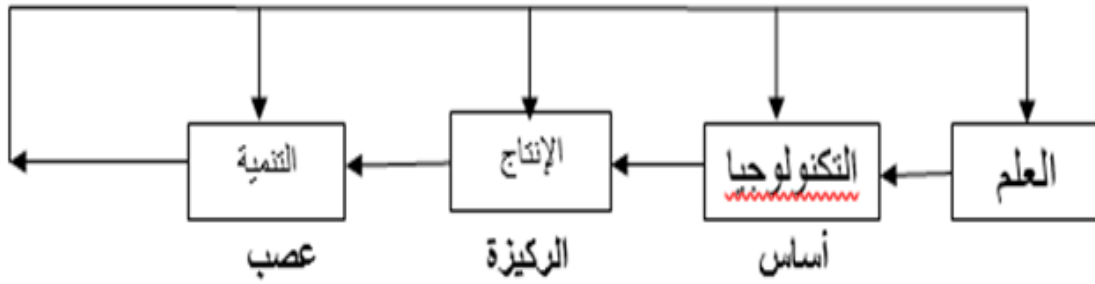
<sup>2</sup>- وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 32.



استنادا إلى ما ذكر سابقا نستخلص بأن القدرة التكنولوجية المتوفرة لمجتمع ما، هي المصدر الحقيقي للثروة فيه، والركيزة الأساسية التي تأخذ بيد هذا المجتمع نحو التقدم والتطور والرقي، وأن العلم والتكنولوجيا والإنتاج هي عوامل ومكونات ثلاث تؤثر وتتأثر مباشرة بسياسات وخطط التنمية، فالعلم هو أساس التكنولوجيا، والتكنولوجيا هي القاعدة الأساسية للإنتاج، والإنتاج هو عصب التنمية، وسياسة التنمية هي التي تحدد مسبقا دور كل مكون من هذه المكونات ومجال مشاركته في جهود التنمية الشاملة، كما تقتضي هذه الأخيرة التطوير التكنولوجي السريع والمستمر والذي يعجل بمعدلاتها<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (13): علاقة العلوم والتكنولوجيا بالإنتاج والتنمية

سياسة التنمية تحدد دور كل مكون.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وليد بن التركي مرجع سابق.

### الفرع الثالث: ربط التكنولوجيا بالإنتاجية والتقدم

تشمل التكنولوجيا كل ما ينتج عن الابتكار والتجديد والاختراعات والتطوير المستمر، ومحصلة نتائج التجارب بالمعامل والبحوث والتطوير وربط العلوم والتكنولوجيا على مستوى الدولة بالبحوث والتطوير على مستوى الشركات لتحقيق تحسينات في الإنتاجية وتحقيق التقدم<sup>2</sup>.

أولا: التقدم التكنولوجي المعاصر: من أهم مجالات التقدم التكنولوجي المعاصر نذكر ما يلي:

1- المواصلات فائقة السرعة: تتمثل في عصر زيادة الفضاء وصناعة الصواريخ ونظم التحكم عن بعد والوقود الجاف والاستشعار عن بعد وأجهزة الذكاء الاصطناعي، وتطبيقات كل ذلك ميدان الصناعة والزراعة بالإضافة إلى المجالات العسكرية والطبية.

<sup>1</sup> عطية بن عبد الحلیم صقر، الفجوة التقنية وأثارها الاقتصادية في الدول الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، مرجع سبق ذكره، ص 363.

- 2- تكنولوجيا تفجير الذرة: تستخدم في محطات الطاقة والبوارج والغواصات النووية عن طريق إدماجها مع بعضها البعض في درجات الحرارة المنخفضة وصور الطاقة في حالة التفجير والاندماج، كما تستخدم في الأغراض العلاجية والصناعية والزراعية والعسكرية كذلك.
- 3- عصر الالكترونيات فائقة الصغر والدقة: حيث تستخدم في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمواصلات والعلاج الطبيعي والصواريخ ذاتية الحركة ومركبات الفضاء غير المأهولة وأجهزة التحكم والبريد الالكتروني والأنترنت وشبكات الكمبيوتر وتكنولوجيا الإرسال Teleconferences بالإضافة إلى التليفونات الجواله والفاكس والتليكس.
- 4- المواصلات فائقة القدرة: تسمى كذلك تكنولوجيا علم الأحياء الجزيئي والتي تختص بدراسة الكائنات الحية ومستويات تركيبها، بالإضافة إلى إدماج الأحماض الأمينية والمواد الروتينية داخل الخلايا الحية.
- كل هذا يستخدم في علاج الإنسان والحيوان والنبات وعمليات الاستنساخ. وبالتحديد:
- أ- استخدام الاستنساخ في الصيدلة والطب البشري والطب البيطري والزراعة في الصحراء والبحار.
- ب- استنبات سلالات نباتية قادرة على استخلاص الغذاء من الجوع عن طريق تثبيت النيتروجين الجوي في التربة تكون قادرة على مقاومة الأمراض والآفات.
- ج- زرع قلوب وعيون وأجزاء جسم الإنسان من أجل مساعدة المرضى بسبب ندرة المعروض من تلك الأجزاء عالميا.
- 5- تكنولوجيا الطاقة المتعددة والمتجددة: على سبيل المثال طاقة الحرارة الأرضية والطاقة الشمسية والطاقة النووية الانشطارية والاندماجية وطاقة الرياح والأمواج البحرية، بالإضافة إلى طاقة تفكيك الماء إلى أيديروجين وأكسجين، وطاقة الغاز الطبيعي وطاقة تحويل الفحم إلى غازات قابلة للاشتعال.<sup>1</sup>
- كما تختلف تلك التكنولوجيات المعاصرة عن أطروحات الثورة الصناعية الأولى ( 1750-1830م) في انجلترا والثورة الصناعية الثانية (1830-1945م) والتي شهدت صناعة النفط وتقنيات تقطيره وتصنيعه، وبعدها صناعة السيارات والطائرات والمكينات الزراعية والأنسجة الصناعية وعلم الوراثة وعلوم كيمياء التربة والمبيدات الحشرية وصناعة المخصبات الزراعية، كما عرفت هذه المرحلة اكتشاف الراديو والتلفزيون.
- وكما ذكرنا سالفا فقد عرفت الثورة التكنولوجية الثالثة المواصلات فائقة السرعة وتفجير الذرة والالكترونيات فائقة الصغر والدقة والمواصلات فائقة القدرة، وأيضا شهدت الهندسة الوراثية

<sup>1</sup> - فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، مرجع سبق ذكره، ص 364.

وتكنولوجيا الطاقة المتعددة وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى الحواسيب الالكترونية السريعة وتكنولوجيا الاتصالات والروبوت والاستنساخ.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إدارة التكنولوجيا

تعد التكنولوجيا عاملاً رئيسياً وبالغ الأهمية لمسايرة التغيرات المحلية والعالمية في مختلف الميادين، فهي تخضع لمدى إرادة الحكومات في الحصول عليها، لكن هناك من يرى أن التكنولوجيا تقتحم المجتمعات سواء رغبت فيها أم عنها، وهذا مرتبط بنظرتهم إلى أن التكنولوجيا تتمتع باستقلالية ذاتية، وأن نموها وتطورها غير قابلين عن التوقف أو الانتكاس.

والبعض الآخر يرى أن الأعداد الناتجة عن التكوين في البحث العلمي عامل مهم في تطوير التكنولوجيا، هذه الكفاءات لا بد من تسييرها من طرف الحكومات، مادياً ومعنوياً بغية الوصول إلى هدف الإنتاج التكنولوجي، عن طريق تحويل الأفكار إلى منتجات مبتكرة تخدم المجتمع.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: التغيير التكنولوجي

يعمل التغيير التكنولوجي على تبني المؤسسة لفكرة أو سلوك جديد، بما يهدف إلى إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات وتحسين العوائد، وتتضمن عملية التغيير المهمات، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والأفراد لإنجاز الأهداف بكفاءة، وتهتم عملية التغيير التكنولوجي بتقنيات إنتاج المنتجات والخدمات، والتغيير حتمية على المؤسسات، ولكون البيئة متغيرة وديناميكية بصفة متسارعة تعمل المؤسسات على التكيف مع تلك التغيرات، وتسعى لاستباق التغير إذا أرادت الطموح لأن تكون رائدة من خلال استعمال الذكاء الاقتصادي. وهناك عدة تعاريف للتغيير التكنولوجي نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

- يرى Griffin التغيير التكنولوجي بأنه: "يمكن ملاحظته من خلال سعي المؤسسة إلى استبدال معدات قديمة بأخرى جديدة، بما يتطلب أساليب وعمليات جديدة .

- بينما يعرفه Robbins بأنه: " التغييرات في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات والأساليب ."

- فيما يرى Jones بأنه: " العملية التي تؤدي إلى انتقال المؤسسة من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية جديدة من أجل زيادة فاعليتها ."

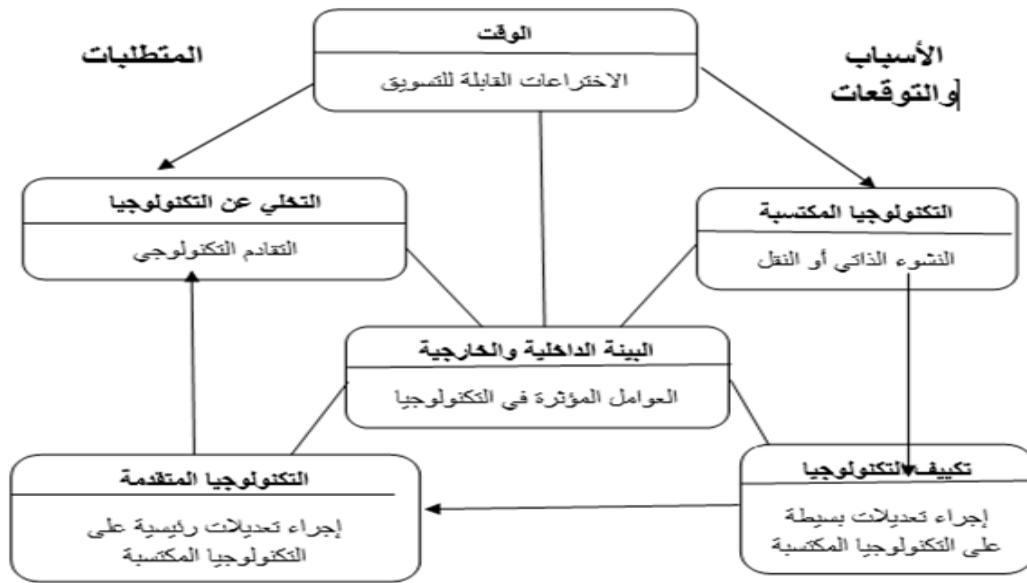
وفيما يلي الشكل الموالي يوضح دورة التكنولوجيا

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 365.

<sup>2</sup> راجح حمدي باشا، جميلة مداني، دور التكنولوجيا في تنمية الدول النامية وتجديدها، مقال منشور في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 27، المجلد 1، 2013، ص ص 56، 57.

<sup>3</sup> لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقورت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، السنة الجامعية 2014/2015، ص 25.

الشكل رقم (14): يبين دور لتكنولوجيا



المصدر: عثمان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مرجع سبق ذكره، ص 56.

### الفرع الثاني: أثر التكنولوجيا على الابتكار

أوضحت التكنولوجيا تشكل قوة التوجيه الأساسي في النشاط الابتكاري من خلال تطبيق الأفكار الإبداعية، ووضع البرامج الأولية موضع التنفيذ من طرف المشرفين في قسم الإنتاج والعمليات، وتتجلى هذه الآثار خاصة على ابتكار العملية من خلال ما يلي:

1- تكنولوجيا المنتج: تعمل تكنولوجيا المنتج بترجمة الأفكار إلى منتجات جديدة لعملاء المؤسسة، وتعتبر هذه العملية في غاية الأهمية كون أن نظام الإنتاج ينبغي أن يتم إعداده وبرمجته لإعداد المنتجات وفقا للتقدم التكنولوجي.

2- تكنولوجيا العملية: تعد هذه التكنولوجيا مهمة كذلك، كونها تتضمن الطرق التي تستخدمها المؤسسة للقيام بنشاطاتها الإنتاجية، حيث تمكن المؤسسة من تطوير وتحسين الطرق المستخدمة حاليا في نظام الإنتاج.

3- تكنولوجيا المعلومات: تعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة لتحويل البيانات إلى معلومات باستخدام مجموعة من الإجراءات والأدوات الفنية، وهي سلسلة متكاملة تتضمن الموارد المادية من حواسيب وبرامج تشغيلية وشبكات الاتصالات والموارد البشرية المؤهلة والمدربة التي تسمح بجمع وفرز وتخزين واسترجاع وتحليل البيانات والمعلومات وتوزيعها بالشكل الذي يمكن المؤسسة من تطوير عملياتها

الانتاجية وأنشطتها الإدارية، وتزداد أهميتها من خلال توفير معلومات واسعة ودقيقة للمدراء مما تساعدهم في اتخاذ القرارات الفعالة والسليمة وفي الوقت المناسب.<sup>1</sup>

وبحسب مختلف الباحثين هناك شبه اتفاق على أنه هناك أربع مكونات رئيسية لتكنولوجيا المعلومات وهي كالاتي :

- المعدات والبرمجيات ؛
- دقة قواعد البيانات؛
- المهارة والخبرة ؛
- شبكات الاتصال .

### الفرع الثالث : أهم تقسيمات نقل التكنولوجيا

بدأ الاهتمام بموضوع نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة في النصف الثاني من القرن الماضي، والذي شهد تحركا سريعا في المجال الدولي ركز على أهمية وفاعلية دور التكنولوجيا وأفضل الوسائل لنقلها من الدول المتطورة إلى الدول النامية، وطرق استخدامها وتطورها .

وتنقسم التكنولوجيا حسب طبيعتها إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي كالتالي:<sup>2</sup>

1- التكنولوجيا المشاعة: هي التكنولوجيا المتاحة بوضوح تام في الكتب والمجلات والأبحاث والدوريات، وهذه التكنولوجيا تنقل عبر إيفاد البعثات واللقاءات والمؤتمرات العلمية.

2- التكنولوجيا التجارية: هي التكنولوجيا التي تخضع في حركتها وتنقلها واستعمالها شروط خاصة، وغالبا ما تكون محمية من طرف القانون عن طريق تسجيلها في مكاتب متخصصة، إذ لا تستطيع جهة أخرى ليس لديها الحق القانوني التصرف بها بدون أخذ إذن مسبق ودفع رسوم وتكاليف مثل براءات الاختراع وحقوق الامتياز وخدمات المكاتب الاستشارية.

3- التكنولوجيا الاستراتيجية: إن هذه التكنولوجيا لا تسجل في مكاتب متخصصة ولا تنشر في الكتب أو الدوريات، وتكون معظمها ذات طابع سري وتحكر في هيئات ومؤسسات خاصة، وتتضمن أحدث الاكتشافات والابتكارات للثورة العلمية والتكنولوجية الأكثر أهمية، كبحوث الفضاء والطاقة الذرية والتقنية العسكرية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها، حيث أضحت المؤسسات مهتمة بدرجة عالية بعملية البحث والتطوير، والتي تشترك فيها الدول إلى جانب المؤسسات، أي أصبح هناك طابع مؤسسي للتقدم التكنولوجي وهو من أهم مظاهر الثورة العلمية والتكنولوجية.

<sup>1</sup> - شامي عبد الرحمان، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة (حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مديرية بشار)، مقال منشور في مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 07، جامعة بشار-الجزائر، ديسمبر 2016، ص ص 249-250.

<sup>2</sup> - بو عوبنة سليمة، اكزة عائشة، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لنقل وتوطين التكنولوجيا، مقال منشور في مجلة الإبداع، المجلد 09 العدد 01، 2019، ص 503.

## خاتمة الفصل:

في ظل الاقتصاد الرقمي أو الاقتصاد المعرفي، والمبني أساسا على الأرقام والمعطيات، يتضح إلزامية وواقعية الدور الذي تلعبه وظيفة البحث والتطوير، كونه المصدر الرئيسي للمنتجات الجديدة الذي يعمل على زيادة ابتكار الجديد في مجال الأعمال، وقد أصبح محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية على الخصوص كرهان على الأداء المتميز والدائم في ظل بيئة تتسم بسرعة التغير في شتى جوانبها وتحتدم فيها المنافسة القائمة على سلاح المعرفة بشكل أساسي، وإذا كان تقديم المؤسسة للمنتجات الجديدة مرتبط بأدائها التكنولوجي وتميزها الابتكاري، فإن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا بنشاط زائد لمهمة البحث والتطوير.

يتضح من خلال ما تم التطرق إليه سابقا أن عملية البحث والتطوير تعتبر عاملا حاسما لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ أضحت زيادة مخصصات الإنفاق الرشيد على البحث والتطوير والاهتمام بموظفي هذا القسم أمرا حتميا لتفعيل القدرة الإبداعية، وتتلخص أهميته في تحسين نوعية المنتج أو تجديده تماما أو تخفيض تكلفته، وهو ما ينتج للمؤسسة فرصة لرفع حصتها في الأسواق الداخلية والخارجية بشكل يسمح لها بزيادة أرباحها، وفي نفس الوقت توفير بدائل أكثر أمام المستهلكين لتلبية حاجاتهم، ولأن الأفكار وحدها ليست كافية، فالإبداعات الناجحة تحتاج إلى التنفيذ العملي من البداية إلى النهاية، كما تعتمد عملية البحث والتطوير على نقل التكنولوجيا وهذا يعني الاعتماد على الخارج في جلب التجهيزات والخبرات التكنولوجية الجديدة الملائمة، وهذا الكلام لا يقتصر على المؤسسات فقط، بل يقتصر كذلك على الدول، لأنها إذا أرادت تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة عليها الاهتمام بالمجال التكنولوجي والاستثمار فيه، وذلك من خلال اعتمادها على سياسات من شأنها أن تدفع بعجلة التنمية الاقتصادية كبناء مراكز البحث التطبيقي، توفير الحماية القانونية وتمويل وإعانة مشاريع البحث والتطوير، نظرا لأن هذه الأخيرة مكلفة جدا.

---

## الفصل الثاني

التأصيل النظري للميزة

التنافسية

---

## مقدمة الفصل:

يستخدم مفهوم التنافسية على نطاق واسع من طرف العديد من الباحثين في الاقتصاد والسياسة وغيرها، وقد بدأ ظهور هذا المصطلح عندما عهد الرئيس الأمريكي ريجان (RIGAN) بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية، ثم أنشأ بعد ذلك مجلس لسياسة التنافسية الأمريكية، وفي ظل تسارع الاندماج في الاقتصاد العالمي والتكنولوجي المذهل، أصبحت التنافسية ما بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها، بعدها ظهرت الميزة التنافسية كمفهوم جديد شغل حيزا واسعا ومكانة هامة لدى باحثي ومفكري الإدارة الاستراتيجية، فهو يمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

لقد أصبح هذا الموضوع في الوقت الحالي يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بغية مسايرة متطلبات التطورات السريعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي الحديث وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، بالإضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها، وحتى تبقى هذه المنظمات في المقدمة فإنها تضع في حساباتها أن كل شئ يتغير وأن التغير هو الشئ الثابت والوحيد، ويمتد ثبات الميزة التنافسية ضمن مدى زمني محدود وأن مساحة هذا المدى تزداد عندما تكون الميزة التنافسية معتمدة على الكفاءة الجوهرية والقيمة النادرة والصعبة التقليد والمكلفة عند تقليدها، وبالتالي فإن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية هي دليل على نجاح وتفوق المنظمة في بيئتها.

يأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتمييز منتجاتها وزيادة حصتها السوقية، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها وتعزيزها والمحافظة عليها أمر ضروري. وفي هذا الفصل سوف نتطرق للمفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية في المبحث الأول، استراتيجية الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها في المبحث الثاني والميزة التنافسية المستدامة في المبحث الثالث.



## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية عنصراً جوهرياً وأساسياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الراهنة، حيث يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وامكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، مما يجعل المؤسسات وفق هذا المفهوم أن تحت أكثر على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب وتعزيز والمحافظة على المزايا التنافسية لمدة أطول تجعلها دائماً في الريادة.

## المطلب الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية

تحت شعار البقاء للأفضل، أضحت عبارة تنافس أو تنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، حيث بدأت تظهر هذه المصطلحات في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد، وبدأ مفهوم التنافسية في الانتشار بشكل أوسع بعد ظهور كتابات بورتير Porter والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجية التنافس بين المؤسسات، ويتطلب ذلك دراسة ومعالجة تحليلية لقضايا المنافسة والتنافسية من أجل تحديد واختيار الوسائل والأدوات اللازمة والضرورية للتصدي لها، وتوفير ضمانات البقاء والنمو والانتشار والتوسع والاستقرار.

## الفرع الأول: تعريف المنافسة وأنواعها

تلعب المنافسة دوراً بالغ الأهمية في التأثير على قدرة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وحتى تستطيع المؤسسة اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل والذي سوف تسلكه لمواجهة المنافسين، يجب عليها التعرف والإحاطة بالمنافسين وتحليل موقعهم التنافسي واستراتيجياتهم الخاصة بالمنافسة. أولاً- تعريف المنافسة: كلمة منافسة مشتقة من المصطلح اللاتيني Cum-Ludere والذي يعني Jouer- Ensemble بمعنى يلعب في الجماعة أو يجري مع Courir-Avec أو يسرع في الجماعة Accourir- Ensemble لذا كان مفهوم المنافسة في بداية ظهوره يعني حالة خصومة وصراع وتنافس، وحالة عداء مستمر وهذا ما يعني أن المنافسة تتطلب وجود علاقات تربط بين أعضاء<sup>1</sup>. كما يعرفها فريد النجار على أنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة ومواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلبي وغيرها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup>- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

ومن الكتاب من يعرف المنافسة بأنها "محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من أثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف الزبائن أو العملاء عن اقتناء تلك البدائل"<sup>1</sup>، أما عبد السلام أبو قحف فيرى: "بأن هناك نوعين من المنافسة، منافسة مباشرة وغير مباشرة، حيث تعبر هذه الأخيرة عن الصراع القائم ما بين المؤسسات في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، حيث تتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد، الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد الطبيعية وغيرها، وتسعى كل مؤسسة إلى الفوز بالحصة الأكبر من هذه الموارد، في حين أن المنافسة المباشرة هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس السلع والخدمات"<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر حسب هيل وجونز فإن مفهوم المنافسة يشير إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع...الخ.<sup>3</sup> ويرتبط موضوع المنافسة بأداب السلوك حتى وصفت بأنها "ديمقراطية النشاط الاقتصادي" حيث يجب أن تسود مبادئ الديمقراطية ( الحرية، العدالة، المساواة ) بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز وعدم المساواة ويقصد بها المسائل غير المشروعة والمخالفة للقوانين التي تنتج عن المنافسة. وعليه تعد المنافسة حق لكل الأفراد والمشروعات والمتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون، حماية للمنافسة ذاتها.<sup>4</sup>

يصف **Robin Cooper** المنافسة اعتبارا من ثلاثة عوامل تتمثل في: السعر، الجودة والوظيفة، والتي تعرف ب: " ثلاثية الاستمرار أو البقاء Survival Triplet"<sup>5</sup>. والشكل التالي يوضح العلاقة بين العوامل الثلاثة:

<sup>1</sup>- علي السلي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غرب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101

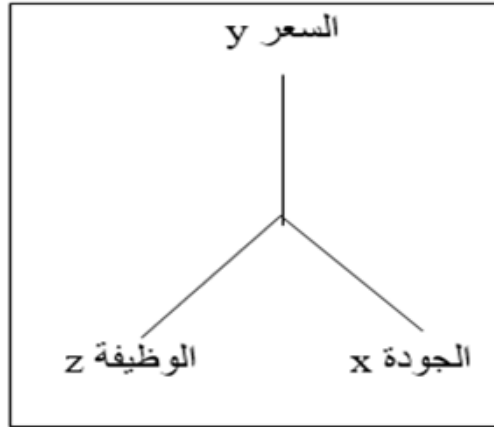
<sup>2</sup>- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق ؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 19.

<sup>3</sup>- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011-2012.

<sup>4</sup>- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 59.

<sup>5</sup> - John L. Daly, **Pricing for Profitability: Activity- Based Pricing for Competitive Advantage**, John Wiley & Sons, Inc, New York, P.42

## الشكل رقم (15): ثلاثية البقاء



Source: John L. Daly, **Pricing for Profitability: Activity- Based Pricing for Competitive Advantage**, John Wiley & Sons, Inc. New York, P.42

حسب **Robin Cooper** فإن الصراع بين المنافسين تحكمه ثلاثة عوامل: السعر، الجودة ووظيفة المنتج، ويوجد العديد من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتمايز عن منافسيها بالنسبة لمنتج واحد. ويقصد بالمنافسة " ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات." وفي هذا السياق يرى الاقتصادي " كلارك " المنافسة بأنها " الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة."<sup>1</sup> وعلى ضوء التعاريف السابقة الذكر، يمكن تعريف المنافسة على أنها "عبارة عن ذلك الصراع القائم ما بين المؤسسات التي تزاوّل نشاطها في نفس السوق، والتي تنتج سلع وخدمات بمثابة بدائل قوية لبعضها البعض في نفس النشاط الانتاجي، فهي تتمحور أساساً حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر. يمكن أن يتم هذا الصراع باستعمال أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع..."<sup>2</sup>، إذن فالعلاقة بين المؤسسة ومنافسيها هي بالضبط مباراة ذات مجموع صفري، أي أن مكسب أحدهما هو خسارة للآخر.

من هو المنافس؟

من المفاهيم الخاطئة في الممارسات العملية الاعتقاد بسهولة تحديد المنافس وتحديد مركزه التنافسي، فعند السؤال حول المنتج المنافس لمشروب "كوكاكولا" من المتوقع أن تكون الإجابة هو مشروب " البيبسي كولا ". ولكن في الحقيقة أن هذه الإجابة خاطئة لأنها تحصر المنافسة في مجرد

<sup>1</sup> - وليد بن التركي، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

<sup>2</sup> - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

اعتبار النشاط، وأن كل من يعمل خارج النشاط لا يكون منافسا، لكن نجد في الواقع أن المؤسسات تواجه مدى أوسع من المنافسين، حيث يمكن أن نعرف المنافس من وجهة نظر السوق على أنهم: " المؤسسات التي تنتج نفس المنتج، تعمل في نفس النشاط أو الصناعة أو حتى تتنافس على أموال المستهلك، إذن نستطيع القول أن المنافس هو كل مؤسسة أو فرد يمكنه أن يزاحم المؤسسة في عملائها المستهدفين لتوجيه قرار الشراء نحو منتجاتها".

وعلى ضوء هذا التعريف السابق الذكر فإن المنافس ليس بالضرورة أن يكون عاملا في نفس النشاط، وأن مجال المنافسة هو المستهلك وليس النشاط، وعليه يجب على المؤسسة أن تتجنب "قصر نظر المنافس" (competitor myopia) لأن ذلك سوف يؤدي إلى خروجها من السوق بواسطة منافسيها الكامنين عن منافسيها الحاليين.<sup>1</sup>

ثانيا- أنواع المنافسة: يوجد نوعين من المنافسة يخص مجال أعمال المؤسسات الصناعية وهي:

- 1- المنافسة غير مباشرة: هي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، من أجل الحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية والطبيعية، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالحظ الأكبر من هذه الموارد وفي أحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة، وعليه يمكننا القول بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات القائمة ما بين مختلف المؤسسات بغية الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة.
- 2- المنافسة المباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بدرجة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تشهد بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة أقل حدة، وذلك تبعا لعدد المؤسسات الموجودة في السوق وإمكاناتها.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: تعريف التنافسية، أنواعها وأهميتها

لقد نتج عن تحرير التجارة العالمية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى زيادة الاهتمام أكثر بمفهوم التنافسية من قبل جميع المؤسسات، التي أصبحت تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية عالمية، تضمن لها البقاء في السوق وزيادة النمو والتوسع.

<sup>1</sup>- زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup>- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص. 71-72.

## أولاً- تعريف التنافسية:

لغة تعني: "نزعة فطرية تدعو إلى بذل جهد في سبيل التفوق"<sup>1</sup>.  
 لقد عرف (Andra Tysom Laura) التنافسية الدولية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، في حين تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن هناك تنافسية على مستوى الدولة وأخرى على مستوى المؤسسة، إلا أن هناك تنافسية ثالثة على مستوى آخروهي التنافسية على مستوى القطاع. وبالتالي فإن مفهوم التنافسية يختلف وفقاً لمستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة، وهذا الأخير هو الذي سوف نركز عليه مع التطرق إلى مفاهيم عامة تخص تنافسية الدولة وتنافسية القطاع.

1/ تعريف التنافسية على مستوى الدولة: يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى البعيد"<sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأن التنافسية الدولية هي "القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على مواجهة التنافسية الدولية"<sup>4</sup>.

كما يعرف المنتدى الاقتصادي العالمي The world economic forum التنافسية بأنها "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"<sup>5</sup>.

كما تعرف على أنها "القدرة على المحافظة على ميزان تجاري إيجابي"<sup>6</sup> وفقاً لهذا التعريف تم ربط تنافسية الدولة بأوضاع الميزان التجاري.

<sup>1</sup> - فرحاتي لوبزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 142.

<sup>2</sup> - سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص التسيير جامعة الجزائر، 2005، ص 04.

<sup>3</sup> - عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 92.

<sup>4</sup> - كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 20.

<sup>5</sup> - Abdallah Alaoui, La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises, France : harmattan, 2005, P. 41

<sup>6</sup> - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 07.

وعرفها المجلس الأوروبي على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجالا واسعا تخص كل السياسة الاقتصادية"<sup>1</sup>. من خلال التعاريف السالفة الذكر حول مفهوم التنافسية على مستوى الدولة تنحصر في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- المجموعة الأولى من التعاريف أخذت بعين الاعتبار كل من أوضاع التجارة الخارجية ومستوى معيشة الأفراد والمجتمعات، بمعنى تعكس قدرة الدولة على تحقيق التوازن في الميزان التجاري بالإضافة إلى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها.

- أما المجموعة الثانية من التعاريف ركزت على نظرة الدول المتقدمة للتنافسية كونها وسيلة لتحقيق رفاهية المجتمع والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك، آخذين بعين الاعتبار مدى تحقيق الدولة لمستوى معيشة مرتفعة للأفراد والمجتمع.

- في حين أن المجموعة الثالثة ركزت على أوضاع التجارة الخارجية للدول فقط.

2/ تعريف التنافسية على مستوى القطاع: تعرف التنافسية على مستوى القطاع أو الصناعة على أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستعملة في العملية الإنتاجية.<sup>3</sup> ويتم قياس تنافسية مستوى القطاع أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:<sup>4</sup>

- قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية؛
- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى؛
- التكنولوجيا المستعملة والخدمات ما بعد البيع؛
- الربحية الكلية للقطاع؛
- الميزان التجاري للقطاع؛

<sup>1</sup> - براهيم بلقطة، ابراهيم براهيمية، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 8.

<sup>2</sup> - محمد زيدان، بريس عبدالقادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية-حالة الجزائر- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص ص 15-16.

<sup>3</sup> - عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة- دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقوت ورقلة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 64.

<sup>4</sup> - محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 86.

- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

وفي تعريف آخر لفريد النجار بأنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو الدولي، من أجل الوصول إلى مركز تنافسي وهذا عن طريق الوفورات في التكلفة، الأسعار والجودة، تميز المنتجات، الالتزام بوقت التسليم وغيرها"<sup>1</sup>.  
كخلاصة لهذه التعاريف فإن الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، حيث تسعى هذه المؤسسات جاهدة لتحقيق التنافسية عن طريق جملة من المتغيرات كالأسعار والجودة بغية الحصول على مركز تنافسي مستمر في السوق يساعدها على البقاء والاستمرارية.

3/ تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة: تعرف تنافسية المؤسسة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا"<sup>2</sup>.

ويرى **Ahmed Bounfour** أن "التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر من منافسيها"<sup>3</sup>. من خلال هذا التعريف فإن المؤسسة متى استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، تعتبر تنافسية أو أكثر منافسة.

في حين عرفها علي السلمي على أنها: "الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات بغية الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"<sup>4</sup>.

وفي تعريف آخر هي "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسيع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية وتحقق التنافسية من خلال

<sup>1</sup> - فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 123.

<sup>2</sup> - كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2007، ص 105.

<sup>3</sup> - Ahmed Bounfour, *le management des ressources immatérielles*, Dunod, Paris, 1998, P 217.

<sup>4</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101.

مجموعة متغيرات منها التحكم في التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، إرضاء العملاء، تخفيض الأسعار والبحث عن عملاء جدد<sup>1</sup>. كما تعرف على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>2</sup>. من خلال تطرقنا للتعريف السالفة الذكر حول تعريف المنافسة على مستوى المؤسسة نستخلص ما يلي:

- لا حدود جغرافية للتنافس، ولا بد على المؤسسة أن تنافس دوليا مثلما تنافس محليا وخاصة مع الانفتاح التجاري العالمي وعودة الأسواق؛
- يعتبر العملاء محور اهتمام المؤسسات لتحتمل موقع تنافسي في السوق؛
- يعد التجديد والابتكار في المنتجات والخدمات مؤشرا قويا لخلق فرص جديدة للاستثمار في السوق التنافسية؛
- يجب على المؤسسة أن تعتمد مواقيت التسليم يوافق حاجات ورغبات المستهلك في الأجال المحددة والمكان المناسب، ولا ينبغي لها أن تقدم منتجاتها وخاصة الجديدة منها متأخرة عن باقي المنافسين؛
- وعلى ضوء ما سبق يمكن تقديم تعريف للتنافسية على أنها "التحدي الذي يفرض على المؤسسة مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية بصفة مستمرة، وتكريس ما تملكه من موارد من أجل بناء وتنمية قدراتها بما يتلائم مع متطلبات السوق التنافسية، تضمن لها المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة".

ثانيا- أنواع التنافسية: يصنف الكثير من الاقتصاديين إلى عدة أنواع من التنافسية سوف نسردها في ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- التنافسية السعرية: تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين، لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها الزبون باقتناء المنتج.

<sup>1</sup> - هشام حريز، بوشمال عبدالرحمن، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص 135-136.

<sup>2</sup> - كمال رزيق، فارس مسدور، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>3</sup> - وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تهتم بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص 07.



2- التنافسية الغير سعريّة: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه باقي المنافسين الآخرين من حيث تخفيض تكاليف الاستعمال، سرعة الاستلام، خدمات ما بعد البيع... الخ.

3- التنافسية النوعية: وتشمل زيادة على النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة والمتطورة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، يتمكن من ترويج منتجاته وتصديرها حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها.

4- التنافسية التقنية: والتي من خلالها تتنافس المؤسسات من حيث النوعية في الصناعات عالية التقنية.

ثالثا- أهمية التنافسية : تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تمنح التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

وكون أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول، إذن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها، وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لا بد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية، بحيث لا بد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

مما يزيد من أهمية التنافسية كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تدنية التكاليف والأسعار، وبالتالي فإن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

من أهمية التنافسية كذلك أنها تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، وعليه أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحالي هو وقوعها في حاجز التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة (القدرة) التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

## الفرع الثالث: مؤشرات قياس التنافسية ومعوقاتها

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية والتي نوجزها على النحو التالي:

أولاً- مؤشرات قياس التنافسية: يوجد العديد من المؤشرات والأدوات التي تستخدم في الدراسات التجريبية لتقييم التنافسية، هذه المؤشرات تختلف وفقاً لمستوى التحليل، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع، أو على مستوى المؤسسة.

يعد الميزان التجاري من أهم المقاييس والمؤشرات الأكثر استعمالاً التي تستخدم في اختبار وتقييم القدرة التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي، أما على مستوى القطاع فعادة ما يتم التركيز على ثلاثة أنواع من المؤشرات: تكاليف الإنتاج النسبية، الإنتاجية النسبية والتبادلات التجارية.<sup>1</sup> أما بالنسبة للمؤسسة فإن من أهم المؤشرات التي تستعمل في اختبار وتقييم تنافسيها نجد:<sup>2</sup>

1- مؤشر الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية ومعياراً لها، وإذا كان ربحية المؤسسة التي تزيد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تخص القيمة السوقية لها، حيث أن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى مؤشر توبن Topin's، وإن كانت هذه النسبة أقل من واحد يعد المشروع غير تنافسي.

أي كلما كانت أرباح المؤسسة مرتفعة كانت فترة بقائها في السوق أطول، فالربحية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة لمدة أطول.

2- مؤشر تكلفة الصنع: حسب النموذج النظري للمنافسة النزيمية، تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق ويرجع ذلك إما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً أو للسببين معا.

تعد تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين مقياساً كافياً للتنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

3- مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: يشير مصطلح الإنتاجية إلى قيمة المدخلات، بمعنى نسبة كمية الإنتاج بالنسبة لعوامل الإنتاج، حيث يقيس هذا المؤشر مدى فاعلية المؤسسة من خلال تحويل مدخلاتها (عوامل الإنتاج) إلى مخرجات من سلع وخدمات، فإذا كانت إنتاجية مؤسسة ما منخفضة يعني ذلك ارتفاع تكاليف إنتاجها، التي قد تفقد من خلاله المؤسسة حصتها السوقية لصالح مؤسسات

<sup>1</sup>- بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 09

<sup>2</sup>- عميش عائشة، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010، ص ص 04-06.

أخرى، حيث أن ارتفاع تكاليف الإنتاج يؤدي إلى ارتفاع الأسعار الذي بدوره يؤدي إلى عزوف الزبائن عن اقتناء سلع ومنتجات المؤسسة، إذن هناك علاقة طردية بين مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ومؤشر الحصة السوقية، فارتفاع المؤشر الأول يؤدي إلى ارتفاع المؤشر الثاني.

4- مؤشر الحصة السوقية: يعد مؤشر الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي نحكم من خلالها على تنافسية مؤسسة ما، فإذا كانت المؤسسة تسيطر على نصيب وافر من السوق، فإن ذلك يدل على قوة تنافسية هذه المؤسسة خاصة إذا كان هذا السوق مفتوح وبدون قيود ويوفر فرص للنمو والتطور، فإنه سيشكل أرضاً خصبة للمؤسسات الراغبة في التطور والبقاء في السوق لمدة أطول.<sup>1</sup>

ثانياً- معوقات التنافسية: حتى تلعب تنافسية المؤسسة دوراً فعالاً في التنمية، ينبغي عليها التغلب على المعوقات التالية:<sup>2</sup>

- ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- انخفاض مستوى تأهيل وكفاءة المورد البشري؛
- ضعف وغياب نظام للاتصال بين هياكل المؤسسة بسبب غياب نظام للمعلومات الإدارية وتقييد حرية المديرين والمسيرين؛
- تدهور المناخ والسلوك التنظيمي الفعال؛
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة؛
- ضعف الأداء في العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

تؤدي هذه المعوقات وغيرها إلى فشل المؤسسة في قياس الفرص وتجنب التهديدات التي تفرضها بيئة الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى تدني القدرات التنافسية للمؤسسة.

#### المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، وعقب ظهور كتابات مايكل بورتر Michal Porter حول الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية، حيث يرى أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية تمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة الجديدة المبنية على المعرفة والكفاءة البشرية.

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

تسعى المؤسسات من خلال الميزة التنافسية إلى التميز وأن تكون رائدة في مجال عملها من خلال خلق قيمة مضافة جديدة وتحسين الجودة والاهتمام بالابتكار، حيث تستثمر الشركات أي هفوة أو خطأ لدى المنافسين وتعمل عليها من أجل تصحيحها وتقديم الحلول بشكل أفضل

<sup>1</sup> - حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

<sup>2</sup> - زهوري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 78.

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية: لقد عرفت الميزة التنافسية كغيرها من المفاهيم عدة وجهات نظر، بالرغم من أنها تصب في مجملها في اتجاه واحد، إلا أنه لم يوضع تعريف محدد وواضح لها، ومن أهم التعريفات التي اعطيت للميزة التنافسية نجد ما يلي:

تعتبر الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسات، ويعود بدايات هذا المفهوم والاهتمام به إلى عام (1939)، لكن يمكن رده إلى (Selzmick, 1959) الذي ربط الميزة بالمقدرة. وبعد ذلك وصف (Hofer and Schendel) الميزة التنافسية بأنها: الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد.<sup>1</sup>

وبعد ذلك جاء Day سنة 1984، ثم M. porter سنة 1985 حيث كان لهما الفضل في تطوير مفهوم الميزة التنافسية لتصبح هدف استراتيجي في المؤسسة.

وقد عرفها (Michael Porter) حيث قال: " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>2</sup>

أما غاريبالدي جيرارد (GARIBALDI Gerard) فقد عرف الميزة التنافسية على أنها: " كل عمل مبني على ضمان بقاء المؤسسة في نظام المنافسة الحرة، حيث يفرض عليها أن تملك ميزتان:

- حصة من العملاء والمستهلكين الذين يحصلون على منفعة أكيدة في تلك الفترة الزمنية؛
- حصة أخرى تضمن بقاء المؤسسة.<sup>3</sup>

في حين يرى (Mc Fetridge) بأن الميزة التنافسية في مؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح، مقابل ارتفاع في الحصة السوقية وانخفاض في التكاليف، دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.<sup>4</sup>

كما يعرف السلمي الميزة التنافسية على أنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون، وتؤكد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - جلول بن قشوة، زينب الرق، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لبنوك التأمين، حالة بنك التأمين "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وكارديف الجزائر (CARDIF- el djaziar)، جامعة عمار تليجي-الأغواط. المجلة غير مدونة والسنة مجهولة.

<sup>2</sup> - Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel des nations*, Traduire par: Mirailles et autres, inter édition, paris, 1993, p 48.

<sup>3</sup> - GARIBALDI Gérard, *Stratégie Concurrentielle (choisir et gagner)*, Édition d'organisations, France, 2ème édition, 1996, P94.

<sup>4</sup> - أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 461.

<sup>5</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

كما تعرف كذلك بأنها " كل شيء يمنح مؤسسة واحدة التفوق على منافسها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها".<sup>1</sup>

ويرى Barney "إذا أرادت المؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية ينبغي عليها أن تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر، ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج".<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا من طرف Doyle بأنها "تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من المؤسسة وبالتالي تزداد حصتها السوقية".<sup>3</sup>

في حين عرفتها هيئة التجارة والصناعة البريطانية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".<sup>4</sup>

ويرى نبيل خليل مرسي أن الميزة التنافسية يقصد بها " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".<sup>5</sup>

وفيما يلي نستعرض بعض رؤى الباحثين للميزة التنافسية في الجدول أدناه:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Andrew Pearson, **The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete**, UBS Unique Business Strategies, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>, 13 May 2010, P1.

<sup>2</sup> - B. Barney, Delwing N. Clark, **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage**, Oxford university press, New York, 2007, P 24.

<sup>3</sup> - أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 296.

<sup>4</sup> - أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير: تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 03-04 ديسمبر 2012، ص 03.

<sup>5</sup> - نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 37.

<sup>6</sup> - ثامر البكري، احمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الجامعة العراقية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015، ص 113.

## الجدول (07): بعض رؤى الباحثين للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجيه أو التركيز الرئيسي للباحث
Hofer et al,1980	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.	الأنشطة أو السوق
Fahey,1989	أي شيء يميز المنظمة او منتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها النهائيين.	الموقع في ذهن الزبون
Reed & fillipi,1990	الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق انماط نشر الموارد .	الموقع في ذهن الزبون
Czepiel,1992	تقديم منتجات او خدمة للزبون بشكل افضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن.	المحافظة على الموقع في ذهن الزبون لمدة طويلة
Rappaport, 1992	قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتمكنها من تحقيق العوائد من خلال السعر الاقل مقارنة بالمنافسين تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة اكبر للزبون .	الكلفة
Evans, 1993	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون .	الأنشطة
Mc Gahan,1994	هي اداء المنظمات لأنشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين .	الأنشطة
Pitts & lei, 1996	انجاز الشركة لنشط او اكثر بشكل متميز عن منافسيها.	الأنشطة
الروسان، 1997	هي قدرة المنظمة في جعل كلف انشطة القيمة ادنى او زيادة القيمة المقدمة للزبون مقارنة بالمنافسين ولمدة طويلة من الزمن .	التركيز على الكلفة
الزغبي، 1999	خاصية او مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات/منتجات للزبائن.	التفرد والعلاقات مع الزمن
Macmlland & Tampo, 2000	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الاخرين.	المكانة مقارنة بالمنافسين

المصدر: ثامر البكري، احمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دارامجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص 113.

ثانيا- أهمية الميزة التنافسية: يرى Porter بأن الميزة التنافسية هي الهدف الأول الذي تقوم عليه استراتيجية المنظمة، حيث تعتبر بمثابة متغير تابع لمتغير مستقل هو أداء المنظمة، وقد أرجع ذلك إلى التأثير الواضح للميزة التنافسية على مردودية الاستثمار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نور الهدى بوهنتالة، خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مقال منشور في مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، تاريخ النشر، 2017/09/01، ص 160.

وعموما يكمن وصف أهمية الميزة التنافسية وصفا شاملا من خلال الآتي:<sup>1</sup>

- تقديم دعما يساهم في نجاح الأعمال؛
- تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
- تقدم التوجيه والتحفيز للمنظمة؛
- تقدم اساسا للتحسينات المستقبلية؛
- تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.

قد سرد عبد الفتاح المغربي بأن الميزة التنافسية تتجسد أهميتها بالنسبة للمؤسسة من

خلال:<sup>2</sup>

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
  - تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
  - تجعل من المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا؛
  - بما أن الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد، فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة مسايرة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
  - كون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها لذلك، بالتالي تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة؛
- في حين أن عمر عوض الغويري فيرى أهمية الميزة التنافسية تبرز من خلال الجوانب التالية:<sup>3</sup>
- تعد معيارا مهما بالنسبة للمؤسسات الناجحة، كون أن هذه المؤسسات هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها أضحت متاحة بشكل واسع ومعروفة من طرف المنافسين؛
  - تعتبر عاملا مهما وجوهريا للمنظمات باختلاف أنواعها ومنتجاتها، حيث تعد الأساس التي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة؛

<sup>1</sup> - مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة المهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، بالوادي، الجزائر، تاريخ النشر، 2019/12/21، ص 244.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 27.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2014، ص 106.

- تعد أداة بارزة وهامة لمواجهة المنافسين في نفس القطاع، وهذا عن طريق قيام المؤسسة بتطوير وتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل القريب من خلال توحيد التقنيات والمهارات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تسعى أغلب المنظمات جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والدولي، من أجل تعزيز مكانتها في السوق والظفر بأكبر حصة سوقية ممكنة، ولقد حدد (Wen-Cheng) مصادر الميزة التنافسية كما يلي:<sup>1</sup>

1- التكنولوجيا والابتكار: الإبداع أو الابتكار له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث ينشئ لدى الشركات المبتكرة قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات تحصل على حصة معتبرة من القيمة التي تم انشائها حديثاً.

ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية بما فيها المنتجات الجديدة، حيث إن الشركات الأكثر إبداعاً وابتكاراً لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وتحسين القدرات الداخلية بشكل مستمر بفضل تضافر الجهود الجماعية.

وعليه فإن الابتكار والتكنولوجيا لهما دور أساسي في حصول المنظمات على ميزة تنافسية، من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة بفضل الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المؤسسات الحصول على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

2- الهيكل التنظيمي: يرى Petison & Johri أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية، بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، وعلى سبيل المثال وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعد الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية، ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل، تسمح بعض المؤسسات بتطبيق بعض المهارات الفردية كي تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.

3- الموارد البشرية: مصطلح يستعمل لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها، من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية، كما يمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث تعد هذه المصادر سهلة التقليد ويمكن الوصول إليها

<sup>1</sup> - عزالدين علي سويدي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015، ص 73-75.



بشكل مستمر، وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعد مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة. وتتمثل أفضل الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في النقاط التالية:

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم؛
  - يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة؛
  - عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة؛
  - تقييم الأداء القائم على النتائج؛
  - الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم؛
  - مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرار والأخذ بمقترحاتهم لتطوير المنظمة.
- كما يؤكد Akhtar et al إلى أن الموارد البشرية تتطلب إلى أربع كفاءات أساسية كي تصبح شريكة في عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتشمل هذه الأعمال:

- الاختصاص؛
- المعرفة المهنية؛
- التقنية؛
- الكفاءة.

وبالتالي فإن تحقيق أهداف المنظمة لاستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب المهارات والخبرات الذين يمثلون العنصر الأهم في المؤسسة.

وعلى غرار ما ذكر سابقا يرى البعض الآخر بأن مصادر الميزة التنافسية تنقسم إلى مصدرين أساسيين، يتمثل المصدر الأول في مدخل الفرص والتهديدات، أما المصدر الثاني فيختص بمدخل الموارد والكفاءات، حيث تعتبر الموارد الملموسة والغير الملموسة والكفاءات كدعائم أساسية لمزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.<sup>1</sup>

1. مدخل الفرص والتهديدات: يكمن دور مدخل الفرص والتهديدات في توفير معلومات عن البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات البيئية التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية، حيث تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة يستلزم اغتنامها أو تهديدات ينبغي تجنبها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها، أما التهديدات فهي مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، يجب على

<sup>1</sup> - عرابة الحاج، رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

المنظمة اجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة، وهناك عدة طرق يمكن من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، وذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها، ولعل أهم هذه الطرق نجد اليقظة والترصد والاستخبارات.

2. مدخل الموارد والكفاءات: إن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية وحصول المؤسسة على مزايا تنافسية باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات، وفيما يلي سوف نسرد الموارد الملموسة والغير ملموسة حسب أهميتها بالإضافة إلى الكفاءات.

أ- الموارد الملموسة: تتمثل الموارد الملموسة في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية، وسيتم شرحها كالتالي:

1/ المواد الأولية: تعتبر المواد الأولية بالغة الأهمية باعتبارها تؤثر بشكل كبير على جودة المنتجات، وبالتالي فإن اختيار المؤسسة لمورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية.

2/ معدات الإنتاج: يتمثل دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها وتوظيفها بشكل سليم وبرمجة عمليات الصيانة حتى تضمن استمرارية فعاليتها لأطول فترة زمنية ممكنة.

3/ الموارد المالية: عندما تكون للمنظمة قدرة مالية كبيرة هذا سوف يمكنها من تعميق أنشطتها وتطويرها، كإنتاج منتجات جديدة أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات توزيع جديدة، مما يعزز موقعها التنافسي.

ب- الموارد غير الملموسة: من الصعب تحديد الموارد الغير ملموسة كونها لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك، غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من الجودة، المعرفة، المعلومات، والتكنولوجيا. 1/ الجودة: نظرا للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، أصبح من الضروري تلبية رغبات الزبائن من قبل المنظمات والحرص على رضاهم، حيث لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة في المقام الأول بالنسبة لاهتمامات المستهلك والتي يسعى للحصول عليها، الأمر الذي فرض على المؤسسات التي تريد البقاء في السوق وفي المنافسة أن تقوم بصناعة منتجات ذات جودة عالية.

ومن خلال الجودة يصبح لدى المؤسسة فرصة لفرض سعر مرتفع، بالإضافة إلى أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد من الكفاءة وبالتالي تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعد التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم المصادر الأساسية في بناء المزايا التنافسية، حيث يمنح التطوير لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفترق بها المنافسون مما يسمح بتدنية التكاليف إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة عن طريق تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له أو تخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تعمل وظيفة البحث والتطوير على الرفع من كفاءة المؤسسة مما يجعلها رائدة في تحديث عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

2/ المعرفة: تعتبر المعرفة حصيلة من خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد، ولقد أصبحت المعرفة أكثر الموارد أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والتي تتمكن من استغلال المعرفة التي تمتلكها وتجسيدها على شكل تكنولوجيات حديثة وابتكار سلع وخدمات جديدة<sup>2</sup>.

3/ المعلومات: تعد المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي مؤسسة، وتكمن أهميتها في: اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، حيث تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية، تشمل المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات للسلع أو مستوى تقديم الخدمات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، التكنولوجيا المستخدمة، الطرق التسييرية المستعملة، والمردودية المحققة في كل المستويات، كل هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتسييرها بمساعدة عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات، المتمثلة في حالة الأسواق \_ هل هي نمو أو ركود أو ثبات \_ معلومات عن المنافسين، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، المنتجات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار، السياسة الحكومية تجاه الضرائب والتسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، كل هذه المعلومات الخارجية والداخلية تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، كما تسمح لعمالها المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، كما تقدم طرق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي:

- معايير تسمح بانتقاء كل هذه المعلومات باختيار ما هو مهم للمؤسسة للمحافظة على مكانتها في السوق وتحقيق التميز؛

- أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد، بشرط أن تفوق عوائدها تكلفتها؛

<sup>1</sup> -عراية الحاج، رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup> - خديجة حريق، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 123.

وبالتالي تعد المعلومات سلاحاً رئيسياً لغزو البيئة التنافسية للمؤسسة، حيث تساعدها في الوصول إلى أهدافها تحقيق المنتجات المتميزة، الإنتاجية العالية، وتعظيم أداؤها.<sup>1</sup>

4/ التكنولوجيا: أصبح الاهتمام بالتكنولوجيا بالغ الأهمية من طرف المؤسسات كونها تعد مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية وتقديم القيمة للزبون من أجل البقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، هذا ما يجعل المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، ومن أجل مواجهة المنافسين تعمل المؤسسات على الاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف جودة المنتجات والخدمات، والحصول على التكنولوجيا غير كاف بالنسبة للمؤسسة، بل لا بد عليها أن تتحكم فيها حتى يستطيع عمالها القيام بأعمالهم لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة في الوقت المناسب وبالجودة العالية، ويساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة وذلك من خلال استخدام معرفة وتكنولوجيا جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل.<sup>2</sup>

ج - الكفاءات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات ينتج عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين كفاءات فردية وكفاءات جماعية.

- الكفاءات الفردية: وتتضمن الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس والتطوير، وهناك كفاءات تفاضلية والتي تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية وتميز لذوي الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

- الكفاءات الجماعية: وتتمثل في المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة عن طريق الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها، حيث تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إدريس عبد الرحمن ثابت، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 153.

<sup>2</sup> - GIGET Marc, *la dynamique stratégique de l'entreprise: Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence*, Edition Dunod, paris, 1998, p 44.

<sup>3</sup> - عرابة الحاج، رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

## الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية

تنشئ المنظمة ميزة تنافسية تجعلها تتميز بخصائص خاصة عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة لها، حيث أن كل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من أجل التنافس، ولعل أهم خصائص الميزة التنافسية نجد ما يلي:<sup>1</sup>

1- الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على تميزها ينبغي عليها الابتكار والتطوير بشكل متواصل ومستمر، حيث أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية، وبالتالي يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الإبداع والابتكار.

2- دورة حياة الميزة التنافسية: تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، والتي تكون فيها في نمو مستمر ويكون حجمها في التوسع، ثم تليها مرحلة التبني حيث تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية، عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، وبعد هذه المرحلة تنتشر بين المنافسين ونتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة، حيث تكون في متناول جميع المنافسين، وعليه ينبغي على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية جديدة تمكنها من التنافس.

3- القابلية للتغيير: تستطيع المؤسسة تغيير ميزتها التنافسية من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، ومن هنا ينبغي على المؤسسة تغيير ميزتها التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

4- القابلية للتنمية والتطوير: تعمل المؤسسة بتنمية وتطوير ميزتها التنافسية توازياً مع التغيرات والتطورات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة تعتمد أساساً على الإبداع والابتكار وهذا لمواجهة المنافسة من قبل المنافسين.

5- تتحدد من وجهة نظر العميل: كون أن خدمات وأنشطة المؤسسة موجهة أساساً لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجوده أداؤها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، حيث أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

6- تتميز بالمرونة: وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.

7- يتم بنائها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه.

<sup>1</sup> - براهم بلقايد، عبد العزيز سالم، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- أبحاث اقتصادية وإدارية- جامعة وهران، العدد الخامس عشر، جوان 2014، ص ص 325-326.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها وشروط فعاليتها

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تعد المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات الزبون وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتولمها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وذلك لتلبية الطلب في السوق، ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تسعى إلى توفير احتياجات المستهلك ورغباته.

ويقصد بأبعاد التفوق التنافسي هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وتركز عليها عند تقديم المنتجات، ويمكن لها أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكثر، وهذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

1- التكلفة : تعتبر التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه من أجل بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، والحصول على قدر أوفر من الأرباح، وعليه فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في أداها نسبة إلى المنافسين في الصناعة، فإنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق.

تمكن التكلفة المنخفضة المؤسسة من منافسة الآخرين من خلال تقديم منتجات بأسعار منخفضة، حيث غالبا ما يميز العميل بين الأسعار فيختار الأقل، كما يمكن للمنظمة أن تطرح منتجاتها بنفس الأسعار مع المنافسين لكن في هذه الحالة تقدم خدمات إضافية (مثل خدمات ما بعد البيع كالصيانة..)، ولتخفيض التكلفة ينبغي الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والاستفادة من تقويم الأداء، بما يسهم في تخفيض الإسراف في المواد المستعملة والدقة في إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء، حيث يشير (Harrison) & (John 1998) إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في تدنية التكلفة وهي:

- الاستثمار الأقل في الموارد؛

- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛

- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين؛

- البيع المباشر للزبون وتقليص عدد منافذ التوزيع.

<sup>1</sup> - لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية في الشركة الميدانية للهندسة بتقرت- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015، ص 46.

2- الجودة: غاية الزبون هي الحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، حيث أصبحت المنظمات الحالية تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق رغبات وتوقعات المستهلك.<sup>1</sup>

ولقد قسم (Dilvorth, 1992) الجودة إلى ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- جودة التصميم: تشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العملاء، ويعني ذلك بأن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات العملاء، ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم.

- جودة المطابقة: تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، وتكمن أهمية جودة المطابقة بجانبين، الأول كلما كانت مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبائن، حيث أن التصميم يبني أساسا وفق تلك الحاجات والرغبات، أما الجانب الثاني فهو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن، حيث تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

- جودة الخدمة: ويقصد بها التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتج أو الخدمة، وأن زيادة جودة المنتج أدت بالمؤسسات إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف، من خلال تقليص التكلفة الاجمالية نتيجة تقليص تكاليف المعيب والتالف، الحد من حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب، مما يؤدي إلى تحقيق هامش ربح أعلى.

3- الاستجابة والتسليم: يقصد بها سرعة المؤسسة في الاستجابة إلى رغبات زبائنها وعملائها المتغيرة والمتجددة. حيث يعد بعد الاستجابة عنصرا أساسيا في عملية كسب المنظمة لولاء ورضا زبائنها، لأن عنصر الوقت والتسليم يعتبر من أهم الأبعاد المهمة في كسب أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين.<sup>3</sup> وعليه فكلما كان الوقت المنجز لحظة توليد الفكرة من التصميم النهائي والإنتاج قصير المدى، كلما كان للمؤسسة خاصية قيادية تتفوق بها على المنافسين، ويعد الوقت عنصرا ذا قيمة كبيرة وهامة، لذلك تسعى المؤسسات إلى تخفيضه من أجل زيادة الربحية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع والعشرون، المعهد التقني الكوفة، العراق، 2013، ص 87.

<sup>2</sup> - لشهب الصادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

<sup>3</sup> - حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>4</sup> - عربية سلوى، زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 291.

4- المرونة: لقد أدرك عدد كبير من مدراء التصنيع أن تحقيق التكلفة المنخفضة والجودة العالية لم يعد كافياً لتحسين أو استدامة الوضع التنافسي للمنظمة، ففي ظل بيئة تنافسية سريعة التغير وتتصف بعدم التأكد، تزايد اهتمام صناع القرار بالمرونة كوسيلة لتحقيق أنماط جديدة من الميزة التنافسية، حيث عرفها (Stevenson) على أنها "القابلية للاستجابة للتغيرات"، ويشير هنا إلى أن التغيرات ربما تتعلق بالتبديل في تصميم سمات المنتج أو الخدمة أو التغير الذي يحصل في طلبات الزبائن أو في مزيج المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة.<sup>1</sup>

وهناك من يعرف المرونة على أنها قدرة المؤسسة على مسايرة المتغيرات في أذواق ورغبات زبائنهم، وذلك من خلال إحداث تغييرات في عملية تصميم منتجاتهم.

وهي كذلك القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة وعملية الطلب.<sup>2</sup>

5- الإبداع: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وبالتالي فإن المؤسسات تقوم بتحديث وتطوير منتجاتها حتى تتلائم ما تقدمه مع رغبات زبائنهم، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة ومتميزة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.<sup>3</sup>

يعد الإبداع التفرد والتميز في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة وسرعة التطور

الجديد، فالإبداع هو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات الجديدة.<sup>4</sup>

كما يقصد بالابتكار التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكويناً للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تختلف عن تلك الطرق المستعملة من قبل المنافسين، والتي تمكن المؤسسة من تدعيم وتقوية ميزتها التنافسية.<sup>5</sup>

وفيما يلي شكل يوضح أبعاد الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - عربية سلوى، زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 291.

<sup>2</sup> - حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره ص 28.

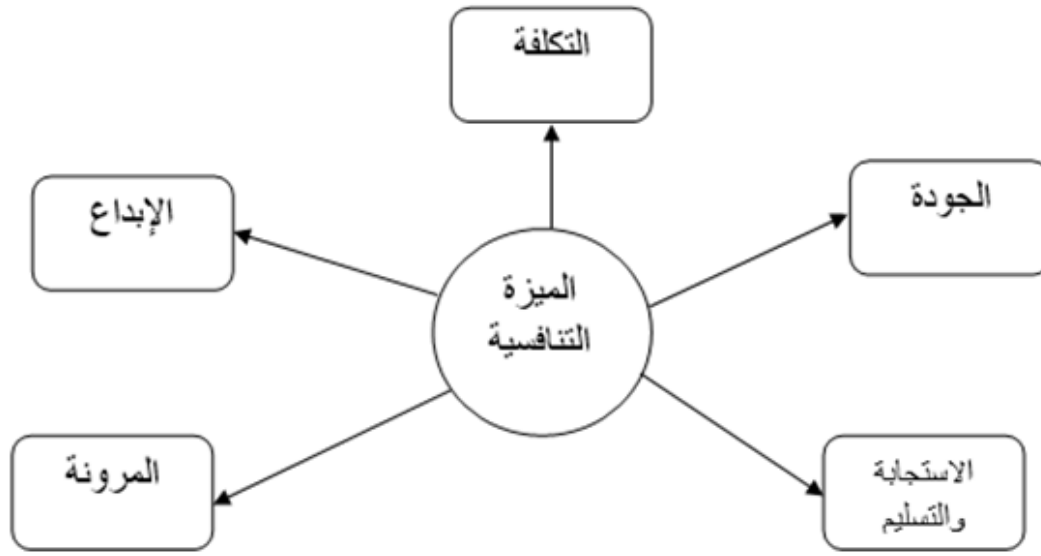
<sup>3</sup> - عزالدين علي السويسي، نعى عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>4</sup> - عودة بلال كامل، دور الرأسمال في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الأنبار، المجلد 6 العدد 11، 2014، ص 264.

<sup>5</sup> - لشهب الصادق، مرجع سبق ذكره، ص 50.



## الشكل رقم (16): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على عدة مصادر

## الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس وفيما يلي سنتطرق لهذين المتغيرين بالتفصيل.

1- حجم الميزة التنافسية: تكتسب الميزة التنافسية صفة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار حيث تبدأ بمرحلة التقديم ثم تليها مرحلة النمو السريع ثم مرحلة التبيئ ثم مرحلة التقليد وأخيراً مرحلة الضرورة، وسوف يتم التطرق لهذه المراحل في التالي<sup>1</sup>:

مرحلة التقديم: تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، حيث تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشاراً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من العملاء، كما يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

مرحلة التبيئ: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، حيث تكون الوفورات أقصى ما يمكن، وفي هذه المرحلة نتيجة حجم

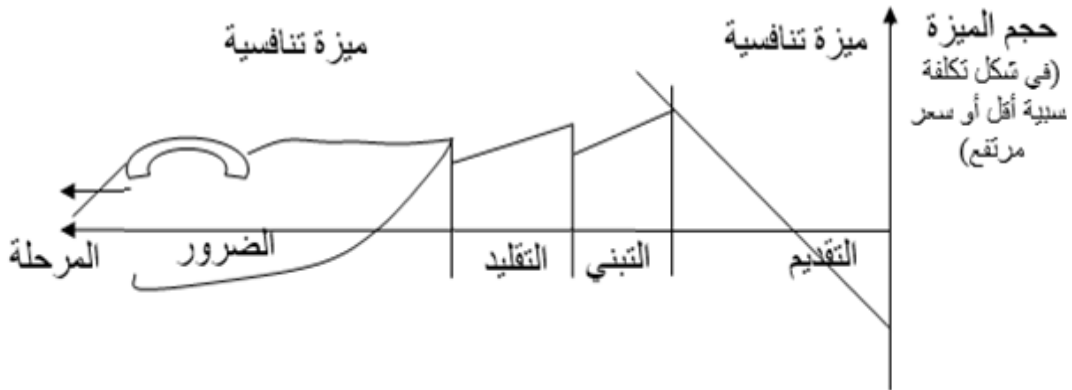
<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 85.

الميزة التنافسية المتزايد، يبدأ المنافس في القطاع التحرك من أجل معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة.

مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية، حيث تتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، كون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.

مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كون أن المنافسين أصبحوا يمتلكون نفس الميزة التنافسية أو ميزة أحسن منها، وعليه أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين الميزة الحالية أو تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة نختلف تمام عن أسس الميزة الحالية كي لا تفقد أسبقيتها وتحافظ على مركزها التنافسي في السوق. والشكل التالي يبين دورة حياة الميزة التنافسية.

### الشكل رقم (17): جورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص 87.

من خلال ما تقدم ذكره حول دورة حياة الميزة التنافسية يتبين لنا أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي ملزمة بتتبع دورة حياة الميزة من أجل معرفة وتنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة في الوقت المناسب، فالميزة التنافسية طيبة ديناميكية تجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً ينطوي ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2- نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغية تحقيق مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في

نفس القطاع، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات الحجم ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

يوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها التأثير على الميزة التنافسية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو مزايا التمييز، ومن جهة أخرى يتيح النطاق الرأسي للمؤسسة درجة أقل من المرونة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي، أو منافذ التوزيع في حالة انتاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

2- نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع العملاء الذين يتم خدمتهم. وفي هذه الحالة يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين (جزء) من السوق أو خدمة كل السوق.

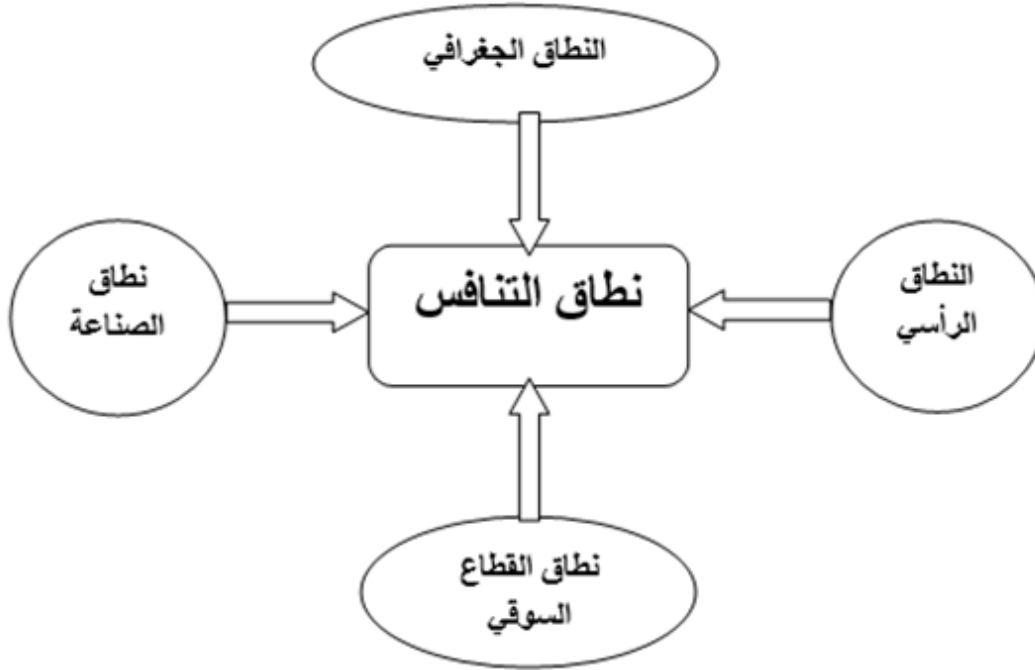
3- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويتيح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، حيث تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي والتي تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي فقط، بل في أنحاء العالم.

4- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة 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 تنتهي إليها المنظمة.

تعتبر الأبعاد الأربعة السالفة الذكر والتي تمثل قطاع التنافس بما فيها النطاق الرأسي ونطاق القطاع السوقي والجغرافي ونطاق الصناعة، بالإضافة إلى حجم الميزة التنافسية، كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، يجب على المؤسسة أخذها في الحسبان بغية المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقعها التنافسي.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

## الشكل رقم (18): الأبعاد الرئيسية لنطاق التنافس



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مجموعة من المصادر

## الفرع الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة ينبغي أت تتضمن شروط تضمن لها ذلك، ومن بين هذه

الشروط نوردتها في ما يلي:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين في نفس القطاع الصناعي؛
- الاستمرارية، بمعنى بإمكانها الاستمرارية لمدة طويلة من الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها أو إلغائها.

تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، حيث أن كل شرط مرهون بالآخر،

فشرط الحسم مقرون أو مرهون بشرط الاستمرارية، شرط الاستمرارية مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطورها، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 17.

المبحث الثاني: استراتيجية الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

سننطلق في هذا المبحث إلى الاستراتيجيات المختلفة التي تناولها العديد من الكتاب والمفكرين وعلى رأسهم مايكل بورتر، وكذلك إلى المعايير التي نستطيع من خلالها الحكم على جودة الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية

تستند المنظمات على استراتيجية معينة للتنافس من أجل تحقيق أسبقية على منافسيها، وهذا من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة، ولقد صنف (M. Porter) استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا تمكنت من تخفيض تكلفتها في كل مجال من مجالات أنشطتها، مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة بحيث تتمكن من بيع منتجاتها بأسعار أقل مقارنة مع منافسيها.

ويقدم (Thompson & Strickland) جملة من الشروط التي يؤدي توفرها وتحقيقها إلى أن

تكون استراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة سوقية؛
  - أن تكون المنتجات أو الخدمات في قطاع الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع؛
  - أن تكون هناك محدودية لتحقيق التمييز؛
  - أن تكون أعداد المشترين كبيرة، ولديهم قوة مساهمة لخفض الأسعار؛
  - أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف الزبائن كلفاً إضافية.
- أما الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الاستراتيجية تتمثل في العناصر

التالية:

- الاستفادة من منحى الخبرة والتعلم؛
- تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- الاستغلال الأمثل للطاقة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- إمكانية الحصول على الموارد بأقل تكلفة (الاستثمار الأمثل في الموارد)؛

<sup>1</sup> - عرابة الحاج، تمجددين نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> - بوزناق عبدالغني، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.

- التقليل من حجم الإنفاق على وظيفة البحث والتطوير مقارنة مع المنافسين.
- يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين، ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تتضمنها استراتيجية قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل التالي:

**الشكل رقم (19): مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية ضمن قيادة التكلفة**

الهامش	رقابة التكاليف المركزية					القرارات الاستراتيجية	النشاطات المساندة
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج					إدارة الموارد البشرية	
	اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير					تطوير التكنولوجيا	
	القراء من مصادر متعددة/ <u>تسامية</u> كبيرة من الموردين					التدابير	
الهامش	الخدمة	التسويق/ المبيعات	التوزيع المادي الخارج ي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الرئيسية	
							اقتصاديات حجم المصانع/تأثيرات الخبرة

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009، ص 419.

- إن تبني هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا تمكنها من تعزيز مكانتها التنافسية والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>
- امتلاك المؤسسة موقع أفضل بين المنافسين من حيث المنافسة على الأسعار. (تحسين الوضعية التنافسية)؛
- تتمكن المنظمة عن طريق استراتيجية السعر من مواجهة المنافسين المحتملين وبالتالي التقليل من جاذبية القطاع للمستثمرين المحتملين. (مواجهة المنافسين المحتملين)؛

<sup>1</sup>- العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي-حالة مؤسسة سولغاز مع استخدام نظام البرمجة الخطية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 448.

- عن طريق استراتيجية السعر، تستطيع المنظمة استخدام تخفيضات في السعر واستعماله كسلاح لمواجهة السلع البديلة. (مواجهة المنتجات البديلة)؛
  - من أهم ما ينجح عن استراتيجية قيادة التكلفة أنها تشكل حواجز دخول للقطاع الحالي (حواجز الدخول).
  - هذه النتائج تجعل المنظمة تمارس نشاطها في محيط آمن مما يمكنه من الاستمرار في النشاط وتزداد احتمالات التوسع والنمو، لكن قد يتخلل تطبيق هذه الاستراتيجية مجموعة من المخاطر أهمها:<sup>1</sup>
    - ✓ انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام المتزايد بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن؛
    - ✓ سهولة تقليد هذه الاستراتيجية مما يشكل خطر على المؤسسة؛
    - ✓ عدم مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق، نتيجة تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف، وإهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات؛
    - ✓ إن اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجية يستدعي منها الدخول باستثمارات رأسمالية ضخمة وبحجم إنتاج كبير، وبالتالي تحمل خسائر كبيرة وقد يعرض المؤسسة إلى خطر الإفلاس في الأجل الطويل.
- يوجد هناك بعض المؤسسات العالمية التي تنتهج استراتيجية قيادة التكلفة مثل مؤسسة (Leclerc) المتخصصة في التوزيع عن طريق المساحات الكبرى، ومؤسسة (Fuji) المتخصصة في صناعة الورق الفوتوغرافي.<sup>2</sup>
- كما أن من الأسباب الرئيسية لنجاح المؤسسات اليابانية في السوق العالمية يرجع حسب (Nevin) إلى امتلاكها لميزة تنافسية في التكاليف، إذ تركز على تدنية أسعار المنتجات المصدرة لإعطائها قفزة نوعية في المنافسة السعرية مما يكسبها هامش ربح أكبر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 448.

<sup>2</sup> - Ducreaux Jean-Marie et Marchand Tonel – Maurice , **strategie: les clés du succès concurrentiel**, édition d'organisation , paris , 2004 , p 219.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، يوسف عثمان ردينة، إدارة التسويق، مفاهيم وأسس، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 319.

## الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من المستهلكين<sup>1</sup> تركز استراتيجية التمييز على الإبداع في المنتج وفي الخدمات المرفقة به، والتوزيع والترويج والتسيير والتنظيم وأساليب الإنتاج، كما تعكس البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للزبون تسمح له بتلبية رغباته كالأسعار التحفيزية وخدمات ما بعد البيع.

في حين يرى (Dess, & al) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى الزبائن وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم، بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.<sup>2</sup> يمكننا أن نعرف هذه الاستراتيجية بأنها تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو منتجات مختلفة عن التي يقدمها باقي المنافسين من وجهة نظر الزبون، من خصائص فريدة، جودة أعلى وخدمات ما بعد البيع.

لذا من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريفها كذلك على أنها: " استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر."<sup>4</sup>

بناء على ما ذكر سالفًا فإن استراتيجية التمييز تركز على تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات متميزة وفريدة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون، شرط أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تتلائم مع رغباتهم وتلبي احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التميز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة، العلامة التجارية الرائدة، صورة المنتج، جودة المنتج، شبكة التوزيع والباعة، التقنية المتطورة، خدمة المستهلك....<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد بن عبدالله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص 12-13.

<sup>2</sup> - عزالدين علي سنوسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>4</sup> - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 176.

<sup>5</sup> - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 35.



يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تمكن المؤسسة أن تنشئ من خلالها قيمة للزبون.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح ذلك.

**الشكل رقم (20): مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية ضمن استراتيجية التميز**

الهامش	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية					القرارات <u>الإستراتيجية</u>
	معاملة وتشجيع العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الاعتماد على النوعية					إدارة الموارد البشرية
	نققات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية					تطوير التكنولوجيا
	القراء من مصادر معرفة عالميا					التدابير
الهامش	الخدمة	التسويق/ المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات المساعدة
						النشاطات الرئيسية
	خاصة	معاملات للعملاء	توزيع واسع/اعلانا ت وطنية	استلام سريع/اهتمام للعلاء بالتنظيف	نوعية عالية	استخدام أفضل الموارد

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2009، ص 419.

إن تبني هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا تمكنها من تعزيز مكانتها التنافسية ومواجهة القوى التنافسية الأخرى في السوق ومن أهم هذه المزايا نذكرها في ما يلي:<sup>2</sup>

- إن تطبيق استراتيجية التمييز يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المنظمة، مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز وبالتالي ستجد نفسها محصنة من ضغوط منافسيها وهذا يزيد في أرباح المؤسسة؛
- من جهة أخرى وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع رغبات المستهلكين من خلال تمييز المنتج، فإن ذلك سيشكل عائقا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، ضف إلى ذلك التكاليف الباهضة التي يتطلبها التميز مثل البحوث العلمية والمواد الأولية ذات الجودة العالية...؛

<sup>1</sup> - فيليب ساتلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 296.

<sup>2</sup> - أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 468-469.

- كما تعد مصدر قوة أمام القوى التفاوضية للمستهلكين باعتبار على أنه لا توجد منتجات تتصف بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية... لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر؛
- في حين بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين، فإن الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذه الاستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم، وفي أسوء الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من هامش الربح.
- أما بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فإن استراتيجية التميز تبنى على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى، وبالتالي سوف يحد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل. ووفقا لما سبق ذكره فإن المؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيق هذه الميزة سوف تسمح لها بالحصول على مركز تنافسي قوي، وسوف تكسب وفاء الزبائن، مما يعني تقليص حساسيتهم للسعر في ظل مقارنة المستهلك لمنتجات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى. لكن ما تجدر الإشارة إليه أن استمرارية التميز مرتبط بشرطين اثنين هما:<sup>1</sup>

- ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلك؛

- عدم إمكانية المنافسين تقليده.

قد تفشل المؤسسة في تطبيق استراتيجية التمييز للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- عدم القدرة على تحديد الاحتياجات الفعلية مما يؤدي إلى الفشل في إنجاز فاعلية التكلفة؛
- اختيار منتجات يصعب فهم خصائصها وإدراكها من قبل المستهلكين؛
- اختيار مجالات أو أشياء يتمتع المنافسون فيها بقدرة متميزة؛
- المغالاة في مجال التمييز؛
- التفكير الضيق والمحدود وعدم فهم أو استيعاب الفرص البيئية مقارنة بقدرات المنافسين.

### الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

تستند استراتيجية التركيز على أساس مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء من أجل خدمة الزبائن بأكثر فعالية وكفاءة من المنافسين، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - M.Porter, *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*,p 158.

<sup>2</sup> - زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>3</sup> - عزالدين علي سنوسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

وبالتالي فهي تركز على خدمة فئة معينة من الزبائن أو قطاع سوقي معين، حيث تسعى المنظمات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف عن طريق تقديم منتجات بأسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات، خدمة العملاء أو كلاهما معا.

كنتيجة لذلك تتجسد الميزة التنافسية وفقاً لاستراتيجية التركيز على مستويين هما:<sup>1</sup>

- المستوى الأول: يقصد به تقليل التكاليف مع التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من العملاء، تحاول المنظمة الحصول على الميزة التنافسية من خلال جزء محدد من السوق وذلك عبر فرض أسعار تنافسية تعتمد على التكاليف المنخفضة (استراتيجية التركيز على التكاليف).
- المستوى الثاني: ومن خلاله تريد المؤسسة تمييز منتجها الموجه إلى قطاع محدود وليس السوق الكلي، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على تميز المنتج وخلق الولاء لمنتجاتها لدى العملاء (استراتيجية التركيز على التمييز).

كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة، وتعمل هذه الاستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات استثنائية لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من قبل المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق بالكامل.<sup>2</sup>

ويرى كل من (Thompson & Strickland) أن استراتيجية التركيز المعتمدة على التكلفة أو التمييز تكون ملائمة للمنظمة في ظل توفر الشروط التالية:<sup>3</sup>

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح؛
- أن يكون هناك احتمال نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛
- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛
- أن يكون لدى المنظمة القابلية والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة؛
- أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع على مصالحها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها.

ويرى (Wheelen) بأن هناك مخاطر في اتباع هذه الاستراتيجية هي:<sup>4</sup>

1/ التعرض للتوقف بسبب تقلص انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 148.

<sup>2</sup> - M.Porter, op cit, p 15.

<sup>3</sup> - القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 107.

<sup>4</sup> - عزالدين علي سنوسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

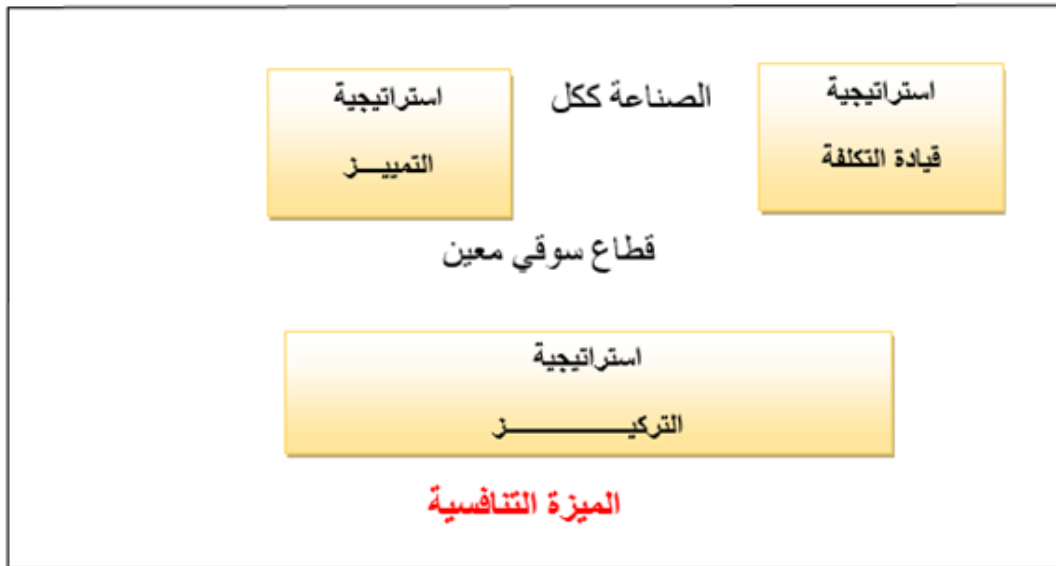
2/ تتعرض المؤسسة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

- التغيير في الظروف المحيطة؛
- ظهور منافسين جدد؛
- تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة؛
- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب؛
- عدم إشباع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛
- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تعتمد عليه.

الملاحظ مما ورد سابقا بأن هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعديد من العوامل المختلفة في انماطها ودرجة تأثيرها، ولها ارتباط بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تعمل فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى الشركات الغاية منها كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق من خلال هذه الاستراتيجيات.

والشكل الموالي يبين مختلف الاستراتيجيات لـ Porter.

### الشكل رقم (21): الاستراتيجية العامة للتنافس



Source: M.Porter, **Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior**, The Free Press, New York,1985, p 12.

## المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يتم الحكم على مدى جودة ونوعية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ثلاث عوامل هي:<sup>1</sup>

## الفرع الأول: مصدر الميزة التنافسية

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفقا لدرجتين، الأولى تتمثل في التكلفة والثانية تتمثل في تميز المنتج وهما كما يلي:

1- مزاي تنافسية من الدرجة المنخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من طرف المنافسين، وعليه تصبح ميزة المنظمة في خطر، لذا ينبغي على المؤسسة البحث عن مصادر أخرى.

2- مزاي تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، تميز المنتج والصورة الحسنة للعلامة وذلك وفقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن، وتتصف هذه المزاي التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

- إن تحقيق هذه المزاي يتطلب ضرورة توفر قدرات ومهارات من مستوى مرتفع مثل الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوطيدة والوثيقة مع كبار العملاء، كلها عوامل من أجل مواكبة أهداف المؤسسة؛

- يعتمد تحقيق هذه المزاي على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويتربى على أداء هذه الأنشطة مجموعة من الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة حسنة، وعلاقة وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، نستطيع القول بأن المزاي التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي قابلة للاستمرار أو التواصل مقارنة بالمزاي الناتجة عن تمييز المنتجات والخدمات.

## الفرع الثاني: تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة

يؤدي اعتماد المؤسسة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة، أو القدرة على شراء مواد أولية بأسعار منخفضة إلى خطر كبير، حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إزالتها تماما، وعليه ينبغي على المؤسسة الاعتماد على مصادر متنوعة لتحقيق التميز، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة، وبالتالي ضمان استمرارية أطول في تميز وتفرد المؤسسة.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

## الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة التنافسية

على المنظمات التحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل تمكن المؤسسات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا الحالية، وعليه ينبغي على المؤسسات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة وتطبيقها على السوق، ويتأتى ذلك عبر إحداث تغييرات في المنتج أو في العملية الإنتاجية وفي طرق ومناهج التسويق...، ويتم كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

## المطلب الثالث: الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية

إن الرؤى والأبعاد الفكرية التي تبلورت ولا تزال قائمة لتأطير مفهوم الميزة التنافسية، قد انطلقت من الأبحاث والدراسات حول مفهوم الاستراتيجية وإدارتها والعوامل والمؤشرات المؤثرة والمتأثرة بها، ومن خلال استقراء ومراجعة العديد من هذه الدراسات والكتابات حول الميزة التنافسية والإدارة الاستراتيجية، فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة مفاهيم أساسية يمكن اعتمادها بوصفها أبعاداً فكرية يستند إليها موضوع الميزة التنافسية وهي كالاتي:<sup>1</sup>

- التحليل الاستراتيجي Strategic analysis
- سلسلة القيمة Value chaine.
- نظرية هيكل الصناعة Industry structure view.
- النظرية المستندة للموارد Ressource based view.

## الفرع الأول: التحليل الاستراتيجي Strategic analysis

يتعلق التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر منظمات الأعمال أساساً بفهم التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها في فعاليات المنظمة الداخلية، ثم تحديد قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتحديد أفضل السبل لمواجهةها من خلال تحقيق الابتكار والتميز. ووضح (Thompson) في إشارة إلى التحليل الاستراتيجي بأنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.<sup>2</sup> كما يعرف (Ansoff) التحليل الاستراتيجي إلى القول أن: "التحليل الاستراتيجي يقوم على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمؤسسة من نقاط قوة وفرص وتقلل من أثر نقاط الضعف والتهديدات المحتملة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عربية سلوى، زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 292.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، أحمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>3</sup> - معي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

مكونات التحليل الاستراتيجي: حسب ما أورده (Johnson & Scholes) فإن التحليل الاستراتيجي يتضمن تحليل أربعة مكونات أساسية، تتمثل في تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية متمثلة في المقدرة الاستراتيجية للمنظمة ثم توقعات المجاميع الضاغطة Stakeholders ومن ثم ثقافة المنظمة، والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

### الشكل رقم (22): مكونات التحليل الاستراتيجي



Source : Johnson Gerry, Scholes Kevan, Exploring corporate strategy: Text &cases, 4<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, UK, 1997, p 17.

يعتبر تحليل (SWOT) من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الشركة من أجل القيام بالتشخيص الاستراتيجي ويأتي هذا التحليل غالبا بعد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية (القدرة)، وعلى ضوء نتائج هذا التحليل المتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات تبني الشركة كل تفكيرها.<sup>2</sup>

ويقصد بالتحليل الاستراتيجي بصورة أساسية تطوير فهم شامل ودقيق للوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>3</sup>

- ما هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، وكيف تؤثر هذه التغيرات على أنشطة التركيز؟
- ما هي نقاط القوة والضعف في موارد المؤسسة على ضوء التغيرات في البيئة الخارجية؟
- ما هو تأثير قيم وأهداف الأفراد ومجموعات المصالح داخل وخارج المؤسسة على استراتيجيتها؟

<sup>1</sup> - Johnson Gerry, Scholes Kevan, Exploring corporate strategy: Text &cases, 4<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, UK, 1997, p 17.

<sup>2</sup> - حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 63.

<sup>3</sup> - عربية سلوى، زايد مراد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 292-293.

- ما هي الفرص والتهديدات التي يفرضها عليها المحيط؟
  - ما هو هيكل وديناميكية القوى التنافسية؟
  - كيفية تميز كفاءات وموارد المؤسسة في الآلات التقنية والمالية والتجارية والبشرية؟
  - هل الهياكل وأنظمة التسيير متناسبة؟
  - هل الثقافات وسلوك أفراد المنظمة متوافقة مع أهدافها، نشاطها ومحيطها؟
- وعليه فإن عنصر التحليل الاستراتيجي يهدف إلى تكوين فكرة واضحة لإدارة المؤسسة على العوامل ذات التأثير الرئيسي على أدائها الحالي والمستقبلي، ونوع الاستراتيجيات المطلوبة للاستجابة الفعالة للتغيرات في الظروف المحيطة بها.
- ويتضمن التحليل الاستراتيجي على أربعة عناصر فرعية كما يلي:

1- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: إذا كان البقاء والنمو والاستمرارية والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغير والتكيف مع تحولات البيئة التنافسية تمثل شروطاً ضرورية لتحقيق تلك الأهداف، وهذا لا يتم إلا من خلال الاستراتيجية التي تختارها المؤسسة والتي تبني على التحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لتغييراتها<sup>1</sup>، فهذا التحليل يوفر أرضية مناسبة يتم بموجبها تطوير البدائل الاستراتيجية وقيمتها والاختيار من بينها، كما أن التحليل الاستراتيجي يساهم في تحديد المصاعب التي يمكن أن تواجه مصاعب المؤسسة في عملية تنفيذ استراتيجيتها.

### 1-1 تعريف بيئة المؤسسة وأهميتها

أ- تعريف بيئة المؤسسة: لقد خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة على صعيد مكوناته وأبعاده، فتعقد هذه العناصر والأبعاد وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي والسياسي، ويمكن تعريف بيئة المؤسسة بأنها عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر عليها إما إيجاباً أي فرص نجاح أو سلباً كتهديد<sup>2</sup>.

كما يعرفها تومسان (TOMSON) بأنها "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معا"<sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر لـ (P. Filho) يعرفها بأنها: "المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية

<sup>1</sup> ادريس عبد الرحمن ثابت، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 246.

<sup>2</sup> محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مقال منشور في مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 42.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2000، ص 151.



والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل المؤسسات، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من مديرين وعمال وغيرهم".<sup>1</sup>

ب- أهمية تحليل بيئة المؤسسة: تكمن أهمية تحليل بيئة المؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

- يحدد مواطن التغيير الممكنة؛
  - يكشف إمكانية معالجة المشاكل العالقة بصورة صريحة؛
  - يكشف فرص نجاح المؤسسة؛
  - يحدد الاتجاهات الرئيسية للمؤسسة؛
  - يساعد على تكييف وتعديل إطار الخطة الاستراتيجية؛
  - يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل البيئة.
  - يكشف عن القوى المحركة للمؤسسة؛
  - يني قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المؤسسة والظروف التي تحيط بها؛
  - يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المؤسسة وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله؛
  - يساعد على وضع الأهداف الاستراتيجية الفرعية.
- في حين يتطلب تحليل بيئة المؤسسة توفير مجموعة من الشروط نوردتها فيما يلي:<sup>3</sup>
- وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها، هذا النظام يساعد المنظمة على تقييم نقاط قوتها وضعفها بموضوعية وكفاءة؛
  - إجراء كشف كامل لبيئة المؤسسة عن طريق إجراء المسح والاستقصاء التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل؛
  - وضع تصور للمستقبل البديل للمؤسسة حتى يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل.

ج- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

من غير الممكن أن تكون الاستراتيجية واتخاذ القرارات ناجحتين على مستوى المؤسسة من دون التفهم العميق للعوامل الاستراتيجية داخل المؤسسة التي تعمل إما لدعم أو كبح الاستراتيجية. وتشكل تلك العوامل المحيط الذي يتم في إطاره انجاز العمل كونه جزءاً من البيئة الداخلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد قادري، بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مقال منشور في مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 42.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 147.

<sup>3</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148.

<sup>4</sup> - ثامر البكري، أحمد الصقال، مرجع سبق ذكره، ص 77.

وتعرف البيئة الداخلية على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها من الموارد المالية، المادية أو البشرية، يمكن تحويلها إلى أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية.<sup>1</sup>

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية معرفة المحيط الداخلي للمؤسسة، وهذا بعد تحديد الفرص والتهديدات التي يفرزها السوق، حيث يتم من خلالها التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة ومواطن الضعف التي تعاني منها، بهدف تحديد كفاءات استغلال تلك القوى والتفكير في طرق تصحيح ومراجعة تلك الفجوات.

ويشمل التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية على تحليل كافة الأنظمة الثانوية التي تنجز لغرض تحقيق أهدافها واستراتيجياتها إذ يتم عن طريق تحليل الوظائف المالية والمحاسبية، ومعرفة هل أن المؤسسة هي أقوى حالياً من منافسها أم لا؟ وهل يمكنها الاستقرار لمدة أطول أو التنافس بشكل أفضل، كما يشمل التحليل الاستراتيجي لوظيفة التسويق بالشكل الذي يمكن من معرفة إمكانية المؤسسة من تقديم السلع والخدمات المرغوبة من طرف الزبائن، تحديد الأسعار التي يرغب العملاء بدفعها، تحديد وسائل الاتصال، بالإضافة إلى تحليل العمليات الإنتاجية بهدف الوقوف على مزايا وعيوب العمليات الإنتاجية، وفعالية أنظمة الرقابة، ومدى كفاءة الأدوات المستعملة في عملية التخطيط والسيطرة الإنتاجية.<sup>2</sup>

2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: بشكل عام تتضمن البيئة الخارجية مهمة العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بأنشطة وموار وقدرت المؤسسة كالمنافسين، المجهزين، المقرضين، العملاء، حملة الأسهم وغيرهم، فيما يكون التركيز على عوامل البيئة العمومية المتمثلة بالعوامل الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية وغيرها بصورة أقل عند القيام بالتحليل الاستراتيجي. ومن هنا يعرف (Wren & Voich) البيئة العمومية الخارجية بأنها: "تلك الأحداث والمنظمات والقوى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية والتي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة المباشرة".

وتشكل الفرص والتي تعتبر ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المؤسسة، والتهديدات والتي تعد ظرف غير ملائم أبدا موجود في بيئة المنظمة قبله التحليل الاستراتيجي، فالفرص تسمح للمنظمة باختيار استراتيجية جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية، وأن قدرة

<sup>1</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص 21.

<sup>2</sup> - غالب ياسين سعد، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998، ص ص 78-79.

المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة يمكنها من المحافظة على مزاياها التنافسية وتحميها من فشل التعامل مع مجموعة أو أكثر من المتعاملين معها.

ومما تجدر الإشارة إليه ضرورة ديمومة واستمرارية عملية تحديد الفرص وتشخيص التهديدات نظرا للتغير السريع والمستمر في بيئة المنظمة، حيث أن إهمال مواكبة التغيرات والتطورات في عناصر البيئة سيقلل من استعداد المنظمة لاقتناص الفرص البيئية المتاحة، وسيجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي إلى ضعف موقفها التنافسي.<sup>1</sup> ويعتبر فهم البيئة الخارجية للمؤسسة شرطا أساسيا لنجاحها وأن هذا الفهم مرتبط بقدرته المؤسسة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

إن تحليل البيئة الخارجية ليست عملية سهلة بل تحتاج إلى خبرات وتراكم معرفي وإمكانيات، كما أن المؤسسات الكبيرة لديها طرقها الخاصة وأساليبها للتعامل مع مفردات ومتغيرات البيئة الخارجية.<sup>2</sup>

3- نظام القيم: يقصد بها قيم الأفراد ومجموعات المصالح داخل وخارج المؤسسة، هي بدورها تؤثر على استراتيجية المؤسسة، حيث أنه من الناحية العملية فإن عوامل التأثير في البيئتين الداخلية والخارجية يتم تفسيرهما وفهماها بواسطة أفراد يحكم تفكيرهم نظام القيم الخاص بهم، كما أن نظام القيم يحدد ما يتوقعه الأفراد من الشركة وأنشطتها وبالتالي فإنه يؤثر على اختيار الاستراتيجية بحيث تكون ملائمة مع هذه التوقعات، فعلى سبيل المثال يمكن أن تواجه مؤسستان تعملان في نفس المجال وذات نفس الظروف البيئية ولكن تستجيب كل مؤسسة بطريقة مختلفة حسب اختلاف نظم القيم لدى متخذي القرار في أي من الشركتين، كما توجد مجموعات مصالح أخرى خارج المؤسسة مثل المساهمين والموردين والعملاء والذين يكون لديهم درجة من التأثير تعتمد على قوة أي منهم ومدى اعتماد المؤسسة عليهم في تنفيذ استراتيجيتها.<sup>3</sup>

4- توقعات وأهداف مجموعات المصالح: تعتبر توقعات وأهداف مجموعات المصالح ذات أهمية بالغة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لظروف المنظمة، حيث أن هذه الأهداف عادة ما تكون ذات علاقة مباشرة بنظم القيم التي تؤمن بها هذه المجموعات، فالمدير الذي يهتم بالأفراد ويضع في الحسبان التقدم الوظيفي والترقية كهدف أساسي لهم، فسوف يركزون على الاستراتيجيات التي تحقق معدلات

<sup>1</sup> - معي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86.

<sup>2</sup> - الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبيح، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر والتوزيع، الطور الأول، عمان، الأردن، 2007، ص ص 254-279.

<sup>3</sup> - عربية سلوى، زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 293.

نمو عالية للمنظمة، وبدورها تؤدي إلى توسيع أنشطة المنظمة بحيث يترتب على ذلك المزيد من الفرص للترقي في الهيكل الإداري.<sup>1</sup>

- وتعد عملية التحليل الاستراتيجي عملية في بالغ الأهمية لما تقدمه من فوائد للمنظمة على إثرها تستطيع المنظمة تحديد استراتيجيتها، ويمكن حصر هذه الفوائد في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها؛
  - التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن استغلالها ونقاط ضعف يجب معالجتها؛
  - يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
  - تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة استغلالها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات وبالتالي استبعادها؛
  - تحديد القدرات المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستعملة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الأهداف.

#### الفرع الثاني: سلسلة القيمة Value chaine

من طرق دراسة الميزة التنافسية هناك ما يسمى "سلسلة القيمة"، حيث تحاول تفكيك المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات من القيمة والتكلفة للوصول إلى معرفة مصادر التكلفة والميزة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤديها المنظمة ومن ثم التفوق على المنافسين. ولقد عرف (M. Porter) سلسلة القيمة بأنها: "مجموعة من الأنشطة المولدة للقيمة، تبدأ من أنشطة الحصول على المواد الخام من الموردين وتنتهي بتسليم المنتج النهائي إلى العملاء، فهي أداة يحتاجها واضعو السياسات لتشخيص وتعزيز الميزة التنافسية، كما تعد المصدر الأساسي للميزة التنافسية".<sup>3</sup>

وحسب تحليل Porter فإن سلسلة القيمة تصنف أنشطة المؤسسة؟ إلى قسمين هما:

**القسم الأول: الأنشطة الأساسية (الأولية):** ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون، فهي تضمن تقديم المنتجات والخدمات، لذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون، تقسم هذه الأنشطة إلى: الإنتاج، الإمداد الداخلي والخارجي، البيع، التسويق والخدمات.

<sup>1</sup>- سالم محمد علي، الإدارة الاستراتيجية، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص 19-20.

<sup>2</sup>- عربية سلوى، زايد مراد، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup>- عبد القادر عوادي، رشيدة مراوي، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب الملح لوطاية- بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2020، ص129.

القسم الثاني: الأنشطة الداعمة (الثانوية): تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأساسية للمنظمة، فهي تضيف فعالية وفاعلية للوظائف الأخرى وهي مقسمة إلى: البنية الأساسية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي والتمويل.

يوجد علاقة وطيدة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية، وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها سلسلة القيمة والأهداف التي تطمح في الوصول إليها وذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛
- السماح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي تحديد مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق، من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة الممارسة داخل المؤسسة.

ويمكن توضيح نموذج سلسلة القيمة بصفة مبسطة وجيدة من خلال الشكل البياني التالي الذي يصور السلسلة النمطية للقيمة:

الشكل رقم (23): سلسلة القيمة



Source :PORTER Michael, *l'avantage concurrentiel*, traduit de l'américain par Deleverger Philippe, Dunod ; paris, 1997, p 53.

<sup>1</sup>- غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة "دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية"، المجلد 03، العدد01، الجزائر، 2014، ص 45.

نلاحظ من خلال هذا الشكل هو أن سلسلة القيمة تتكون من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، وأخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، حيث أن تحليل قيمة كل نشاط يستدعي فهم وتحليل ومتابعة التكلفة مع تحديد مصادرها.

كما تجدر الإشارة إلى أن الأرباح تتحقق كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، أي أن حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة، كما أن كل من أنشطة تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي والتمويل يمكن إشراكها مع نشاطات رئيسية خصوصية أو تدعيم كل السلسلة، أي أن هناك علاقات وارتباطات بين مختلف نشاطات سلسلة القيمة الأساسية منها أو الداعمة، حيث أن مقدار الربح الذي تحققه الشركة هو بمثابة التعبير الكمي عن القيمة المستحدثة<sup>1</sup> وتبعاً لما ذكر سالفاً سوف نتطرق للشرح بالتفصيل للأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة المكونة لسلسلة القيمة على النحو التالي:

1- الأنشطة الأساسية **Primary Activities**: يقصد بها تلك العناصر التي تنشئ القيمة أو تساهم بطريقة مباشرة في إنشائها، وتتمثل في نشاط التمويل الداخلي والخارجي، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا شرح لكل عنصر على حدى<sup>2</sup>.

أ- الإمداد الداخلي: وتتضمن الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على المخزون من المواد الأولية والأجزاء والمواد الاستهلاكية، وعلى ضوء تقييم هذه الأنشطة يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

ب- العمليات (الإنتاج): وتشمل الأنشطة التي لها علاقة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التغليف، التعبئة، التجميع، صيانة المعدات، الاختبارات، الرقابة على الجودة...

ج- الإمداد الخارجي: وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع، التخزين والتوزيع المادي للعملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات.

د- التسويق والمبيعات: وتشمل الأنشطة المرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج وتحفره على الشراء مثل الإعلان والترويج وبحوث السوق وتخطيطها، بمعنى جميع الأنشطة التي تساعد على نقل وحياسة السلعة من المؤسسة إلى العميل.

هـ- خدمات ما بعد البيع: وهي جميع الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، توفير قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، تلقي شكاوى العملاء واستعلاماتهم، تعديل المنتج...

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> - M.Porter, **Competitive Advantage**-Creating and Sustaining Superior Performance, op cit, p 39-40.

2- الأنشطة الداعمة **Support Activities** : هي تلك الأنشطة التي تساعد العناصر الأساسية على القيام بعملها من خلال توفير الوسائل المستهلكة والهياكل التي تسمح بإنجاز النشاطات الرئيسية، وبالتالي تتمثل مهمتها في تدعيم النشاطات الأساسية وتتعاون الواحدة مع الأخرى لضمان الشراء لوسائل الإنتاج، وتوفير التكنولوجيا والموارد البشرية، وتتمثل في البنية التحتية، الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي والتمويل (المشتريات).<sup>1</sup>

أ- البنية الأساسية للمؤسسة: أو ما تعرف بالبنى الارتكازية والتي تشمل عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة... حيث أن أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.

ب- تسيير الموارد البشرية: تشمل الأنشطة اللازمة لضمان اختيار المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال، مثل التعيين، التدريب، التحفيز، تطوير المهارات، نظام المكافآت وغيرها من الأنشطة.

ج- التطوير التكنولوجي: وتشمل الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية وإجراءات المدخلات التكنولوجية الضرورية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

د- التمويل (المشتريات): وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وبذلك تتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه.

ومن خلال ما تم التطرق إليه سالفًا، يمكن اعتبار سلسلة القيمة من العناصر الأكثر استخدامًا في التحليل لنظام المؤسسة لمعاينة نقاط القوة والضعف الحالية والمرتبقة لتحديد قدرة كل نشاط على المساهمة في بناء ميزات تنافسية، ولا يتوقف نجاح المؤسسة في ذلك على وظيفة معينة دون أخرى، بل ينتج عن الدمج الجيد لمجموعة من المكونات والعناصر وبالتالي تتحدد القيمة التي يتم خلقها للعملاء إما بتدنية التكاليف للمنتجات أو عن طريق وضع تحسينات في أداء هذه المنتجات.

### الفرع الثالث: نظرية هيكل الصناعة Industry Structure View

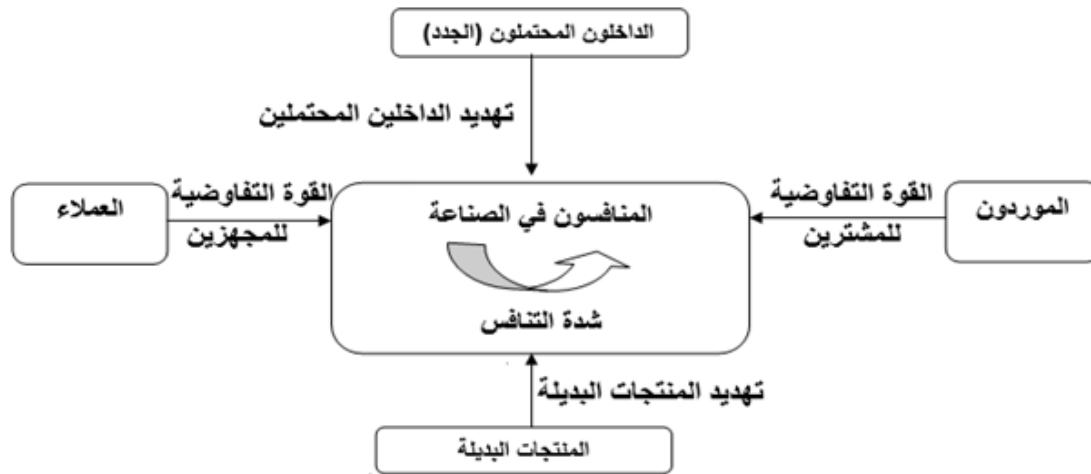
إن نظرية هيكل الصناعة أو ما تعرف بتحليل هيكل الصناعة قد انطلقت على يدي الكاتب Porter، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الميزة التنافسية ماهي إلا دالة لعضوية المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، ويستند تحليل هيكل الصناعة إلى تحليل العناصر البيئية التي تؤثر في مستوى قدرة المنظمة على التنافس من مجهزين ومشتريين، بالإضافة إلى المنافسين الموجودين

<sup>1</sup> - M.Porter, **Competitive Advantage**-Creating and Sustaining Superior Performance, op cit, p 41-43.

أصلاً ضمن الصناعة ، فضلاً عن المنافسين المحتملين أو ما يطلق عليهم بالمنافسين الجدد، والتهديدات المحتملة المتأتية من المنتجات البديلة التي قد يطرحها المنافسون، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة الذي تنطلق من خلاله نحو اتباع الاستراتيجية التنافسية المناسبة لها.<sup>1</sup>

ويوضح Porter في إطار العمل الذي طوره طبيعة المنافسة ودرجتها والعوامل المؤثرة فيها كما في الشكل الموالي رقم (24)، حيث يسمح للمنظمة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وحسب رأي (Porter) فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح، في حين أن ضعف إحدى هذه القوى يعتبر كفرصة تتيح للمنظمة تحقيق أرباح أكبر.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (24) : العوامل المؤثرة في شدة التنافس للصناعة حسب M. Porter



المصدر: روبرت أيتس، ديفيدلي، الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، ط1، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، دار الفجر والتوزيع، مصر، 2008، ص 139.

فيما يلي شرح لتأثير هذه القوى كما يلي:

1- الداخولون المحتملون: يشكل الداخولون الجدد تهديدا للمنظمات الموجودة في القطاع، حيث أن ضغط هؤلاء قد يخلق قواعد جديدة ويغير الوضعية التي كانت تحتلها المنظمة بإدخال إمكانيات وقدرات وتقنيات جديدة تؤثر على أرباح المؤسسات الموجودة ونصيبها من السوق. لكن درجة تهديد الداخلين الجدد تتوقف على درجة رد فعل المؤسسات الموجودة في نفس القطاع، وعلى حواجز الدخول الموجودة به والتي تختلف من قطاع صناعي إلى آخر، ونذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - معي الدين القطب ، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup> - طاري عبد القادر، الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية (CSB) بماسرى، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2019، ص ص 19-20.



أ- اقتصاديات الحجم: يقصد بها إنتاج المؤسسة بحجم كبير يسمح لها بتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، فهذا العامل يشكل عائقا أمام الداخلين الجدد، حيث أن دخولهم للقطاع يستلزم الدخل بطاقة إنتاجية كبيرة، وبالتالي وجود عنصر المخاطرة في الدخل.

ب- تميز المنتج: إن تميز منتجات المنظمة يمنحها ثقة ووفاء الزبائن والمستهلكين وصعوبة تحولهم إلى مؤسسات أخرى، وهذا يشكل عائقا أمام الداخلين الجدد.

ج- صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع: إذ أن احتكار المؤسسات الموجودة بالقطاع لكل شبكات وقنوات التوزيع يشكل عائقا للداخلين الجدد، لأن دخولهم للقطاع يتطلب اللجوء إلى تخفيض الأسعار، القيم بحملات إعلانية بهدف اختراق هذه الشبكات، وبالتالي تحمل تكاليف إضافية.

د- أثر التجربة: هو التخفيض المنتظم للتكلفة الوحيدة للإنتاج مع تراكم المنتجات بالاستفادة من اقتصاديات الحجم، حيث أن المؤسسات الموجودة بالقطاع لها الظروف الملائمة للاستفادة من هذا العامل واستغلاله كحاجز أمام دخول منافسين جدد.

هـ- السياسات الحكومية: حيث تشكل هي الأخرى حاجزا أمام الداخلين المحتملين ومن بينها السياسات الجمركية.

كل هذه الحواجز تشكل عاملا إيجابيا لمؤسسات القطاع للحفاظ على إمكانياتها في السوق، وعاملا سلبيا وعائقا أمام الداخلين المحتملين لأن دخولهم إلى القطاع يتطلب التمتع بقدرة كبيرة على مواجهة هذه العوائق.

2- شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع: يشير مفهوم المنافسة بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا التنافس باستعمال أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، السعر، الجودة، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة، على اعتبار أنها تستدعي التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات، وبذلك فهي تشكل تهديدا قويا للربحية<sup>1</sup> ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة والمنافسة فيما بينها، وتتوقف درجة هذه المنافسة على عدة عوامل نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- عدد المؤسسات المتنافسة؛

- سرعة أو بطء نمو القطاع، ووتيرة تزايد الطاقة الإنتاجية؛

- أهمية التكاليف الثابتة وتكاليف الخروج من السوق وغياب التميز؛

<sup>1</sup> - روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص 156.

<sup>2</sup> - M. Porter, choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Edition Dunod, Paris, 1999, pp 19-23.

- وجود موانع خروج قوية التي تحمل المؤسسة خسارة كبيرة عند مغادرتها للقطاع.
- 3- المنتجات البديلة: تتمثل في السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات، خاصة في حالة ضعف الوفاء لمنتجات المؤسسة وتمتع المنتجات البديلة بجودة وتكلفة أقل وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمنظمة، وزيادة حدة الصراع التنافسي، وكمثال على المنتج الإحلالي ظهور البريد الإلكتروني عوضا عن البريد العادي. إن معرفة المنتجات الإحلالية يدفع المنظمة إلى البحث عن المنتجات ذات التكلفة الأقل والجودة العالية والابتكار.<sup>1</sup>
- 4- قوة تفاوض الزبائن: الشيء الذي يحدد القوة النسبية للزبون تجاه المنتج هو حجم ما يشتريه من ذلك المنتج، خاصة إذا تعلق الأمر بتميز المنتج، السعر، الخدمات الإضافية.<sup>2</sup>
- ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>
- 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، فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون زاد من قدرته التفاوضية. ويرى (Porter) أنه لمواجهة القوة النسبية للزبائن، يمكن للمؤسسة اتباع الاستراتيجيات التالية:<sup>4</sup>
- السيطرة بواسطة التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم؛
- التنوع في منتجات المؤسسة بفضل الابتكار المتواصل؛
- التخصص في الأنشطة يسمح بتركيز الموارد مما يمكن المنظمة من تحقيق كفاءة الأداء.
- 5- قوة تفاوض الموردين: تحتاج عملية إنتاج المنتجات إلى المواد الأولية والتجهيزات الأخرى، ما يستلزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة والجهات الموردة لهذه المتطلبات، ولهذا فإن مؤسسات الأعمال تهتم عادة بدراسة وتحليل هذه العلاقة للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه نشاطاتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Dayan Armond et Autres, manuel de gestion, volume 1, Ellipses, Paris, 1999, p 153.

<sup>2</sup> - زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>3</sup> - طاري عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

<sup>4</sup> - نعيمة غلاب، زينات دراجي، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 94.

<sup>5</sup> - رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهش، الإدارة الاستراتيجية -مدخل تكاملي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 123.

- والمورد هو الجهة التي تزود المؤسسة بالمواد الخام وقطع الغيار والتسهيلات المالية، حيث يمكن أن يؤثر على المؤسسة من خلال تحكمه في أسعار المواد الأولية وفرضه لشروط بيع معينة، أو امتلاكه الحق في بعض الأنشطة التسويقية، وتزداد قوة الموردين في الحالات التالية:<sup>1</sup>
- وجود عدد محدود من الموردين يقومون بتوريد عناصر الإنتاج للمؤسسة وبأسعار وجود عالية؛
  - تميز المدخلات اللازمة لنشاط المؤسسة يستدعي اللجوء إلى المورد المحتكر لهذه المدخلات؛
  - عدم وجود بدائل للمدخلات، حيث ظان التحول إلى غيرها يزيد من التكاليف؛
  - ضعف الأهمية النسبية للصناعة بالنسبة للمورد؛
  - ارتفاع التكلفة النسبية للمشتريات؛
  - ازدياد قوة المورد عند تكاملهم؛
  - درجة أهمية المورد بالنسبة للمؤسسة، فكلما كانت المواد الأولية ذات أهمية زادت القدرة التفاوضية؛
  - درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد، كلما نقصت أهميتها بالنسبة للمورد زاد قدرته التفاوضية.
- حتى تكون المؤسسة في وضعية قوية للتفاوض، لا بد أن يكون لديها فائض في المنتجات، وأن تتبع استراتيجية تنويع مصادر التمويل مما يقلل درجة التبعية للموردين.<sup>2</sup>
- ومن أكثر الوسائل فاعلية في التقليل من قوة الموردين، هو تهديد المؤسسة بدخول سوق التوريد. تبعا لما سبق ذكره سالفًا، يمكن القول أن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذه الصناعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Al-Juboori Abdulrahman et Mansour M-Taher , **strategic management :concepts-context and cases**, first edition, Dar Wael Publishing, Amman, 2005, p 85.

<sup>2</sup> - طاري عبدالقادر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>3</sup> - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

في عالمنا المعاصر السريع بالتحويلات والمتشابك بالعلاقات، تبحث المنظمات عن سبيل يأخذ بعين الاعتبار الإجابة على السؤال الجوهرى التالي: كم من الوقت سوف تستمر المزايا التنافسية بعد استحداثها؟ والإجابة هنا تكون ببساطة ضرورة الاعتراف بوقتيّة الميزة التنافسية، فحسب (D'aveni) فإنه من الوهم أن نتوقع الحفاظ بصفة دائمة على ميزة تنافسية انطلاقاً من نفس المصادر والكفاءات أو بالاعتماد على نفس قوى المحيط خاصة في ظل المنافسة الشديدة (Hyper competitions). لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، بل يتعداه إلى ضرورة تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها على الأقل في الأجل البعيد.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

لقد أصبح قياس مدى تصدر المنظمات في تبني الاستراتيجيات غير محصور في تحقيق المزايا التنافسية فقط، بل في مدى المحافظة على هذه المزايا التي مازال الصراع الاستراتيجي مستمرا بشأنها، وصفة الاستدامة تأخذ بعد الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، وذلك بإيجاد ملاجئ آمنة من خلال الموارد المستمرة. أي أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معاني متعلقة بإثبات التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المؤسسة من قدرات وموارد، وتحقيق الاستمرارية والتواصل بهذا التفوق من خلال استمرار التجديد والتطوير المستمر للموارد.<sup>2</sup>

## الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمات الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة. حيث يعتبر George dey أول من أشار إلى فكرة استدامة الميزة التنافسية باقتراح لأنواع مختلفة من الاستراتيجيات المساعدة لبقاء المؤسسة وتطويرها، لكن يجمع الأكاديميون على بروز مصطلح الميزة التنافسية المستدامة في (1985) حينما ناقش (Porter) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المنظمات لتحقيق الاستدامة، فيما قدم (Barney 1991) أكثر التعاريف

<sup>1</sup> - زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>2</sup> - حسين وليد حسين عباس، استراتيجية إدارة الموارد البشرية - المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 140.

وضوحا حيث عرفها بأنها الميزة الخالقة للقيمة غير المقلدة سابقا والتي ليس بالإمكان تقليدها لاحقا من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين.<sup>1</sup>

ولقد اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف المدخل والزوايا التي ينظر منها إليها، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:<sup>2</sup>

- حسب مدخل التركيز على الزبون فهي "قدرة المنظمة على خلق قيمة فريدة للزبائن في سوق محددة ولمدة طويلة نسبيا".

- حسب مدخل التركيز على الموارد هي "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين دخولهم إلى ذات الصناعة".

- حسب التركيز على مدخل الكفاءات الجوهرية "تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية ومتميزة لا تستطيع المنظمة الاستمرار من دون امتلاكها".

- حسب مدخل التركيز على الإبداع "هي عملية اكتشاف أو إبداع طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا".

في حين (R.Hall) يرى أن: " المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تتمكن باستمرار من إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات تتوافق ومعايير الشراء الأساسية لغالبية الزبائن في السوق المستهدف".<sup>3</sup>

كما يرى (Alderson) بأن الميزة التنافسية المستدامة هي: "الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين".

أما (Kay) فيعرفها على أنها: "نوع من أنواع الميزات التي تعطي أفضلية التميز الإيجابي والتقدم على المنافسين في سوق معين أو صناعة معينة، ولفهم معنى الميزة التنافسية المستدامة فإن المقصود بالاستدامة في الميزة التنافسية لا يعني الاستدامة أو استمرارية هذه الميزة في فترة زمنية محددة في خط الزمن، كما لا يعني ذلك استدامتها أو استمرارتها إلى تاريخ غير محدد وبصفة دائمة، وإنما يتعلق ذلك

<sup>1</sup> - اسحاق خرشي، محمد فلاق، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر(دراسة ميدانية)، مقال منشور في مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، 2020، ص 161.

<sup>2</sup> - عمر الشريف، قمرى حياة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية-، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، الجزائر، ديسمبر 2016، ص ص 491-492.

<sup>3</sup> - R.Hall, A Framework linking Intangible Resouces and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, Strategic Management Journal, 14,p 610.

بإمكانية ومدى تكرار هذه الميزة، لأن هدف المؤسسة ليس امتلاك ميزة تنافسية فقط وإنما المحافظة عليها".<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى يرى (Pitts & Lee) أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يأتي من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه المنافسات.

وتعتبر الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت امكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جدا أو مستحيلة، لأنها تستهلك الكثير من الوقت والأموال، أي أن المؤسسات التي تحول الحصول على ميزة تنافسية مستدامة والتي تساعد على تحقيق النجاح المستمر هي المؤسسات التي تمتلك موارد وقدرات ذات سمات قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال.<sup>2</sup>

على ضوء ما تقدم، يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها: "مجموعة من الأنشطة والكفاءات التي تمتلكها المنظمات، والتي تقوم بتنفيذ استراتيجية خلق القيمة الفريدة للزبائن وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاكها لمزايا تنافسية وموارد مستدامة يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل المنافسين، كما تساعد في تحقيق الربح المستديم من خلال تقديم سلع وخدمات تقابل متطلبات الزبائن المتنوعة والمتطورة بشكل مستمر، وبعبارة أخرى يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها خلق المؤسسة للميزة التنافسية والمحافظة عليها.

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- إن الميزة التنافسية المستدامة هي الأساس التي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وأن المؤسسات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية، لأنها تفشل بدون وجود ميزة تنافسية مستمرة؛
- أنها تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛
- أن الميزة التنافسية المستدامة هي المحرك والمحفز للمؤسسات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها، كما تدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها؛

<sup>1</sup> - زواوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعريريج-مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 362.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص ص 145-147.

<sup>3</sup> - يوسف أحمد، دلهوم محمد الأمين، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 155.

- تعد معيار لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها، لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب على المنافسين تقليدها؛
- تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز من خلال استغلال الموارد والامكانيات وإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على الآخرين محاكاتها؛
- تحدد مدى توفر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال تبنيها لاستراتيجيات تتوفر على نقاط قوة متوفرة في المنظمة.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن للميزة التنافسية المستدامة أهمية بالغة في حياة المؤسسة الاقتصادية، خاصة في ظل بيئة أعمال تتميز بالتغير والتعدد المستمرين، بحيث تساهم هذه الأخيرة من تمكين المؤسسة من السيطرة المطلقة على الأسواق التي تنشط فيها بناء على عدة معطيات تمكنها من ذلك مثل: جودة المنتجات، وحتى السياسات المتبعة في عملية تسويق منتجاتها، الأمر الذي يضاعف من زيادة عدد زبائن المؤسسة وبالتالي الرفع من أرباحها.

#### الفرع الثالث: العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة

للميزة التنافسية المستدامة عدة طرق وأساليب تتبعها المؤسسة الاقتصادية في سبيل تحقيقها نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

1- الجودة المتميزة: بغية البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يستلزم على المؤسسة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات، وبغرض التكلفة التنافسية لا بد من إيجاد طرق عملية لتحسين جودة المنتج من دون زيادة تكاليفه، ويرجع تحقيق الجودة المتميزة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة وتحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.

2- الكفاءة المتميزة: تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال موارد المؤسسة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة هدف بعيد المدى يضمن استمرارية المؤسسة.<sup>3</sup>

3- الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء: لتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد وإشباع حاجاتهم بشكل أفضل من المنافسين، باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هو هدف المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> - عمر الشريف، قمري حياة، مرجع سبق ذكره، ص 492.

<sup>2</sup> - عمر الشريف، قمري حياة، مرجع سبق ذكره، ص 493.

<sup>3</sup> - تامر البكري، استراتيجيات التسويق، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 114.

4- الإبداع: يعتبر الإبداع نجاح وتفوق المؤسسات، كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث متعلق بإدارة المنظمة أو منتجاتها، وعليه فهو كل تطور يحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، فالإبداع يمنح المؤسسة شيئا متفردا يميزها عن باقي منافسيها.

#### المطلب الثاني: إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية

أصبح ينظر إلى المعرفة على أنها مصدر مهم لخلق الثروة، وهذا ما أدى إلى تزايد وتنامي الاهتمام بعمليات المعرفة وإدارتها داخل المنظمات في السنوات الأخيرة، كما أصبح ينظر إلى المعرفة على مستوى المنظمات على أنها مصدر للميزة التنافسية المستدامة من خلال تأثيرها على الأفراد والعمليات والتكنولوجيا، وكل العناصر التي يمكن أن تلعب دورا في خلق ميزة تنافسية على مستوى المؤسسة.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: ماهية إدارة المعرفة

لقد تأكد لدول العالم أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار. وقبل التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة لا بد من تعريف المعرفة التي تعددت التعاريف الخاصة بها.

1- مفهوم المعرفة: تعتبر المعرفة مورد من أهم موارد المنظمة المعاصرة وهذا من خلال دورها الرئيسي في خلق الثروة غير المعتمدة على رأس المال التقليدي ولا على المواد الخام أو العمال.

فالمعرفة من وجهة نظر المنهج الاقتصادي هي "رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة".

كما يمكن القول أيضا أنها "الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن، هذا ما يمثل الرصيد المعرفي القابل للاستخدام من أجل تحسين القائم أو الانتقال إلى الأفضل".<sup>2</sup>

وهناك اتجاهات ومداخل متعددة تطرق إليها الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة، ويظهر أن أشمل تلك التعاريف التي تناولت المعرفة من منظور ثنائي لدلالاتها على المفهوم الشامل للمعرفة، فقد صنف (Nonaka & Takeuchi) المعرفة إلى نوعين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة أو الظاهرة، ولقد ميّز (Daft) بينهما وأعطى لكل منهما مفهوما مختلفا، فعرف المعرفة الصريحة على أنها تلك المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق

<sup>1</sup> محمد كنوش، نبيلة جعدي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 3، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 1303.

<sup>2</sup> بن حسان حكيم، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية- دراسة حالة موبيليس الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الاقتصادية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، السنة مجهولة، ص 298.



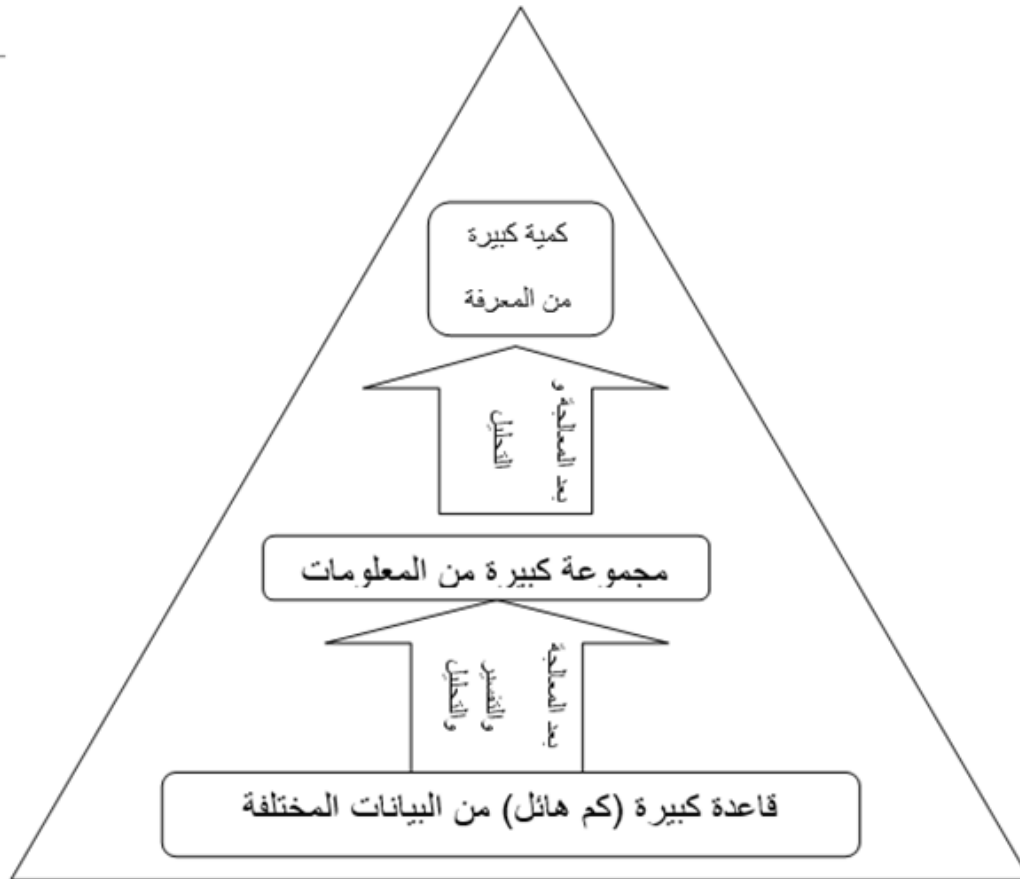
والإرشادات العامة، وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين، أما المعرفة الضمنية فعرّفها على أنها المعرفة الموجودة داخل عقول الأفراد، والتي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات.<sup>1</sup>

ولابد من التفرقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات هي عبارة عن معطيات ليس لها معنى قبل معالجتها، فقد تكون مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض. أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات تمت معالجتها عن طريق الجمع والتبويب والتنظيم والتصنيف للحصول على نتائج مفيدة.

في حين أن المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تؤدي إلى القيام بالأعمال واتخاذ القرار.<sup>2</sup>

والشكل الموالي يوضح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

الشكل رقم (25): الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيّة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 2005، ص 03.

<sup>1</sup> - محمد فلاق، فايز بن طرفة، سميرة أحلام حدو، إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر"، مقال منشور في مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 364.

<sup>2</sup> - بن حسان حكيم، مرجع سبق ذكره، ص 298.

2- تعريف إدارة المعرفة: يعتبر دون مارش (Don March) أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم (Edward Frengnebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه اسم "هندسة المعرفة Knowledge Engineering"<sup>1</sup>.

لقد اختلفت تعاريف إدارة المعرفة وتنوعت تبعاً لاختلاف رؤى الباحثين واختصاصاتهم واتجاهاتهم، وفيما يلي جملة من التعاريف التي تعكس تلك الآراء المختلفة:

#### الجدول رقم (08): بعض الآراء المختلفة حول إدارة المعرفة

إدارة المعرفة	الآراء المختلفة
هي إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال وتتم من خلال عمليات منظمة، تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة. <sup>2</sup>	منظور العمليات
هي عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهري والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. <sup>3</sup>	منظور الرأس المال الفكري
هي الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفؤ للمعرفة على مستوى المنظمة. <sup>4</sup>	منظور تكنولوجيا المعلومات
هي محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة، من أجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها. <sup>5</sup>	المنظور الاجتماعي
هي عملية يقصد بها إبداع ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة. <sup>6</sup>	منظور الإبداع
هي العمليات التي تمكن المؤسسة من إدارة مواردها الفكرية، من خلال إدارتها للمعلومات والتعلم التنظيمي للوصول إلى أهدافها. <sup>7</sup>	منظور التعلم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة من المراجع

<sup>1</sup> - محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولاية سطيف وبرج بوعريبيج، مقال منشور في مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، الجزائر، 2016، ص 29.

<sup>2</sup> - عمر الشريف، قمري حياة، مرجع سبق ذكره، ص 494.

<sup>3</sup> - نفس المرجع.

<sup>4</sup> - ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 145.

<sup>5</sup> - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 104.

<sup>6</sup> - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 16.

<sup>7</sup> - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 198.

في تعريف آخر لإدارة المعرفة هي "استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات الجماعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك"<sup>1</sup>.

كما يعرفها (Laudon) بأنها: "العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التراكم أو التداؤب بين عناصر المعرفة بغية إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معرفة منفردة"<sup>2</sup>.

في حين يعرف نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi) إدارة المعرفة بأنها "قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة، ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة وتجسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات"<sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي عملية الاستثمار الناجحة في رأس المال الفكري لدى المؤسسة وتحويل ذلك النوع من المعرفة الذاتية إلى قوة إنتاجية تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ على مكانتها، ولا تتحقق هذه العملية إلا من خلال توليد واختيار وتنظيم واستخدام المعرفة ونشرها لزيادة الإبداع والابتكار وهي تستدعي<sup>4</sup>:

- توفير البنية التحتية اللازمة (التكنولوجيا)؛
- توفر القوى البشرية؛
- هيكل تنظيمي يساعد على الإبداع والابتكار؛
- العامل الثقافي لكسب الخبرات والمهارات وبناء العلاقات بين العاملين.

#### الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة في المقام الأول إلى تدعيم التبادل المعرفي داخل المؤسسة وخارجها، نظرا لما لها من أهمية وأهداف تحاول المؤسسات العصرية الوصول إليها كما سوف نوضحه في ما يلي:

1- أهمية إدارة المعرفة: تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي<sup>5</sup>:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتدنية التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعتبر إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها سهلة وممكنة؛

<sup>1</sup> - ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية-دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 1428هـ، ص 21.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 55.

<sup>3</sup> - أمال ياسين المجالي، مدى توافق وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، العدد 36، 2009، ص 142.

<sup>4</sup> - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 52-53.

<sup>5</sup> - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002، ص 206.

- تساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- تعزز أداء المؤسسة المعتمد على الخبرة والمعرفة؛
- كما تعمل إدارة المعرفة على مبدأ تشجيع تدفق الأفكار بسلاسة وحرية أكبر من أجل تحفيز القدرات والأفكار الذاتية لدى أفراد المؤسسة والتنسيق بين أنشطتها بغية تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تظهر أهمية إدارة المعرفة من خلال جعل المؤسسة تستحوذ على المعرفة الجديدة واستخدامها في الوقت المناسب؛
- تعمل على تحويل المعرفة الكامنة في عقول الأفراد إلى معلومات ومعرفة يمكن تفرغها وحفظها في قواعد البيانات.<sup>1</sup>
- 2- أهداف إدارة المعرفة : تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاصد التالية:<sup>2</sup>
  - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
  - إعادة استخدام المعرفة وتحسينها؛
  - إيجاد بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
  - انتهاز المؤسسات للاقتصاد العالمي الجديد المبني على اقتصاد المعرفة بدلا من الاقتصاد التقليدي؛
  - وهناك من يضيف أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>
  - زيادة الإنتاجية عبر إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في المؤسسة من أجل الوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفاعلية وإتقان أكبر؛
  - الارتقاء بدرجة رضا الزبائن من خلال تحسين المنتجات والخدمات وجعلها ذات جودة عالية تقدم إلى العملاء.

تبعاً لهذه الأهداف يمكن القول أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سوناطراك DRIZ"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018، ص 37.

<sup>2</sup> - محمد فلاق، فايزة بن طرفة، سميرة أحلام حدو، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>3</sup> - عمر الشريف، قمري حياة، مرجع سبق ذكره، ص 494.

<sup>4</sup> - بن حجوبة حميد، مرجع سبق ذكره ص 38.

- نشر ثقافة التعاون والمشاركة في المعرفة لتحسين إنتاجية المؤسسة؛
- تسهيل عملية التدفق المعلوماتي وتحليلها واستخدامها في الوقت والمكان المناسبين؛
- السعي إلى الحفاظ الدائم على المعرفة والاستحواذ عليها؛
- دمج المؤسسات في الاقتصاد المعرفي والاقتصاد المبني على المعرفة والمضي بها قدما نحو الاقتصاد الذي يعتبر المعرفة الركيزة الأساسية للنمو والتطور والرقى؛
- خلق الجو المناسب داخل المؤسسة وتنمية رأس المال البشري من خلال المعرفة ودفعهم إلى الإبداع والابتكار؛
- الإستعمال وإعادة الإستعمال الدائم للمعارف الخاصة بالمؤسسة.

### الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة

خلص الباحثون إلى مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتكونة من:<sup>1</sup>

- 1- توليد المعرفة: يعد توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار أفكار جديدة، أي خلق معرفة جديدة، ويجب الإشارة أن عملية توليد المعرفة لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكمل مسؤول عن عملية التوليد بما فيها المعرفة الضمنية والصريحة وهذا ما يؤكد (نونكا وتاكوشي): " إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، ولذلك ينبغي عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد."
- 2- تخزين المعرفة: تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث أن المؤسسات تواجه في تخزين المعرفة خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة، ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ما يسمى بذاكرتها التنظيمية، حيث تعتبر هذه الأخيرة نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة.
- 3- نشر المعرفة: إن تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد يزيد وينمي المعرفة لدى كل فرد، وعليه فإنه مالم يتم توزيع المعرفة بشكل جيد وبكفاءة فلن يكون هناك عائد، وتوزيع المعرفة يتضمن المشاركة بها أو نقلها أو تدفقها في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال المؤتمرات والبريد الإلكتروني والأفراد والمنظمات والخبراء وجميع الوسائل الإلكترونية.

<sup>1</sup>- أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، -دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي-مذكرة لنيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011، ص ص42-43

وعملية نشر المعرفة أو نقلها تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

4- تطبيق المعرفة: هذه العملية مفصلية وهي غاية إدارة المعرفة، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتطبيق هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة في كامل الأنشطة.

يعد تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتحزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

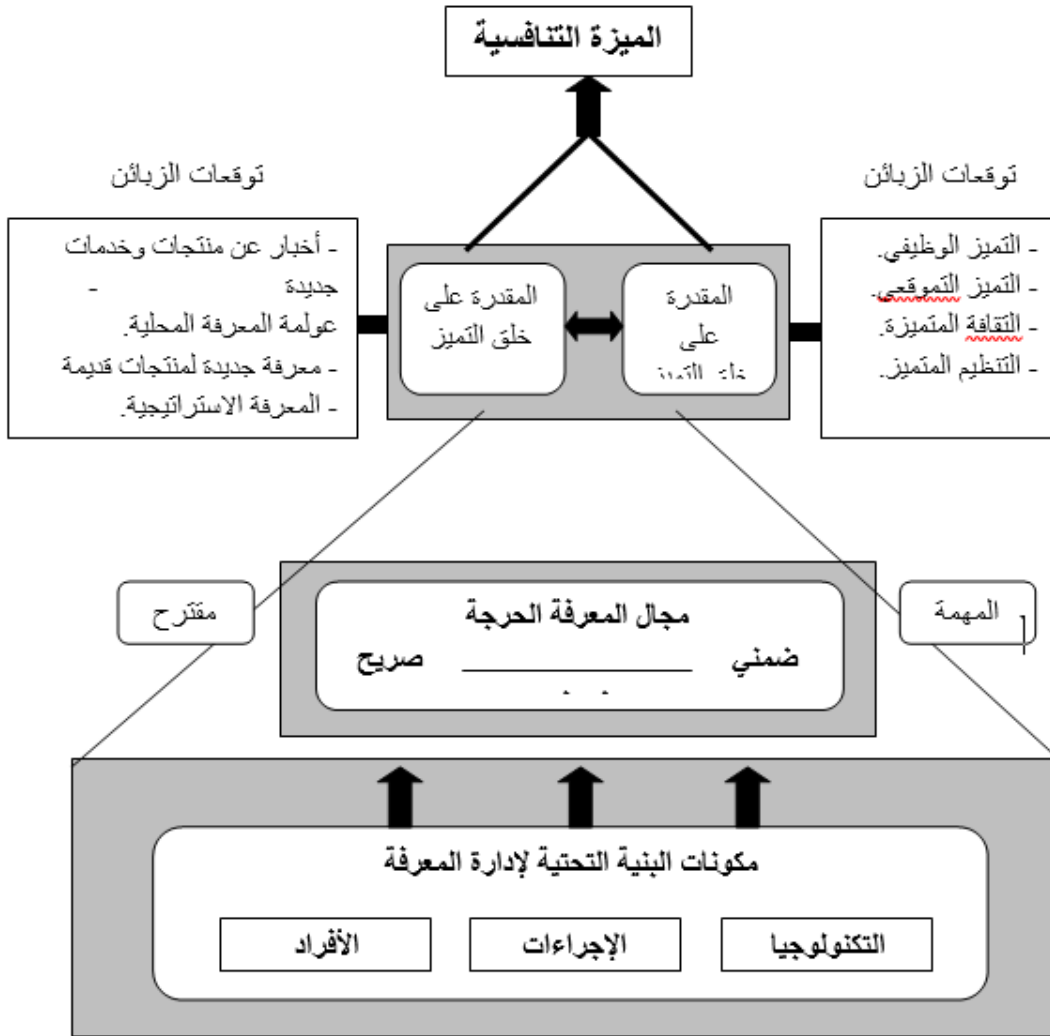
تسعى المؤسسات إلى اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال موارد ومؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص لتقديم منتجات ذات قيمة للعملاء قبل المنافسين، أو تكون قادرة على مسايرة التطورات السريعة في احتياجات العملاء، ومن هذا المنطلق فقد كانت الكفاءات أو القدرات المميزة هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية، غير أن استدامة هذه الميزة أو تحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة يتطلب الاعتماد على المعرفة التي تعتبر أساس النمو والتطور داخل المؤسسة، وهي عنصر التفوق فردياً وتنظيماً، وذلك يجعل هذه المعرفة في متناول العاملين داخل المؤسسة، لذلك تعد إدارة المعرفة وعملياتها هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.<sup>2</sup>

ويرى كل من (Davenport & Grant) أن إدارة المعرفة هي الاستراتيجية الأساسية للميزة التنافسية المستدامة والشكل الموالي يبين تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 44.

<sup>2</sup> - محمد كنوش، نبيل كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الشكل رقم (26): تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



Source :Murray E.jennex, Kowneldje Management : Concept, Methodologies, Tools and Application, Information Science reference, New York, USA, 2008, p 2649.

يوضح الشكل رقم (26) كيف يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال إدارة المعرفة، ويتجلى ذلك من خلال تأثير إدارة المعرفة وعملياتها على إدارة الأفراد العاملين داخل المؤسسة. إذ يعد الأفراد أهم عنصر أو أهم مورد في إدارة المعرفة باعتبارهم منتجها ومستودعات للمعرفة، وهم من يشرف على وضع المعرفة موضع التنفيذ للحصول على منتجات متميزة وعلى ميزة تنافسية مستدامة، من خلال القيام بها بكفاءة وفعالية.

بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لها، حيث تعتبر الأداة والوسيلة التي من خلالها يتم توزيع وإيصال المعرفة إلى مختلف أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد كنوش، نبيل كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 30.

وبالتالي فالعناصر الثلاث (الأفراد، العمليات، التكنولوجيا) تعتبر بمثابة البنية القاعدية لإدارة المعرفة التي لا يمكن للمؤسسة الإستغناء على أي منها إذا ما أرادت تطبيق إدارة المعرفة بفعالية وكفاءة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: علاقة التميز بالميزة التنافسية المستدامة

### الفرع الأول: مفهوم التميز

في بيئة تتسم بالسرعة وكثرة المتغيرات، أصبح هدف البقاء صعبا جدا ، فالبقاء لا يكون إلا للأجود أداء والذي يرضي جميع الأطراف وهذا هو مدلول التميز.

ويرجع بروز هذا المفهوم إلى عام 1982 من خلال كتاب كل من (Thomas.J Peters & Robert Waterman) تحت عنوان البحث عن التميز (Insearch to excellence) وقد ترجم للغة الفرنسية عام 1983 تحت عنوان (Le prix de l'excellence)، كما أتبعه بكتاب آخر عام 1985 تحت عنوان حماس التميز (La passion de l'excellence) حيث حقق هاذين الكتابين ملايين النسخ.<sup>2</sup>

فالتميز يعد غاية استراتيجية تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وهو مفهوم نسبي من منظورين:<sup>3</sup>

1. أن دلالاته تنبثق من عملية مقارنة بالمنافسين.

2. أنه متغير تبعا لبعدي الزمان والمكان.

ولعل هاتين الميزتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، حيث أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المنظمة نفسها، أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمنظمة في حين أن التميز هو شأن خارجي بالنسبة إليها، ورغم ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعتبر المدخل الرئيسي للتميز.

إن التميز ليس غاية في حد ذاته فحسب، بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة، رضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز هو الأداء الأحسن ووسيلة لكسب الربح، يعد أداة لكسب احترام الغير ورضاهم.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: الميزة التنافسية المستدامة والتميز

يشهد العالم في الوقت الراهن تحولات كبيرة نحو ظاهرة العولمة بما تعكسه من شمولية وانفتاح على الأسواق العالمية، وتحرير المبادلات وتقليص الحواجز التجارية، بالإضافة إلى اعتماد معايير دولية تشجع الاندماج الاقتصادي، الأمر الذي أدى بالمؤسسات الاقتصادية المختلفة إلى ضرورة

<sup>1</sup> - محمد كنوش، نبيل كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> - رحيم حسين، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09-08 مارس 2005، ص 250.

<sup>4</sup> - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 11.



مراجعة طرق التسيير بغية التكيف مع البيئة التنافسية التي تتميز باعتمادها ومسايرتها للتكنولوجيات الحديثة، وبظهور كم هائل ومتنوع من المنتجات المنافسة بشكل يومي ومتجدد، بالإضافة إلى سعي الكثير من المؤسسات إلى التعلم وإنتاج المعرفة مع تزايد معدلات الإبداع والابتكار، والتغير التكنولوجي، وهو ما وسع من نطاق المنافسة وزاد من حدتها.

كل هذا التعقيد والتشابك والتطور المتسارع الذي طرأ على البيئة التنافسية له تأثير مزدوج على كل من المؤسسة وملتقي الخدمة أو العملاء، ففي الوقت الذي تؤثر فيه هذه البيئة على سلوك العملاء من خلال توفير خيارات متنوعة من المنتجات بما يتلائم ويتوافق مع أذواقهم وإمكانياتهم، تدفع كذلك بالمؤسسات إلى تعبئة مواردها المالية، والبشرية، والتنظيمية، واتخاذ قرارات هيكلية بغرض احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، مما يؤهلها إلى التفوق على منافسها ضمن نفس القطاع الذي تنشط فيه، غير أن التفوق على المنافسين يتطلب بالضرورة الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، تضمن للمنظمة النمو والاستمرارية والاستدامة في سوق النشاط، وهذا ما يستدعي معرفة جادة للأساليب التي تؤمن لها ذلك، ودراسة واسعة بالمصادر التي تنتج هذه المزايا.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نماذج عالمية من الأداء المتميز (أمريكي، أوروبي، ياباني)

يوجد عدة نماذج للأداء المتميز للمؤسسات، وسنقوم بذكر ثلاثة منها فقط، حسب درجة التميز العالية لهذه المؤسسات وقوتها الاقتصادية العالمية، وتمثل هذه النماذج فيما يلي:

1- النموذج الياباني ( نموذج ديمينج Deming ): يعتبر ديمينج ( Deming ) من أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، حيث تعمل مؤسسة ديمينج جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، ويلاحظ على هذه الجائزة ما يلي:

- تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة، من غير النظر إلى النتائج المترتبة عليها؛
- الجائزة مفتوحة لأي مؤسسة ، سواء كانت يابانية أو أجنبية؛
- تعود الجائزة حسب الفئات التالية: جائزة ديمينج للأفراد، جائزة ديمينج للتطبيق، جائزة الرقابة على الجودة للمصانع، قلادة ديمينج.

<sup>1</sup> - حسبية ملاس، ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الانسانية لامعة أم البواقي، المجلد7، العدد1-مارس 2020، ص 230.

معايير النموذج: توجد عدة معايير نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- السياسات: يشمل هذا المعيار العمليات والأنشطة التي تستخدمها المؤسسة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة الأجل وأمور القيادة.
  - التنظيم والنمو: يمثل في التنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، الهيكل التنظيمي، تقسيم العمل بين مختلف أقسام المؤسسة وطبيعة العلاقات مع الخارج.
  - المعلومات: طرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية، وطرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
  - التحليل: يتمثل هذا المعيار في كيفية تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب هذه المشكلات من حيث اولوية التعامل معها، والخطط التي تقوم بوضعها لعلاجها.
  - التخطيط للمستقبل: يشير إلى ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة، والأهداف المرجوة التي تسعى المؤسسة لبلوغها.
  - التعليم والتدريب: أي التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تطوير مهارات العمال، وكذلك على الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مجال الجودة.
  - تأكيد الجودة: والمقصود بها تفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم المنتج، التفتيش أثناء الإنتاج، معايير رضا العملاء، والمسائل المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها.
  - تأثيرات الجودة: أي النتائج التي حققتها المؤسسة، ومدى تأثيرها على أعمال المؤسسة.
  - التنميط (التقييس): يتمثل في المعايير المستعملة في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها وأساليب تطويرها وتحديثها.
  - الرقابة: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لزيائنها.
- وللإشارة فإن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة عليها أن تقدم تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة الخاصة بالمعايير السابقة، وتتولى اللجنة الفائزة فحصه، فإذا وافقت عليه تذهب لزيارة مواقع المؤسسة، من أجل إجراء الفحص اللازم وبعده تقوم بإعلان النتائج.<sup>2</sup>
- 2- النموذج الأمريكي (نموذج جائزة مالكوم بولدريج): تأسست هذه الجائزة في 1987/08/20، وحسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تميز المؤسسة وتنمية قدراتها التنافسية، بالإضافة إلى نقل تجارب المؤسسات التي

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص ص 49-50.

<sup>2</sup> - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

تنجح في تحقيق مستويات التميز، وقد سميت الجائزة بهذا الاسم نسبة لأحد وزراء التجارة الأمريكية السابقين.<sup>1</sup>

معايير النموذج: يتضمن هذا النموذج سبعة (07) معايير أساسية، ولكل معيار نقطة معينة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): معايير الأداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولديرج

النقطة	المعيار
120	- القيادة
85	- التخطيط الاستراتيجي.
85	- التركيز على العمل السوقي.
90	- إدارة القياس، التحليل والمعرفة.
85	- التركيز على العاملين.
85	- إدارة العمليات.
450	- النتائج.
1000	المجموع

المصدر: حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 25.

حيث يتم اختيار المؤسسة التي تتحصل على أكبر رصيد من النقاط لتفوز بالجائزة، وللتنويه يوجد ثلاثة أنواع من جوائز مالكوم بولديرج وهي:

- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم؛

- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية؛

- جائزة لمعايير الأداء المتميز.

من خلال الجدول رقم (09) يتم عرض موجز لعناصر النموذج:<sup>2</sup>

- القيادة: يقصد بها مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة الجودة.

- التخطيط الإستراتيجي: ومعناه التخطيط الإستراتيجي للجودة، من حيث مدى مطابقتها الجودة مع مخطط وأنشطة المؤسسة.

- التركيز على العميل والسوق: يتم فيه تحديد توقعات ومتطلبات الزبائن، وعرض نتائج الاستجابة لها.

<sup>1</sup>- حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، أحمد سيد مصطفى للنشر، مصر،

2003، ص ص 274-275.

- إدارة القياس، التحليل والمعرفة: وتشير إلى قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعلومات المرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.
  - التركيز على العاملين: ويبين مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للعاملين بها، بغية تحسين الجودة.
  - إدارة العمليات: أي تصنيع وإدارة الإنتاج لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات المؤسسة.
  - النتائج: وذلك من خلال عرض الإنجازات والتحسينات من خلال مقاييس كمية.
- وتبعاً لما سبق يمكن تقسيم هيكل النموذج الأمريكي للأداء المتميز إلى ثلاثة مجموعات، المجموعة الأولى تضم كل من القيادة، التخطيط الاستراتيجي والتركيز على العميل والسوق، كما تشير إلى العلاقة التبادلية بين المعايير الثلاثة، بمعنى قدرة قيادة المؤسسة في غرس ثقافة متعلقة بالجودة نابعة من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يركز على إرضاء العميل، في حين أن المجموعة الثانية فهي تشمل كل من النتائج، التركيز على العاملين وإدارة العمليات، وتشير إلى مدى قدرة العاملين بالمؤسسة على إدارة عمليات الإنتاج بكل جودة، أما المجموعة الثالثة فهي تشير إلى عنصر إدارة القياس، التحليل والمعرفة، أي قياس العلاقة بين المجموعتين السابقتين وتحليلها من أجل معرفة مدى قدرة المؤسسة على مطابقة مواصفات الجودة في ظل المحيط الذي تعيش فيه والتحديات التي تواجهها.<sup>1</sup>
- 3- النموذج الأوروبي (جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة): تم تأسيس هذه الجائزة سنة 1988، رسالة المؤسسة القائمة عليها هي: «تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل ورضا العاملين... للوصول إلى ميزة التنافس العالمية»<sup>2</sup>
- معايير النموذج: يوجد 09 معايير أساسية و32 معياراً فرعياً، والمعايير الرئيسية تقسم إلى مجموعتين، حيث كل مجموعة تمثل 50% من الوزن النسبي لهذه المعايير كما يوضحه الجدول رقم 10:

<sup>1</sup> - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

الجدول رقم (10): معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي.

الوزن النسبي	المجموع الفرعي	عناصر التمييز	
10 %		القيادة	الممكنات
09 %		السياسات والاستراتيجيات	
08 %		العمال	
09 %		الشركاء والمصادر	
14 %		العمليات	
	50 %		
09 %		نتائج الزبائن	النتائج
20 %		نتائج العمال	
06 %		النتائج الاجتماعية	
15 %		نتائج الأداء	
	50 %		

المصدر: علي السلي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 33.

تستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم مؤسسة للحصول على جائزة الجودة. بالإضافة إلى هذا يتضمن هذا النموذج ميزة أساسية وهي إمكانية استخدامه من طرف إدارة كل مؤسسة لإجراء تقييم ذاتي، باستخدام المعايير وآليات التقييم التي يتضمنها النموذج. رادار: يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد المؤسسة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها رادار، وهي الحروف الأولى من كلمات:

Revue, Appreciation "evaluation", Deploiment, Approche, Results والتي يمكن ترجمتها إلى العربية على الترتيب: نتائج، مقارنة نشر، تقييم، مراجعة، حيث تتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج، ومن خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، بتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقتها، وتجري عملية متابعة الأداء والكشف عن الانحرافات، ومن ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الاداء، أي تتم عملية التعلم والابداع وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي السلي، مرجع سبق ذكره، ص 43

## خاتمة الفصل:

إن التحدي الأكبر الذي يواجهه رجال الأعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين أو صدها، وأن ذلك يتحقق من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية، وقد اكتسبت هذه الأخيرة في الوقت الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير المستمر، هذا ما فرض عليها تبني استراتيجية تركز من خلالها على امتلاك الموارد البشرية النادرة لتحقيق استجابة لطلبات العملاء، وتبحث المنظمات إلى تعزيز الميزة التنافسية بأساليب جديدة، وينبغي التأكيد على ملائمة الوسائل مع الغايات، فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين، وهي تعتبر نظاما متكاملًا يضمن للمنظمات من خلال الإنتاج المتميز والسمعة والمكانة العالية، وتعزيز الميزة التنافسية وتدعيمها واستثمارها سيكون أساس استمرار أعمالها واستدامتها، غير أن الميزات التنافسية ليست ثابتة دائما بل أنها تحتاج إلى مراجعة مستمرة حتى لا تفقد قيمتها بسبب تضائل أهميتها للعميل، أو بسبب قدرة المنافسين على تقديم ميزة أفضل مما تقدمه، لأن ما يعد اليوم ميزة تنافسية قد تصبح غدا أقل من المعدل الملائم للتنافس بلغة اقتصاديات الأعمال.

وفي الوقت الراهن يوجد صراع ما بين منظمات الأعمال حول المزايا التنافسية، وأن المؤسسة التي تمتلك ميزة معينة نسبة إلى منافسيها هي المؤسسة القادرة على جذب العملاء وبناء الموقع الأفضل في ذهن الزبون من خلال زيادة القيمة المدركة للزبون والدفاع عن نفسها ضد القوى التنافسية لتضمن بقائها في الصدارة.

وحتى تبقى المؤسسة في المقدمة عليها أن تدرك أنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح ثابت إلى الأبد، فالمؤسسة التي تريد الاستمرار بالنجاح هي تلك المؤسسة القادرة على تطوير تدفق مستمر للمزايا التنافسية، وتحقق التنافس الاستراتيجي عندما تحصل على عوائد أعلى من المعدل وتبقى متقدمة على المنافسين، ولكي تبقى هذه المؤسسات في الصدارة ينبغي أن تضع في حسابها أن كل شيء يتغير وأن التغير هو الشيء الثابت والوحيد، ويمتد ثبات الميزة التنافسية ضمن مدى زمني محدود، وأن مساحة هذا المدى تزداد عندما تكون الميزة التنافسية معتمدة على الكفاءة الجوهرية، والقيمة النادرة والصعبة التقليد والمكلفة عند تقليدها، وبالتالي فإن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية هي دالة لنجاح وتفوق المؤسسة في بيئتها.

---

## الفصل الثالث

أثر مخرجات البحث والتطوير

على القدرة التنافسية

---

## مقدمة الفصل:

نتيجة لتحرير التجارة الخارجية ودخول المنتجات الأجنبية، واجهت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منافسة حادة في الأسواق الوطنية، وعليه فإن أرادت هذه الأخيرة الاستمرار والبقاء عليها أن تعمل على تحسين قدراتها التنافسية وذلك من خلال وضع استراتيجية تسمح لها بإنتاج سلع ذات جودة وتكلفة مناسبة للسوق المستهدف، بالإضافة إلى تطوير قدراتها ومواردها البشرية للوصول إلى تجديد وتطوير منتجاتها، ولتحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسة أن تهتم بوظيفة البحث والتطوير والاعتماد عليها كاستراتيجية لمواجهة المنافسة.

كل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتمييز منتجاتها وزيادة حصتها السوقية، ولتحقيق هذه الوضعية فهي ملزمة لفهم الميزة التنافسية وكيفه تحقيقها وتعزيزها والمحافظة عليها. وفي هذا الفصل سوف نعالج هذه المفاهيم من خلال المبحث الأول الذي تناولنا فيه أثر البحث والتطوير في تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة، أما المبحث الثاني فسوف نتطرق إلى أثر الإبداع والابتكار على المكانة التنافسية للمؤسسة وفي المبحث الثالث سنحاول التعريف بالتكنولوجيا ودورها في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.



## المبحث الأول: أثر البحث والتطوير في تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة

ان أرادت المؤسسة الاستمرار والبقاء عليها العمل على تحسين قدراتها التنافسية وذلك من خلال وضع استراتيجية تسمح لها بإنتاج سلع ذات جودة وتكلفة مناسبة للسوق المستهدف، بالإضافة إلى تطوير قدراتها ومواردها البشرية للوصول إلى تجديد وتطوير منتجاتها، ولتحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسة أن تهتم بوظيفة البحث والتطوير والاعتماد عليها كاستراتيجية لمواجهة المنافسة، لأن التقدم السريع في عالم الأعمال يعتبر تحدياً بالنسبة للمؤسسة أكثر منه فرص، وهذا ما يجعل الميزة التنافسية سريعة التآكل.

## المطلب الأول: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين تنافسية المؤسسة

يعتبر البحث والتطوير عاملاً أساسياً في جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يعمل على زيادة إنتاجية المؤسسة بالإضافة إلى تحقيق أرباح أعلى، وذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

## الفرع الأول: تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح

حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة الشديدة، وهذا ما يمكن المنظمة من ترشيد أكبر لعملية الإنتاج وتحقيق هوامش ربحية أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية.

- إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج: أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية محددة وهدفه الأساس هو رفع عدد الوحدات المنتجة ويشير هذا إلى زيادة المردودية، حيث يؤدي هذا إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تدنية تكاليف المؤسسة.

- تعظيم الأرباح: بإنتاج المنتج الجديد، تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة، أو على الأقل متفوقة على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، مما يؤدي إلى حصولها على قوة احتكارية ولو مؤقتة.

## الفرع الثاني: رفع كفاءة المورد البشري

تعد صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة محفزاً مهماً لزيادة المورد البشري في المؤسسة، كون أن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عمليات البحث والتطوير، كما يساعد الإبداع في تحقيق كفاءات الأفراد عن طريق امتلاكهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء، حيث تكون لديهم الخبرات والمهارات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، حيث يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة

<sup>1</sup> - هاني نوال، عطية حليلة، دور رأس المال الفكري في تفعيل عملية البحث والتطوير وانعكاساته على مؤشرات تنافسية المؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جوان 2018، ص 330.

على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى إجراء تغيير أو تعديل في العملية الإنتاجية.

#### الفرع الثالث: تحسين الجودة والخدمة المقدمة للزبون

يؤدي البحث والتطوير خاصة في العملية الإنتاجية دورا هاما في التقليل من العيوب والنقائص أو الأخطار في المنتجات، وبالتالي الرفع من جودتها، وهذا من خلال استعمال تكنولوجيا متطورة تتوافق مع طبيعة ومواصفات المنتج، خاصة إذا كانت هذه المنتجات يصعب تقليدها من طرف المنافسين، مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية على المدى البعيد.

أما فيما يخص أثره على الخدمة المقدمة للزبون فيتجلى ذلك انطلاقا من نظرة الزبون نفسه وتوقعاته من هذا الإبداع في المنتج أو في العملية الإنتاجية، ويوازن العميل عادة بين القيمة الاستعمالية للمنتج الجديد أو المحسن على اعتبار ما سوف يضيفه له من خلال استعماله، وبين القيمة المتوقعة منه، أي ما يأمل أن يحصل عليه من خلال هذا الابتكار والإبداع، وخاصة من ناحية التكلفة والجودة.

#### الفرع الرابع: زيادة الحصة السوقية

يمكن أن يؤثر البحث والتطوير على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، حتى تتماشى مع حاجيات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقا أو حتى استقطاب شريحة معينة من العملاء، فالبحث والتطوير يمكن المؤسسة من تحسين مكانتها في السوق، أو الدخول في أسواق جديدة أو توسيع نشاطها ونموها، وعليه تهدف المؤسسة التي تنتهج البحث والتطوير في استراتيجيتها الإبداعية إلى تحقيق حصص سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصصها السوقية الحالية، باعتبار أن الحصة السوقية من عوامل القدرة التنافسية المرتبطة بسوق المؤسسة، فإن إسهام وتأثير البحث والتطوير عليها يعني تطوير بعض جوانب القدرة التنافسية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية جديدة

تلعب وظيفة البحث والتطوير دورا هاما في مجالات ووظائف المؤسسة الأساسية، وذلك قصد خلق وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني نوال، عطية حليلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 330-331

<sup>2</sup> بن لخصر السعيد، أثر أنشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية السياحية المستدامة، -دراسة حالة قطاع السياحة في الجزائر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، ص ص 44-45.

**الفرع الأول: وظيفة المواد والتجهيزات وعمليات الصنع**

التحكم في المواد بالنسبة للمؤسسة معناه القدرة على التحكم في الإنتاج كما ونوعا وتوقيتا، أي القدرة على إنتاج سلع جديدة أو إدخال تحسينات على سلع موجودة، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد وقدرة توفرها بالكميات اللازمة وبالتكلفة المناسبة، ويعد تحقيق ميزة تنافسية جديدة في مجال المواد من أسس تحقيق التنافسية.

أما في مجال التجهيزات وعمليات الصنع تتجسد المعرفة المنتجة في هذا المجال في الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة في الطرق والأساليب والمناهج والتنظيمات، بما يحقق الأمثلية في الإنتاج والعمليات وعقلنة التصرف والاستخدام لكل ما هو متاح، كما يجب مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة في إنجاز مثل هذه البحوث والدراسات.

**الفرع الثاني: وظيفة مناهج وطرق التسيير**

حيث يتم توفير المناخ العملي المناسب وإيجاد المسير الكفاء والرشيد والعامل المتكامل والمتوازن، والقادر على تحمل مسؤولياته في الشغل فضلا عن استعداده النفسي للعمل الجماعي والتطوع الذاتي، وهذا ما يؤدي إلى الأمثلية في التسيير الإداري ويربط مصلحة الفرد بمنظمتها بما يحقق المناخ الداخلي المناسب للإنطلاق السليم نحو العمل الجاد والتنافسي.

**الفرع الثالث: وظيفة الإنتاج**

إن إنتاج سلع جديدة أو إدخال تحسينات مضافة على منتجات المؤسسة، أو القدرة على إنتاج المنتج الجديد المبتكر، أو استخدامات جديدة للبقايا والمخلفات، لا يكون إلا بالمعرفة المنتجة في مجال بحوث الإنتاج وتطويره، فالمؤسسة مجبرة في بيئتها المعقدة على تدعيم قدراتها التنافسية وضمان مردود مجهوداتها بالاستمرار في إنجاز مثل هذه الدراسات والبحوث.

**الفرع الرابع: وظيفة التسويق**

من خلال ما تقوم به المؤسسة من أبحاث تتوصل إلى معرفة دقيقة لرغبات العملاء وميولاتهم حتى تتمكن من إنتاج وتقديم ما يساعدهم ويلبي احتياجاتهم بأحسن صورة ممكنة، بهدف كسبهم كعملاء دائمين، وعليه فإن إيجاد ميزة تنافسية جديدة في مجال التسويق سيمكن من ربط اتصال مباشر بين المؤسسة والمستهلك، وعندما يتحقق هذا الأمر سيصبح المستهلك طرفا رئيسيا مساعدا للمؤسسة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية والتنافسية.

## المطلب الثالث: أثر البحث والتطوير على أداء المؤسسة

سنحاول في هذا المطلب إبراز دور البحث والتطوير وأثره على أداء المؤسسة من خلال التطرق الى ما يلي:

## الفرع الأول: البحث والتطوير وإنتاجية المؤسسة

لقد أجمع معظم الكتاب على العلاقة والأثر الايجابي ما بين البحث والتطوير وإنتاجية المؤسسة، حيث اعتبر **Griliches (1998)** دور البحث والتطوير كمدخل من مدخلات عملية نمو الإنتاجية في كتابه " *D and R&productivity : The Econometric evidence* "

وتوصلت نتائج أبحاثه إلى أن البحث والتطوير يساهم بإيجابية في نمو الإنتاجية، وفي دراسة أخرى ل **Yam et al (2010)** درسوا تأثير قدرات الابتكار التكنولوجي في أداء المؤسسات الصينية، توصلوا الى نتيجة مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في البحث والتطوير ومؤشرات الأداء.

أما **Del Monte و Papagni (2003)** فقد درسا حالة 500 مؤسسة ايطالية في الفترة ما بين 1989-1997، بينت تحليلاتهم أن المؤسسات التي تطبق نشاطات البحث والتطوير يكون لديها معدل نمو أعلى بكثير من المؤسسات التي هي من نفس القطاع ولا تمتلك وظيفة البحث والتطوير، في حين **Wang (2007)** صرح أن " المعرفة والتكنولوجيا الجديدة المتولدة من أنشطة البحث والتطوير ترفع في الإنتاجية، ليس فقط على مستوى المؤسسة، بل أيضا على كل من المستوى الصناعي والوطني".

وفي دراسة **Lev و Sougiann (1996)**، تظهر وجود علاقة مباشرة وإيجابية ما بين الاستثمار في البحث والتطوير والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى النتائج والمكاسب الخاصة بإنتاجية المؤسسات، وزيادة على ذلك اقترح **Henderson و Cockburn (1996)**، أن النجاحات السابقة في المؤسسات كثيفة البحث والتطوير يمكن أن ترفع من قدرة المؤسسة في البحث والتطوير ولهذا السبب يكون الاستثمار في عملية البحث والتطوير أكثر إنتاجية.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: البحث والتطوير ونمو المؤسسة

غالبا ما يزيد الاستثمار في البحث والتطوير من القدرة الاستيعابية للمعرفة التي تم إنشاؤها من العلاقات التي تشكلت مع وكلاء خارج المؤسسة، إضافة إلى القدرة على استعمال هذه المعرفة للرفع من أداء المؤسسة.<sup>2</sup> ولقد تناولت عدة دراسات فيما يخص العلاقة ما بين البحث والتطوير ونمو المؤسسة، ففي دراسة قاما بها **Adamou و Sasigharan (2007)** حول تأثير البحث والتطوير باستخدام مجموعة من البيانات

<sup>1</sup> - يوسف مدوي، أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية- دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهر ومنزلية في الجزائر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص ص 38-39.

<sup>2</sup> - Victor Gilsing, Bart Nooteboom, Wim Vanhaverbeke, Geert Duysters, Ad van den Oord, **Network embeddedness and the exploration of novel technologies: Technological distance, betweenness centrality and density**, Research Policy, Vol. 37, 2008, p.p.1724–1725

لمجموعة من المؤسسات الصناعية في الهند، وجدا أن البحث والتطوير يعتبر محدد أساسي لنمو وتطور المؤسسة، وأن الزيادة في البحث والتطوير الحالي يدفع إلى النمو العالي بغض النظر عن المجال الصناعي.<sup>1</sup> وفي نفس السياق قام كل من Yang و Lin (2008) باختبار آثار الإبداع على نمو المؤسسة من جهة نمو العمالة في تاوان خلاصا إلى نتيجة مفادها أن الإبداع (مقاسا بالاستثمار في البحث والتطوير وعدد براءات الاختراع) لديه تأثير إيجابي على نمو المؤسسة، وفي دراسة أخرى قام بها Schreyer (2008) لمجموعة من المؤسسات الألمانية أظهرت أن حصص المؤسسات تزيد مع كثافة أنشطة البحث والتطوير، وعلى غرار ما سبق قام كل من Papagni و Del-Monte (2003) بدراسة أثبتت فيها أن معدلات النمو مرتبطة إيجابا مع كثافة البحث، حيث بينا أن نمو مبيعات المؤسسات التي تمارس أنشطة البحث والتطوير يكثر أعلى من نمو مبيعات المؤسسات التي لا تمارس هذا النشاط، واستنتج Lee (2009) أن تأثير البحث والتطوير على نمو المؤسسة يختلف حسب القطاع، فالمؤسسات التي لديها كثافة تكنولوجية محدودة وجدت أن الابتكار الناتج عن الاستثمار في البحث والتطوير تنسخ بسهولة - نسبيا- من قبل المنافسين وليست عائقا أمام المؤسسات الجديدة الداخلة للسوق، عكس القطاعات ذات الكثافة التكنولوجية العالية والتي تتميز بارتفاع معدلات الاستثمار في البحث والتطوير وباقتصادات الحجم الكبير، يمكن للاستثمار في البحث والتطوير أن يكون بمثابة حاجز فعال للمؤسسات الجديدة التي سوف تدخل إلى السوق.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتراف بأن تأثير أنشطة البحث والتطوير تتأثر بحجم المؤسسة كما أنها تختلف باختلاف القطاعات الأخرى ونوع الصناعات، فعلى سبيل المثال، المؤسسات الكبرى أكثر قدرة على استغلال مخرجات أنشطة البحث والتطوير، وأن المؤسسات التي تنشط في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية تضع التركيز أكثر على أنشطة البحث والتطوير عكس المؤسسات العاملة في الصناعات ذات التكنولوجيا المنخفضة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث: تأثير البحث والتطوير على جودة المنتج

إن تبني المؤسسة استراتيجية قائمة على البحث والتطوير يعني أنها تحاول التأثير في عوامل النجاح والتميز، من خلال ما تبتكره من منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة أو طرق تنظيمية وإنتاجية جديدة، سواء لتحسين الجودة أو لتخفيض التكلفة أو خلق موقع مميز في ذهن المستهلك، فالبحث والتطوير مهما كانت درجته جذريا أو طفيفا يؤدي غالبا إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج وإلى تعديل بنية التكاليف وتوزيعها حسب طبيعتها، مما يعني التأثير إيجابيا على المردودية.

<sup>1</sup> - Adamou, Amados, Sasidharan, Subash, *The impact of R&D and FDI on firm growth in emerging- developing countries: Evidence from Indian manufacturing industries*, working paper, April 2007, Madras school of economics, India, p. 21.

<sup>2</sup> - يوسف مدوكي، أتر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 41-40.

إن البعد الحقيقي للبحث والتطوير هو إطلاق منتجات جديدة، فعند إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج من خلال زيادة عدد الوحدات المنتجة والتي غالبا ما تؤدي إلى التخفيض في التكاليف، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن إنتاجية (مردودية)، وهذا يظهر الأثر الحقيقي للبحث والتطوير في تخفيض تكلفة المنتجات وترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أثر وظيفة البحث والتطوير على الميزة التنافسية

حتى ترفع المؤسسة من قدراتها التنافسية وتوسيع من فرص دخولها إلى الأسواق وزيادة حصصها السوقية، وجب عليها الاهتمام بعملية البحث والتطوير نظرا لما يمكن أن تقدمه من سبق تكنولوجي يساعدها على تحقيق ذلك، وهو ما يمكنها من زيادة أرباحها والتي تعد الهدف الرئيسي لأي مؤسسة.

#### الفرع الأول: أثر وظيفة البحث والتطوير على استراتيجية التكاليف

تتعدد وتختلف الآثار الناتجة من وجود وتطوير الإبداعات التكنولوجية، وهي مرتبطة أساسا بالنمو والتنمية الاقتصادية بصفة عامة، ويؤثر البحث والتطوير على التكاليف من خلال حالتين اثنتين هما حالة ارتفاع حجم المخرجات وحالة انخفاض التكلفة الأصلية للوحدة.

**الحالة الأولى:** إن إدخال أساليب تكنولوجية جديدة في عملية الإنتاج قد يكون هدفه الأساسي هو الرفع أو الزيادة في عدد الوحدات الإنتاجية وذلك من خلال تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع في معالجة أكبر قدر من المدخلات ضمن فترة زمنية أقل من المعتاد عليه، وبالتالي زيادة في عدد الوحدات المنتجة وهذا جانب هام من الإنتاجية ويسمى بالمردودية وبطبيعة الحال عندما يحدث هذا يزداد العرض الأمر الذي بدوره يمكن من إشباع حاجيات ورغبات المستهلك.<sup>2</sup>

وتسعى المؤسسات إلى القيام بعمليات البحث والتطوير في الإنتاج بهدف الزيادة في حجم الإنتاج إذا ما واجهتها خالة من الحالات التالية :

- زيادة في كمية الطلب على منتجات المؤسسة بحيث لا تتمكن الطاقات المتوفرة لديها من الوفاء بها؛
- تنوع المواصفات التقنية المطلوبة في المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الراهنة تحقيقها.
- عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية بالمؤسسة مع وجود نمو في الطلب وتجديد مواصفات في المنتج، في هذه الحالة تتحقق عدة أهداف استراتيجية للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة- دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال- مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 01 (2019)، تاريخ النشر 2019/02/01، ص 493.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 38.

<sup>3</sup> - محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2006-2007، ص 48.

الحالة الثانية: إن البعد الحقيقي والفعلي لعمليات البحث والتطوير هو تدنية التكاليف بصفة عامة، والتكلفة الوحودية بصفة خاصة، ففي ظل المنافسة الحرة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على إدخال تحسينات أو تغييرات على المنتجات وفي أساليب الإنتاج والتي تقلل من التكاليف وعندما يتوصل إلى هذا، فهو يمكن أولاً ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية وثانياً من تحقيق هوامش أكبر.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أثر وظيفة البحث والتطوير على استراتيجية التمييز

يمثل البحث والتطوير المصدر الأساسي لتمييز المنتجات التي تتميز بالتعدد التقني والتكنولوجي، حيث تمثل الخصائص والتصاميم المطورة والأساليب التقنية الحديثة مصدراً هاماً لتمييز المنتجات، وإنتاج سلع مميزة وجودة عالية، وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما تقدمه المؤسسات المنافسة. فالبحث والتطوير له تأثير على استراتيجية التمييز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة، والهدف من ذلك هو إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل مختلف ومتميز عما يقدمه المنافسون، ومن ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمن مرتفعاً حتى يستطيع الحصول على المنتج ذي القيمة المرغوب فيها.

#### الفرع الثالث: أثر وظيفة البحث والتطوير على استراتيجية التركيز

تسمح عملية البحث والتطوير للمؤسسات من التركيز على فئة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على البحث والتطوير في خطوط الإنتاج، أو البحث والتطوير في المنتجات أو في سوق معينة بغية تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

وحتى تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية في السوق المستهدف، تقوم بعملية البحث والتطوير وهذا بتركيزها على التكاليف، ومن أجل الحصول على ذلك تستعمل المؤسسة كافة الأساليب التقنية الحديثة في عملية الإنتاج، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالبحث والتطوير بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، ومن أجل ذلك يجب عليها استخدام كافة التصاميم والخصائص المبتكرة وطرق وأساليب العمل الجديدة المختلفة.

#### الفرع الرابع: أثر وظيفة البحث والتطوير على قوى التنافس الخمس

من القضايا الهامة التي تتعلق بالبحث والتطوير، قضية تأثيره في البيئة التنافسية وتأثره بها، أي ما إذا كان من المفروض أن يتأثر البحث والتطوير بالقوى التنافسية المحيطة به أو يؤثر فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

<sup>2</sup> - أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري: بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 32.

يعمل البحث والتطوير في أغلب الأحيان على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتكمن قوة البحث والتطوير التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية في قدرتها على التأثير على القوى التنافسية.

أولاً- أثر البحث والتطوير على حدة المنافسة: غالباً ما تؤدي عمليات البحث والتطوير إلى تخفيض في التكلفة، الشيء الذي يؤدي إلى نمو وتزايد الضغوط النفسية بهدف تخفيض الأسعار، بحيث تستطيع المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيداً عن منافسهم، حيث تلجأ المؤسسات ذات التكاليف المرتفعة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنها قد تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح، وقد تحقق خسائر، وبالتالي فإن التكنولوجيات المنخفضة التكاليف تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى مجال النشاط بكامله، وعليه إذا كان البحث والتطوير من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بالملكية الفكرية، فإنه من الصعب جداً على المنافسين الحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها.

عندما تتبنى المؤسسة مخرجات البحث والتطوير والتي تساهم في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء المنتجات، تستطيع المؤسسات كسب العملاء وجذب زبائن المنافسين وهذا عن طريق اتباع استراتيجية قائمة على جاذبية المنتجات المطورة، وكلما تبنت المؤسسة هذه المخرجات في وقت مبكر، كلما مكن من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يتمكن المنافس القيام بالتقليد السريع لعمليات البحث والتطوير المناظرة.

ثانياً- أثر البحث والتطوير على الداخلين المحتملين: يتمثل الأثر أساساً على حواجز الدخول التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفاً من الداخلين المحتملين. فبإمكان البحث والتطوير أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، أو معرفة كيفية العمل أو الحيازة على براءة الاختراع، ففي هذه الحالة تقوم المؤسسات بحماية نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج، فهي تحمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، إذن فالقدرة المستمرة على البحث والتطوير هي التي تشكل حواجز الدخول، وتميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.

ثالثاً- أثر البحث والتطوير على قوة الموردين: يمكن أن يؤدي البحث والتطوير في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج، مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية، وبالمقابل فإن البحث والتطوير يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين مثل موردي القطع الإلكترونية الذين لا يمكن الإستغناء عنهم في أنشطة عديدة كصناعة السيارات أو صناعة آلات التصوير. ومن زاوية أخرى يمكن البحث والتطوير أن يؤثر على القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية:



- إذا كان البحث والتطوير التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فإن تكلفة نقل الزبائن (المؤسسات) من مورد لآخر تكون منخفضة، الشيء الذي يزيد من حدة المنافسة بين الموردين، ويقلل من القوة التفاوضية للموردين تجاه المؤسسات.

- إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة بأداء منتج أو بخصائص محددة بها، تستطيع أن ترغم المؤسسات على الشراء، مما يضعف من قوة المنافسة بين الموردين ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع المؤسسات الزبونة

#### رابعاً: أثر البحث والتطوير على قوة الزبائن

يؤثر البحث والتطوير بالنسبة للزبائن من خلال قدرته على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق. إضافة إلى ذلك يستطيع البحث والتطوير في بعض الحالات أن يغير من نطاق المفاوضة بين المؤسسة والزبائن، كما في الحالات التالية:<sup>1</sup>

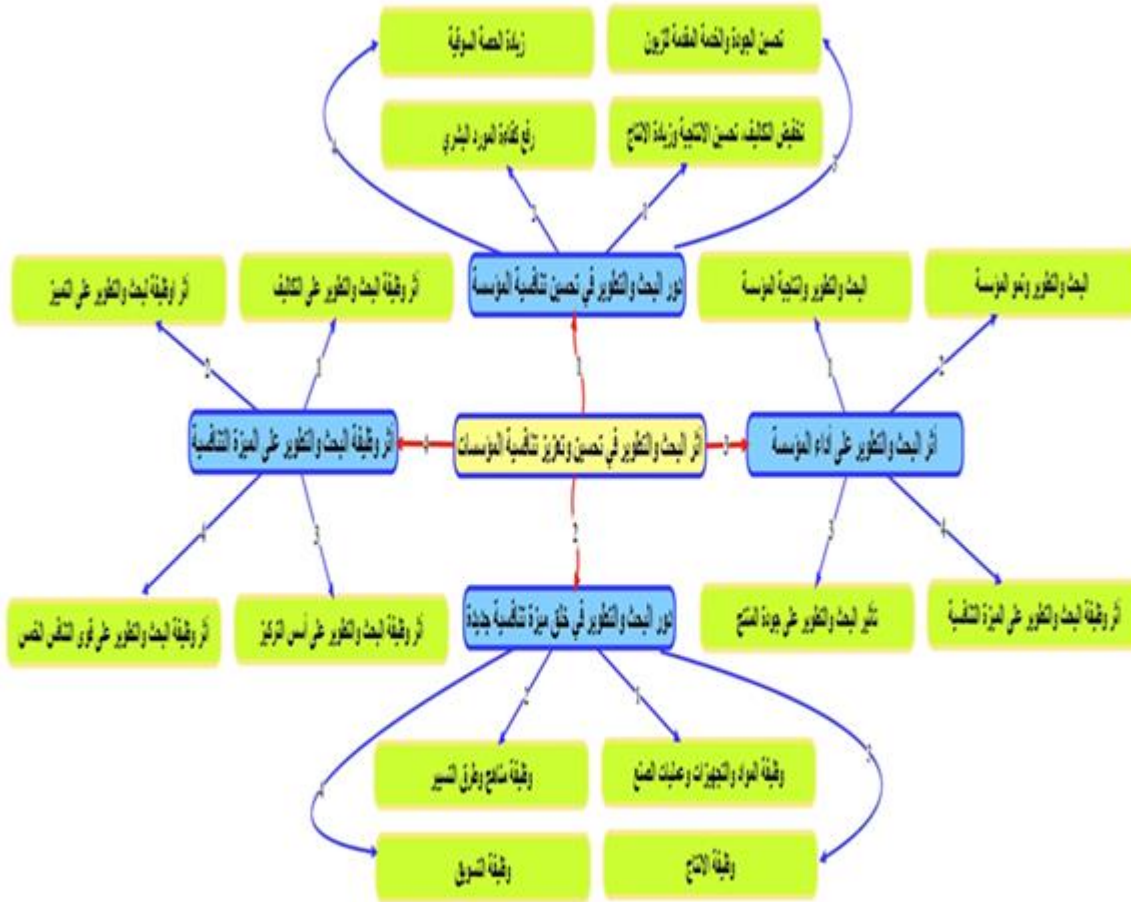
- إذا أدى البحث والتطوير إلى تنميط منتج معين؛
- كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى مؤسسات أخرى بسهولة وبتكلفة أقل؛
- كلما زادت القوة التفاوضية للزبائن مع البائعين كلما اتجهوا إلى المؤسسات التي تلبى رغباتهم في أحسن الظروف؛
- إذا ساهم البحث والتطوير في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، حيث تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه العملاء في اختيار المنتجات والذي يؤدي بدوره إلى خلق تفضيل قوي من طرف الزبائن، مما يؤدي إلى تضيق مجال التفاوض بين المؤسسات والزبائن.
- خامساً- أثر البحث والتطوير على المنتجات البديلة: خلق منتجات بديلة يتم عموماً عن طريق تغييرات جذرية في المنتج البديل، ونادراً ما يحدث ألا يؤدي البحث والتطوير الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، أي الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات يؤدي البحث والتطوير إلى إحالات داخلية، بمعنى إحلال جزء استراتيجي بجزء آخر ينتمي إلى نفس النشاط.
- وفي ظل التطورات والتغيرات الجديدة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية من تطور كبير ومتسارع ومنافسة حادة، كان ينبغي على المؤسسة الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> - بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2002، ص 79.

وبالتالي فإن البحث والتطوير له تأثير كبير وأهمية بالغة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وعلى النحو التالي:

- البحث والتطوير للمنتجات الحالية: القائمة من خلال: تحسين خصائص السلعة، أو إضافة مزايا جديدة إليها، أو البحث عن بدائل أقل تكلفة أو يسهل عليها الحصول على الخامات باهضة الثمن أو نادرة أو التي يتم استيرادها بما ينعكس على خفض تكلفة المخزون منها، أو البحث عن خامات أقل تكلفة أو أكثر جودة بنفس التكلفة، أو تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل بما ينعكس على التقليل من هدر بالخامات المستخدمة، أو تطوير الآلات المستخدمة مما ينعكس على التقليل من وقت الإنتاج السلع وخفض نسبة مرفوضات السلع المنتجة أو زيادة قدرتها على المنافسة السوقية، مما ينتج في زيادة إقبال المستهلكين عليها وزيادة مبيعات المؤسسة من تلك السلعة وارتفاع حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها.
  - البحث والتطوير يسمح بإضافة منتجات جديدة للمزيج السلعي للمنشأة الاقتصادية: وبالتالي تنوع منتجاتها وتعددتها أمام العملاء والمستهلكين، وبالمجمل زيادة مبيعات المؤسسة واستمرارية نشاطها، إضافة إلى ذلك فإن البحث والتطوير يعمل على دراسة إدخال منتجات جديدة باستعمال نفس المواد الأولية الحالية أو استخدام نفس الآلات وخطوط الإنتاج الجديدة وزيادة نسب استغلال الآلات الحالية، كما يتيح لإدارة المؤسسة مرونة في الإنتاج وفقا لمتطلبات السوق، وخفض المبالغ المستغرقة في مخزون الخامات وفي تكلفة التخزين وتكلفة التوريد، وخفض عدد الموردين للمؤسسة وإمكانية الحصول على خصم أكبر منهم...الخ.
- وعلى ضوء كل ما سبق ذكره فإن البحث والتطوير يترتب عليه خفض تكاليف المؤسسة إجمالاً وزيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة أرباحها وقدرتها على التنافس وتحقيق ميزة تنافسية يصعب محاكاتها.

الشكل رقم (27): أثر البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات



المصدر: من إحصاء الطالب اعتمادا على مجموع من المصادر

المبحث الثاني: أثر الإبداع والابتكار على رفع وتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة

لا يتوقف الأمر عند معرفة مصادر الميزة التنافسية والحصول على ميزة تنافسية فحسب، بل يتطلب من المؤسسة الاقتصادية السعي دائما لتنمية وتعزيز ميزتها التنافسية من أجل الحفاظ عليها، ذلك أن تعزيز وتنمية الميزة التنافسية يؤدي بعد مضي مدة من الزمن، إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة مما يجعل المؤسسة تفقد تفوقها التنافسي.

وفي دراسة أجراها مايكل بورتر (M.Porter) على عشرة دول وهي: أمريكا، إنجلترا، سويسرا، ألمانيا، إيطاليا، السويد، الدانمارك، كوريا، اليابان وسنغافورة، اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية

وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية، هي تلك المؤسسات التي تمارس عملية التطوير والإبداع بصفة مستمرة من خلال عملية ديناميكية غير منتهية، بالإضافة إلى الالتزام بالاستثمار المتواصل.<sup>1</sup>

تحاول المؤسسة التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة، أو تقليل التكاليف، أو إنشاء صورة وموقع متميز، أو إيجاد تخصص فعال، حيث يؤدي ذلك إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

ومن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في هذا الإطار، أن هناك مؤسسات تبقى صامدة وتحقق النجاحات دون غيرها، وسر هذا الصمود يتوقف على عدة عوامل، إلا أن الإبداع والابتكار يأتیان في مقدمة هذه العوامل واللذان يعتبران من أهم الركائز لبناء وتعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

وبصرف النظر عن السبيل التي تتخذها المؤسسة لبناء ميزتها التنافسية، ينبغي أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات الأخرى المنافسة، وتوفير القيمة المتفوقة للزبائن يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمات منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ميزة تنافسية وتحقيق ربحية عالية.<sup>2</sup>

#### المطلب الأول: الإبداع والابتكار وأثره على مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المنافسة التي تزداد شراسة يوما بعد يوم خاصة في ظل إزالة الحواجز والعوائق بين الدول وتحرير التجارة الخارجية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن، فالابتكار عملية معقدة تستلزم كفاءات عالية وموارد هامة داخل المؤسسة، والقدرة على الإبداع والابتكار تمثل عاملا هاما للتميز خاصة في ظل التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الأساسية والناشئة أو المكتملة لها.

#### الفرع الأول: عدم سهولة تقليد هذا الإبداع والابتكار

كي تتمكن المؤسسات الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأنشطة الإبداعية والابتكارية ينبغي توفر العوامل الأربعة التالية:<sup>3</sup>

- 1- عدم سهولة تقليد هذا الإبداع والابتكار: وفي هذه الحالة يصعب على المؤسسات الأخرى المنافسة الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التميز والتفرد الدائمين؛

<sup>1</sup> - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup> - روبرت. أبتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية- دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 301.

<sup>3</sup> - بن عاشور ليلي، ضحاك نجية، الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2018/14، ص 47-48.

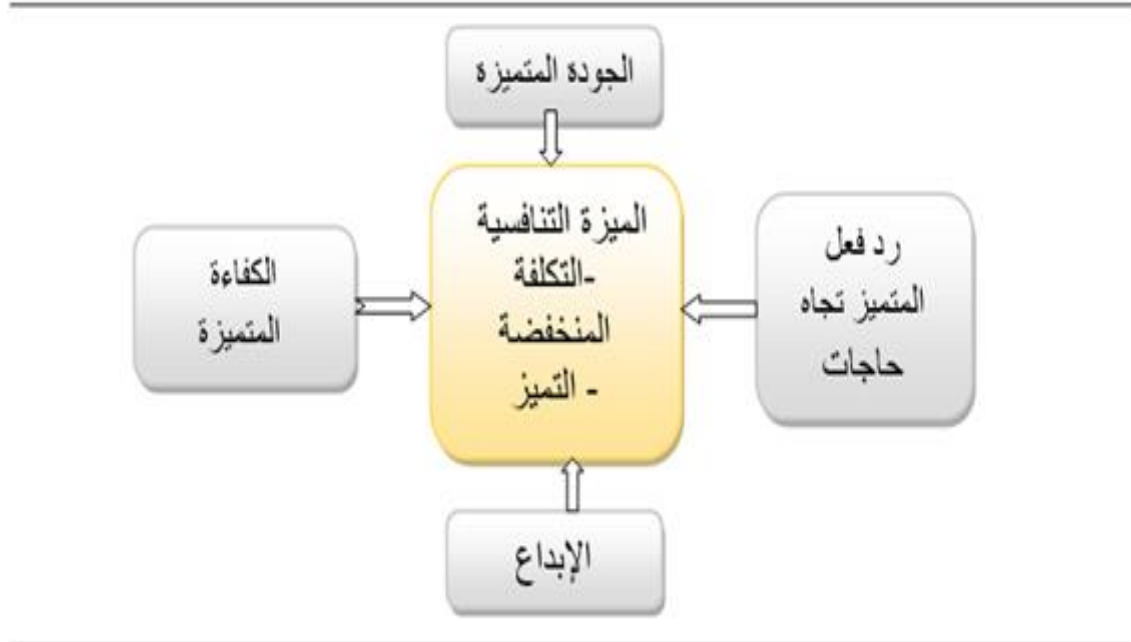
- 2- استجابة الإبداع والابتكار لحاجات واقعية للمستهلكين: وهذا الأمر يتطلب الدراسات المتأنية والسليمة لمطالبات وحاجات المستهلكين والإنفاق على أنشطة البحث والتطوير بشكل سليم؛
- 3- تمكين الإبداع والابتكار للمؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب: وهذا بالدخول إلى السوق أو تطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة، كي تتمكن من الحصول على الميزة. أما التكلفة الأقل إذا تمهلت في الدخول إلى السوق وانتظرت انخفاض تكاليف الدخول إلى القطاع وكذلك المخاطرة؛
- 4- أن يكون الإبداع والابتكار قائما على إمكانيات وقدرات مالية أو تكنولوجية: حيث أن هذه القدرات تكون متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تستطيع التفرد بها، ويستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية، كي تكون للميزة التنافسية الناجمة عنها ميزة مرتفعة وصعبة التقليد على الأقل على المدى القصير.

#### الفرع الثاني: الإبداع والابتكار ومصادر الميزة التنافسية

- تحقيق الميزة التنافسية يستلزم من المؤسسة الاعتماد على المصادر التي تساهم في خلق القيمة والتميز، وقد حددها كل من **Wheel wrigh et Hayes** بخمسة مصادر أساسية هي:<sup>1</sup>
- التكلفة: تمكن المؤسسة البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين؛
  - النوعية: وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يؤديها المنتج؛
  - المرونة: وتعني التكيف مع التقلبات في الطلب والقدرة على الاستجابة؛
  - الاعتمادية: وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب؛
  - القدرة الابتكارية: أي تقديم منتجات جديدة باستمرار؛
- تتوافق المصادر السابقة مع تلك التي صنفها شارلز وجاريت جونز اللذان اعتبرها كالآتي:
- الكفاءة: وتقاس بقيمة المخرجات إلى المدخلات؛
  - الجودة: حيث تتوافق مع مفهوم النوعية في التصنيف السابق؛
  - الإبداع والابتكار: ويتوافق مع القدرة الابتكارية؛
  - الاستجابة لحاجات العاملين: حيث تتناسب مع مفهوم الاعتمادية في التصنيف الأول.
- وسوف نوضح هذه المصادر وإظهار العلاقات المتبادلة بينها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - أمال عياري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية. ملتقى دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص 14.

## الشكل رقم (28): مصادر الميزة التنافسية

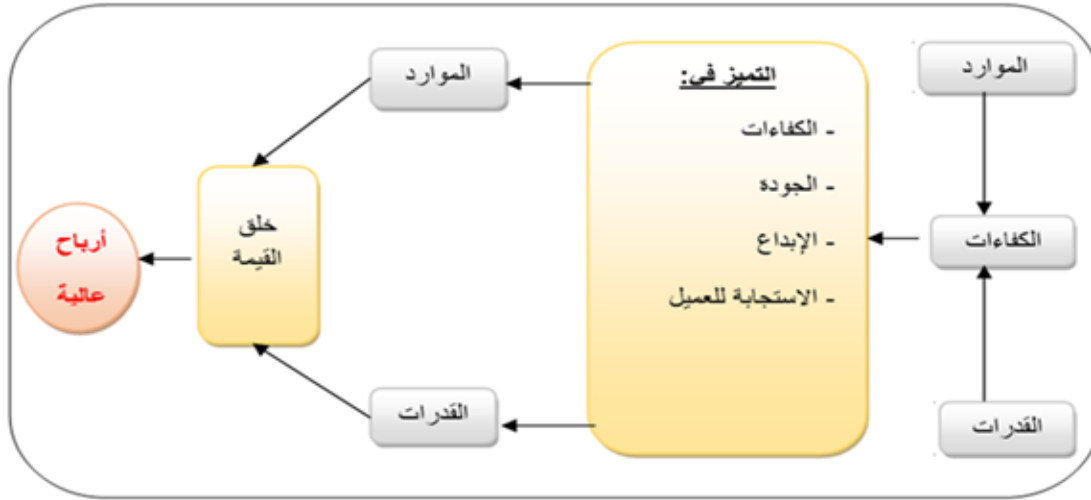


المصدر: شارل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفعة محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، الجزء 01، 2001، ص 196.

أولاً- الكفاءة المتميزة: أبسط شكل لقياس الكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، بمعنى آخر أن (الكفاءة = المخرجات/المدخلات). أي كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات، وبدوره يؤدي ذلك إلى تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة. كما أن الكفاءة المتميزة تتحقق من خلال مصدرين هما الموارد والقدرات وهما بدورهما يساهمان في إثراء المصادر الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 124.

## الشكل رقم (29): دور الكفاءة في رفع الميزة التنافسية



المصدر: شارل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 212.

يمكن تجزئة الموارد إلى موارد بشرية، مالية، طبيعية، تقنية وتنظيمية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة المتميزة يجب أن تكون مواردها فريدة ومميزة مقارنة مع منافسيها.

أما فيما يخص القدرات يمكن ربطها بمهارات المؤسسة في تنظيم مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي والطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق أهدافها المرجوة. والجدير بالذكر أن القدرات تعتبر من فئة العوامل المعنوية، وتمثل هذه القدرات في الكيفية التي يتفاعل بها الأفراد في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

ثانيا- الجودة: يهدف الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسات للحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة، حيث أصبحت هذه الشهادة في الوقت الراهن أمر حتمي لدخول الأسواق الدولية، وللتأثير في الفئات السوقية، وبالرغم من تعدد معايير المطابقة والتقييم تبقى جودة المنتجات هي الإبداع والابتكار الذي يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة منتجات المؤسسة.<sup>2</sup>

تعد الجودة من الناحية التقنية تقليل معدلات التلف ومطابقة المنتج لمواصفات محددة، وتستخدم المؤسسة الاقتصادية الجودة كأداة تنافسية يفرض عليها أن تنظر إليها على أنها فرصة وضرورة إرضاء المستهلكين والعملاء. ولقد حدد (David Karvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط يجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي كالآتي:

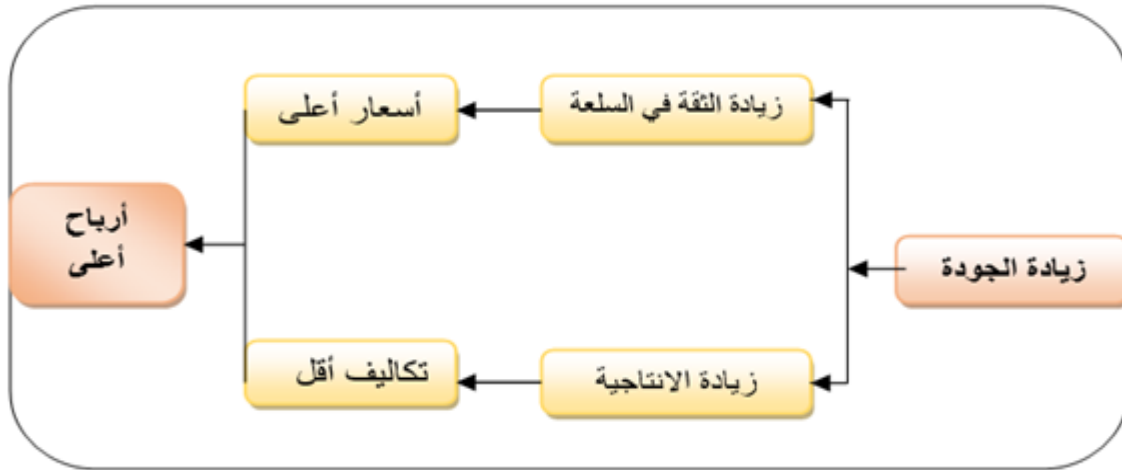
- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك (الزبون)؛
- لا بد من ربط الجودة مع هدف الربحية لكل جانب في السوق؛

<sup>1</sup> - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup> - بن عاشور ليلي، ضحك نجية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- يمكن النظر للجودة على أنها أداة تنافسية؛
  - يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي؛
  - لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.
- يعد تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا، التأثير الأول هو أن عامل الجودة يزيد من قيمة المنتجات في نظر الزبائن، وهذا المفهوم المدعم بالقيمة يؤدي بدوره إلى فرض أسعار عالية على هذه المنتجات، في حين أن التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية يتحقق عن طريق الكفاءة الإنتاجية العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، والشكل التالي يوضح عامل الجودة كمصدر من مصادر الميزة التنافسية:

### الشكل رقم (30): دور الجودة في رفع الميزة التنافسية



المصدر: شارل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 201.

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء الميزة التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولاشك أن اهتمام المؤسسات بجودة منتجاتها يعد من السبل الفعالة للحصول على مزايا تنافسية، وأن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا حتى تستطيع هذه المؤسسات البقاء والنمو والاستمرارية.<sup>1</sup>

ثالثا- الإبداع والابتكار: يعتبر الإبداع والابتكار من أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى البعيد، كما يمكن النظر إلى المنافسة على أنها عملية موجهة بالابتكار، وبالرغم من أن ليس كل عمليات الابتكار تحقق النجاح، إلا أن تلك التي تحرز نجاحا يمكن أن تكون مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تحقق للمؤسسة منتجات فريدة من نوعها يفتقر لها منافسوها مما يتيح فرض أسعار عالية تكون في صالح المؤسسة.

<sup>1</sup> - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 126.



إذا اعتبرنا أن عمليات الإبداع والابتكار التي تنجح في تقديم منتجات جديدة تساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية، فإن المؤسسات المبتكرة في الوقت الراهن لا تلجأ للابتكار لخلق هذه المزايا فحسب، بل أيضا من أجل الهيمنة على الصناعة وقيادتها، ويتضح ذلك جليا من خلال الخصائص الأربع لتنافسية المؤسسة القائمة على الإبداع والابتكار وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1- تتميز المؤسسات القائمة على الابتكار الجذري بميزة أساسية تتمثل في الاختراق الجديد، حيث تعمل كمؤسسات رائدة في السوق تأتي بمبادئ وقواعد اللعبة الجديدة، وبالتالي يكون لهذه المؤسسات تأثيرا بالغا على المؤسسات المنافسة في الصناعات كلها؛

2- إن المؤسسات القائمة على الابتكار (التحسين المتواصل) ميزتها الأساسية تتمثل في التعديلات المستمرة، هي كذلك تؤثر في البيئة التي تعمل فيها ولكن في حدود معينة، وكلما كان هناك عدد كبير من المؤسسات المنافسة على أساس التحسين المستمر كان ذلك سببا في سرعة تغيير الحالة القائمة للصناعة؛

3- في الصناعات التي تشهد تغيرا كثيفا فإن المؤسسات التي تعمل فيها تتوجه نحو التغيير وإدخال التطورات الجديدة، تكون حالة مثالية من تفاعلات فعلية وقوية ومتنوعة بين المؤسسات والصناعات لصالح الابتكارات الجذرية أو التحسينات التدريجية؛

4- في بيئة الصناعة التي يعمل بها عدد كبير من المؤسسات المحافظة، أي المؤسسات التي تركز على حماية قدرتها وبراءاتها بشكل أساسي، فإن الابتكار يكون محدودا، كما أن قبول الابتكار وتعلمه يكون بطيء، مما يجعل بيئة الصناعة المحافظة هي التي توجه المؤسسات نحو الابتكار أو التحسين.

رابعا- الاستجابة لحاجات العميل: تحقق المؤسسة التميز في الأسواق إذا كانت قادرة على إشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل أفضل من المنافسين، ويتأتى ذلك من خلال الارتباط بدرجة أولى بالقدرة على كسب ثقة وولاء هؤلاء العملاء. وإذا كان التميز مرتبط بتقييم وإدراك الزبائن وليس بإدراك ومفهوم المؤسسة التي تدعو إليه، فإن جوهر المنافسة يركز أساسا على التوجه التسويقي القائم على معرفة وتحديد حاجيات ورغبات الزبائن، ثم العمل على إشباعها بالكيفية الأفضل، حيث يتوجب على المؤسسة التي تريد كسب مزايا تنافسية أن تستجيب بسرعة لحاجيات الزبائن، ومن غير الطبيعي أن تغيير احتياجات ورغبات العملاء مع مرور الوقت وبحسب الظروف، وما على المؤسسة إلا أن تعمل على مراعاة هذه التغيرات وتسعى لمواكبتها، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على تحسين وتطوير وابتكار المنتجات باعتبارها أداة الإشباع الأولى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 38.

<sup>2</sup> - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 126.

## الفرع الثالث: أثر الإبداع والابتكار على موارد المؤسسة

يتمثل الإبداع والابتكار في تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها بالإضافة إلى وسائل الإنتاج، والتي تؤثر على الموارد الموجودة بحوزة المؤسسة، فقد ينتج عن الابتكار تعويض لمعدات إنتاجية أو إلغاء عمليات وطرق إنتاج تؤدي إلى البحث عن مواد أولية جديدة أو توفير المعارف والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية.

أولاً- الإبداع والابتكار والموارد الملموسة: تكمن الأثار التي تنتج عن تطوير وابتكار المنتجات والتي تصيب موارد المؤسسة كثيرة ومتنوعة، حيث يمكن تقسيمها وفق نوع وطبيعة الموارد الملموسة إلى: المواد الأولية، تجهيزات الإنتاج والمواد الأولية.

1- أثر الإبداع والابتكار على المواد الأولية: يسمح الابتكار من خلال نتائج الدراسات والبحوث المتعلقة بالمواد وطريقة استخدامها وتطويرها من معرفة واكتشاف أكبر للمواد وخصائصها ومركباتها ونوعياتها واستخداماتها، كما يسمح من معرفة كيفية تحسين مردودها، سواء باستخدامها كما هي أو بتدويرها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها.

يؤدي التحكم في المواد بالنسبة للمؤسسة إلى القدرة على التحكم في الإنتاج كما ونوعاً وتوقيتاً وبالتالي القدرة على إنتاج منتجات جديدة، أو إدخال تحسينات على منتجات موجودة مع الإستغلال الأمثل وقدرة توفيرها بالكميات اللازمة وبالتكلفة المناسبة، وهذا يعتبر من أسس تحقيق تنافسية المؤسسة.<sup>1</sup> إن قيام المؤسسة بعملية الابتكار من شأنه أن يؤثر على المواد الأولية للإنتاج، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة عملية الابتكار:<sup>2</sup>

- إذا كان الابتكار في المنتج فإن ذلك يتطلب من المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تتوافق مع المنتج الجديد، ومن مصادر توريد جديدة أي البحث عن موردين جدد إذا اقتضى الأمر ذلك.

- أما إذا كان الابتكار في طرق أو عمليات الإنتاج فإن درجة التأثير تكون ضعيفة، كون أن التغيير يحدث على مستوى الفن الإنتاجي المستخدم وعلى عملية تحويل المدخلات والمواد الأولية وليس على المواد الأولية نفسها.

2- أثر الإبداع والابتكار على تجهيزات الإنتاج: إن توجه المؤسسة نحو القيام بإبداعات تكنولوجية يؤثر ذلك على معدات الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة، شأنها شأن المواد الأولية، إلا أن درجة التأثير تختلف وهذا حسب طبيعة عملية الإبداع والابتكار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 168.

<sup>2</sup> - Michel Merchesnay, *Management stratégique*, Gyrolles, 2 eme édition, Paris, 1995, p 76

<sup>3</sup> - Ibid., p 76.

✓ إذا كان الابتكار في المنتج فإن درجة التأثير تكون نوعاً ما منخفضة، كونه قد يحتاج إلى مواد أولية جديدة فقط، خاصة إذا كانت معدات الإنتاج متعددة الاستخدامات.

✓ أما إذا كان الابتكار في العملية وبغية تطبيق الفن الإنتاجي الجديد، فإن ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على معدات الإنتاج مما يتعين على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج أخرى جديدة، أو عن طريق الكراء أو الشراء لتتناسب مع أساليب التصنيع الجديدة، وهذا يتوقف حسب إمكانية المؤسسة المالية. فما حدث مع منتجي الصلب اليابانيين الذين ابتكروا عملية تصنيع جديدة سميت "الصب المستمر" جعلت العملية الأمريكية ذات الأفران العالية المفتوحة متقدمة، الأمر الذي أدى بمنتجي الصلب الأمريكيين على غرار مؤسسة (Nucor et Chaparal) إلى استخدام تكنولوجيا بديلة لصنع الصلب تعتمد على تجهيزات إنتاجية جديدة تمثلت في المصانع متناهية الصغر بدلاً من أفران الصهر التقليدية.<sup>1</sup>

3- أثر الإبداع والابتكار على الموارد المالية: تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام بالابتكار بأنها كبيرة وذات أمد طويل، حيث يتطلب الابتكار بنوعيه سواء كان الابتكار في المنتج أو في العملية نفقات استثمارية ضخمة وصعوبة في التمويل، ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة هذا الابتكار باعتباره نشاطاً مخاطرة يتجلى في عدم التأكد الذي يحيط بالعملية ومستقبلها، والمراحل المتعددة التي يتم بها، ما يعني تكاليف ضخمة قبل الوصول إلى النتائج المراد الوصول إليها.

وتشير دراسة قام بها معهد (Community Innovation Survey) على مستوى فرنسا وبعض الدول الأوروبية أن أهم العوامل التي تعيق عمليات البحث والتطوير في المؤسسة هي التكلفة المرتفعة، حيث احتلت المرتبة الأولى بنسبة 44% يليها عامل نقص عملية التمويل بنسبة 39%، ويأتي في المرتبة الأخيرة عامل طول فترة الاسترجاع بـ 38%.<sup>2</sup>

وعلى ضوء ما سبق، قد تلجأ المؤسسة إلى تمويل بحوثها وابتكاراتها من مصادر مختلفة، منها داخلية كالتمويل الذاتي، أو الأموال الخاصة، وأخرى خارجية كالإستدانة أو رأسمال المخاطر، حيث يؤثر هذا على طبيعة الهيكل المالي للمؤسسة وتوزيع حجم الأصول المالية على المراحل التي تمر بها العملية الابتكارية وإعداد الميزانية المالية للمؤسسة. وبالرغم من أن الموارد المالية المطلوبة للقيام بالابتكار تتسم بأنها كبيرة وذات أمد طويل، إلا أنه يمكن لهذا الأخير أن يكون مصدراً ومورداً أساسياً للمؤسسة، ويتبين ذلك من خلال قيام المؤسسة بالترخيص للمؤسسات الأخرى باستخدام براءات الإختراع أو حقوق النشر ومختلف أشكال الحماية القانونية للابتكارات سواء في السوق المحلية أو الدولية، إذ تشكل اتفاقيات الترخيص باستغلال ابتكارات المؤسسة

<sup>1</sup> - زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup> - Bounfour Ahmed, le management des ressources immatérielles : maitriser le nouveau levier de l'avantage compétitif, édition Dunod, Paris, 1998, p 103.

بديلا للاستثمار الأجنبي المباشر ما يمكنها من امتلاك حصة سوقية تساهم في تنمية الدخل المستقبلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

ثانيا- الإبداع والابتكار والموارد الغير ملموسة: يكمن تأثير عملية الإبداع والابتكار على موارد المؤسسة الغير ملموسة في النقاط التالية:

1- الإبداع والابتكار والمعلومات: حتى تتمكن المؤسسة من معرفة متطلبات السوق، ينبغي عليها زيادة رصيدها من المعلومات، حيث لا يتوقف الأمر على معرفة المعلومات فقط، وإنما يجب الاستغلال الأمثل والذي لهذه المعلومات، أو ما يسمى بالذكاء الاقتصادي، والذي يستلزم على المؤسسة أن تتبنى اليقظة الاستراتيجية.

تحرص المؤسسة على الإستفادة القصوى من عملياتها الإبداعية والابتكارية، وهذا من خلال إيجاد عدد من المتطلبات المتعلقة بالمعلومات والتي تخص بأمن المعلومات، المعلومات المرتدة ونظام فرعي للمعلومات. وسوف نتطرق إلى توضيح هذه المتطلبات كالتالي:<sup>2</sup>

➤ وجود آلية أو نظام أمني: ينبغي على المؤسسة أن تتوفر على نظام أمني أو آلية للمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بتطوير المنتجات، كي تضمن المؤسسة عدم تسرب هذه المعلومات في مرحلة مبكرة من مراحل الابتكار، كون هذا التسرب للمعلومات يمكنه أن يضر بشكل أو بآخر المؤسسة، حيث أن الكثير من المؤسسات تستخدم أنظمة للإستخبارات التسويقية بغية الحصول على معلومات تخص ابتكارات المؤسسات المنافسة. وعليه يستلزم على المؤسسة اتخاذ كل التدابير اللازمة لتأمين المعلومات المتعلقة بابتكاراتها، كما ينبغي أيضا توعية المديرين والعمال بالمؤسسة في هذا المجال على أهمية المحافظة على سرية المعلومات، وتضييق مجال المعرفة بالابتكار وحصره في عدد محدود من الافراد خاصة في مراحل الأخرى وهذا قبل تسويقه.

➤ توافر المعلومات المرتدة: ينبغي على المؤسسة إذا ما أرادت أن تطور منتجاتها، أن تتحصل على المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات، حيث أن توافر مثل هذه المعلومات للمؤسسة يمكنها من تقييم نتائج الابتكار موضع التنفيذ والاستفادة من نتائج هذا التقييم مستقبلا، بالإضافة إلى أن على ضوء هذه المعلومات يمكن للمؤسسة أن تتوقف عن استخدام موضع الابتكار موضع التقييم، أو القيام ببعض التعديلات عليه.

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرد، إدارة الإبداع والابتكار: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص 126.

<sup>2</sup> - أبو جمعة نعيم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص ص، 33-35.

➤ نظام فرعي للمعلومات: ينبغي على المؤسسة أن تتوفر على نظام فرعي للمعلومات خاص بكل ما يتعلق بالابتكارات التي تقوم بها، وإن وجود مثل هذا النظام يوفر الكثير من المعلومات لدى المؤسسة بما فيها المعلومات المرتدة والتي يستفيد منها واضعي الاستراتيجيات وصناع القرارات ذات الصلة بهذه الابتكارات.

إذن وبناء على ما سبق ذكره، فإن عملية الابتكار تفرض على المؤسسة زيادة رصيدها من المعلومات والاستخدام الفعال لهذه الأخيرة، بهدف تلبية متطلبات السوق وبما يساعد على تطوير وتعزيز ميزة تنافسية المؤسسة.

2- الإبداع والابتكار والمعرفة: إن قيام المؤسسة بعملية الإبداع والابتكار يفرض عليها أن تكون قادرة على متابعة الموارد المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير، حيث أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، بل المؤسسة مطالبة بأن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد، وبما يساهم في تطوير عملية الإبداع والابتكار باستمرار، وذلك من خلال توليد الأفكار ونقلها وتجسيدها في شكل منتجات تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة التنافس، تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في القيام بالإبداع والابتكار، مستعينة بذلك على المعرفة وقادرة على دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن أن تتطور.<sup>1</sup>

إن إدارة المعرفة هي الابتكار الجديد الذي غير الاهتمام من الموارد المادية إلى المعرفة بوصفها المورد أو الأصل الجديد الأكثر أهمية في صنع الثروة، كما انتقل التركيز في المؤسسات من إدارة المواد إلى إدارة المعرفة.

لقد مارس الابتكار دورا فعالا في تحويل الثورة الصناعية إلى ثورة إنتاجية وتحويل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما بعد إلى ثورة إنتاجية العمل المعرفي، وليس هناك مصدر أكثر غنى في المعرفة من الابتكار، فحتى الفشل فيه يعد مصدرا جيدا للتعلم والمعرفة وهذا ما أكدته الأبحاث بأن المعرفة المكتسبة من الفشل كانت هي الوسيلة في تحقيق النجاحات المتتالية، وهذا ما أكدته (Little et Ruggls) أن 90% من الابتكار ما هو إلا حزمة من التعلم والمعرفة<sup>2</sup>، وهذا كله يؤدي إلى إنتاج تيارات مستمرة ومتدفقة من المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم لتجسيدها في المنتج أو العملية الجديدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - جلول بن قشوة، زينب الرق، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لبنوك التأمين-حالة بنك التأمين "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وكارديف الجزائر (CARDIF-el djaziar)" جامعة عمارتليجي، الأغواط، الجزائر، ص 13.

<sup>2</sup> - زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، الابتكار الإداري: محاولة من أجل التفسير والتقييم، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 04، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2006، ص ص، 243-252.

يساهم الابتكار من خلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الدعم والإسناد إلى عمليات إدارة المعرفة عن طريق جمع وتدوين المعلومات والمعرفة، تحديد قيمتها ونشرها ضمن المؤسسة وتمكينها منها لتصبح متاحة لأداء الأعمال، ولتصبح المؤسسة أكثر إبداعاً ومنافساً مرعباً في الأسواق بمنتجات عالية الجودة. ويمكن توضيح الدور الذي تقدمه أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإسناد عمليات إدارة المعرفة في الجدول التالي:

الجدول (11): دور أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	أنظمة TIC الأساسية	أنظمة TIC الفرعية	دور أنظمة إدارة المعرفة المعتمدة على الحاسوب
1 ابتكار المعرفة	أنظمة عمل المعرفة	- التصميم بمساعدة الحاسوب. - تطبيقات الواقع الافتراضي	تجهيز عمال المعرفة بالمخططات، التحليلات الاتصالات، أدوات التوثيق الإدارية وكذلك السبيل للموارد الداخلية والخارجية للبيانات لمساعدتهم على توليد أفكار جديدة
2 الحصول على المعرفة وترميزها	أنظمة الذكاء الاصطناعي	- الأنظمة الخبيرة - نظام المنطق الضبابي - الشبكات العصبية - الخوارزميات الجينية	تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في استنباط المعرفة والحصول عليها من الخبراء، وإيجاد النماذج والعلاقات من الكمية الهائلة من البيانات، ويقوم نظام دعم القرار بتحليل قواعد البيانات التي يمكن استخدامها لاكتشاف المعرفة
3 خزن المعرفة	أنظمة قاعدة المعرفة	- الحقائق - القواعد	تأسيس قواعد معرفية منظمة للمعرفة لخزن المعرفة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي يجري تقييمها وصيانتها بشكل كامل
4 مشاركة المعرفة	أنظمة المشاركة الجماعية	- أدوات التعاون عبر الأنترنت	تساعد على إمكانية دخول العاملين وعملهم في الوقت ذاته على نفس الوثائق من مواقع مختلفة وإجراء التنسيق اللازم لأنشطتها
5 نشر وتوزيع المعرفة	أنظمة المكتب	- معالج الكلمات - الناشر المكتبي - التنظيم الإلكتروني للمواعيد - نظام إدارة الوثائق	تقويم أنظمة المكتب وأدوات الاتصالات بتوزيع الوثائق والصيغ الأخرى من المعلومات من خلال عمال المعرفة والمعلومات وربط المكاتب عبر وحدات العمل الأخرى داخل وخارج المؤسسة

المصدر: سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 249.

يبين الجدول (رقم 11) مجموعة من الأنظمة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) لدعم عمليات إدارة المعرفة التي من أهمها: أنظمة عمل المعرفة، أنظمة قاعدة المعرفة، أنظمة الذكاء الاصطناعي، أنظمة المشاركة الجماعية وأنظمة المكتب، حيث تساهم هذه الأنظمة في أتمتة عمليات إدارة المعرفة وتحقيق زيادة وسرعة وكفاءة وجودة عملياتها، مما يسمح باستخدام أفضل للمعرفة عن طريق ترجمتها إلى منتج حقيقي.

3- الإبداع والابتكار وكفاءات المؤسسة: تعد الكفاءات البشرية من أصول المؤسسة لأنها ذات طابع تراكمي وصعب التقليد من قبل المنافسين، ويرتبط مفهوم الكفاءة عموماً بتسيير الموارد البشرية، حيث ينبغي تحديد القدرات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد ودراسة متطلباتها حتى تحقق المؤسسة أهدافها.

في مجال الإبداع والابتكار يزداد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت، ذلك لكون أن الإبداع والابتكار يتطلب وجود أفراد يتمتعون بمهارة عالية، قدرات، خبرات كافية وأصحاب إنتاجية مرتفعة وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهذه الكفاءات.

ويرى بعض أهل الاختصاص أن الكفاءات هي مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.<sup>1</sup> بالإضافة إلى المعارف فإن الكفاءات تشمل كذلك على عنصر أساسي وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة والتجربة، وتتكون هذه اليد العاملة أساساً من خبراء متخصصين تحكمهم السيطرة على أعمالهم دون الرجوع للأوامر المباشرة، لديها السيطرة على العمل وتحاسب في النهاية على الإنجاز، تعمل في فرق عمل مستقلة ذات مهام محددة وتحمل مسؤولية كبيرة في الإنضباط الذاتي والمحافظة على العلاقات، كما تحتاج إلى نظم جديدة في الإدارة والتعامل معها وتحفيزها.

ولقد أكدت تجربة العديد من المؤسسات الكبرى الصناعية الأمريكية أن التجديد على مستوى معدات الإنتاج لا يكف وحده لرفع الطاقة الإنتاجية، ما لم يرافقه استثمار في الكفاءات البشرية بتكوينها وتدريبها على استعمال تلك التجهيزات بغية الحصول على يد عاملة مؤهلة ذات مهارة عالية وكفاءة متميزة وإنتاجية مرتفعة.<sup>2</sup>

في إطار هذا السياق ظهر مصطلح جديد يسمى بـ "كفاءات الابتكار" يعبر عن الدور الذي يلعبه الابتكار في استخدام الكفاءات الحالية من أجل التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج والتفاعل الأمثل للكفاءات وبشكل متميز وتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لهذه الكفاءات لتتمكن من التحول من وضعية عمل إلى أخرى.

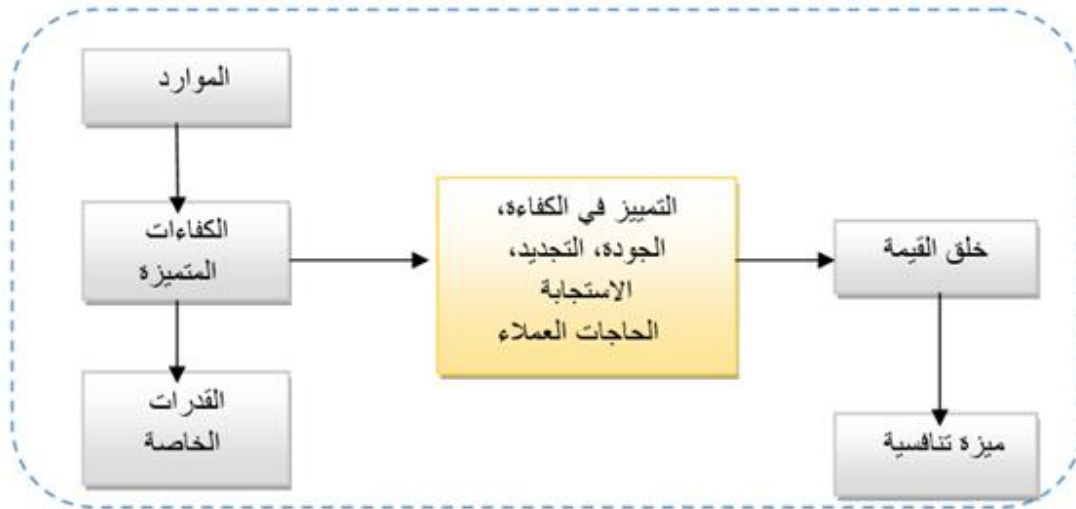
<sup>1</sup> - إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 120.

<sup>2</sup> - عمار عمري، سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وأفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2004، ص 51.

وهكذا أصبح من الضروري على المؤسسة عدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات، بل يجب أن تتعداه إلى إطار جديد من التسيير يسمى بـ "تسيير الابتكارية" (Management d'innovation)، هذه الابتكارية تنأتى من أفكار وأراء المبدعين والمبتكرين.<sup>1</sup>

وفي الأخير نخلص إلى نتيجة مفادها أنه ينبغي على المؤسسة تبني توجهها استراتيجيا اتجاه مواردها وكفاءاتها من أجل إدارة جيدة لتطوير منتجاتها، وهذا من خلال الاستثمار الجيد في هذه الكفاءات عن طريق تدريبها وتكوينها وتحفيزها بهدف زيادة مخزون المؤسسة من قاعدة مواردها وكفاءاتها المحورية التي تشكل مفتاح الميزة التنافسية في الحاضر والمستقبل.

### الشكل رقم (31): العلاقة بين الموارد، القدرات والكفاءات



المصدر: بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

من خلال الشكل يتبين أن امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة يسمح لها بخلق قيمة وتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تدعيم قدراتها التنافسية وتحسين أدائها. أما بالنسبة لـ "هيل وجونز" يعتبران أن التفرقة أو التمييز بين الموارد والقدرات يعتبر أمرا هاما لفهم وإدراك العوامل المؤدية لإيجاد الكفاءة المتميزة، وأن تحقيق المؤسسة لهذه الأخيرة يتطلب إما:

- مورد متفرد ذو قيمة عالية، بالإضافة إلى القدرات الضرورية للاستفادة واستغلال هذه الموارد؛
- أو قدرة متفردة على إدارة الموارد.

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص ص 06-07.



## المطلب الثاني: أثر الإبداع والابتكار على عوامل المنافسة

تسعى المؤسسات إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو الحد من التكاليف أو إنشاء صورة وموقع متميز، ويعد الابتكار أحد أهم أركان بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يمنح الابتكار النجاح للمنتجات والعمليات المؤسسة شيئاً فريداً ومميزاً يفتقر إليه المنافسون، وهذا التميز قد يسمح للمؤسسة فرض سعر عالي أو خفض مستوى التكلفة إلى ما تحت مستوى تكلفة منافسيها، ونظراً لما تتعرض له المؤسسة من قبل منافسيها من محاولات التقليد والمحاكاة، هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى تركيز ابتكاراتها على جزء معين من الصناعة سواء من ناحية التكلفة أو التميز بهدف تحقيق الاستجابة المتوقعة للزبون وخدمته بكفاءة.

## الفرع الأول: تأثير الإبداع والابتكار على التكاليف

إن البعد الحقيقي للإبداع والابتكار هو تقليل التكاليف، فمن أكثر المناورات الاستراتيجية استعمالاً من طرف المؤسسات هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، ويظهر ذلك من خلال الحالتين التاليتين:<sup>1</sup>

- إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة بحيث لا يحدث تغييرات كثيرة، لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها؛
  - أو الابتكارات الجذرية (المنتجات أو طرق إنتاج جديدة) من خلال ما يسميه " جوزيف شومبيتر " بالهدم الخلاق، فعندما تقوم المؤسسة بإدراج طريقة إنتاج جديدة فإنها سوف تكسب ميزة تنافسية يؤهلها للتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة.
- بالإضافة إلى هذا يرى الباحثان " أندرسون وريتي كامب " أن الابتكار يساهم في تنافسية المؤسسة من خلال أربعة طرق هي:

- المزايا العملية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة؛
- نشر الابتكار وبيعه لمن هو في حاجة إليه؛
- تخفيض التكلفة البيئية الخاصة بمراقبة التلوث؛
- تحسين صورة وعلاقات المؤسسة مع غيرها (منافسين، مستهلكين... الخ).

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بورنان، هواري معراج، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات- العدد الاقتصادي- المجلد: 8- العدد 3، جامعة الأغواط، جوان 2017، ص ص 274-275.

حيث ترتبط كل هذه العناصر بالتكاليف بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وأن إدخال أساليب جديدة ينتج عنه استعمال أفضل للموارد، بينما يعمل نشر الابتكار على مساعدة المؤسسة في تكاليفها واستغلال امكانياتها بطريقة فعالة.

لكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق، وأن هناك منافسين يراقبون الوضع السائد في السوق وستكون لهم ردة فعل اتجاه المؤسسة، سواءا بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى ابتكار منتجات جديدة أفضل، وبالتالي فإن الأرباح الإضافية سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمؤسسة، فتجد هذه الأخيرة نفسها مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم، لكن المؤسسة الابتكارية خلال فترة لحاق المقلدين بها تكون قد حققت ميزة تنافسية أخرى تتمثل في تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم (الخبرة) الذي يخفض التكاليف، ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي مع تحقيق ربح أعلى بسبب بيع كميات أكبر.

كما يعمل الإبداع والابتكار على التأثير على استراتيجية المؤسسة الخاصة بالتكاليف، والذي يؤدي إلى خفض التكلفة النهائية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة، وبالتالي اكتساب ميزة تتعلق بالتكاليف مقارنة مع المنافسين، ويتجلى تأثير الإبداع والابتكار على استراتيجية التكلفة تبعاً للحالتين التاليتين:<sup>1</sup>

❖ **الحالة الأولى:** ارتفاع حجم المخرجات: إن إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج ينتج عنه الزيادة أو الرفع من عدد الوحدات المنتجة، وذلك راجع إلى تمكين التجهيزات واللات الإنتاج من تسريع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية محددة، وهذه الحالة تعبر عن جانب هام من جوانب الإنتاجية والتي يطلق عليها بالمردودية، والتي تؤدي بدورها إلى الزيادة في عرض المنتجات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

❖ **الحالة الثانية:** تتنافس وتجتهد مختلف المؤسسات على الإتيان بالتحسينات والتغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة، وهذا بدوره يؤدي إلى ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية، ويحقق هوامش أكبر وبالتالي تضمن المؤسسة بقائها واستمراريتها.

إن تبني المؤسسة للتحسينات الدورية بما يتماشى ومتطلبات السوق يمكنها من كسب رضا الزبائن وتحويلهم إلى زبائن أوفياء لمنتجاتها كتعبير عن ثقتهم فيها، وهذا سوف يجعل المؤسسة بأن تضاعف من حجم مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية، وهو ما يسمح للمؤسسة بتوزيع جزء من عوائدها على عملية البحث والتطوير في الجودة وتدنية تكلفة تحقيقها.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39

## الفرع الثاني: أثر الإبداع والابتكار على استراتيجية التمييز

يعتبر الإبداع والابتكار مصدرا أساسيا للتمييز حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما لتمييز المنتجات، فإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزبائن لشراؤها حتى وإن كانت بأسعار مرتفعة.

إن المحافظة على ميزة التمييز يتطلب مجموعة من العوامل أهمها القدرة على الإبداع، فالمؤسسة الباحثة على التمييز خاصة نحو الأعلى علميا أن تكون قادرة على التطور الدائم أي الإبداع والابتكار المستمر والدائم للمنتج الذي يشكل حاجزا أمام المنافسين.<sup>1</sup> فبفضل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة تحقق المؤسسة ميزة التمييز، ويساهم الابتكار في تنميتها من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- يؤدي تكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتجات وتنوع تشكيلتها وطرح نماذج جديدة في زمن قصير، إنتاج سلع مميزة وبجودة عالية، وتقديم خدمات متميزة وسريعة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون، كل هذه العوامل تعطي مبررا بأن يدفع الزبائن أسعار مرتفعة من أجل الحصول على هذه المنتجات والتي تغطي تكاليف البحث والتطوير التي تحملتها المؤسسة وتعطي صورة متميزة في ذهن المستهلك اتجاه منتجات المؤسسة؛
  - تحقق المؤسسة جراء عملية الابتكار لميزة القائم الأول بالحركة وما يحققه من مزايا السبق والريادة، كما أنه يضيف مكونات جديدة إلى المنتج أو العملية مما ينعكس بالإيجاب على زيادة سرعة إنجاز الأعمال وتحسين درجة الثقة في مخرجاتها والإرتقاء بالمؤسسة إلى كفاءة الأداء؛
  - يعمل الابتكار على تحسين جودة المنتج عن طريق تحسين عملية التصنيع التي تؤدي إلى تقليل الأخطاء والعيوب في المنتج، مما يعطي للمستهلك دافعا إضافيا لشراؤه ولو كان بأسعار مرتفعة.
- كما يؤثر الإبداع والابتكار على استراتيجية التمييز وفق ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ إن المؤسسات التي تخلق منتجات جديدة وذات نوعية عالية، بإمكانها كسب أرباح إضافية مقارنة مع تكاليف المدخلات، وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة وبالتالي الحفاظ على ميزة التمييز وتعزيزها؛
- ✓ تسعى المؤسسة من خلال ما تمارسه من عملية إبداع وابتكار إلى تحسين منتجاتها، أي تحسين صورة المنتج في نظر الزبائن، حيث إذا استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على الميزة

<sup>1</sup>-Johan, Bouglet, *La stratégie d'entreprise*, gualino édition extenso édition, paris, 2013, PP 126-127-128

<sup>2</sup>- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 120.

<sup>3</sup>-Gilles Bressy-chaistain konkuyt, *Economie d'entreprise*, Dalloz, 7eme édition, Paris, 2004, p 295.

التنافسية لها، ومن أجل تنمية وتعزيز هذه الميزة فإن على المؤسسة القيام بتجديد تلك الإبداعات بصورة مستمرة وفق ما تفرضه المنافسة بهدف الحفاظ على ولاء الزبائن، وكمثال حي على ذلك، نجد شركة مايكروسوفت (Microsoft) الأمريكية، حيث تقوم هذه الشركة بتقديم كل سنتين نسخ جديدة من أنظمة الاستغلال (Windows) للسوق وهذا بسبب الابتكار الدائم فيها، مما يجعل منتجاتها تحتل مكانة متميزة لدى العملاء.

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن التميز في المنتجات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بعملية الابتكار يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة أن تصل إلى خلق الولاء للعلامة أو المنتج من طرف العملاء، حيث يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذو قيمة كبيرة، كونه يوفر الحماية للمؤسسة ومنتجاتها في كل الأسواق وعلى كل الجبهات، وبفضله تستطيع المؤسسات المتميزة أن تفرض زيادات في الأسعار وهذا يرجع إلى أن الزبائن لديهم القابلية لدفع أسعار استثنائية عالية لاقتناء منتجاتها.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: أثر الإبداع والابتكار على استراتيجية التركيز

يمكن الإبداع والابتكار من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن، ويتوافق الإبداع والابتكار مع استراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقييمية عالمية، كما تهدف استراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال اتباع حاجات خاصة لمجموعة من الزبائن، أي بمعنى آخر خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على المزاجية بين التكلفة الأقل والتميز أو إحداهما. ويقودنا هذين العنصرين إلى الرجوع إلى العلاقة بينهما وبين استراتيجية الابتكار، حيث يفيد الابتكار التكنولوجي في استراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:<sup>2</sup>

- صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق؛

- تقليص التكلفة؛

- الرفع من نسبة الخدمة المقدمة للشريحة السوقية المعنية (الزبائن المستهدفين)؛

- استخدام الأدوات والوسائل التي يتيحها السوق (موارد تكنولوجية، كفاءات، ... الخ).

وغالبا ما تلجأ المؤسسة إلى استراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما قد يدفعها إلى التوجه إلى استعمال التحسينات المستمرة وإن كانت بسيطة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي الجزء المستهدف من العملاء في السوق، أي الاعتماد على الابتكارات الجزئية وبذلك تصبح استراتيجية الإبداع والابتكار مدعمة لاستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها انطلاقا من أن هذه الاستراتيجية تعتمد على زبائن ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبيا.

<sup>1</sup> - زموري كمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 137-138.

<sup>2</sup> - فاطمة الزهرة بورنان، هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص ص 275-276.

وحتى تصبح تلك العلاقة أكثر وضوحاً، ينبغي على المؤسسة من خلال استراتيجية الإبداع والابتكار تحقيق أو خلق منتجات جديدة، ومن خلق حاجات جديدة وتلبية حاجات سابقة، وبالتالي تقديمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية على جزء من السوق.

من خلال ما سبق نستنتج في الأخير أن عملية الإبداع والابتكار تؤثر على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وبصفة عامة فإن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية تدنية التكاليف، ومن أجل تنمية وتعزيز ميزتها التنافسية ينبغي عليها التوجه نحو الإبداع والابتكار في أساليب أو طرق الإنتاج.

بينما المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التميز كمصدر لميزتها التنافسية، ومن أجل تنمية وتعزيز ميزتها، ينبغي عليها التوجه نحو الإبداع والابتكار في المنتج، والجدول الموالي يوضح مدى مناسبة طبيعة الإبداع والابتكار من أجل تنمية وتعزيز الميزة التنافسية.

الجدول رقم (12): الإبداع والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

استراتيجية المؤسسة		
إشكالية الإبداع والابتكار في الصناعة	التميز	تدنية التكاليف
نوع الإبداع والابتكار	الإبداع والابتكار في المنتج	الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج

Source : Sylvain Leneffe, *Competition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont le cas d' Usinor*, thèse de doctorat en science de gestion (non publiée), Université de marne-la-vallée- France, 2001,p 91.

الإبداع والابتكار وتحسين الجودة: يهدف الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات في سياق رغبة المؤسسات في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة (ISO)، حيث أصبحت هذه الشهادة في الوقت الراهن أمراً حتمياً للولوج إلى الأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية، وبالرغم من تعدد معايير المطابقة والتقييم تبقى جودة المنتجات هي الإبداع والابتكار يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: أثر الإبداع والابتكار على القوى التنافسية للمؤسسة

يعمل الإبداع والابتكار في غالب الأحيان على التأثير في القوى التنافسية المختلفة، وأهم هذه القوى هي تلك التي صنفها مايكل بورتر M. Porter في نموذج الشهير بالقوى التنافسية الخمس.

#### الفرع الأول: تأثير الإبداع والابتكار على القوى التنافسية لمنافسي القطاع

يساعد الإبداع والابتكار المؤسسة على مواجهة وتقليل الضغوط التنافسية التي تواجهها أثناء نشاطها، كما يؤثر الإبداع والابتكار على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء في الصناعة من خلال مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بن عاشور ليلي، ضحاك نجية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 702.

✓ عندما تؤدي الابتكارات الفنية إلى تخفيض التكلفة، تنمو وتزيد الضغوط لتخفيض الأسعار، حيث تستطيع المؤسسات منخفضة التكلفة استخدام الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وهنا تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنها تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح وربما تذهب إلى تحقيق خسائر، وبالتالي فإن الابتكارات والتكنولوجيات المنخفضة التكاليف تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأكملها، خاصة إذا كانت هذه الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو ببراءات الاختراع، فإن المنافسين لن يتمكنوا من الحصول على ابتكارات مماثلة أو تقليدها؛

✓ عندما يعمل الإبداع والابتكار على تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء هذه المنتجات، فإن من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب الزبائن من المنافسين باتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الإبداعات التكنولوجية مبكرا كلما مكنتها ذلك من الاستفادة من هذه الميزة وذلك إذا لم يستطع المنافسون أن يقوموا بالتنفيذ السريع للابتكارات التكنولوجية المماثلة؛

✓ كلما قامت الابتكارات على درجة كبيرة من التعلم من خلال أداء العمل وعلى الخبرة المكتسبة من التكنولوجيا الجديدة، كلما أدى ذلك لتوسيع التكنولوجيا المكتسبة للمؤسسة، فإذا كان استخدام هذه الابتكارات يخص مؤسسة واحدة، فإنها تستطيع أن تحقق بعدا تنافسيا من خلال مزاياها الابتكارية، وهذا التفوق الابتكاري يترجم إلى مكاسب تتمثل في زيادة مبيعات المؤسسة وارتفاع حصتها السوقية على حساب منافسيها.

#### الفرع الثاني: تأثير الإبداع والابتكار على الداخلين المحتملين إلى الصناعة

إذا تمكنت المؤسسة من بناء الولاء لعلامة منتجاتها عن طريق الإبداع والابتكار المستمر، فسوف يترتب على ذلك تقليص مخاطر دخول منافسين جدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعار مرتفعة وأن تحقق أرباح عالية، ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسة أن تسعى إلى بناء ابتكارات تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسة التي تحاول دخول الصناعة. حيث أثبتت العديد من الدراسات أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية، ومن الأمثلة على ذلك هناك صناعة الأدوية وصناعة الطائرات، ويلاحظ في كلتا الصناعتين تميز المنتج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات ضخمة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة، مما يصعب الأمر على المؤسسات الجديدة في ولوج هذه المجالات الصناعية بشكل مؤثر.

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع والابتكار التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق نذكر منها:<sup>1</sup>

1- تستطيع المؤسسة من خلال الإبداع والابتكار زيادة حواجز الدخول إلى السوق، وذلك إذا كان من الممكن الانفراد بطرق الإنتاج الجديدة عن طريق الاستحواذ على حقوق ملكية الابتكارات التكنولوجية، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرة التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالابتكار؛

2- إن الابتكار في أساليب الإنتاج قد يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال:<sup>2</sup>

أ- حاجات المؤسسة إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحث والتطوير حتى تستطيع أن تواكب الابتكارات التكنولوجية الجديدة المتدفقة؛

ب- التأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث كلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الابتكارات في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة.

وفي الحقيقة إن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات الابتكارية و المتقدمة تكنولوجيا من أن تمنع المؤسسات المنافسة تقليد ومحاكاة ابتكاراتها، فعندما تتولد ابتكارات وإبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد والانفراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع مثلا، فإذا كانت هذه الابتكارات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج، فإن المؤسسات المبدعة بذلك ترفع من حواجز الدخول وتتمتع بقدرة تنافسية عالية.<sup>3</sup>

#### الفرع الثالث: تأثير الإبداع والابتكار على المنتجات البديلة<sup>4</sup>

يساهم الإبداع والابتكار في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من الأسعار النسبية للمدخلات، وأداء المدخلات الجديدة وتكلفة الإحلال بين المدخلات، أي أن الإبداع والابتكار يساهم في إنتاج منتجات تفي باحتياجات الزبائن عن منتجات صناعة أخرى. فعلى سبيل المثال المنافسة القائمة بين الصلب والألومنيوم والبلاستيك باعتبارها من مكونات صناعة السيارات وقطع غيارها، إضافة إلى دخول الألومنيوم كبديل للنحاس في صناعة المنتجات الكهربائية، كما أدخلت الألياف الصناعية كبديل للقطن والصوف في صناعة النسيج، بالإضافة إلى تنافس المؤسسات العاملة في صناعة القهوة بشكل غير مباشر مع المؤسسات العاملة في صناعة الشاي والمشروبات الغازية وكلها تخدم الزبائن الذين هم في

<sup>1</sup> - بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> - جلول بن قشوة، زنب الرق، مرجع سبق ذكره ص 20

<sup>3</sup> - سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 704.

<sup>4</sup> - نفس المرجع ، ص 705.

حاجة إلى المشروبات، وتتأثر الأسعار التي تجدها المؤسسات العاملة في صناعة القهوة بوجود بدائل من الشاي والمشروبات الغازية، فإذا ارتفع ثمن القهوة فلا شك أن المستهلكين سوف يتحولون إلى بدائل أخرى وهذا ما حدث عندما أهلك الطقس البارد محاصيل القهوة في البرازيل سنتي 1975 و1976.

وبالتالي نستطيع القول بأن الإبداع والابتكار يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تراجع ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية، فهنا قد تشكل فرصة أمام المؤسسة لرفع أسعار منتجاتها والحصول على أرباح إضافية.

#### الفرع الرابع: تأثير الإبداع والابتكار على القوة التفاوضية للزبائن

يساهم الإبداع والابتكار في جعل الزبون يفضل منتجات المؤسسة على المنتجات البديلة، وتخفيض حساسية الزبائن اتجاه الأسعار مقابل تلبية حاجاتهم، كما أن قيام المؤسسة بعرض منتجات مبتكرة ومتطورة وذات خصائص مميزة يحد من إمكانية قيام الزبائن ( في حالة قلة عددهم ) بمحاولة تحديد أسعار المنتجات، بل يجعل للمؤسسة إمكانية تحديد السعر الذي تريده.<sup>1</sup> كما توجد بعض الحالات يستطيع فيها الإبداع والابتكار أن يغير من نطاق المفاوضة بين المورد والزبائن، كما في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- إذا أدى الإبداع والابتكار إلى تنميط مجتمع معين، كلما تمكن المشتريين من تحويل طلباتهم إلى منتجات آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، وكلما زادت القوة التفاوضية للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط؛

- إذا استطاع الابتكار أن يضيف بعض الخصائص إلى المنتج، وهذه الخصائص هي بمثابة الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتج، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة والمساومة بين المنتجين والعملاء.

#### الفرع الخامس: تأثير الإبداع والابتكار على القوة التفاوضية للموردين

إن التوصل إلى ابتكار جديد يتجسد من خلال إحداث تحسين وتعديل عميق في منتج أو عملية إنتاجية ما، بحيث يصبح جزء من التموينات التي كانت تحتاجها المؤسسة سابقا لا يدخل في عملية تصميم وإنتاج المنتجات والابتكارات الجديدة، وهذا بسبب خسارة المورد لأحد منافذه التجارية، وبالمقابل قد يؤدي الابتكار إلى ظهور موردين جدد أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين وتنوع الخدمات التي يقدمونها، وكمثال على ذلك موردي القطع الإلكترونية الذين لا يمكن الإستغناء عنهم في أنشطة عديدة مثل صناعة السيارات

<sup>1</sup> - دريدي منيرة، حروش سلى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 339.

<sup>2</sup> - زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 141.

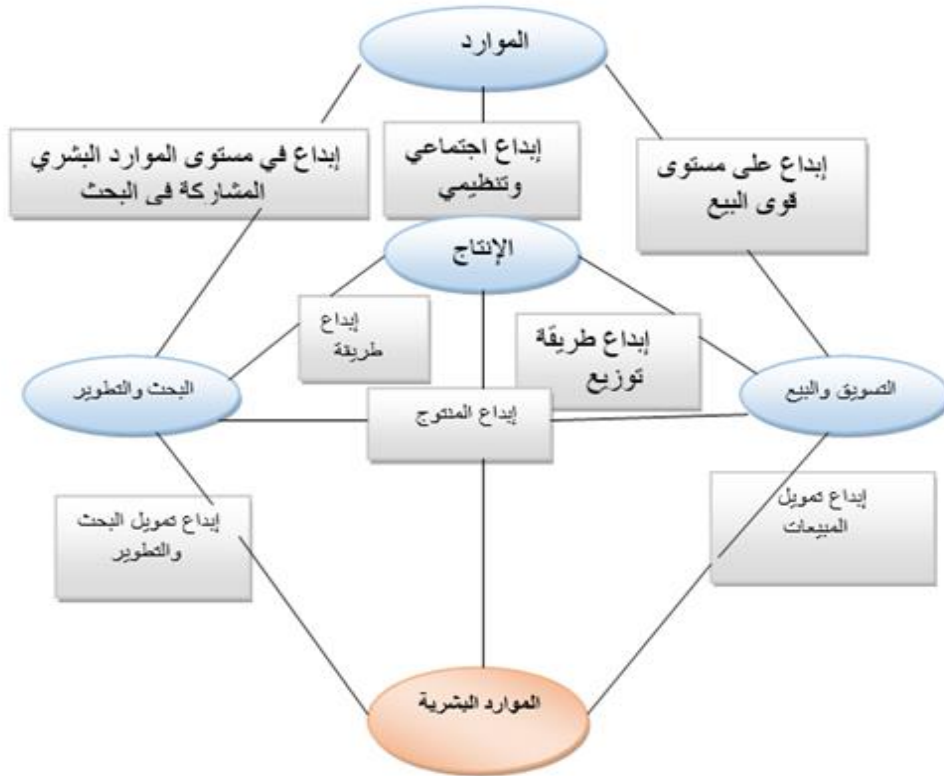


وآلات التصوير وغيرها. بشكل عام فإن الإبداع والابتكار له تأثير على القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية:<sup>1</sup>

✓ إذا كان ابتكار المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فإن انتقال الزبائن من مورد لآخر يكون بمعدلات منخفضة الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن؛

✓ إذا توفر لدى الموردين تكنولوجيا معينة متصلة بأداء المنتجات أو بخصائص محددة بها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

### الشكل رقم (32): لؤلؤة الإبداع والابتكار



المصدر: عبد الرزاق حميدي، عبد الرحمن بن عنتر، دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية revue des reformes économiques et intégration en économie mondiale 2020/10/07، ص 117.

<sup>1</sup> - بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 133.

الابتكار والميزة التنافسية المستدامة: إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي ( التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار)، مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانات لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على القيام بالابتكارات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية.

لقد انقسم الباحثون إلى فئتين، الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة ( طويلة الأمد ) على أساس من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، وأن العمل الاستراتيجي هو أن يحقق استدامة الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته دراسة جيمواوات ( P.Ghemawat ) التي حملت عنوانا " الميزة التنافسية " عام 1986 و ميشيل بورتر ( M.Porter ) في دراسته " ماهي الاستراتيجية " عام 1996.

في حين الفئة الثانية تبنت مدخلا جديدا يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانات مالية وإنتاجية ضخمة.

أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانات لميزة تنافسية مستدامة، ويمثل هذه الفئة هاميل وبراهلاد ( Hamel and Prahalad ) في دراستهما " المنافسة من أجل المستقبل " عام 1994 ودافني ( R. Daveni ) في دراسته " صراع مع المنافسة الفائقة " عام 1995.

مع ذلك فإن الابتكار بوصفه البعد الجديد من أبعاد الأداء الاستراتيجي، يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يتطلب بالإضافة بأن تكون الشركة هي القائم بالحركة الأولى في إدخال منتجات الدورات الابتكارية، أيضا أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الاستراتيجي هو كيفية إدامة الابتكار من أجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد.<sup>1</sup>

المبحث الثالث: التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة بالنظر من زوايا مختلفة يعتبر التقدم التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فإذا أرادت هاته الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه ينبغي عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة وبجودة متميزة ومقابل تكلفة منخفضة.

- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة- مرجع سبق ذكره ص ص 302-303.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول بأن التكنولوجيا هي الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات والتغيرات المحتملة في المحيط، وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة.

#### المطلب الأول: الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا الحديثة في دعم الميزة التنافسية

لقد ازدادت الأهمية الاستراتيجية للتكنولوجيا الحديثة في الوقت الراهن لتصبح وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها للمؤسسات بشكل عام، فأصبحت جزءا أساسيا ضمن استراتيجية المؤسسة لتكون أكثر انسجاما وتكيفاً مع ظروف بيئة الأعمال التي تشهد تغيرا سريعا ومنافسة شديدة.

#### الفرع الأول: استراتيجية التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة

أكدت مختلف الدراسات والأبحاث على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة، نظرا لما تمتلكه من إمكانيات تمس جميع مجالات العمل والتنظيم، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى تبني هذه التقنيات وهذا راجع كالاتي<sup>1</sup>:

- تعمل التكنولوجيا على إحداث تغييرات جذرية في كل أجزاء المؤسسة وأعمالها، منتجاتها، أسواقها لامتداد استخداماتها في مختلف أنشطة المؤسسة؛
- تؤثر التكنولوجيا على المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتطلبات، حيث أن تطبيق مفهوم وأساليب التكنولوجيا في المؤسسات يفرض عليها اللحاق بركب التطور تفاديا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية، وللإشارة فإن التطور التكنولوجي والاعتماد على التقنيات في المؤسسات من شأنه أن يحدث مجموعة من التغييرات في مختلف العمليات التنظيمية من أجل التكيف وتحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة وهو البقاء والاستمرارية؛
- تعمل التكنولوجيا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كونها تعمل على خلق التكامل والكفاءة للعمليات وأنشطة المؤسسة، كما تقوم بتخفيض التكاليف من خلال الاعتماد على مكننة الأنشطة؛
- تساعد التكنولوجيا على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية من خلال كسب المؤسسة لمجموعة من المزايا الاستراتيجية والتنافسية، والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - فرج الله زينب، بن صوبلح ليليا، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة الأداء البشري، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد(06)، العدد(02)، السنة 2021، الجزائر، ص 327.

## الجدول(13): المزايا الاستراتيجية والتنافسية المحققة من التكنولوجيا

الأبعاد	المزايا الاستراتيجية والتنافسية
بالنسبة للمستهلكين	-عمل قواعد بيانات للخدمات والمنتجات المتاحة محليا وعالميا، خدمة المستهلك حسب الاحتياجات والرغبات المختلفة في أي مكان.
بالنسبة للمنافسين	توفير بدائل للمنتجات، إعداد خطط وقائية ضد المنافسين (منتج أو خدمة جديدة).
بالنسبة للموردين	تحديد مصادر التوريد البديلة، إعادة التوازن مع الموردين مع إقامة علاقات متميزة.
الأسواق	تحديد اتجاهات الأسواق، اكتشاف أسواق جديدة ومربحة لبيع منتجات المنظمة.
المنتجات والخدمات	تدعم جودة المنتجات والخدمات، تسمح للمنظمات بإرسال وتوزيع معلومات عن منتجاتها وخدماتها، تسمح التكنولوجيا بتطوير منتجاتها وخدمات جديدة، تدعم أنشطة وخدمات ما بعد البيع.
بالنسبة للكفاءة التنظيمية للبحث والتطوير	تحسين التخطيط الاستراتيجي، سهولة التغيير التنظيمي للمنشأة، تساعد في التنسيق بين الجهود والبيحث والتطوير، تطوير نظم دعم القرار والنظم الخبيرة للمنظمة والنظم الاستراتيجية.
بالنسبة للكفاءة فيما بين المنظمات	تحسين الاتصالات والتنسيق والمعاملات مع المنظمات الأخرى، تسهيل القيام بالاستثمارات المختلفة، مساعدة المنظمة في تنوع العمل في أسواق جديدة عبر العالم، تسمح التكنولوجيا بالمرونة في تحديد مواقع العمليات، تصنيع الأجزاء المختلفة في أماكن مختلفة.

المصدر: صباح بلقيدوم، عباس لغرور، أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 09، 2015، ص ص 342-343.

وبالتالي تعمل التكنولوجيا الحديثة على اكتساب المنظمات مجموعة من المزايا التنافسية أهمها: ضمان النجاح المستدام، بناء المنظمة المبدعة، إعادة هندسة العمليات بإدخال تحسينات على العمليات مع ضمان السرعة والجودة، القدرة على إنشاء الشراكة الافتراضية، وعليه فهناك علاقة تجمع التكنولوجيا الحديثة بمختلف أبعادها والميزة التنافسية، وهو ما أكدته دراسة هناء عبداوي في إطار نيلها لشهادة الدكتوراه والموسومة بـ "مساهمة في تحديد دور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المنظمة ميزة تنافسية" حيث توصلت الباحثة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية، فالتكنولوجيا تسعى لاكتساب المنظمة المعرفة وتشجيع مواردها على التفكير والابداع مع تفعيل ونشر ثقافة الجودة .

-زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، وبخاصة طويلة الأجل والمتعلقة بالخطط الاستراتيجية، فضلا عن قصيرة الأجل، من خلال استخدام شبكات العمل المحلية والعالمية (الانترنت مثلا) وذلك من خلال زيادة وفعالية عملية صنع واتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها، وزيادة فعالية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها، فضلا عن التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بشكل يحقق الأهداف.

-زيادة الفرص المتاحة أمام المنظمة بغية استغلالها وتفعيل عمليات تطابق الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات (سلع أو خدمات). فهي وسيط ووسيلة لترجمة الأفكار والمعارف إلى ماديات تضمن التميز والجودة سواء للمنتج أو للخدمة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: التفكير التكنولوجي الاستراتيجي

تعمل أساليب التفكير الاستراتيجي على مساعدة الشركات في الإدارة التقنية الفائقة وإدارة الإنتاج والعمليات بالشركات ومراكز الخدمات، وتستخدم هذه الأساليب في تحسين المركز التنافسي وتضيف مزايا تنافسية أخرى في الأسواق العالمية ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:<sup>2</sup>

1- فهم الاستراتيجية التكنولوجية: ينبغي فهم والإحاطة باستراتيجية المؤسسة أو الدولة في التعامل مع التكنولوجيا وفنون الإنتاج، وتعرف الاستراتيجية بأنها فن التخطيط طويل الأجل أي بمعنى آخر مستقبل المؤسسة أو الدولة تكنولوجيا، من خلالها تحدد المؤسسة نوع المنتجات والخدمات وطرق الإنتاج التي سوف تتبناها في المرحلة المقبلة.

وتترتب مزايا عديدة على الاستراتيجية التكنولوجية حيث توجه القرارات والتصرفات وتشجع القيادات على تبادل الآراء والتشاور حول كيفية تحقيق الأهداف التكنولوجية، وتستخدم استراتيجية التكنولوجيا في تحديد ما يلي:<sup>3</sup>

أ- المنتج والخدمات الجديدة لكل سوق من الأسواق،

ب- تحديد المراكز التنافسية للشركات باستخدام التكنولوجيا؛

ج- ينبغي قياس درجة التكنولوجيا دوريا.

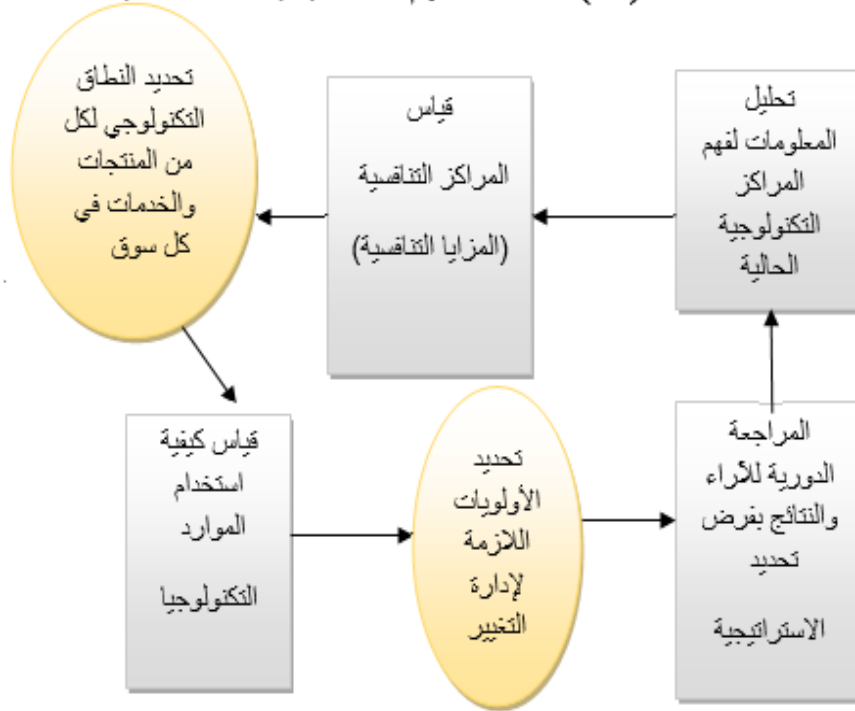
ويتم ذلك من خلال الإطار الاستراتيجي التالي، والشكل الموالي يبين خطوات فهم استراتيجية التكنولوجيا:

<sup>1</sup>- فرج الله زينب، بن صويلح ليليا، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة الأداء البشري، ص 328.

<sup>2</sup>- فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>3</sup>- نفس المرجع ، ص 366.

## الشكل (33): خطوات فهم استراتيجية التكنولوجيا



المصدر: فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، مرجع سبق ذكره، ص. 366

## الفرع الثالث: النظرة إلى المستقبل التكنولوجي

يرى التكنولوجيون أن عملية التخطيط التكنولوجي لا تنتهي فهي عملية مستمرة، وينبغي أن يتغير التخطيط التكنولوجي مع تغير البيئة والأحداث والتطور والتقدم الفني. ويفكرون فيما يلي:<sup>1</sup>

- التفرقة بين آراء الرواد وآراء التابعين؛
- التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن؛
- الاستمرار في سؤال الآخرين؛
- التفكير في الأمور الغامضة التي لم يتم مناقشتها من قبل؛
- تحليل وفحص المتغيرات الخارجية المحيطة بالتكنولوجيا وخاصة القانونية والسياسية؛
- تحليل المراكز التنافسية التكنولوجية للشركات والدول.

كما يجب التوفيق بين كل من التفكير قصير الأجل والتفكير طويل الأجل، أي ينبغي أن تكون واثقا في المستقبل وواقعي بالنسبة لما يمكن تحقيقه الآن.

بالإضافة إلى ذلك ينبغي العمل بجدية لبلوغ الأهداف طويلة الأجل، والعمل على تحقيق النتائج في المدى القصير، وإدخال التفكير الاستراتيجي في العمليات الجارية، وتعمل المؤسسات والحكومات على جعل التخطيط

<sup>1</sup> - فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، مرجع سبق ذكره، ص. 367.

التكنولوجي وخطواته علمية سهلة التطبيق والتحقيق. وينبغي تجنب التخمين والتجربة والخطأ عند تكوين الاستراتيجية المناسبة للتكنولوجيا، كما ينبغي تجنب التوصل السريع للنتائج بدون اختبارات أو تجارب علمية.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على الميزة التنافسية**

في سنة 1983 قدم غريغوري بارسونز إطارا يتألف من ثلاثة مستويات لتقييم التأثير الفعلي لتكنولوجيا المعلومات على الوضع التنافسي للمؤسسة وهذه المستويات هي: مستوى الصناعة، مستوى المؤسسة ومستوى الاستراتيجية.<sup>2</sup>

**الفرع الأول: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الصناعة**

تستطيع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووفقا لخصائصها أن تحدث تغييرا في طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المؤسسة وهذا من خلال التأثير على منتجات، خدمات، أسواق واقتصاديات إنتاج هذه الصناعة.

**أولا- التأثير على منتجات وخدمات الصناعة:** حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في:

أ- تعديل دورة حياة المنتجات وتطوير المنتج الحالي إلى منتج جديد أحسن استقبالا في السوق؛

ب- تسريع عملية التوزيع بفضل تقنيات الطباعة، التغليف، الاتصال بالعملاء والأساليب المتطورة لإتمام عمليات البيع والتي أتاحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما ينعكس إيجابا على تكاليف التسويق.

تهدف تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، ولقد جاء في قاموس أكسفورد بأن "الجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة"، كما عرفتها مؤسسة أو دي أي الأمريكية المتخصصة بأنها "إتمام الأعمال الصحيحة"، ومن هنا تأتي تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العميل في الوقت والمكان الذي يكون فيه محتاجا إلى السلعة أو الخدمة أو بالمواصفات الدقيقة والسعر المطلوب.<sup>3</sup>

**ثانيا: التأثير على الأسواق**

تقوم استراتيجية تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسات الاقتصادية على فكرة توحيد الأسواق العالمية وكسر الحواجز الجغرافية والسياسية بين أسواق العالم، وتسهيل التعاملات التجارية وجعلها أكثر دقة وسرعة، مما يزيد من عدد الزبائن وبالتالي يزيد الطلب على منتجات السوق.

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، مرجع سبق ذكره، ص 367.

<sup>2</sup> زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 209

<sup>3</sup> علي بكار، الإدارة الإلكترونية، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني <http://alibakeer.maktoobblog.com>، 2022/08/14، ص 11:45، ص 1.

مع انتشار خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح العملاء الحاليون يفضلون الخدمات المصرفية الإلكترونية والتسوق من الأنترنت، مما يبين بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغير تدريجياً من خصائص السوق الحالية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: التأثير على اقتصاديات الإنتاج

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اقتصاديات الإنتاج من حيث أنها:

- تساعد المسوقين على ترشيد التكاليف وتقليص الجهود؛
- تساهم في توسيع شبكات ومراكز التوزيع ومنه خدمة الأسواق الإقليمية والدولية؛
- تقوم التكنولوجيا بمساعدة المؤسسات على تخصيص المخزون لخدمة شرائح معينة من السوق والعملاء وتغطية العجز في المخازن؛
- عن طريق تكنولوجيا المعلومات تتم المراجعة الأولية والدقيقة لمستويات المخزون في المراكز التوزيعية وتلبية الطلبات من أقرب مركز توزيع؛
- من خلالها تزداد الحصة السوقية عن طريق تلقي وتلبية الطلبات غير المحلية.

### الفرع الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المؤسسة

يمكن أن تؤثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة من خلال تأثيرها على بيئتها التنافسية وبالأخص القوى التنافسية الخمس لبورتر كما يلي:<sup>2</sup>

أولاً- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموردين: تعتبر قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح للمؤسسات، وأما المقصود بالموردين فهم هؤلاء الذين يزودون المؤسسة بالمواد الخام، السلع شبه المصنعة والمواد المصنعة بالإضافة إلى الأيدي العاملة وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية، فلقد ساعد تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال المؤسسات من أجل تقليص قوة الموردين على:

- أتمته عمليات الإنتاج لتقليص الاعتماد على القوى العاملة ومورديها؛
- الرصد الدقيق لكفاءة العاملين وإعداد نظم متطورة للحوافز والاجور بغية تقليل ضغط النقابات العمالية؛
- وضع النظم المعقدة لتدقيق جودة الشحنات ومواعيد استلامها من الموردين بهدف السيطرة على هؤلاء الموردين؛
- الوصول إلى كافة مصادر المعلومات وتحليلها قبل الإقدام على عملية الشراء مما ينقص من القوة التي يمتلكها المورد؛

<sup>1</sup> - زرزار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 210 .

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، 2006، ص 45.



- توسيع شبكات وأسواق التوريد وبالتالي تعدد البدائل أمام المؤسسة ونقص قوة الضغط لدى المورد. ثانيا- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قوة المشتريين: تعتبر القوة التي يساوم بها المشتري من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والمتطورة، استطاعت هذه المؤسسات من تقليل هذه القوة وذلك من خلال اعتماد أسلوب تكاليف التحويل للمشتري وانتقاله في تعاملاته مع المؤسسة إلى مورد آخر، وهذه التكاليف تتمثل عادة في تكاليف إعادة تدريب العاملين، إعادة التصميم وهندسة الإنتاج، الآلات والمعدات والخدمات المقدمة ما بعد البيع بهدف خدمة المشتريين الجدد.<sup>1</sup>

ثالثا- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قوة إحلال السلع البديلة: إن المنتجات البديلة لسلع أو خدمات المؤسسة تعتبر من أهم العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسة وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها، ذلك إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب العملاء إليها والإحلال محل منتجات المؤسسة، فتحاول المؤسسة بذلك منع عملائهم عن شراء البدائل من خلال تخفيض أسعار منتجاتها والرفع من الأداء والقيمة المدركة لدى العميل، حيث أن ما يهم العميل في النهاية هي القيمة التي سيتحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفلسفة التوجه بالمعلوماتية تتفاعل مع التوجه بالعميل لتقديم المعلومات حول ما يفضله فعلا مع ضمان الاتصال الفعال والمباشر مع المؤسسة وذلك في إطار التسويق التفاعلي من أجل تقديم منتجات تجذب العميل وتجعل من الصعب عليه التوجه إلى السلع البديلة.

فتقنيات التسويق الإلكتروني مثلا تسمح بتطوير العلاقة مع الزبائن إلى مستوى لم يبلغ من قبل، فهو يستخدم للحصول على عملاء لتحقيق الفائدة القصوى للبيع على موقع ما وريح ولاء العملاء.

رابعا- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قوة المنافسين الجدد: بمجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من الزبائن نحو هذا المنافس الجديد، وبالتالي سيأخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به، وحتى تتمكن المؤسسة من إعاقه دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرامجها التسويقية، سواء على مستوى جودة المنتجات المقدمة أو سعرها أو برامج التوزيع والترويج وهذا لا يمكن توفيره إلى من خلال تكنولوجيا معلومات واتصالات متقدمة ومتطورة، وهذا من خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة وشبكات اتصالية أكثر فعالية وأمان ليصعب على المنافسين اختراقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زرزار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، الأعمال الالكترونية، ص 48.

خامسا- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قوة المنافسين في الصناعة: لقد أتاح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرصا جديدة أمام المؤسسات العاملة في نفس الصناعة للتعامل مع منافسها على مستوى الصناعة نفسها بشكل أكثر فعالية، فتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد الآن من أهم السبل التي تساعد المؤسسات الاقتصادية على مواجهة المنافسين في نفس الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة و متطورة سواء في تصميم وتطوير المنتجات أو في برامجها التسويقية وإعداد شبكات اتصال لرصد تحركات المنافسين في السوق.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الاستراتيجية

لقد أحدث إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ظهور مجموعة جديدة من النماذج والأفكار الاستراتيجية والتي تهدف من خلالها إلى إيجاد سبل مبتكرة للعمل بشكل أسرع وأكثر ذكاء، ومن بين أهم هذه الأفكار الاستراتيجية:

- الاستعانة بمصادر خارجية غير الكفاءات الأساسية؛
- التركيز على جوهر وقوة الأعمال؛
- قلة أو انعدام الوجود المادي أو البنية التحتية؛
- الاعتماد على شبكة من تحالفات الأعمال؛
- استغلال رأس المال الفكري؛
- الاعتماد الكبير على الاتصالات السلكية أو اللاسلكية.

فلاحظ وجود تأثير كبير في عمق الاستراتيجية تحدته تكنولوجيا المعلومات والاتصال فتغير بذلك رؤية المؤسسة ومنهجها الاستراتيجي في التعامل مع متغير المنافسة في سوق العمل.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتحقيق الميزة التنافسية

أجمع العديد من الكتاب على ان التحول التكنولوجي والانتقال إلى الرقمنة سوف يكون السبيل الأمثل لإدارة موارد المؤسسة بالطريقة التي ستسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية، والتي ستفرض كطريقة تنظيم سائدة في السنوات القادمة بحكم أهميتها، وهذا ما أكده بعض الباحثين فيما يخص هذا التحول ونذكر منهم ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>2</sup>- زرزار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-214.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 214.

<sup>3</sup>- جليلد ياسين، إدماج التكنولوجيا ودورها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 03، تاريخ النشر 2021/07/01، الجزائر، ص ص 226-227.

فقد كتب كل من (jacob & al) " أن ادماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مختلف مستويات تنظيم المؤسسة تفرض ذكاء جماعي، فهي تساعد على التعلم وتحول التنظيم إلى تنظيم يتعلم بفضل تحسينات متواصلة وإبداع نظامي".

أما بالنسبة للباحثين (Rugman et D'cruz) فقد أوضحا "بأن أهمية التكنولوجيا تعود بقدر كبير إلى قدرتها على إعادة تركيب سلسلة القيمة من خلال تنوع أنشطتها واعتمادها على مبدأ التعاون وتبادل المعارف والخبرات، فهي بذلك تحافظ على الليونة الاستراتيجية التي تحتاجها المؤسسات في فترات الاضطراب".

وفقا لهذه الأفكار السالفة الذكر يتبين بأن إدماج التكنولوجيا بمختلف عمليات المؤسسة يعبر عن تغيرات استراتيجية كبيرة من خلال دمجها للذكاء الفردي والجماعي في العملية التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسة، فالإبداع واستغلال الأصول المادية وغير المادية يصبح ممكنا وفق هذا التحول التكنولوجي، من جهة أخرى يبدو أن المؤسسة المدمجة للتكنولوجيات الحديثة تعيد النظر بصورة أساسية في مبدأ المؤسسة الوظيفية المتميزة بجمودها خاصة فيما يخص الزمان والمكان، ويتم تعويضها بتنظيم ذو حدود مخفية يبرز كفاءات جديدة، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول (14): مميزات التنظيم المدمج للتكنولوجيا حسب ( Scouarnec et Yanat )

التنظيم		
منظور خارج التنظيم Extra-organisation	منظور داخل التنظيم Inter- organization	
مؤسسة تعاقدية	فريق مشروع	الهيكلية
	قابلية التكيف والاستجابة للتغيرات قدرة التعلم بصفة دائمة	خصائص أساسية
	عن طريق العمليات	نوع التسيير
	أفقي	التنسيق
	إدارة بالكفاءات	نوع إدارة الموارد البشرية

المصدر: جليلد ياسين، إدماج التكنولوجيا ودورها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد

12، العدد 03، تاريخ النشر 2021/07/01، الجزائر، ص 227.

يوضح الجدول رقم (14) أن التنظيمات المدمجة للتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال تتيح آليات لتنظيم العمل تختلف عن الآليات المعتادة في المؤسسات التقليدية، فهي تثنى الأفراد القادرة على المرونة وعلى التأقلم السريع في ظروف متغيرة، من أجل ضمان استجابة دائمة وفي آجال قصيرة لمطالب العملاء، كما

أن هذه التنظيمات تمثل وسيلة لتحصيل ونقل المعلومات وتقاسم المعارف والمهارات وهو ما يسمح للمؤسسات بتحسين قدرتها على تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق أهدافها بشكل عام.

**المطلب الثالث: المنظور الاستراتيجي حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلوغ المزايا التنافسية**  
ينبغي فهم استراتيجية المؤسسة في التعامل مع التكنولوجيا وفنون الإنتاج، وتعرف الاستراتيجية بأنها فن التخطيط طويلة الأجل أي مستقبل المؤسسة تكنولوجيا والتي تحدد نوع المنتجات وطرق الإنتاج في المستقبل، ولقد حققت العديد من المؤسسات أفضلية تنافسية من خلال التركيز على رضا العملاء وتقديم منتجات تفوق توقعاتهم، كل هذا نتج عن التفكير بتكنولوجيا الاعلام والاتصال ودورها الاستراتيجي استجابة لمطالبات وتغيرات بيئة الأعمال.

#### الفرع الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كلغة للتمييز الإستراتيجي

أضحى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال يفوق الاستخدامات التنظيمية بشكلها المجرد إلى تشخيص الاستخدامات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تعزز القدرات التنافسية للمؤسسة بهدف التميز.

#### أولاً: تطور التأثير المتبادل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والادارة الاستراتيجية

يمكن اعتبار كلا من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والادارة الاستراتيجية حقلين لهما تطور تاريخي طويل الأمد يفوق خمسين عاماً، فضلاً عن التأثير الهام والمتبادل فيما بينهما، وسوف نوضح كلا من التطور والتأثير من خلال أهم المراحل التاريخية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كما يلي:<sup>1</sup>

أ- المرحلة الأولى (1950-1970): خلال هذه الفترة أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخدماتها متاحة للمستخدمين وفي العديد من النشاطات، حيث تميزت بتوفر كل متطلبات الحوسبة فائقة القدرة، وأصبح العديد من المستخدمين بإمكانهم الاستفادة من مصادر الحوسبة.

ب- المرحلة الثانية (1970-1990): تتميز هذه الفترة بولادة وانتشار الحواسيب الصغيرة والتحول نحو الحوسبة اللامركزية، فقد شهدت هذه المرحلة تطوراً ملحوظاً في أداء المستخدمين وطبيعة القرارات الاستراتيجية المتخذة، حيث أضحى لدى العاملين القدرة على الولوج لمصادر المعلومات ومعالجتها.

ت- المرحلة الثالثة (1990- الوقت الحالي): فترة الانتشار الواسع للشبكات الحاسوبية والتي شهدت ظهور ما يسمى بالحوسبة الموزعة، حيث أصبحت المعلومة موزعة ومتاحة عبر مختلف المواقع المتصلة عن طريق شبكات الحاسوب، وأصبح المستخدمون يمتلكون إضافة إلى أدوات التكنولوجيا إمكانية مشاركة المعرفة وتبادلها مع الآخرين، والجدول الآتي يوضح ملخصاً لتطور الإدارة الاستراتيجية خلال المراحل الزمنية لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

<sup>1</sup> - زرزار العياشي، غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 218

## الجدول رقم (15): تطور تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة الاستراتيجية

المرحلة الأولى (1970 - 1950)	المرحلة الثانية (1970 - 1990)	المرحلة الثالثة (1990 - الوقت الحالي)	
الاطارات الرئيسية، التطبيقات الأحادية، المعطيات المركزية	الحواسيب الصغيرة، محطات العمل، تطبيقات الخدّم- الزبون	الحواسيب الصغيرة متصلة بالشبكات، تكنولوجيا الانترنت، مستعرضات الويب، نصوص ووسائط تشعبية.	التكنولوجيا المسيطرة
تزداد المعلومات اللازمة للتحكم بالعمليات.	تزداد المعلومات لدعم اتخاذ القرار للحلول الشاملة.	تدعم مبادرات استراتيجية لتحويل المؤسسات والأسواق.	تطور الإدارة الاستراتيجية

المصدر: زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 219.

يبين الجدول رقم (15) بأن استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها بالنسبة للإدارة الاستراتيجية تتفاوت لتتطور بتطور التكنولوجيات المسيطرة مروراً بالمرحلة الثالثة الأساسية لتطوير هذه التكنولوجيا، بحيث كان يقتصر دورها في المرحلة الأولى على تزويد الإدارة الاستراتيجية لتتطور مساهمتها في المرحلة الثانية إلى تزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لإيجاد الحلول الشاملة، وفي المرحلة الثالثة أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعم المبادرات الاستراتيجية لتغيير طبيعة العمل، مما يعكس أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الرفع من كفاءة الإدارة الاستراتيجية لتصبح بالنسبة للمؤسسات الحديثة من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق التميز.

ثانياً- دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للقرارات الاستراتيجية: تعد المعلومات مورداً أساسياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ينبغي استغلاله في تسيير شؤونها بهدف الوصول إلى القرارات السليمة التي تعتمد أساساً على بناء الخطط الاستراتيجية المبنية على المعلومات الرقمية،<sup>1</sup> وتتدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القرارات الاستراتيجية للمستويات التالية:

1- على مستوى الإنتاج: يتضمن قرارات تحديد المنتجات الواجب إنتاجها وملائمة القدرة الإنتاجية مع الأهداف المحددة، مما يتطلب التنوع الكبير في مهام معالجة المعلومات وتبادلها مع مختلف مستويات

<sup>1</sup> - أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، جامعة اليرموك، الأردن، 2005، ص 05.

التسيير والتي يمكن إجراؤها بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبر العديد من التقنيات أهمها:<sup>1</sup>

- التصميم القائم على أساس الحاسوب؛
- التصنيع القائم على الحاسوب؛
- تسيير الإنتاج القائم على الحاسوب.

2- على مستوى تسيير الموارد البشرية: يظهر تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على إدارة الموارد البشرية من جانبين هما:

أ- جانب التسيير من خلال ما تقدمه للمسير من تسهيلات بغية تسجيل سجلات الأفراد، الأجور وساعات العمل، إضافة إلى ذلك يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إعداد الميزانيات الاجتماعية التي تلخص المعطيات الرقمية حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة؛

ب- جانب الرفع من الأداء، من خلال اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف الرفع من أداء التوظيف، التكوين والاستغلال الأمثل للموارد، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد العامل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب باستعمال الشبكات والبرمجيات المناسبة.

3- التخطيط التسويقي: ويطلق عليها كذلك باسم الدراسات التسويقية، حيث تتدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل مساندة متخذي القرارات في إعداد النماذج من توقعات المبيعات والأنشطة الإشهارية وفيما يتعلق بالاختيارات الكبرى الخاصة بالمنتجات والقطاعات السوقية.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستراتيجية التنافسية لـ Porter

تعمل المؤسسة على تحديد استراتيجيتها التنافسية قبل أن تحدد طبيعة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فينبغي على المؤسسة أن تختار التقنيات والأساليب الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تدعم تميزها الاستراتيجي وتمكنها من التعامل مع قوى التنافس في الصناعة بشكل أكثر فعالية والتي تترجم إلى خطط تكنولوجية مدعمة للاستراتيجيات التنافسية.<sup>3</sup>

ففي ثمانينات القرن العشرين تم الاعلان عن الانتقال من الميزة التنافسية إلى الاستراتيجية، وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها الجديدة والمتجددة في الأعمال الراهنة أداة تؤهل القيادة الاستراتيجية للمؤسسة من أجل تحولها من التصور والتفكير في الميزة التنافسية إلى الميزة الاستراتيجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- زرزار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 220

<sup>2</sup>- هواري معراج، أمال حاج عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 22-23 أبريل 2003، ص 13.

<sup>3</sup>- سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، الأعمال الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>4</sup>- زرزار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 222.

وقد صنف **M.Porter** الاستراتيجيات التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية إلى ثلاثة أصناف: استراتيجية قيادة التكلفة، التميز واستراتيجية التركيز، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاستراتيجيات الثلاث من خلال ما يلي:

1- استراتيجية قيادة التكلفة: ينتج عن اقتناء التكنولوجيا المناسبة حدوث ثورة في هيكل المنافسة، والسنوات الأخيرة شهدت أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، وبالتالي الحد من عوائق الدخول وإتاحة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة. وعليه يجب على المؤسسة أن تركز جهودها على مجال البحث والتطوير بغية تطوير المنتجات وتطوير العمليات من أجل تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح، إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية التقدم التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة.<sup>1</sup>

ففي ظل المنافسة الحرة والشرسة يحدث وان تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وهذا عن طريق تقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة، فعل سبيل المثال فإن " شركة تكساس انسترومنت" أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تسوقه للبنتاغون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء بدلا من 47 جزء، وخفضت خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة، وبالتالي تدنية الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة فقط والنتيجة هي حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج.

المجال الثاني الذي تستطيع فيه التكنولوجيا بأن تساهم من خلاله في تحسين تنافسية المؤسسة هو أن يجعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد على مسايرة التكنولوجيات الحديثة في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلا نجد في صناعة السيارات بشأن الميزة التنافسية لشركة تويوتا ( TOYOTA ) تركز جزئيا على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها.

2- استراتيجية التميز: كي تتبنى المؤسسة استراتيجية التميز يتوجب عليها تطوير الكفاءة المتميزة وبالأخص في مجال البحث والتطوير والاندماج والتلاحم مع الجامعات والمخابر العلمية، واقتناء التكنولوجيا الأحدث بغية إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شريحة كبيرة من السوق، حيث تتوفر هذه المنتجات على التصاميم والخصائص الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة وبجودة عالية وتقديم خدمات سريعة ومميزة تختلف عما يقدمه المنافسين، كل هذه العوامل تعد مبررا يدفع العملاء بدفع

<sup>1</sup> - وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص ص 138-139.

أسعار عالية ومميزة مقابل الحصول على هذه السلع والخدمات والتي بدورها سوف تغطي التكاليف التي تكبدتها المؤسسة جراء الإنفاق على البحث والتكنولوجيا الحديثة.<sup>1</sup>

فلقد أصبحت المؤسسات الحالية تلجأ لتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل التمييز في السلع والخدمات، يمكن أن يحميها من منافسها لدرجة تصل إل خلق الولاء للعلامة من قبل العملاء تجاه منتجاتها، حيث يعد مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة كونه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق وعلى كل الجهات، إذ بإمكان المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار كون أن الزبائن لديهم الاستعداد الكامل لدفع أسعار استثنائية مرتفعة.

وخلاصة القول أن التمييز والولاء للعلامة قد يساهمان في وضع حواجز أمام المؤسسات الأخرى التي تسعى جاهدة للدخول في نفس المجال الصناعي.<sup>2</sup>

3- استراتيجية التركيز: تعمل تكنولوجيا الاعلام والاتصال على تمكين المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من العملاء، وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم على أكمل وجه.

تتجه المؤسسة للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، وهذا بعد انتهائها من عملية اختيار شريحة معينة من السوق، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة.<sup>3</sup>

وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا شركة بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة جنرال موتورز للسيارات الرياضية في سوق السيارات.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح، وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف. وتبعاً لما سبق ذكره فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور بالغ الأهمية في تخفيض التكاليف ومساهمتها في تمييز المنتجات، إذن يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير كذلك على استراتيجية التركيز، سواء من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز، ففي حالة قيام المؤسسة بتركيزها على التكاليف ينبغي عليها أن تستعمل جميع الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج من أجل الحصول على ميزة تنافسية في السوق، نفس الشيء

<sup>1</sup> - شارلز، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية. (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 194.

<sup>2</sup> - وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص 141.

<sup>3</sup> - وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص ص 142-143.



بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالتركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، وحتى تحقق ذلك ينبغي عليها استعمال كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.

وأخيرا تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لغة المؤسسة الحديثة ووسيلتها للانتماء الاستراتيجي وتحقيق التفوق والتميز في السوق المستهدف، لذلك فقد صنفها الفكر الاستراتيجي الحديث من بين أهم الاستراتيجيات العملية ليظهر بذلك مصطلح استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تحدد المؤسسة نوعية تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال استراتيجيتها لتحقيق الأهداف المنشودة، حيث ينصب تركيزها على تحديد المعلومات المطلوبة، مصادرها، كيفية معالجتها، نقلها وتبادلها، والتأكد من أن استراتيجية تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسير جنباً إلى جنب مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وتستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقليل تكلفة عنصر المعلومات في كل نشاط وتخفيض التكاليف الكلية بشكل عام بالإضافة إل تحقيق التميز في أداء المؤسسة.

وحتى تتضح العلاقة القائمة بين الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، ينبغي التعريف بالبنية الوصفية للنظام الاستراتيجي، وذلك من خلال مفهوم الهيكل التخطيطي والمصنف أساساً في:<sup>2</sup>

أولاً- الهيكل التخطيطي لبورتر و ميلار: في عام 1985 قام كل من بورتر وميلار باستنتاج هذا الهيكل، وفي عام 1986 قاما بتطويره إلى هيكل تخطيطي ذي خمس خطوات، يهدفان من خلاله لاستثمار الفرص الاستراتيجية التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة الاقتصادية عن طريق مصفوفة تمثل القيم الدنيا والعليا للمعلومات ذات العلاقة ببعضها البعض ومختلف استعمالاتها بغية تحديد الدور الذي تلعبه هذه المعلومات في الرفع من كفاءة المؤسسة، ونلخص الخطوات الخمس لهذا الهيكل التخطيطي كما يلي:

- تقييم شدة المعلومات، حيث تعد الشدة العالية للمعلومات بالفرصة الأكبر للمؤسسة، وخاصة بشدة اعتماد الزبائن والموردين على معلومات السوق وبالتالي احتمال وجود فرص استراتيجية؛
- وضع المعلومات والاتصال في البنية الصناعية من أجل معرفة مدى وكيفية تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة وماهي ردود الفعل المتوقعة من الزبائن والموردين والمنافسين؛
- تحديد وترتيب الطرق التي على ضوءها تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بخلق ميزة تنافسية للمؤسسة؛

<sup>1</sup>- زرار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 224.

- البحث عن الكيفية التي من خلالها تخلق تكنولوجيا الاعلام والاتصال أعمالا جديدة في ظل توفر قواعد المعطيات المشتركة والساعات الحاسوبية الكبيرة:
  - وضع خطة لأداء الأعمال كي تستطيع المؤسسة الاستفادة من الفرص الاستراتيجية، إذ يتطلب عملية تطوير مثل هذه الخطة التحرك بدافع الأعمال وليس بدافع التكنولوجيا فقط (بلوغ الفرص الاستراتيجية يتطلب التزاوج بين التكنولوجيا والأداء).
- ثانيا- الهيكل التخطيطي لوايزمان وماكميلان: أضافا كلا من وايزمان وماكميلان في الفترة ما بين 1984 و1988 لنموذج بورتر أربع استراتيجيات دفاعية هي: الابتكار النمو، التحالف والوقت، حيث قاما بتشكيل مصفوفة أسطرها الاستراتيجيات الدفاعية الأربعة وأعمدها تتألف من الموردين، الزبائن والمنافسين، في حين الخلايا الناجمة عن تقاطع الأسطر والأعمدة فهي تمثل طبيعة التكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها الاستراتيجية، والشكل الموالي رقم (34) يمثل الهيكل التخطيطي لوايزمان وماكميلان.

الشكل رقم (34): الهيكل التخطيطي لوايزمان وماكميلان

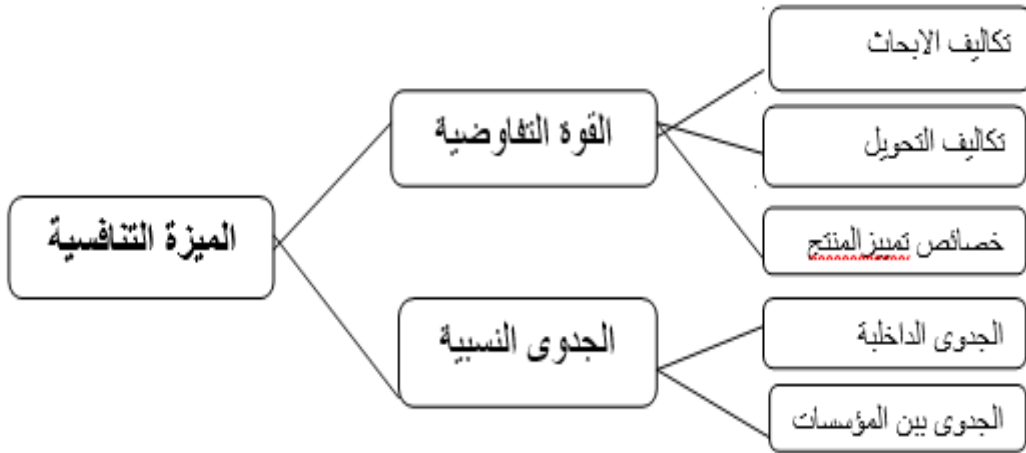


المصدر: زرزور الحياتي، عياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 225.

من خلال الشكل رقم (34) نستنتج اثنا عشرة خلية تعبر كل خلية عن استراتيجيات المتاحة لقوة صناعية خارجية مدعمة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثلا الخلية (1.2) فلبلوع استراتيجية الوقت والتعامل مع الزبائن في أفضل الأجال يجب انتهاج التخصيص بالجملة والمشروط بتطبيقات التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال.

ثالثا- الهيكل التخطيطي لباكوس وتريسي: لقد تمت صياغته وتطويره من طرف باكوس وتريسي سنة 1986 انطلاقا من مصدرين الرئيسيين لنموذج بورتر التنافسي (القوة التفاوضية) / الجدوى النسبية، حيث تتمثل المصادر الثلاث للقوة التفاوضية في: تكاليف الأبحاث، التحويل وخصائص تميز المنتج، اما الجدوى النسبية فإما ان تكون ذات مصادر داخلية او خارجية بين المؤسسات، وذلك وفق ما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (35): الهيكل التخطيطي لباكوس وتريسي



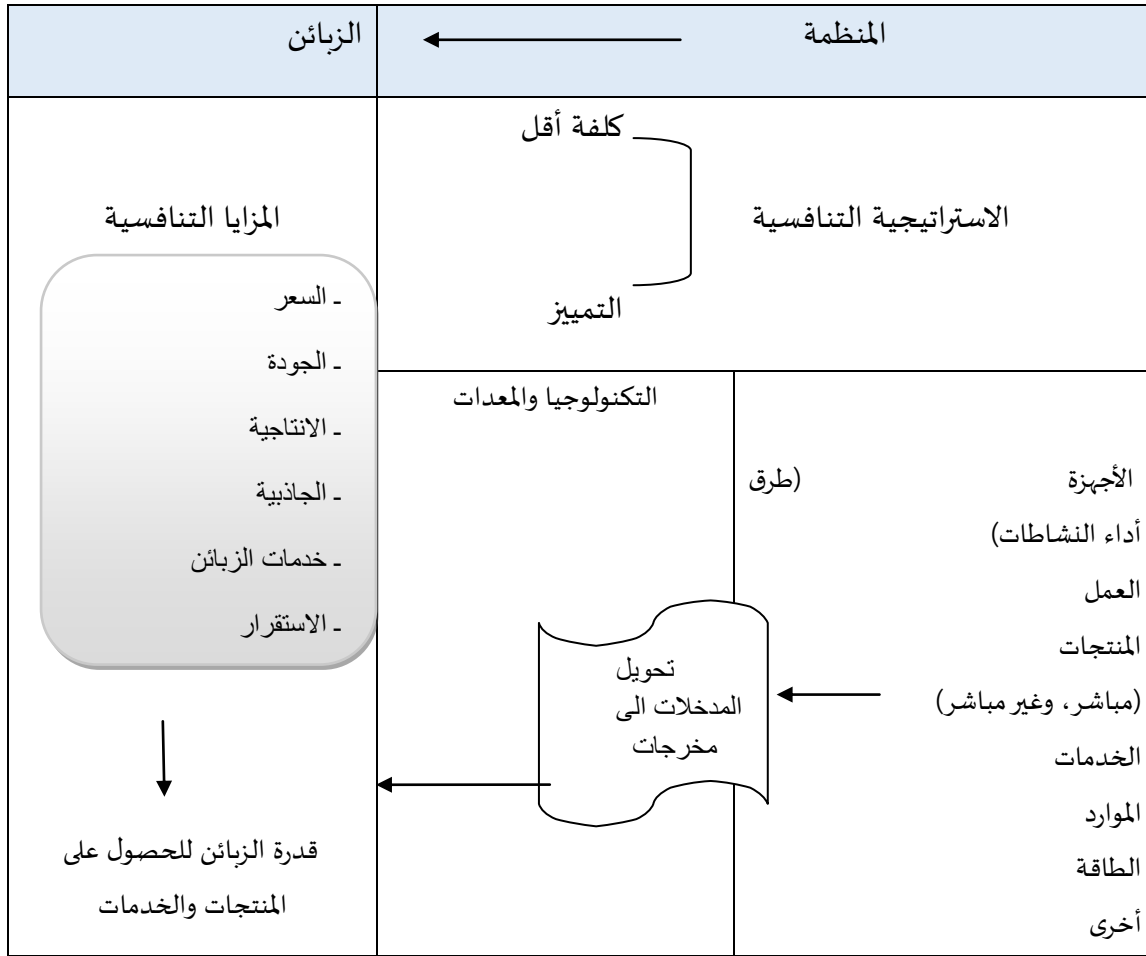
**المصدر:** زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 226

في البداية كانت جهود تكنولوجيا المعلومات والاتصال موجهة أساساً نحو زيادة الجدوى النسبية، أما في الفترة الأخيرة أصبحت تهتم كذلك بمسألة تحسين نشاطات القوة التفاوضية، فلتحقيق تميز المنتج تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لوضع خصائص معينة فيه، أما زيادة الجدوى بين المؤسسات وإنشاء التحالفات الحديثة من خلال التعاون وتحسين علاقات الشراكة فيما بينها عن طريق الاتصالات الحديثة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>1</sup>

والشكل الموالي رقم (36) يوضح أثر التكنولوجيا الحديثة على الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> - زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 226.

الشكل (36): التكنولوجيا والميزة التنافسية



المصدر: غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مرجع سبق ذكره، ص 45.

يبين الشكل رقم (36) الدور الفاعل لعملية تطوير التكنولوجيا، حيث تساهم هذه الأخيرة في تقديم طرق وتقنيات جديدة لعمل الأشياء ليتمكن تحقيق مستويات أداء عالية، والتسليم العاجل للمنتجات، وتقديم خدمات أفضل للعملاء كما في تقنيات إدارة التصنيع اليابانية مثل رقابة الجودة الشاملة والإنتاج في حينه (Just In Time) التي ترتبط بثلاث مزايا تنافسية تتمثل في السعر المنخفض، الجودة العالية والتسليم في الوقت المناسب، حيث تؤدي التقنيات الجديدة إلى زيادة في قيمة المنتجات بالنسبة للعملاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مرجع سبق ذكره، ص 44.

## خاتمة الفصل:

على ضوء ما تم التطرق إليه سلفا، يتبين أن وظيفة البحث والتطوير تعتبر عاملا هاما وحاسما لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها، ومواجهة الضغوطات المفروضة عليها من قبل البيئتين الداخلية والخارجية، إذ تكمن أهمية البحث والتطوير في تحسين نوعية المنتج أو تجديده كاملا أو تغيير أساليب الإنتاج أو تخفيض تكاليفه، وهذا ما يتيح للمؤسسة فرصة لرفع حصتها في الأسواق الداخلية والخارجية من خلال الاهتمام بكل ما له علاقة بالإبداع التكنولوجي، وأن تحسن المؤسسة اختيار نوع من التكنولوجيا التي تلائمها بشكل يسمح لها بتعزيز مركزها التنافسي وزيادة أرباحها، وفي نفس الوقت توفير بدائل أكثر أمام الزبائن لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولا تقتصر أهمية البحث والتطوير على المؤسسة والمستهلك فحسب، بل تمتد إلى تعزيز مكانة اقتصاد البلد دوليا.

---

# الفصل الرابع

دور البحث والتطوير في تنمية القدرة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

---

دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## مقدمة الفصل:

للقيام بأي بحث تجريبي، يشرع الباحث في جمع البيانات والتي تعتبر خطوة أساسية، في عملية البحث خاصة فيما يتعلق بإدارة الأعمال. وفي الواقع، لدى الباحث، العديد من الأدوات للحصول على البيانات التجريبية لبحثه، إذ تختلف هذه الأدوات وفقاً للمنهج المعتمد. حيث بالنسبة لهذه المرحلة لا يمكننا معالجة كل مجتمع المؤسسات الاقتصادية، كما سبق وأن بينا أن هذا الأخير هو كبير نوعاً ما، وهو في تطور مستمر من سنة لأخرى، بالإضافة إلى هذا، فإن هذه المؤسسات لا تهتم كلها بموضوع بحثنا، وبالتالي لاختبار مختلف هذه القوى المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، لجأنا إلى إجراء دراسة ميدانية، تقتصر فقط على تلك التي لها توجه نحو البحث والتطوير، أي فقط عينة من المجتمع الكلي.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الذي يتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان "تنافسية الاقتصاد وكيانات البحث في الجزائر"، فوفقاً لتقرير تنافسية الاقتصادات العربية الذي يصدره صندوق النقد العربي، ارتأينا أن نختار هذا الأخير لدراسة وتحليل مكانة الجزائر خاصة والدول العربية بصفة عامة، حيث هذا التقرير يركز على قياس تنافسية الاقتصادات العربية باستخدام مؤشرين أساسيين هما مؤشر الاقتصاد الكلي ومؤشر بيئة جاذبية الاستثمار. والمبحث الثاني تحت عنوان "مؤشر الابتكار العالمي" الذي يعد أكثر من دليل مرجعي فرض نفسه كأداة قوية لبناء وتطوير سياسات داعمة للابتكار، والغرض من هذا المؤشر هو إعطاء أكمل صورة ممكنة عن مشهد الابتكار وإبراز مكانة الجزائر في هذا المجال، وفي المبحث الثالث الذي هو بعنوان "تحليل وظيفة البحث والتطوير لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" سنتطرق فيه إلى تقديم منهجية البحث وخصائص العينة محل الدراسة التي شملها البحث، لنمر فيما بعد إلى تحليل مختلف البيانات، وفي المطلب الأخير سنقوم بعرض أهم نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تنافسية الاقتصاد وكيانات البحث في الجزائر

هناك عدة تقارير دولية تتناول تصنيف الدول وفق مقاييس مختلفة ومتنوعة، على غرار التقرير السنوي للتنافسية العالمي الصادر عن مؤتمر دافوس (المنتدى الاقتصادي العالمي).

## المطلب الأول: تنافسية الاقتصاد الجزائري مقارنة بالاقتصادات العربية

وفقا لتقرير تنافسية الاقتصادات العربية الذي يصدر عن صندوق النقد العربي، ارتأينا أن نختار هذا الأخير لدراسة وتحليل مكانة الجزائر خاصة والدول العربية بصفة عامة، كما لاحظنا ووجدنا أن التقرير يركز على قياس تنافسية الاقتصادات العربية باستخدام مؤشرين أساسيين يتمثلان في مؤشر الاقتصاد الكلي، ومؤشر بيئة جاذبية الاستثمار، ويعكس مؤشر الاقتصاد الكلي مدى تحقق أسس استقرار الاقتصاد الكلي بما يستلزمه ذلك من تحقيق الاستقرار السعري وتبني سياسات مالية ونقدية منضبطة، وقياس مؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار مدى قدرة الدولة على خلق البيئة التنافسية التي تضمن استثمار توفر رؤوس الأموال، من خلال التركيز على تطوير الأطر التنظيمية والقانونية وتبني السياسات الاقتصادية الملائمة والجوانب التقنية وغيرها من العلوم الأخرى التي تسهم في دعم الإنتاجية والتنافسية وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، كما يشمل التقرير جميع الدول العربية باستثناء خمسة دول وهي: الصومال، القمر، جيبوتي، سورية وفلسطين، لعدم توفر بيانات كافية حولها لأغراض المقارنة، ويتم مقارنة تنافسية الاقتصادات العربية مع تسع دول مرجعية من عدة أقاليم مختلفة وهي الهند، كوريا الجنوبية، سنغافورة، تايلاند، ماليزيا، البرازيل، تركيا، إسبانيا وجنوب أفريقيا خلال الفترة الزمنية المشار إليها.

## الفرع الأول: مؤشر الاقتصاد الكلي

يتكون مؤشر الاقتصاد الكلي من أربع ركائز هي: القطاع الحقيقي، وقطاع إحصاءات مالية الحكومة، والقطاع الخارجي، والقطاع النقدي والمصرفي. تشمل الركائز الأربع على ستة عشر (16) متغيرا كميًا موزعة على النحو التالي: القطاع الحقيقي ويشمل خمس (05) متغيرات، وقطاع مالية الحكومة ويشمل ثلاث (03) متغيرات، والقطاع الخارجي ويشمل أربع (04) متغيرات، والقطاع النقدي والمصرفي ويشمل خمسة (05) متغيرات.

1. مؤشر القطاع الحقيقي: يتكون القطاع الحقيقي من المتغيرات الكمية التالية:

- معدل النمو الحقيقي.
- معدل التضخم: معدل البطالة.
- حصة قطاع الصناعات التحويلية من الناتج المحلي الإجمالي.
- نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.

تشير النتائج استحواذ قطر والامارات والبحرين على المراكز الثلاث الأولى في مؤشر تنافسية القطاع الحقيقي على مستوى الدول العربية بقيمة معيارية بلغت (0.766) و(0.6000) و(0.533) نقطة على التوالي عن متوسط الفترة (2017 – 2020). أما المركز الرابع فكان من نصيب السعودية بقيمة معيارية بلغت (0.238) نقطة لنفس الفترة الزمنية. فيما جاءت عمان في المركز الخامس على مستوى الدول العربية بقيمة معيارية بلغت (0.201) نقطة، بينما احتلت الجزائر المرتبة الثانية عشر (12) من بين



سبعة عشر (17) دولة عربية بقيمة معيارية بلغت (-0.406) نقطة للفترة نفسها، كما يبينه الجدول الموالي رقم (16):

الجدول رقم (16): مؤشر الاقتصاد الكلي: القيمة المعيارية للمؤشرات الفرعية للقطاع الحقيقي عن متوسط الفترة (2017-2020)

ترتيب الدول	مؤشر القطاع الحقيقي	حصة الصناعات التحويلية إلى الناتج المحلي الاجمالي	معدل البطالة	معدل التضخم	نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي	معدل النمو الحقيقي	الدول
16	-0,25	0,842	-1,279	0,478	-0,630	0,466	الأردن
6	0,590	-0,268	0,987	0,512	1,549	0,173	الإمارات
7	0,533	0,788	0,854	0,448	0,460	0,112	البحرين
19	-0,237	0,221	-0,850	0,176	-0,679	-0,051	تونس
20	-0,406	-1,215	-0,307	0,182	-0,653	-0,035	الجزائر
8	0,238	0,005	0,443	0,411	0,356	-0,027	السعودية
25	-497	-0,538	-1,440	-4,337	-0,830	-0,338	السودان
21	-0,543	-1,537	-0,492	0,466	-0,572	-0,580	العراق
10	0,201	-0,425	0,963	0,480	0,030	-0,041	عمان
3	0,766	-0,639	1,283	0,556	2,575	0,054	قطر
12	0,135	-0,870	1,045	0,327	0,794	-0,621	الكويت
24	-0,742	-0,974	0,517	-1,155	-0,469	-1,627	لبنان
26	-1,541	-1,532	-1,334	-0,423	-0,518	-3,897	ليبيا
14	0,076	0,503	-0,111	-0,681	-0,707	1,376	مصر
13	0,088	0,398	-0,006	0,432	-0,694	0,310	المغرب
17	-0,109	-0,809	-0,048	0,351	-0,777	0,736	موريتانيا
22	-0,602	-0,489	-0,488	-0,928	-0,826	-0,278	اليمن
18	-0,195	-0,419	-0,414	0,092	-0,386	0,155	البرازيل
11	0,196	0,187	0,515	0,169	-0,757	0,876	الهند
2	0,974	1,947	0,863	0,441	0,929	0,690	كوريا الجنوبية
5	0,627	1,330	0,892	0,393	-0,260	0,777	ماليزيا
1	1,138	1,047	0,996	0,524	2,666	0,458	سنغافورة
15	0,024	-0,227	-0,836	0,496	0,746	-0,058	اسبانيا
23	-0,657	-0,148	-2,640	0,219	-0,538	-0,180	جنوب افريقيا
4	0,760	1,961	1,260	0,528	-0,464	0,517	تايلاند
9	0,206	0,860	-0,373	-0,157	-0,344	1,042	تركيا

المصدر: صندوق النقد العربي، قاعدة البيانات الاقتصادية، وقاعدة البنك الدولي

## II. مؤشر قطاع مالية الحكومة

يتكون مؤشر قطاع مالية الحكومة من ثلاثة متغيرات كمية، وهي:

- معدل نمو الإيرادات العامة.
- الإيرادات الضريبية كنسبة من إجمالي الإيرادات العامة.
- الفائض/العجز المالي إلى الناتج المحلي الإجمالي.

تشير نتائج المؤشر العام لمالية الحكومة إلى استحواد السعودية على المركز الأول على مستوى المجموعة ككل بقيم معيارية بلغت (0.878) نقطة، والإمارات على المركز الثاني بقيمة معيارية بلغت (0.578) نقطة، أما المركز الثالث على مستوى الدول العربية، فكان من نصيب المغرب بقيمة معيارية بلغت حوالي (0.533) نقطة، فيما حلت موريتانيا في المركز الرابع على مستوى الدول العربية بقيمة معيارية بلغت (0.520) نقطة، بينما احتلت الجزائر المركز العاشر بقيمة معيارية بلغت (-0.377) نقطة. أما بالنسبة لدول المقارنة، فقد استحوذت سنغافورة على المركز الأول على مستوى دول المقارنة، والثاني على مستوى دول المجموعة ككل. أما المركز الثاني فكان من نصيب كوريا الجنوبية، في حين حلت تايلاند في المركز الثالث على مستوى دول المقارنة والرابع على مستوى دول المجموعة ككل، كما يبينه الجدول الموالي رقم (17).

الجدول رقم (17): مؤشر الاقتصاد الكلي: القيمة المعيارية للمؤشرات الفرعية لقطاع مالية

الحكومة متوسط الفترة (2017-2020)

الدول	الفائض/العجز المالي كنسبة من الناتج المحلي	معدل نمو الإيرادات العامة بدون المنح	الإيرادات الضريبية كنسبة من إجمالي الإيرادات	مؤشر مالية الحكومة	ترتيب الدول
الأردن	0,137	-0,346	0,322	0,038	15
الإمارات	1,712	0,188	-0,165	0,578	5
البحرين	-0,948	0,225	-1,409	-0,711	23
تونس	-0,293	0,053	1,189	0,317	13
الجزائر	-0,673	-0,151	0,306	-0,377	18
السعودية	1,171	1,722	-0,258	0,878	1
السودان	0,150	-0,111	0,731	-0,410	19
العراق	1,618	1,279	-1,619	0,426	9
عمان	-1,442	0,514	-1,351	-0,760	24
قطر	0,291	-0,024	-0,333	-0,356	17
الكويت	-1,057	1,011	-1,699	-0,582	22
لبنان	-1,788	-0,564	0,850	-0,501	21
ليبيا	-0,444	-1,553	-1,731	-1,242	25
مصر	-1,105	0,769	0,618	0,094	14
المغرب	-0,108	0,519	1,188	0,533	6
موريتانيا	0,908	0,499	0,152	0,520	8

26	-1,643	-0,781	-3,067	-1,081	اليمن
11	0,366	1,131	0,138	-0,171	اسبانيا
20	-0,463	-0,218	-0,108	-1,063	البرازيل
12	0,332	1,081	0,317	-0,402	الهند
3	0,691	0,060	0,673	1,340	كوريا الجنوبية
7	0,521	0,842	-0,104	0,824	ماليزيا
2	0,734	0,590	0,286	1,327	سنغافورة
4	0,643	0,803	0,197	0,930	تايلاند
16	0,002	0,180	-0,623	0,449	تركيا
10	0,371	1,132	0,263	-0,283	جنوب أفريقيا

المصدر: قاعدة بيانات صندوق النقد العربي وبيانات البنك الدولي

III. مؤشر القطاع النقدي والمالي: يتكون مؤشر القطاع النقدي والمصرفي من أربعة مؤشرات فرعية، وهي

- مؤشر معدل نمو صافي الأصول الأجنبية.
- مؤشر حجم الائتمان المحلي الممنوح للقطاع الخاص.
- مؤشر نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض.
- مؤشر السيولة المحلية إلى الناتج المحلي الإجمالي.

بناء على تطورات المؤشرات الفرعية لمؤشر العام للقطاع النقدي والمصرفي، استحوذت كل من قطر وتونس والكويت على المراكز الثلاثة الأولى على مستوى الدول العربية ككل بقيمة معيارية بلغت (0.497) و (0.372) و (0.192) نقطة على التوالي، في حين حلت كل من الإمارات والمغرب والسعودية في المركز الرابع والخامس والسادس على مستوى الدول العربية بقيم معيارية بلغت نحو (0.184) و (0.128) و (0.017) نقطة على التوالي، في حين حلت الجزائر في المركز الخامس عشر (15) على مستوى الدول العربية بقيمة معيارية بلغت (-0.6372) نقطة.

أما بالنسبة لدول المقارنة، فحلت كوريا الجنوبية في المركز الأول على مستوى المجموعة ككل بقيم معيارية بلغت نحو (1.530) نقطة، وحلت في المركز الثاني والثالث كل من إسبانيا وسنغافورة بقيم معيارية بلغت نحو (0.694) و (0.590) نقطة على التوالي، والجدول الموالي رقم (18) يبين ذلك:

الجدول رقم (18): مؤشر الاقتصاد الكلي: القيمة المعيارية لمؤشر القطاع النقدي والمصرفي (2017-

(2020)

الترتيب	مؤشر القطاع النقدي والمصرفي	مؤشر القروض المتعثرة إلى اجمالي القروض	مؤشر السيولة المحلية إلى الناتج المحلي الإجمالي	مؤشر الائتمان المحلي الممنوح للقطاع الخاص	مؤشر معدل نمو صافي الأصول الأجنبية	الدول
15	-0,0354	0,2633	0,5036	-0,6070	-0,3013	الأردن
11	0,1841	0,0613	0,0855	0,1699	0,4199	الإمارات
18	-0,1863	0,2412	-0,2129	-0,6455	-0,1281	البحرين
8	0,3722	-1,1028	-0,4559	-0,3595	3,4068	تونس
23	-0,6372	-1,0730	-0,2085	-0,6149	-0,6525	الجزائر
14	0,0171	0,8016	-0,6226	0,2036	-0,3141	السعودية
21	-0,4380	0,4259	-1,7757	-0,4301	0,0280	السودان
25	-0,7826	-1,3368	-1,3409	-0,6554	0,2025	العراق
16	-0,1626	0,6763	-0,8233	-0,4154	-0,0879	عمان
6	0,4973	0,8250	0,1799	-0,2424	1,2267	قطر
10	0,1918	0,8248	0,3414	-0,3988	0,0000	الكويت
22	-0,4776	-0,8308	0,0000	-0,5057	-0,5741	لبنان
19	-0,2421	-2,3531	2,1048	-0,5621	-0,1581	ليبيا
20	-0,3098	0,4312	-0,2213	-0,5478	-0,9013	مصر
13	-0,1283	-0,1545	0,9595	-0,3536	0,0617	المغرب
26	-1,1217	-2,7042	-1,8229	-0,5397	0,5800	موريتانيا
17	-0,1772	-0,1223	0,1165	-0,3946	-0,3083	اليمن
5	0,5754	0,6216	0,2080	1,3837	0,0882	اسبانيا
9	0,2105	-0,3956	-0,3880	1,6255	0,0000	البرازيل
1	1,5304	1,0580	1,7115	3,4264	-0,0741	الهند
7	0,4551	0,8650	1,0506	0,1559	-0,2511	كوريا الجنوبية
4	0,5908	0,8958	1,1182	0,2840	0,0652	ماليزيا
2	0,6945	0,5324	0,0000	1,9894	0,2562	سنغافورة
12	0,1518	0,4708	-0,4715	0,3450	0,2629	تايلاند
3	0,5909	0,6000	0,9412	0,8037	0,0185	تركيا
24	-0,6956	0,4790	-0,9772	0,5816	-2,8659	جنوب أفريقيا

المصدر: صندوق النقد العربي، "قاعدة البيانات الاقتصادية"، و"قاعدة بيانات البنك الدولي".

IV. مؤشر القطاع الخارجي: يتكون مؤشر القطاع الخارجي من أربعة مؤشرات فرعية، وهي:

- الانفتاح التجاري.
- الحساب الجاري.
- الاحتياطات الرسمية.
- تغطية الاحتياطات الخارجية الرسمية للواردات السلعية بالأشهر.

أظهرت نتائج المؤشر العام للقطاع الخارجي استحواذ السعودية على المركز الأول على مستوى مجموعة الدول العربية، والثاني على مستوى المجموعة ككل في المؤشر العام للقطاع الخارجي بقيمة معيارية بلغت (1,331)، وحلت ليبيا والإمارات في المركز الثاني والثالث على مستوى الدول العربية بقيمة معيارية بلغت (0,862) و(0,425) نقطة على التوالي. أما المركز الرابع فكان من نصيب الكويت بقيمة معيارية بلغت (0,078) نقطة، أما الجزائر فقد حلت في المركز الحادي عشر عربيا من بين سبعة عشرة دولة عربية بقيمة معيارية بلغت (-0.356)، كما يوضحه الجدول التالي رقم (19):

الجدول رقم (19): مؤشر الإقتصاد الكلي: القيمة المعيارية للمؤشرات الفرعية للقطاع الخارجي عن متوسط الفترة (2017-2020)

الدول	الإنتاج التجاري	الإحتياطات الرسمية	تغطية الإحتياطات الرسمية	الحساب الجاري	مؤشر القطاع الخارجي	الترتيب
الأردن	-0,112	-0,682	-0,263	-0,339	-0,349	17
الإمارات	1,302	-0,089	-0,552	1,039	0,425	6
البحرين	0,967	-0,764	-0,792	-0,280	-0,217	14
تونس	0,290	-0,734	-0,653	-0,365	-0,365	19
الجزائر	-0,621	-0,308	0,471	-0,964	-0,356	18
السعودية	-0,473	2,457	2,554	0,787	1,331	2
السودان	-1,192	-0,771	-0,848	-0,415	-0,807	26
الهند	-0,372	2,123	0,006	-1,284	0,118	7
عمان	-0,001	-0,670	-0,304	-0,503	-0,369	20
قطر	0,038	-0,569	0,156	0,015	-0,090	10
كوريا الجنوبية	0,183	-0,515	0,021	0,629	0,080	9
لبنان	-0,221	-0,560	0,131	-0,605	-0,314	15
ليبيا	0,248	-0,307	3,596	-0,088	0,862	4
مصر	-0,792	-0,519	-0,236	-0,607	-0,538	23
المغرب	-0,078	-0,590	-0,346	-0,382	-0,349	16
موريتانيا	0,070	-0,772	-0,579	-0,236	-0,379	21
اليمن	-0,718	-0,772	-0,644	-0,302	-0,609	25
البرازيل	-1,033	1,629	0,897	-1,863	-0,093	11
العراق	-0,836	-0,379	-0,145	0,594	-0,192	13

3	0,998	2,650	-0,354	1,922	-0,225	الكويت
8	0,092	0,217	-0,379	-0,100	0,628	ماليزيا
1	1,803	2,079	-0,106	1,272	3,969	سنغافورة
12	-0,188	0,800	-0,772	-0,376	-0,406	اسبانيا
22	-0,460	-0,485	-0,363	-0,465	-0,527	جنوب افريقيا
5	0,537	1,058	0,036	0,653	0,399	تايلاند
24	-0,571	-1,151	-0,533	-0,114	-0,487	تركيا

المصدر: صندوق النقد العربي، "قاعدة البيانات الاقتصادية"، و"قاعدة بيانات البنك الدولي".

نتيجة المؤشر العام لقطاع الاقتصاد الكلي: استنادا إلى المؤشرات الفرعية لقطاع الاقتصاد الكلي، جاءت السعودية والإمارات والكويت في المراكز الثلاثة الأولى على مستوى مجموعة الدول العربية، في حين استحوذت قطر على المركز الرابع. أما بالنسبة لدول المقارنة، فقد استحوذت سنغافورة على المركز الأول على مستوى دول المجموعة ككل وحصلت كوريا الجنوبية على المركز الثاني وتايلاند على المركز الرابع على مستوى دول المجموعة ككل.

#### الفرع الثاني: مؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار

لدى البنية التحتية وبيئة الأعمال دورا رئيسا ومهما في جذب الاستثمارات الأجنبية، حيث تساهم بدرجة كبيرة في زيادة حجم الاستثمارات، كما تعتبر من أهم العوامل الجاذبية للاستثمارات الأجنبية المباشرة، وذلك بما يشمل تسهيل عمليات استخراج تراخيص البدء في المشاريع، وتوفير بنية تحتية حاضنة للاستثمارات (مثل وجود موانئ ومطارات مؤهلة وسهولة الحصول على الكهرباء والمياه ومدى توفر شوارع مرصوفة،..إلخ).

يشار إلى زيادة أهمية ودور هذه المؤشرات في تحديد مدى سلامة وجاذبية مناخ الاستثمار لديها، من ثم أصبحت مؤشرات بيئة وجاذبية الاستثمار في غاية الأهمية للمستثمرين الذين يبحثون عن فرص استثمارية، حيث تعكس هذه المؤشرات درجة ومكانة اقتصاديات تلك الدول بين اقتصاديات العالم.

في هذا الإطار، يتكون مؤشر بيئة جاذبية الاستثمار من ثلاثة مؤشرات فرعية، وهي:

- مؤشر بيئة الأعمال
- مؤشر المؤسسات والحكومة الرشيدة.
- مؤشر البنية التحتية

تتكون المؤشرات الرئيسية لهذا المؤشر من 13 متغيرا كليا.

1. **مؤشر بيئة الأعمال:** يعتمد التقرير على خمسة مؤشرات من تقرير تنافسية الاقتصادات العربية لقياس مؤشر بيئة الأعمال، وهي مؤشرات: البدء في المشروع التجاري، تسجيل الملكية، حماية المستثمرين، الحصول على الكهرباء ومؤشر دفع الضرائب.

بناء على مؤشرات بيئة الأعمال، حلت الإمارات في المركز الأول على مستوى دول المجموعة ككل بقيمة معيارية بلغت (1,203) نقطة، فيما حلت البحرين في المركز الثاني عربيا والسادس على مستوى المجموعة ككل بقيمة معيارية بلغت (0,579) نقطة. أما المركز الثالث على مستوى الدول العربية فكان من نصيب السعودية بقيمة معيارية بلغت (0,503) نقطة. أما على مستوى الدول المقارنة، فقد حلت سنغافورة وكوريا الجنوبية وماليزيا في المركز الثاني والثالث والرابع على مستوى دول المجموعة ككل بقيم معيارية بلغت (1,150) و(0,936) و(0,799) على التوالي، فيما حلت الجزائر في المركز الخامس عشر من بين سبعة عشر دولة عربية، والرابع والعشرون في المجموعة ككل بقيمة معيارية قدرت ب (-1.096) نقطة، والجول التالي رقم (20) يوضح ذلك.

الجدول رقم (20): مؤشرات بيئية وجاذبية الاستثمار: القيمة المعيارية للمؤشرات الفرعية لبيئة الأعمال متوسط الفترة (2017-2020)

الترتيب	مؤشر بيئة الأعمال	دفع الضرائب	حماية المستثمرين	الحصول الكهرباء	تسجيل الملكية	بدء النشاط التجاري	الدول
17	-0,077	-0,18	-0,03	-0,47	0,045	-0,18	الأردن
1	1,203	1,266	1,291	0,911	1,34	1,266	الإمارات
6	0,579	0,488	1,262	0,141	0,93	0,488	البحرين
15	0,022	0,429	-0,6	0,096	-0,16	0,429	تونس
24	-1,096	-1,1	-1,16	-1,74	-1,19	-1,1	الجزائر
9	0,503	0,041	0,151	1,002	0,0993	0,041	السعودية
22	-0,937	-1,24	-1,28	-1,33	-0,11	-1,24	السودان
21	-0,715	-1,32	-0,6	-0,56	-0,44	-1,32	العراق
10	0,437	0,625	0,961	-0,24	0,326	0,625	عمان
12	0,357	0,164	1,496	-1,38	1,19	0,164	قطر
13	0,286	-0,08	1,09	0,232	0,242	-0,08	الكويت
19	-0,546	-0,78	-0,34	-0,65	-0,34	-0,78	لبنان
26	-1,784	-2,06	-0,59	-1,83	-3,64	-2,06	ليبيا
18	-0,412	-0,27	-1,23	0,141	-0,59	-0,27	مصر
11	0,425	0,704	0,718	0,322	0,034	-0,704	المغرب
23	-0,976	-0,3	-1,82	-1,2	-0,24	-0,3	موريتانيا
25	-1,468	-2,18	0,02	-1,47	-0,02	-2,18	اليمن
8	0,534	0,776	0,63	0,549	0,342	0,776	البرازيل
20	-0,698	-0,49	-2,3	0,164	-0,72	-0,49	الهند
16	0,004	-0,16	-0,46	0,979	-1,01	-0,16	كوريا الجنوبية
3	0,936	1,4	0,773	0,708	0,597	1,4	ماليزيا
4	0,799	0,686	0,131	1,342	0,726	0,686	سنغافورة

2	1,15	1,702	1,038	1,252	0,974	1,702	اسبانيا
14	0,158	0,201	0,431	0,979	-0,35	0,201	جنوب افريقيا
5	0,761	1,079	0,215	1,251	0,215	1,079	تايلاند
7	0,556	0,607	0,207	0,798	0,84	0,607	تركيا

المصدر: قاعدة بيانات البنك الدولي.

ii. مؤشر المؤسسات والحكومة الرشيدة: تتعلق بفاعلية الحكومة والحكومة الرشيدة، حيث تتعلق هذه المؤشرات بعدالة المحاكم والسياسات في مؤسسات الدولة تجاه المواطنين والمقيمين، ومدى فعالية الحكومة في التصدي للمحسوبيات والرشاوي وكذلك قدرتها على تنفيذ السياسات الفعالة والسليمة واحترام القانون وضمان حقوق الأفراد، إضافة إلى دور القضاء في التصدي للفساد الإداري وجميع العمليات التي يتم تحديدها ومراقبتها من قبل الحكومة والتي تصب في خدمة المواطن.

نود الإشارة هنا بأن قيمة كل مؤشر من المؤشرات تقع بين (-2,5) و(2,5) نقطة، حيث تشير ارتفاع قيمة المؤشر إلى الأفضل ويدل على الإجراءات الفعالة التي ساهمت في تحسين وضعية المؤسسات والحكومة وسيادة القانون ومكافحة الفساد الإداري. وحسب المؤشر العام للمؤسسات والحكومة الرشيدة حلت الإمارات في المركز الأول مستوى المجموعة ككل بعد سنغافورة. فيما حلت قطر في المركز الثاني عربيا، بينما استحوذت عمان والسعودية والبحرين على المركز الثالث والرابع والخامس على التوالي، في حين اكتفت الجزائر بالمركز الحادي عشر (11) عربيا والعشرون في المجموعة ككل، كما يبينه الجدول الموالي رقم (21):

الجدول رقم (21): مؤشرات بيئة وجاذبية الاستثمار: القيمة المعيارية لمؤشرات المؤسسة

والحكومة الرشيدة متوسط الفترة (2017-2020)

الدول	فعالية الحكومة	سيادة القانون	الفساد الاداري	مؤشر فعالية الحكومة	الترتيب
الأردن	0,1511	0,3635	0,4342	0,3162	10
الإمارات	1,4302	1,0137	1,5363	1,3267	2
البحرين	0,3160	0,5828	0,1131	0,3373	9
تونس	-0,1214	0,1494	0,1144	0,0475	14
الجزائر	-0,4889	-0,8190	-0,5180	-0,6086	20
السعودية	0,2805	0,3103	0,5720	0,3876	8
السودان	-1,4798	-1,1714	-1,4716	-1,3743	8
العراق	-1,2607	-1,7837	-1,3481	-1,4642	24
عمان	0,2118	0,6154	0,5261	0,4511	7
قطر	0,7872	0,9815	1,1250	0,9646	5
الكويت	-0,1130	0,2697	-0,0552	0,0339	15
لبنان	-0,6813	-0,8318	-0,9958	-0,8363	22



25	-1,8039	-1,6214	-1,9437	-1,8466	ليبيا
19	-0,5060	-0,5287	-0,4206	-0,5686	مصر
16	-0,0631	-0,0216	-0,0664	-0,1013	المغرب
21	-0,6741	-0,6742	-0,6320	-0,7161	موريتانيا
26	-1,8497	-1,6741	-1,8358	-2,0391	اليمن
18	-0,2439	-0,2631	-0,1623	-0,3062	البرازيل
13	0,0891	-0,0550	0,0802	0,2421	الهند
3	1,1610	0,8734	1,3925	1,2170	كوريا الجنوبية
6	0,6975	0,4169	0,6898	0,9859	ماليزيا
1	2,3602	2,6819	2,1174	2,2812	سنغافورة
4	1,0310	0,8999	1,1482	1,0449	اسبانيا
11	0,2159	0,2596	0,0460	0,3421	جنوب افريقيا
12	0,0909	-0,2401	0,1351	0,3778	تايلاند
17	-0,0866	-0,0861	-0,2286	0,0553	تركيا

المصدر: قاعدة بيانات البنك الدولي

- III. مؤشر البنية التحتية: تعتبر البنية التحتية (الطرق المعبدة، الجسور، الموانئ وخطوط النقل، توزيع الطاقة الكهربائية ومدى الوصول لمصادر المياه) من الضروريات التي تهتم المستثمرين كبيئة حاضنة للاستثمارات، وكذلك تهتم الدول في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وبالتالي تحريك عجلة الإنتاج وتحقيق معدلات النمو المرجوة، و يتكون مؤشر البنية التحتية من خمسة مؤشرات فرعية، وهي:
- نسبة الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت (كنسبة من السكان).
  - وقت الامتثال الحدودي للتصدير (مؤشر تتراوح قيمته من 0 إلى 100، حيث يشير 0 إلى ضعف وقت الامتثال).
  - النقل الجوي والشحن (مليون طن\كم).
  - اشتراكات الهواتف الخلوية (لكل 100 شخص).
  - الوصول إلى الطاقة الكهربائية (بالأيام).
- حلت الإمارات بالمركز الأول على مستوى دول المجموعة ككل في المؤشر العام للبنية التحتية، في حين حلت قطر في المركز الثاني على مستوى الدول العربية والثالث على مستوى دول المجموعة ككل. أما عمان والمغرب، فاستحوذتا على المركز الثالث، والرابع على التوالي على مستوى دول العربية، في حين اكتفت الجزائر بالمركز الحادي عشر (11) عربيا، والعشرون (20) في المجموعة ككل.

أما بالنسبة لدول المقارنة، فحلت كورية الجنوبية في المركز الثاني على مستوى المجموعة ككل، في حين حلت سنغافورة في المركز الرابع على مستوى المجموعة ككل، والجدول التالي رقم (22) يبين ذلك: الجدول رقم (22): مؤشرات بيئة وجاذبية الاستثمار: القيمة المعيارية للمؤشرات الفرعية لمؤشر البنية التحتية عن متوسط الفترة (2017-2020).

ترتيب الدول	مؤشر البنية التحتية	الوقت للحصول على الطاقة الكهربائية (بالايام)	اشتراكات الهاتف الخليوي (لكل 100 شخص)	النقل الجوي و شحن (مليون طن-كم)	وقت الامتثال الحدودي للتصدير السلي	الافراد الذين يستخدمون الانترنت (من السكان)	
17	-0,537	-0,23	0,283	-0,537	0,135	-0,03	الأردن
1	3,116	1,77	1,541	3,116	0,746	1,167	الإمارات
15	-0,487	0,028	-0,51	-0,487	-0,28	1,18	البحرين
21	-0,572	0,1	-0,02	-0,572	1,098	-0,2	تونس
20	-0,569	-0,81	-2,07	-0,569	-0,5	-0,61	الجزائر
11	-0,343	0,197	0,138	-0,343	0,059	1,059	السعودية
24	-0,574	-1,19	-0,18	-0,574	-2,38	-1,6	السودان
22	-0,572	-0,44	0,405	-0,572	-0,61	-0,69	الهند
13	-0,457	0,345	0,519	-0,457	0,303	0,775	عمان
2	2,261	0,941	0,092	2,261	0,773	1,204	قطر
16	-0,492	0,271	0,1	-0,492	-0,87	1,199	الكويت
19	-0,562	-0,67	-0,75	-0,562	-0,87	0,408	لبنان
25	-0,575	-1,01	-1,64	-0,575	-0,31	-1,74	ليبيا
14	-0,472	-0,19	0,344	-0,472	0,253	-0,46	مصر
18	-0,553	0,303	0,641	-0,553	1,057	0,145	المغرب
26	-0,575	-0,61	-0,08	-0,575	-0,13	-1,78	موريتانيا
23	-0,574	-1,14	0	-0,574	-2,38	-1,55	اليمن
8	-0,177	-0,47	-1,96	-0,177	0,288	0,12	البرازيل
7	-0,025	-0,59	0,235	-0,025	-0,64	-1,56	العراق
3	2,052	1,212	1,564	2,052	1,066	1,085	كوريا الجنوبية
9	-0,248	0,493	1,121	-0,248	0,505	0,621	ماليزيا
4	0,861	0,913	1,076	0,861	1,133	0,643	سنغافورة
10	-0,311	0,167	-0,94	-0,311	1,356	0,807	اسبانيا
12	-0,413	-0,39	-1,36	-0,413	-1,15	-0,2	جنوب افريقيا
6	0,003	0,548	1,015	0,003	0,264	-0,15	تايلاند
5	0,794	0,335	0,443	0,794	1,151	0,167	تركيا

المصدر: قاعدة بيانات البنك الدولي

نتيجة المؤشر العام لبيئة وجاذبية الاستثمار: في ضوء المؤشرات الفرعية لقطاع بيئة وجاذبية الاستثمار، سجلت الإمارات المركز الأول على مستوى الدول العربية والثاني على مستوى المجموعة ككل. فيما حلت قطر في المركز الثاني عربيا والثالث على مستوى المجموعة ككل، وحلت عمان في المركز الثالث عربيا والثامن على مستوى المجموعة ككل. كما حلت السعودية في المركز الرابع على مستوى الدول العربية في مؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار.

بالنسبة لدول المقارنة، حلت سنغافورة في المركز الأول على مستوى المجموعة ككل، فيما جاءت كوريا الجنوبية في المركز الثاني على مستوى الدول المقارنة والثالث على مستوى المجموعة ككل. بنما حلت ماليزيا في المركز الثالث على مستوى الدول المقارنة وفي المركز الخامس على مستوى دول المجموعة ككل. يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على واقع منظومة البحث والتطوير في الجزائر والوقوف على مجموعة معوقات تطورها خاصة ما تعلق منها بإشكالية التكامل الصناعي الأكاديمي، إضافة إلى بحث سبل تفعيل هذه المنظومة وأفاق تطورها خاصة وأن قوة الدول والمؤسسات أصبحت تقاس بمدى تطورها العلمي والتكنولوجي.

كما يعد القانون التوجيهي المتعلق بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لسنة 1998 محورا تشكلت على أساسه السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، لكن على الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة ودعمها المادي والمالي فقد بقي الكثير لتصحيح القدرات العلمية التي تزخر بها الجزائر ذات الفعالية والدعامة الأساسية للاقتصاد وتطور المجتمع، وتعد المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي أهم كيان يشرف على إعداد سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومتابعتها وتنفيذها.

#### المطلب الثاني: واقع منظومة البحث والتطوير في الجزائر

يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على واقع منظومة البحث والتطوير في الجزائر، إضافة إلى بحث سبل تفعيل هذه المنظومة وأفاق تطورها خاصة وأن قوة الدول والمؤسسات أصبحت تقاس بمدى تطورها العلمي والتكنولوجي.

#### الفرع الأول: المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

كما يعد القانون التوجيهي المتعلق بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لسنة 1998 محورا تشكلت على أساسه السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، لكن على الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة ودعمها المادي والمالي فقد بقي الكثير لتصحيح القدرات العلمية التي تزخر بها الجزائر ذات الفعالية والدعامة الأساسية للاقتصاد وتطور المجتمع. وتعد المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي أهم كيان يشرف على إعداد سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومتابعتها وتنفيذها.

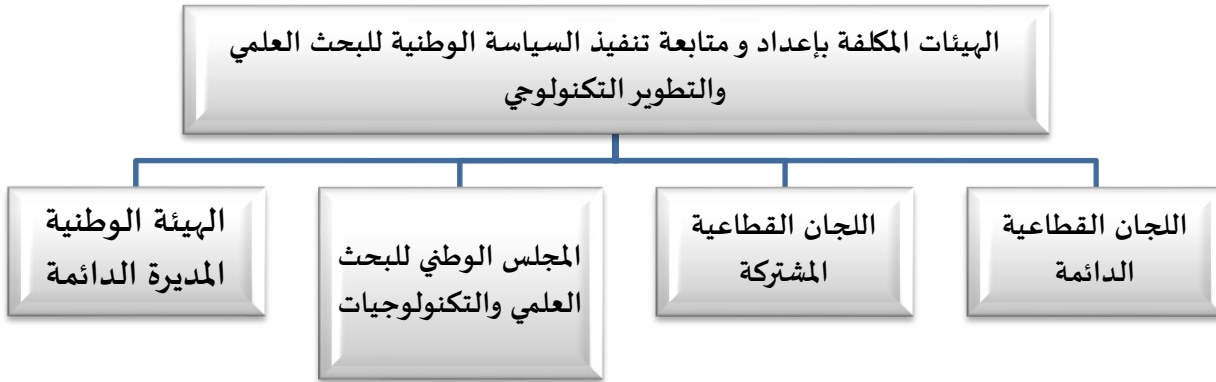
#### 1/ مهام المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي<sup>1</sup>

- تكلف المديرية العامة تحت سلطة الوزير المكلف بالبحث العلمي، بتنفيذ السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في إطار جماعي ومشترك بين القطاعات، كما هي محددة في القانون رقم 98 - 11 المؤرخ في 22 غشت سنة 1998، المعدل والمتمم

<sup>1</sup><https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm> Consulté le 03/03/2023 à 10h05

- وبهذه الصفة، تكلف بتنفيذ مجموع أحكام القانون رقم 98 - 11 المؤرخ في 22 غشت سنة 1998، المعدل و المتمم، والمتعلقة بالبرمجة والتقييم والتنظيم المؤسسي وتطوير الموارد البشرية والبحث الجامعي والتطوير التكنولوجي والهندسة والبحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية والإعلام العلمي والتقني والتعاون العلمي و تامين نتائج البحث والهيكل القاعدية والتجهيزات الكبرى وتمويل البرنامج الخماسي.
- فيما يخص الهيئات المكلفة بإعداد سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومتابعتها وتنفيذها تضمن ما يلي، والشكل الموالي رقم (37) يوضح ذلك:

الشكل (37): كيانات البحث للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي



المصدر: [https://www.dgrsdt.dz/ar/oragnes\\_recherches](https://www.dgrsdt.dz/ar/oragnes_recherches) Consulté le 03/03/2023 a 10h05

1- اللجان القطاعية الدائمة<sup>1</sup> (CSP) Comités Sectorial Permanents: مكلفة بترقية وتنسيق وتقييم أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على مستوى الدوائر الوزارية مرسوم تنفيذي رقم 243-99 مؤرخ في 21 رجب 1420 الموافق 31 أكتوبر سنة 1999، يحدد تنظيم اللجان القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وسيرها (جريدة رسمية سنة 1999، عدد 77، صفحة 03-05).

تكلف اللجان القطاعية في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي بترقية نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي الخاصة بالقطاع وتنسيقها وتقييمها.

وفي هذا الصدد تكلف لا سيما بما يلي:

- جمع العناصر الضرورية واقتراحها لإعداد سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي الخاصة بالقطاع؛

- السهر على التنفيذ المتناسق لبرامج البحث العلمي ومتابعتها وتقييم النتائج المتوصل إليها؛

- تقدير الوسائل البشرية والمالية اللازمة لإنجاز برامج البحث العلمي واقتراحها؛

<sup>1</sup>[https://services.mesrs.dz/DEJA/fichiers\\_sommaire\\_des\\_textes//78%20AR.PDF](https://services.mesrs.dz/DEJA/fichiers_sommaire_des_textes//78%20AR.PDF) Consulté le 03/03/2023 a 10h05

- تحديد واقتراح كل نشاط تكويبي بواسطة البحث يهدف إلى تدعيم الطاقات العلمية؛
  - اقتراح العناصر التي تساعد على إعداد حصائل نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
  - دراسة واقتراح كل إجراء من شأنه تعميم نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ونشرها وتثمينها؛
  - تقويم نشاطات التعاون في ميدان البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
  - إعداد بطاقيّة الطاقات العلمية والتقنية وتحيينها؛
  - إبداء الرأي حول مشاريع إنشاء مخابر ومصالح بحث لدى مؤسسات التعليم والتكوين العالين؛
  - توطيد الحصائل التي تعدها أجهزة التقويم التابعة لهياكل تنفيذ نشاطات البحث؛
  - اقتراح البرامج القطاعية للبحث العلمي التي تكون محل تمويل من الصندوق الوطني للبحث.
- وطبقا للمادة 05 يمكن لرئيس اللجنة القطاعية استدعاء أي شخص بإمكانه، نظرا لكفاءته، تنوير اللجنة في أعمالها، وتبعاً للمادة 06 تتولى أمانة اللجنة القطاعية على مستوى كل وزارة، المصلحة المركزية المكلفة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي التي يعينها الوزير المعني.
- 2- اللجان القطاعية المشتركة<sup>1</sup> (CIS) Commissions Intersectorielles

تتمثل مهمة اللجنة في إطار الأحكام القانونية والتنظيمية وفقا للمرسوم تنفيذي رقم 92-22 مؤرخ في 8 رجب عام 1412 الموافق 13 يناير سنة 1992 يتضمن إنشاء لجان مشتركة بين القطاعات لترقية البحث العلمي والتقني وبرمجته وتقويمه ويضبط سيرها وتنظيمها (جريدة رسمية سنة 1992، عدد 05، صفحة 136-137) المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 08-238 المؤرخ في 24 رجب عام 1429 الموافق 27 يوليو سنة 2008 (جريدة رسمية سنة 2008، عدد 43، صفحة 18-19). في ترقية أعمال البحث والتنمية التكنولوجية للبرنامج أو البرامج الوطنية، المكلفة وتنسيقها وتقويمها، وبهذه الصفة، فهي مكلفة بما يلي:

- تدرس وتقتراح برامج البحث والتنمية وكذلك الاعتمادات المالية والوسائل والطرق اللازمة لتنفيذها؛
- تنظم التشاور بين الإدارة وهيئات البحث والمؤسسات الاقتصادية المعنية مباشرة أو بصفة غير مباشرة بميدان البحث المقصود بغية ضمان تنسيق أفضل واستعمال أمثل للموارد؛
- تولي أفضلية للبحث التعاوني والمتعدد التخصصات وتقتراح جميع التدابير اللازمة لتنميته؛
- تدرس وتقتراح إجراءات استثمار نتائج البحث ؛
- السهر على تنظيم نسق لتبادل المعلومات والوثائق العلمية والتقنية وتطويره؛
- تساهم في ضبط جرد الإمكانيات العلمية والتقنية وتقتراح التدابير اللازمة لاستعماله استعمالا محكما ورشيدا؛
- تشارك في تنسيق أعمال التعاون المرتبطة بالبرامج الوطنية التي تتكفل بها؛
- تتولى تقييم برامج البحث وتعد تقارير مفصلة عن الأنشطة التي تخص ميدانها وعن سير هياكل البحث؛
- تعد تقارير مستقبلية قصد تقييم برامج البحث والتنمية التكنولوجية باستمرار وبصورة دائمة.

<sup>1</sup>[https://services.mesrs.dz/DEJA/fichiers\\_sommaire\\_des\\_textes//77%20AR.PDF](https://services.mesrs.dz/DEJA/fichiers_sommaire_des_textes//77%20AR.PDF) Consulté le 03/03/2023 a

تتكون اللجنة من سبعة (7) أعضاء إلى واحد وعشرين (21) عضوا وذلك تبعا لأهمية برنامج البحث الوطني المقصود، وتعد كل لجنة نظامها الداخلي خلال دورتها الأولى، كما يمكن للجنة أن تستعين بخبراء ومستشارين، مختصين في الميادين المقصودة لمساعدتها في أشغالها حسب المواد 4، 5 و6.

3- المجلس الوطني للبحث العلمي و التكنولوجيات<sup>1</sup>: قانون رقم 01-20 مؤرخ في 5 شعبان عام 1441 الموافق 30 مارس سنة 2020، يحدد مهام المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجيات وتشكيلته وتنظيمه (جريدة رسمية سنة 2020، عدد 20، صفحة 4-7).<sup>2</sup>

وبهذه الصفة يكلف المجلس بإبداء آراء وتوصيات لا سيما حول:

- الخيارات الكبرى للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المخطط الوطني لتطوير البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- الأولويات بين البرامج الوطنية للبحث؛
- ترقية الإبداء العلمي والتقني في الوسط الجامعي وإدماجه في التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛
- الحفاظ على القدرات العلمية والتقنية الوطنية واثمينها وتعزيزها؛
- دعم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للسياسات العمومية؛
- تنسيق نشاطات البحث ما بين القطاعات.

زيادة على ذلك، يكلف المجلس بتقييم السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وخياراتها ونتائجها، وكذا إعداد آليات التقييم ومتابعة تنفيذها. كما يدي المجلس برأيه في كل مسألة تتعلق بتحديد السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتنفيذها وتقييمها وكذا ثمين نتائج نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، التي يعرضها عليه رئيس الجمهورية والحكومة والهيئات العمومية، إضافة الى ما سبق يمكن للمجلس إقامة علاقات تعاون في مجال ترقية نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي مع الهيئات الوطنية، لا سيما الأكاديميات، كما يمكن للمجلس أيضا ربط علاقات تعاون مع الهيئات الأجنبية التي تضمن نفس المهام.

4- الهيئة الوطنية المديرية الدائمة (ONDP): مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

نصت المادة 14 من هذا القانون على إنشاء هذه الهيئة إلا أن ذلك لم يتم لغاية اليوم، والهدف من الإنشاء هو إيجاد هيئة مركزية قوية ومستقرة مكلفة بتسيير البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على المستوى الوطني.

<sup>1</sup><https://cnrst.dz/> Consulté le 03/03/2023 a 10h05

<sup>2</sup>[https://services.mesrs.dz/DEJA/fichiers\\_sommaire\\_des\\_textes/21%20bis%20ar.pdf](https://services.mesrs.dz/DEJA/fichiers_sommaire_des_textes/21%20bis%20ar.pdf) Consulté le 03/03/2023

أما فيما يخص الهيئات المكلفة بتنفيذ وترقية أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، فقد نص القانون على الهيئات التي تتولى تنفيذ برامج البحث وترقيته التي تشكل ما يسمى بالشبكة الوطنية لمؤسسة البحث العلمي والتي تضم وكالات البحث، مراكز البحث ووحدات البحث وهي كالتالي:

1. وكالات البحث<sup>1</sup>: أنشئت أربع (04) وكالات لدعم وتطوير أعمال البحث التي تندرج في إطار البرامج الوطنية للبحث، وهذه الوكالات تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- الوكالة الوطنية لتقييم نتائج البحث والتطور التكنولوجي (ANVREDET)

- الوكالة الموضوعاتية للبحث في العلوم والتكنولوجيا- الحراش -الجزائر

- الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة -وهران

- الوكالة الموضوعاتية للبحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية – قسنطينة

☑ الوكالة الوطنية لتقييم نتائج البحث والتطور التكنولوجي (ANVREDET) Agence Nationale

de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement

Technologique

التعريف بالوكالة<sup>2</sup>: الوكالة الوطنية لتقييم نتائج البحث والتطوير التكنولوجي (ANVREDET) هي أداة وطنية لامتصاص التوترات التي يتم الحفاظ عليها بين الصرامة والاستقرار من ناحية ، والتغيير وشرط البقاء من جهة أخرى.

العلاقة التي تطمح إليها جميع الجهات الفاعلة في الابتكار، والتي تلعب دورًا في تطوير المنتجات البحثية، ولا يمكن أن يتم نقلها التكنولوجي إلا من خلال "جسر" يتم بناؤه حيث تكون ANVREDET هي الفاعل.

☑ الوكالة الموضوعاتية للبحث في العلوم والتكنولوجيا- الحراش –الجزائر<sup>3</sup>

**L'Agence Thématique de Recherche en Sciences et Technologie (ATRST)**

هي مؤسسة عامة ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، تخضع لإشراف الوزير المكلف بالبحث العلمي.

تم إنشاء ATRST في عام 1995 ، تحت اسم ANDRU (الوكالة الوطنية لتطوير البحوث الجامعية). في عام 2012 ، عندما تم إنشاء الوكالات المواضيعية ، غيرت اسمها إلى ATRST ، وتخصصت ، كما يوحي اسمها ، في مجالات العلوم والتكنولوجيا.

بناءً على أحكام المادة 33 من القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول 1437 الموافق 30 ديسمبر 2015 بشأن قانون التوجيه الخاص بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ووفقًا للمرسوم التنفيذي رقم 19- تم إنشاء ATRST من أجل تولي أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي داخل الأسرة رقم

<sup>1</sup><https://www.mesrs.dz/index.php/recherche-scientifique-ar/> Consulté le 23/02/2023 a 20h55

<sup>2</sup><https://www.anvredet.org.dz/qui-sommes-nous/> Consulté le 30/02/2023 a 11h25

<sup>3</sup><https://atrst.dz/lagence/presenteion/> Consulté le 10/02/2023 a 23h05

232، المؤرخ في 12 ذو الحجة 1440، الموافق ل13 أغسطس 2019، وتحديد مهام وتنظيم وعمل وكالات البحث الموضوعي والتخصصات العلمية.

☑ الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة – وهران<sup>1</sup>: في إطار تحسين الصحة

العمومية عامة و تطوير البحث في العلوم الطبية خاصة، و للوكالة مهمة المساهمة في تحقيق

البرنامج الوطني للبحث في الصحة ولهذا الغرض تسعى الوكالة الى تحقيق المهام التالية:

- إعداد برامج بحث ممتدة على سنة أو على عدة سنوات وفقا للأولويات الوطنية والسهر على حسن تطبيقها؛

- القيام بإطلاق ومتابعة الدعوات الموضوعاتية للمناقشات المقترحة في إطار برامجها؛

- تسهر الوكالة على تمويل مشاريع البحث طبقا لاتفاقيات وعقود؛

- اشهار وتنشيط هياكل الدعم والإدارة والتمويل للبحث في الصحة؛

- القيام بإعداد ومراقبة وتقييم أنشطة البحث التابعة لها؛

- المساهمة في الإعدادات الهيكلية المادية للتظاهرات العلمية المقامة في إطار نشاطاتها؛

- المساهمة في بناء علاقة مع الهياكل المعنية وفي تمويل نشاطات الخبرة والرسكلة اللازمة

لتحقيق برامجها؛

- القيام باقتناء الأجهزة واللوازم والمواد والمستندات المتعلقة بإنجاز برامجها؛

- الحرص على بث وتثمين نتائج البحث التابعة لها.

☑ الوكالة الموضوعاتية للبحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية – قسنطينة<sup>2</sup>

”Agence Thématique de Recherche en Sciences Sociales et Humaines, “ATRSSH

❖ التعريف بالوكالة: الوكالة الموضوعاتية للبحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، هي مؤسسة

عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية واستقلال مالي، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي

رقم 96-12 المؤرخ في 01 مارس 2012، وهي تحت وصاية الوزير المكلف بالبحث العلمي.

كما تحكمها وتنظمها وتسيرها الإجراءات القانونية للمرسوم التنفيذي رقم 11 – 398 المؤرخ في 24

نوفمبر 2011 الذي يحدد مهامها، تنظيمها وتسييرها إداريا وكذا موقعها الذي حدد في القطب الجامعي

قسنطينة 3 المدينة الجديدة علي منجلي. قسنطينة.

❖ مهام الوكالة

في إطار تنفيذ السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تكلف الوكالة بتنسيق ومتابعة

البرامج الوطنية للبحث المنتمية لمجموعة كبرى من التخصصات العلمية التي تكلف بإنجازها مؤسسات

وهياكل البحث.

وهذه الصفة تكلف الوكالة بالخصوص بما يلي:

- إعداد برنامجها السنوي والمتعدد السنوات حسب الأولويات المقررة وتسهر على تنفيذه؛

<sup>1</sup><https://www.atrsv.dz/> Consulté le 02/03/2023 a 10h30

<sup>2</sup><https://atrssh.dz/presentation/> Consulté le 22/03/2023 a 18h00



- القيام بإعلان المناقصات حسب المواضيع المقترحة في إطار برامجها ومتابعتها؛
  - تمويل مشاريع البحث المقررة من ميزانية برنامجية، بواسطة اتفاقيات أو عقود؛
  - تشجيع وتنشيط دواليب الدعم والتسيير الإداري والمالي لمشاريع البحث وحلقاته؛
  - المساهمة في التكفل المادي والمالي للتظاهرات العلمية الوطنية والدولية المنظمة في الميادين المرتبطة بنشاطاتها؛
  - المشاركة بالاتصال مع الهياكل المعنية في تمويل أعمال تحسين المستوى وتجديد المعارف الضرورية لتحقيق برنامجها؛
  - تحديد القائمة الإسمية للتجهيزات المتعلقة بالبرامج الوطنية للبحث المسندة إليها؛
  - تطوير علاقات التبادل والتعاون مع أي هيئة وطنية أو أجنبية تعمل في الميدان نفسه؛
  - ضمان نشر نتائج البحث وتوزيعها، والمساهمة في تميمها.
2. مراكز البحث<sup>1</sup>: عملا بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 99-256 لسنة 1999 المتضمن قواعد إنشاء وتنظيم وتسيير مراكز البحث، أصبحت هذه الأخيرة مؤسسات عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، تتمثل مهمتها في تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الميادين المحددة في قانون إنشائها، يديرها مدير يعين بمرسوم رئاسي ويسيرها مجلس إدارة مزود بمجلس علمي بلغ عددها سنة 2023 تسعة عشرة (19) مركز بحث.
- مركز تطوير الطاقات المتجددة (CDER)
  - مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني (CERIST)
  - مركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة (CDTA)
  - مركز البحث العلمي والتقني في التلحيم و المراقبة (CRTI)
  - مركز البحث في التحليل الفيزيو-كيمياء (CRAPC)
  - مركز البحث العلمي و التقني لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA)
  - مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التطوير (CREAD)
  - مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية (CRASC)
  - مركز البحث العلمي و التقني في المناطق الجافة (CRSTRA)
  - مركز البحث في البيوتكنولوجيا (CRBT)
  - مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل للطاقوية
  - مركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة بالأغواط
  - مركز البحث في اللغة و الثقافة الأمازيغية
  - مركز البحث في التكنولوجيات التغذية الزراعية

<sup>1</sup><https://www.mesrs.dz/index.php/recherche-scientifique-ar/> Consulté le 23/01/2023 a 23h03

- مركز البحث في الفلاحة الرعوية
- مركز البحث في البيئة
- مركز البحث في الميكانيك
- مركز البحث في العلوم الصيدلانية
- مركز البحث في تهيئة الإقليم

3. وحدات البحث: أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 99-256 لسنة 1999 المتضمن كيفية إنشاء وحدات البحث وتنظيمها وتسييرها، تنشأ وحدة البحث إما في مؤسسة للتعليم العالي أو لدى مؤسسة عمومية أخرى، وقد بلغ عددها على المستوى الوطني اثني عشرة (12) وحدة بحث.

☑ وحدة البحث في المواد والطاقات المتجددة تلمسان (URMER)

☑ وحدة البحث في العلوم الاجتماعية جامعة باتنة 1

☑ وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية جامعة سطيف 2

☑ وحدة البحث في العلوم الاجتماعية والصحة جامعة وهران 2 (GRAS)

- ☑ Unité de recherche Matériaux émergents - U. Sétif 1
- ☑ Unité de Recherche Neurosciences cognitives - Orthophonie – Phoniatrie (URNOP) - U. Alger2
- ☑ Unité de Recherche Modélisation et Optimisation des Systèmes - U. Bejaia
- ☑ Unité de recherche Chimie de l'environnement et moléculaire structurale - U. Constantine 1
- ☑ Unité de Recherche Valorisation des ressources naturelles, molécules bioactives et analyses physico-chimiques et biologiques - U. Constantine 1
- ☑ Unité de Recherche Sciences des Matériaux et Applications - U. Constantine 1
- ☑ Unité de Recherche Lithiases Urinaires et Biliaires (URALUB) - U. Mostaganem
- ☑ Unité de recherche Matériaux, procédés et environnement - U. Boumerdès

الفرع الثاني: مؤسسات التعليم العالي<sup>1</sup>: إن الهيئات المشار إليها سابقا من مراكز بحث ووحدات بحث أو وكالات، مكلفة بتنفيذ برامج البحث العلمي تعتمد بشكل كبير وأساسي على مؤسسات التعليم العالي من جامعات، مراكز جامعية، مدارس كبرى ومعاهد باعتبارها خزانة للقدرات العلمية والبشرية الوطنية، تضم الشبكة الجمعية الجزائرية مائة واحد عشر (111) مؤسسة للتعليم العالي موزعة على ثلاثة وأربعون (43) ولاية عبر التراب الوطني، تضم أربعة وخمسون (54) جامعة وتسعة (09) مركز جامعي وسبعة وثلاثون (37) مدرسة وطنية عليا، واحد عشر (11) مدارس عليا للأساتذة، مع ملاحظة أن مؤسسات التكوين العالي خارج القطاع لم تؤخذ في الحسبان ضمن هذا التعداد، كما

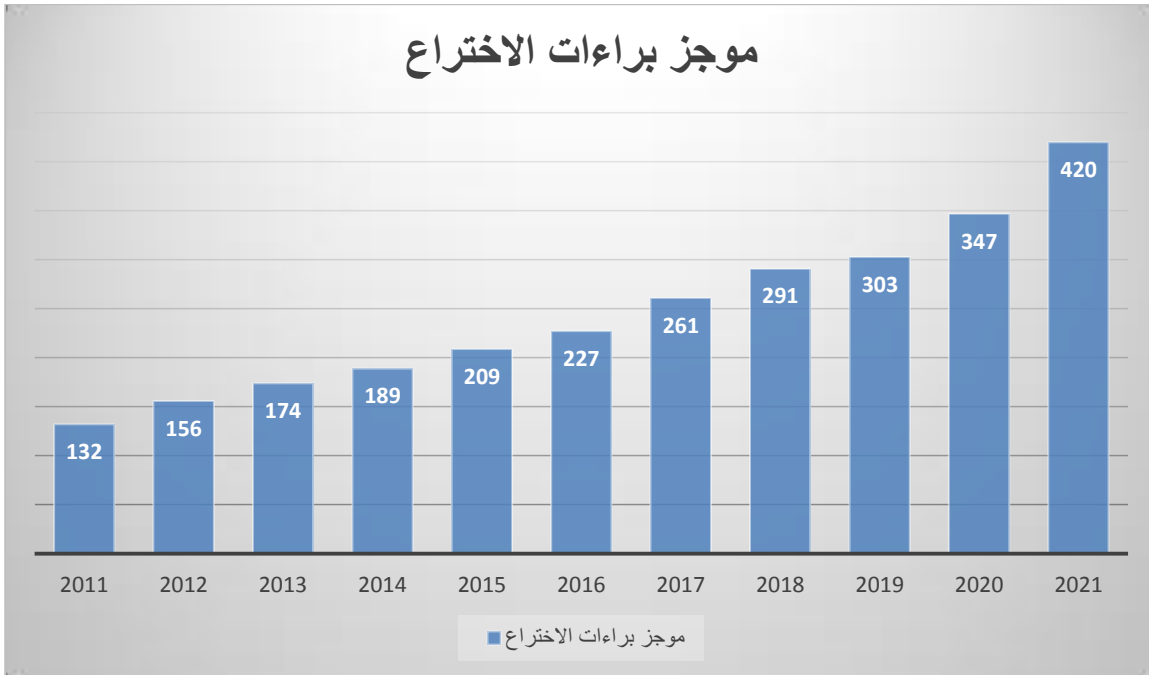
<sup>1</sup> - الإحصائيات الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت عنوان تقسيم جهوي يتماشى مع النسيج الاقتصادي والاجتماعي وأعداد الطلبة، على موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي [http://www.mesrs.dz/Arabe\\_mesrs/établissements\\_a.php?eetab=1](http://www.mesrs.dz/Arabe_mesrs/établissements_a.php?eetab=1): تم تصفح الموقع يوم 30 مارس 2023 على الساعة 11:20.

توجد مدارس ومعاهد تخضع لوصاية قطاعات وزارية خارج قطاع التعليم العالي، كما بلغ عدد المخابر بالمؤسسات الجامعية الوطنية ألف وأربعمائة واثنان وسبعون (1472) مخبر بحث منها أربعة (04) مخابر تنتهي إلى قطاعات أخرى يشرف عليها ما يقارب ثمانية وخمسون ألف وثلاثة وتسعون (58093) أستاذ باحث في مختلف التخصصات.

### الفرع الثالث: موجز براءات الاختراع في الجزائر

براءة الاختراع هي شهادة أو وثيقة تمنحها الجهات المختصة في الدولة للمخترع عن اختراعه بغية استغلاله صناعيا وتجاريا لمدة زمنية محدودة وفي ظروف معينة، وفي هذا الفرع سوف نوضح تطور عدد براءات الاختراع في الجزائر في السنوات الأخيرة.

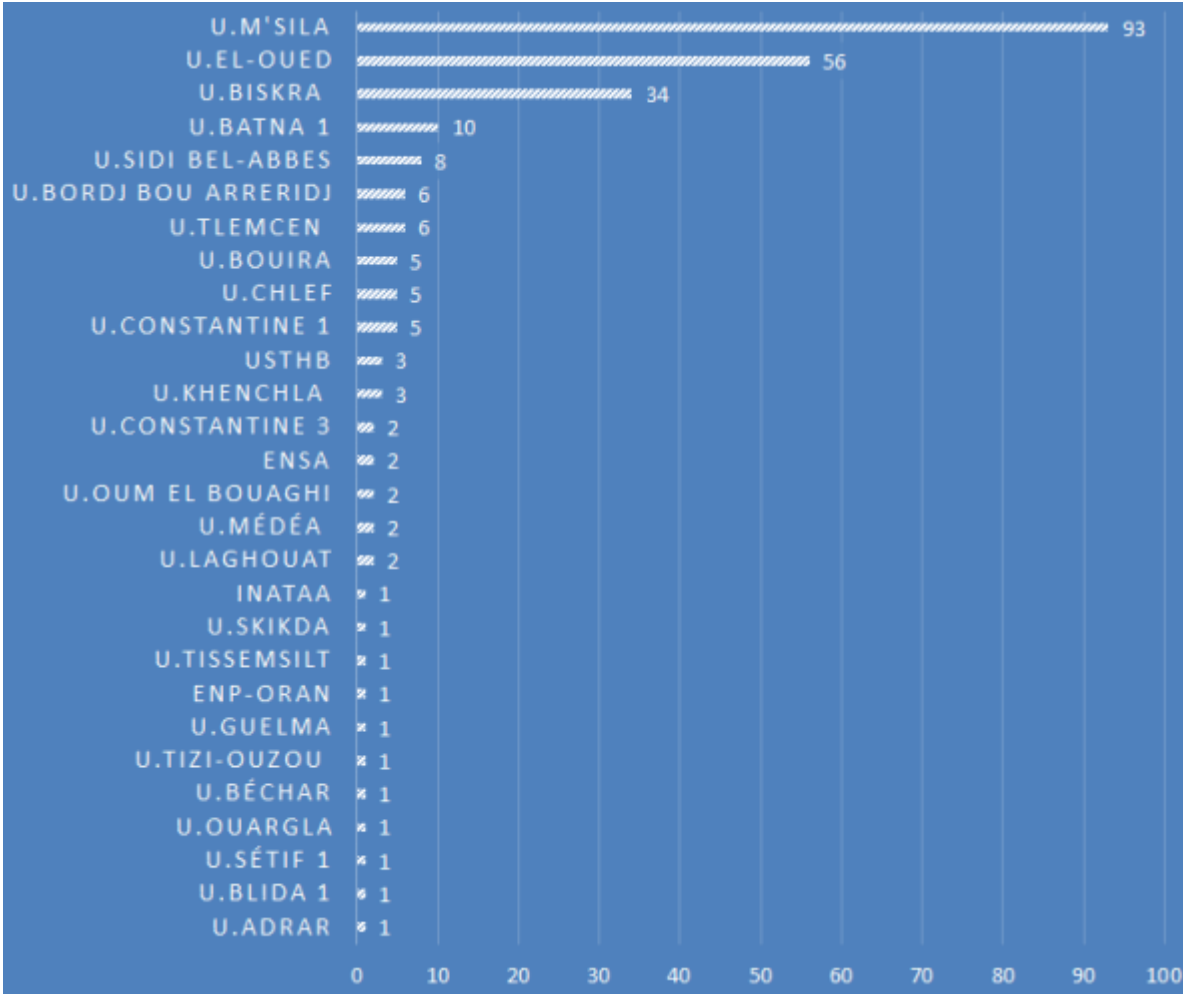
#### الشكل (38): موجز براءات الاختراع بالجزائر



المصدر: <https://www.dgrsdt.dz/ar/brevet> تم الاطلاع على الموقع يوم 2022/11/12 على الساعة 21:32

نلاحظ من خلال الشكل (38) أن براءات الاختراع في الجزائر يشهد تطورا ملحوظا خلال السنوات الإحدى عشر (11) الأخيرة، حيث أشار المخطط أن في العام 2011 كان هناك مائة واثنان وثلاثون (132) براءة اختراع في الجزائر، وفي سنة 2012 بلغ عدد براءات الاختراع مائة وستة وخمسون (156)، يليها في عامي 2013 و2014 بمائة وأربعة وسبعون (174)، ومائة وتسعة وثمانون (189) براءة اختراع على التوالي، حيث شهد هذا منح تصاعديا إلى غاية 2021 بأربعمائة وعشرون (420) براءة اختراع، وقد قدرت نسبة زيادة براءات الاختراع بين هذه السنوات ب 2.18% وتبقى هذه النسبة دون المستوى المطلوب مقارنة مع باقي الدول الأخرى.

## الشكل (39): موجز براءات الاختراع بالجزائر



المصدر: <https://www.dgrsdt.dz/storage/brevets/January2023/4DnaelWVrtrlx2S4DB4b.pdf>

تم الاطلاع على الموقع على يوم 2022/11/12 على الساعة 21:32

عدد طلبات البراءات المودعة في عام 2022 حسب كيان البحث: يبين الشكل رقم (39) في عام 2022، كان لدى ثمانية وعشرين (28) مؤسسة تعليم عالي وبحث نشاط براءات الاختراع. حدثت زيادة في عدد براءات الاختراع المقدمة من جامعة المسيلة كانت القوة الدافعة وراء الزيادة الإجمالية في عدد طلبات براءات الاختراع من قبل مؤسسات التعليم العالي والبحث، وحدها مجموع الطلبات ثلاثة وتسعون (93) من براءات الاختراع المودعة في عام 2022. تليها جامعة الواد وبسكرة التي لديها زيادة كبيرة في عدد طلبات البراءات، مع ستة وخمسون (56) وأربعة وثلاثون (34) طلبا على التوالي براءات الاختراع لعام 2022. كما زادت جامعتا باتنة 1 وسيدي بلعباس من نشاط براءات الاختراع، مع عشرة (10) وثمانية (08) من الطلبات المودعة في عام 2022، على التوالي. في عام 2022، ستنضم جامعتا البويرة وسكيكدة ومعهد INATAA إلى تصنيف المؤسسات ذات نشاط براءات الاختراع مع طلبات براءات الاختراع خمسة (05) وواحد (01) وواحد (01) على التوالي.

## المبحث الثاني: اتجاهات الابتكار العالمية

مؤشر الابتكار العالمي هو أكثر من دليل مرجعي، فرض نفسه كأداة قوية لبناء وتطوير سياسات داعمة للابتكار. ويوفر التقرير الذي يشارك في نشره كل من المنظمة العالمية للملكية الفكرية الويبو WIPO World Intellectual Property Organization وجامعة كورنيل Cornell University والمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال INSEAD Institut Européen d'Administration des Affaires ، ترتيبا سنويا لقدرات وأداء الاقتصادات في مجال الابتكار على الصعيد العالمي. و يجسد مؤشر الابتكار العالمي 2022 أداء النظام الايكولوجي للابتكار لـ 132 اقتصادا ويتتبع أحدث اتجاهات الابتكار العالمية. مع إبراز مواطن القوة والضعف.

والغرض المنشود من المؤشر هو إعطاء أكمل صورة ممكنة عن مشهد الابتكار، وبالتالي فهو يشمل نحو 80 مؤشراً، بما في ذلك قياسات لتقدير البيئة السياسية والتعليم والبنية التحتية وآليات استحداث المعرفة في كل اقتصاد.

وتساعد مختلف المقاييس التي يوفرها المؤشر على رصد وتقييم تطورات الاقتصادات ضمن المنطقة وفترة الدخل ذاتها.

## المطلب الأول: قادة الابتكار في العالم عام 2022

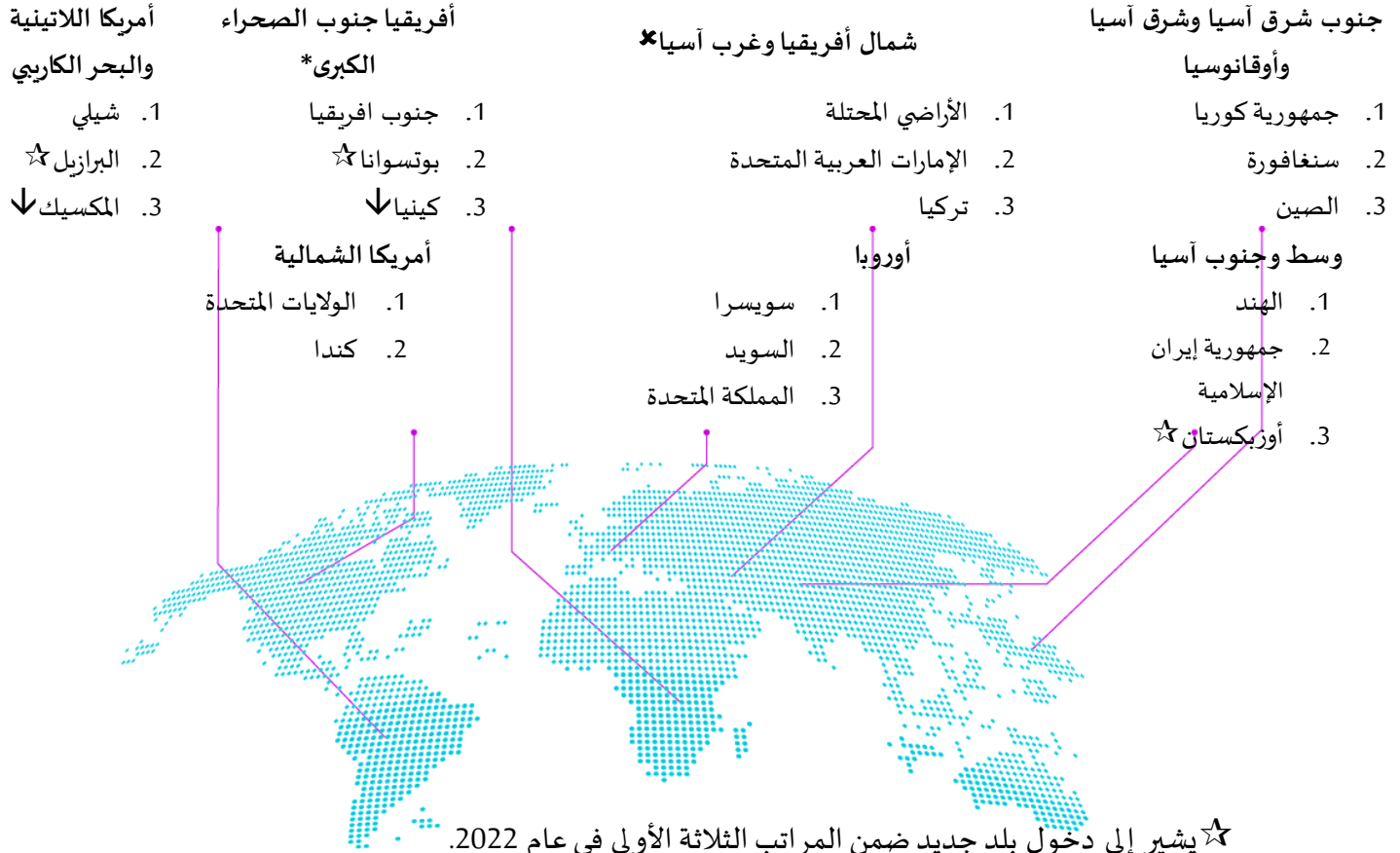
## الفرع الأول: المراتب الأولى للبلدان في مجال الابتكار حسب كل إقليم

من خلال الشكل رقم (40) نلاحظ ما يلي:

المراتب الثلاثة الأولى في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، باستثناء اقتصادات الجزائر. وتضم المراتب الأربعة الأولى في الإقليم ، بما في ذلك جميع الاقتصادات هي كما يلي: موريشيوس (المرتبة الأولى)، جنوب أفريقيا (المرتبة الثانية)، بوتسوانا (المرتبة الثالثة) وكينيا (المرتبة الرابعة).

✖ المراتب الثلاثة الأولى في شمال أفريقيا وغرب آسيا باستثناء اقتصادات الجزائر. المراتب الأربعة الأولى في الإقليم بما في ذلك جميع الاقتصادات هي كما يلي: الأراضي المحتلة (المرتبة الأولى)، قبرص (المرتبة الثانية) ، الإمارات العربية المتحدة (المرتبة الثالثة) وتركيا (المرتبة الرابعة).

الشكل رقم (40): الاقتصادات الثلاثة في مجال الابتكار حسب الإقليم



☆ يشير إلى دخول بلد جديد ضمن المراتب الثلاثة الأولى في عام 2022.  
 ↑ ↓ يشير إلى تقلبات المراتب (الأعلى أو الأسفل) ضمن المراتب الثلاثة الأولى، مقارنة بعام 2021.

المصدر: تقرير مؤشر الابتكار العالمي 2022، الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية

<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> تم الاطلاع على الموقع يوم 2022/11/12 على الساعة 21:32

من خلال الجدول رقم (23) الذي يمثل الاقتصادات الثلاثة الأولى في مجال الابتكار حسب فئة الدخل نلاحظ تربع سويسرا قائمة البلدان ذات الدخل المرتفع، والصين تصدرت فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا، والهند احتلت المرتبة الأولى في فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا والتي تنتهي إليها الجزائر، وفي الأخير نلاحظ تصدر رواندا فئة البلدان ذات الدخل المنخفض.

## الجدول رقم (23): الاقتصادات الثلاثة في مجال الابتكار حسب فئة الدخل

فئة البلدان ذات الدخل المنخفض	فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا	فئة البلدان ذات الدخل المرتفع
1. روادنا	1. الهند ↑	1. الصين	1. سويسرا
2. مدغشقر ☆	2. الفيتنام ↓	2. بلغاريا	2. الولايات المتحدة ↑
3. إثيوبيا ☆	3. جمهورية إيران الإسلامية ☆	3. ماليزيا	3. السويد ↓

المصدر: قاعدة البيانات الخاصة بمؤشر الابتكار العالمي، الويبو، 2022

☆ يشير إلى دخول بلد جديد ضمن المراتب الثلاثة الأولى في عام 2022.

↑ ↓ يشير إلى تقلبات المراتب (الأعلى أو الأسفل) ضمن المراتب الثلاثة الأولى، مقارنة بعام 2021.

ملاحظات: تصنيف البنك الدولي لفئات الدخل يونيو 2021: تتأثر التغييرات التي تطرأ على تصنيف مؤشر الابتكار العالمي كل سنة بالأداء والاعتبارات المنهجية، ولهذا فبعض البيانات الخاصة باقتصادات معينة غير كاملة.

## الفرع الثاني: تصنيفات مؤشر الابتكار العالمي 2022

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن الجزائر احتلت المرتبة (115) من بين 132 دولة، مع تسجيل 16.7 درجة بالنسبة للمؤشر، وهي بذلك تتذيل الترتيب العالمي في مؤشر الابتكار.

## الجدول رقم (24): تصنيفات مؤشر الابتكار العالمي 2022

تصنيف مؤشر الابتكار العالمي	الاقتصاد	الدرجة	تصنيف فئة الدخل	تصنيف الاقليم	مؤشر الابتكار العالمي	الاقتصاد	الدرجة	تصنيف فئة الدخل	تصنيف مؤشر الابتكار العالمي
1	سويسرا	64.6	1	1	67	المغرب	28.8	6	8
2	الولايات المتحدة الامريكية	61.8	2	1	68	كوستاريكا	28.7	18	7
3	السويد	61.6	3	2	69	الأرجنتين	28.6	19	8
4	المملكة المتحدة	59.7	4	3	70	البوسنة والهرسك	28.5	20	37
5	هولندا	58.0	5	4	71	منغوليا	28.0	7	12
6	جمهورية كوريا	57.8	6	1	72	البحرين	28.0	45	9
7	سنغافورة	57.3	7	2	73	تونس	27.9	8	10
8	ألمانيا	57.2	8	5	74	جورجيا	27.9	21	11
9	فنلندا	56.9	9	6	75	أندونيسيا	27.9	9	13
10	الدنمارك	55.9	10	7	76	جامايكا	27.7	22	9
11	الصين	55.3	1	3	77	بلاروس	27.5	23	38
12	فرنسا	55.0	11	8	78	الأردن	27.4	24	12
13	اليابان	53.6	12	4	79	عمان	26.8	46	13
14	هونغ كونغ- الصين	51.8	13	5	80	أرمينيا	26.6	25	14
15	كندا	50.8	14	2	81	بنما	25.7	26	10
16	الأراضي المحتلة	50.2	15	1	82	أوزبكستان	25.3	10	3
17	النمسا	50.2	16	9	83	كازخستان	24.7	27	4
18	إستونيا	50.2	17	10	84	ألبانيا	24.4	28	39
19	لكسمبورغ	49.8	18	11	85	سيريلانكا	24.2	11	5
20	إيسلندا	49.5	19	12	86	بوتسوانا	23.9	29	3
21	مالطا	49.2	20	13	87	باكستان	23.0	12	6
22	الترونج	48.8	21	14	88	كينيا	22.7	13	4
23	إيرلندا	48.5	22	15	89	مصر	22.7	14	15
24	نيوزيلندا	47.2	23	6	90	الجمهورية الدومينيكية	22.7	30	11
25	أستراليا	47.1	24	7	91	بارغواي	22.7	31	12
26	بلجيكا	46.9	25	16	92	بروني دار السلام	22.2	47	14
27	قبرص	46.2	26	2	93	أذربيجان	21.5	32	16
28	إيطاليا	46.1	27	17	94	فيرانستان	21.1	15	7
29	اسبانيا	44.6	28	18	95	غانا	20.8	16	5
30	الجمهورية التشيكية	42.8	29	19	96	ناميبيا	20.6	33	6
31	الامارات العربية المتحدة	42.1	30	3	97	كمبوديا	20.5	17	15
32	البرتغال	42.1	31	20	98	إكوادور	20.3	34	13



7	18	19.9	السنگال	99	21	32	40.6	سلوفينيا	33
14	19	19.9	السلفادور	100	22	33	39.8	هنغاريا	34
15	48	19.8	ترينيداد وتوباغو	101	23	2	39.5	بلغاريا	35
8	20	19.7	بنغلاديش	102	8	3	38.7	ماليزيا	36
8	21	19.4	جمهورية تنزانيا المتحدة	103	4	4	38.1	تركيا	37
9	22	18.8	طاجيكستان	104	24	34	37.5	بولندا	38
9	1	18.7	رواندا	105	25	35	37.3	ليتوانيا	39
10	2	18.6	مدغشقر	106	1	1	36.6	الهند	40
11	23	18.1	زمبابوي	107	26	36	36.5	لاتفيا	41
16	24	18.1	نيكارغوا	108	27	37	35.6	كرواتيا	42
12	25	17.8	كوت ديفوار	109	9	5	34.9	تايلند	43
17	35	17.8	غواتيمالا	110	28	38	34.5	اليونان	44
10	26	17.6	نيبال	111	1	6	34.4	موريشيوس	45
16	27	17.4	جمهورية لاو الديمقراطية	112	29	39	34.3	سلوفاكيا	46
18	28	17.3	هندوراس	113	30	7	34.3	الاتحاد الروسي	47
13	29	16.9	نيجيريا	114	10	2	34.2	فيتنام	48
17	30	16.7	الجزائر	115	31	8	34.1	رومانيا	49
17	31	16.4	ميانمار	116	1	40	34.0	شيلي	50
14	3	16.3	إثيوبيا	117	5	41	33.4	المملكة العربية السعودية	51
15	32	15.8	زامبيا	118	6	42	32.9	قطر	52
16	4	15.7	أزغندا	119	2	3	32.9	ايران	53
17	5	15.3	بوركينافاسو	120	2	9	32.5	البرازيل	54
18	33	15.1	الكامرون	121	32	10	32.3	ربيا	55
19	6	15.1	توغو	122	33	11	31.1	جمهورية مولدوفا	56
20	7	15.0	موزامبيق	123	34	4	31.0	أوكرانيا	57
21	34	14.6	بنين	124	3	12	31.0	المكسيك	58
22	8	14.6	النيجر	125	11	5	30.7	الفلبين	59
23	9	14.2	مالي	126	35	13	30.3	الجبل الأسود	60
24	35	13.9	أنغولا	127	2	14	29.8	جنوب افريقيا	61
18	10	13.8	اليمن	128	7	43	29.2	الكويت	62
25	36	12.4	موريتانيا	129	4	15	29.2	كولومبيا	63
26	11	12.3	بوروندي	130	5	44	29.2	أوروغواي	64
19	36	11.9	العراق	131	6	16	29.1	بيرو	65
27	12	11.6	غينيا	132	36	17	28.8	مقدونيا الشمالية	66

فئة البلدان ذات الدخل المرتفع.

فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا.

فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا.

فئة البلدان ذات الدخل المنخفض.

أوروبا.

أمريكا الشمالية.
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.
جنوب شرق آسيا وشرق اسيا واوقيانوسيا
وسط وجنوب آسيا.
شمال افريقيا وغرب آسيا
افريقيا جنوب الصحراء

المصدر: تقرير مؤشر الابتكار العالمي 2022، الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية

<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> تم الاطلاع على الموقع يوم 2022/11/30 على الساعة 21:32

كما نستنتج من الجدول رقم (25) الموالي الذي يحدد أداء الابتكار حسب مستويات الدخل المختلفة لعام 2022، أن الجزائر لم تصنف مع الدول ذات الأداء الذي يفوق توقعات مستوى التنمية، وكذلك مع الدول التي تتمتع بأداء متوازي مع مستوى التنمية، بل اكتفى التقرير بتصنيفها مع باقي الدول التي شملها المؤشر، حيث تنتمي إلى فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا، وعليه يقيم التقرير أداء الجزائر فيما يخص الابتكار دون مستوى التنمية.

### الجدول رقم (25): أداء الابتكار حسب كل مستويات الدخل المختلفة لعام 2022

فئة البلدان ذات الدخل المنخفض	فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا	فئة البلدان ذات الدخل المرتفع	
رواندا	الهند	الصين	سويسرا	أداء يفوق توقعات مستوى التنمية
مدغشقر	فيتنام	بلغاريا	الولايات المتحدة الأمريكية	
موزامبيق	إيران (جمهورية-الإسلامية)	تايلند	السويد	
بوروندي	أوكرانيا	البرازيل	المملكة المتحدة	
	الفلبين	جمهورية مولدوفا	هولندا	
	المغرب	جنوب أفريقيا	جمهورية كوريا	
	منغوليا	بيرو	سنغافورة	
	تونس	جامايكا	ألمانيا	
	إندونيسيا	الأردن	فنلندا	
	أوزبكستان		الدانمرك	
	باكستان		فرنسا	
	كينيا		اليابان	
	جمهورية تنزانيا المتحدة		هونغ كونغ، الصين	
	زمبابوي		كندا	
			الأراضي المحتلة	
			النمسا	
			إستونيا	
			لكسمبرغ	
			آيسلندا	
			مالطة	
			الترويج	
			إيرلندا	
			نيوزيلندا	
			أستراليا	

إثيوبيا	سيريلانكا	ماليزيا		
أوغندا	قيرغيزستان	تركيا	بلجيكا	أداء متوازي مع مستوى التنمية
بوركينافاسو	غانا	موريشيوس	قبرص	
توغو	كمبوديا	الاتحاد الروسي	إيطاليا	
النيجر	السنغال	روسيا	إسبانيا	
اليمن	بنغلاديش	المكسيك	الجمهورية التشيكية	
	طاجيكستان	الجبل الأسود	البرتغال	
	نيبال	كولومبيا	سلوفينيا	
		مقدونيا الشمالية	هنغاريا	
		كوستاريكا	بولندا	
		البوسنة والهرسك	لاتفيا	
		جورجيا	كرواتيا	
		أرمينيا	شيلي	
		ألبانيا		
				كل الاقتصادات الأخرى
	مصر	رومانيا	الإمارات العربية المتحدة	
	السلفادور	الأرجنتين	يتوانيا	
	نيكاراغوا	بيلاروس	اليونان	
	كوت ديفوار	بنما	سلوفاكيا	
	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	كازاخستان	المملكة العربية السعودية	
	هندوراس	بوتسوانا	قطر	
مالي	نيجيريا	الجمهورية الدومينيكية	الكويت	
غينيا	الجزائر	باراغواي	أوروغواي	
	ميانمار	أذربيجان	البحرين	
	زامبيا	ناميبيا	عمان	
	الكاميرون	إكوادور	بروني دار السلام	
	بنن	غواتيمالا	ترينيداد وتوباغو	
	أنغولا	العراق		
	موريتانيا			

المصدر: تقرير مؤشر الابتكار العالمي 2022، الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية

main-report-global-innovation-index-2022- [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-15th-edition.pdf)

15th-edition.pdf تم الاطلاع على الموقع يوم 2022/11/12 على الساعة 21:32

### الفرع الثالث: تتبع تطورات الابتكار العالمي

1) الاستثمارات في العلوم والابتكار: ازدهرت الاستثمارات في الابتكار عندما بلغت جائحة كوفيد-19 ذروتها وشهدت طفرة كبيرة في عام 2021، إذا ما لاحظنا البيانات التاريخية وعلى الركود الاقتصادي العالمي سنتوقع حدوث تراجع سريع في البحث والتطوير، وإيداعات الملكية الفكرية ورأس المال الاستثماري في عامي 2020 و 2021 لكن العكس هو الذي حدث تماماً.

## الجدول رقم (26): نفقات البحث والتطوير لعام 2022

نفقات البحث والتطوير							
قيمة رأس المال الاستثمار	صفقات رأس المال الاستثماري	إيداع البراءات الدولية	أكبر الشركات المنفقة على البحث والتطوير	نفقات الاعمال	المجموع	المنشورات العلمية	
% 125.5	% 46.0	% 0.9	% 8.9	% 3.5	% 3.3	% 8.3	المدى القصير
2021 ← 2020	2021 ← 2020	2021 ← 2020	2021 ← 2020	2020 ← 2019	2020 ← 2019	2021 ← 2020	
% 23.6	% 7.3	% 4.3	غير متاح	% 5.5	% 4.6	% 5.7	المدى الطويل
2021 ← 2011 (النمو السنوي)	2021 ← 2011 (النمو السنوي)	2021 ← 2011 (النمو السنوي)		2020 ← 2010 (النمو السنوي)	2020 ← 2010 (النمو السنوي)	2021 ← 2011 (النمو السنوي)	

المصدر: تقرير مؤشر الابتكار العالمي 2022، الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf)

[2022-15th-edition.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf) تم الاطلاع على الموقع يوم 2023/01/30 على الساعة 23:32

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ ما يلي:

- تجاوز عدد المقالات العلمية المنشورة عالميا حاجز الاثنان (02) مليون مقالة لأول مرة عام 2021
- نمت الاستثمارات في البحث والتطوير العالمي في عام 2020 بمعدل 3.3% ، ولم تشهد تراجعاً بل تباطأت مقارنة بالارتفاع التاريخي في معدل نمو البحث والتطوير الذي سجل 6.1% في عام 2019 .
- أظهرت مخصصات الميزانية الحكومية للاقتصادات الأكثر إنفاقاً على البحث والتطوير نمواً ضخماً في عام 2020، حيث سعت الحكومات بقوة للتخفيف من الآثار الاقتصادية للأزمة على مستقبل الابتكار. وبالنسبة لميزانيات البحث والتطوير لعام 2021 ، كانت الصورة أكثر تبايناً، حيث استمر الإنفاق الحكومي في النمو في جمهورية كوريا وألمانيا، ولكنه تراجع في اليابان والولايات المتحدة.
- في المقابل، زادت الشركات المنفقة على البحث والتطوير من معدل إنفاقها عليهما بنسبة تزيد عن 11% في عام 2020 ، وبنسبة 10% تقريباً لتصل إلى إنفاق أكثر من 900 مليار دولار أمريكي في عام 2021 ، وهو أعلى مقارنة بعام 2019 قبل تفشي الجائحة. وكانت هذه الزيادة مدفوعة أساساً بأربع صناعات هي: أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعدات الكهربائية والبرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمستحضرات الصيدلانية والتكنولوجيا الحيوية، والبناء والمعادن الصناعية، وهناك شركات خفضت من نفقات البحث والتطوير في عام 2020 ، بما في ذلك المشتغلة في قطاعات مثل السيارات، والهندسة الصناعية والنقل والسفر، وزادت بشكل عام من رفع نفقاتها على البحث والتطوير في عام 2021.
- شهد نشاط إيداع الملكية الفكرية خلال الجائحة العالمية في عامي 2020 و 2021 نمواً أيضاً . وشهدت إيداعات العلامات التجارية الدولية - وهي مؤشر جيد عن ريادة الأعمال - نمواً ضخماً بشكل خاص في عام 2021 ، بزيادة قدرها 15%.

- كان رأس المال الاستثماري أكبر مجال عرف طفرة كبيرة، فقد نمت صفقات رأس المال الاستثماري بنسبة 46% في عام 2021، مسجلة مستويات مماثلة لسنوات ازدهار الإنترنت في أواخر التسعينيات، وعلاوة على ذلك، أصبح رأس المال الاستثماري أكثر شمولاً حيث شهد إقليمياً أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وأفريقيا أكبر نمو فيه، وإن كان ذلك من قاعدة منخفضة، وتبدو توقعات رأس المال الاستثماري لعام 2022 أكثر واقعية، إذ سيؤدي تشديد السياسات النقدية والتأثير السلبي جراء ذلك على رأس المال المخاطر إلى تباطؤ في رأس المال الاستثماري.

## (2) التقدم التكنولوجي واعتماد التكنولوجيا

### الجدول رقم (27): التقدم التكنولوجي

		تكاليف الطاقة المتجددة			
الموافقات الدوائية	الرياح	الطاقة الشمسية الضوئية	ثمن البطاريات الكهربائية	أعداد الترانزستورات في الرقاقات الدقيقة	
	% -5.7	% -12.5	% -5.7	% 21.4	المدى
2021 ← 2020	2020 ← 2019	2020 ← 2019	2021 ← 2020	2020 ← 2019	القصير
	% 5.2	% -7.5	% -17.9	% 36.5	المدى
2021 ← 2011	2020 ← 2010	2020 ← 2010	2021 ← 2011	2021 ← 2011	الطويل
(النمو السنوي)	(النمو السنوي)	(النمو السنوي)	(النمو السنوي)	(النمو السنوي)	

المصدر: تقرير مؤشر الابتكار العالمي 2022، الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf)

[15th-edition.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf) تم الاطلاع على الموقع يوم 2022/11/23 على الساعة 10:32

### الجدول رقم (28): اعتماد التكنولوجيا

		النطاق العريض		
المركبات الكهربائية	الروبوتات والأتمتة	المتنقل	الثابت	
% 61.1	% 10.4	% 7.6	% 5.7	المدى
2021 ← 2020	2020 ← 2019	2021 ← 2020	2021 ← 2020	القصير
% 11.0	% 11.0	% 17.3	% 6.9	المدى
2021 ← 2011	2020 ← 2010	2021 ← 2011	2021 ← 2011	الطويل
(النمو السنوي)	(النمو السنوي)	(النمو السنوي)	(النمو السنوي)	
% 11.0	غير متاحة	% 17.3	% 6.9	الانتشار بين السكان
من بين كل 100 نسمة في عام 2021 (0.8 في 2020)		من بين كل 100 نسمة في عام 2021 (77.3 في 2020)	من بين كل 100 نسمة في عام 2021 (15.8 في 2020)	

المصدر: تقرير مؤشر الابتكار العالمي 2022، الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf)

[15th-edition.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf) تم الاطلاع على الموقع يوم 2022/11/30 على الساعة 23:02

## الجدول رقم (29): التأثير الاجتماعي والاقتصادي للابتكار

	النطاق العريض			
	انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون	متوسط العمر المتوقع	إنتاجية العمل	
المدى القصير	2021 ← 2020	2020 ← 2019	2021 ← 2020	المدى القصير
المدى الطويل	2020 ← 2010	2020 ← 2010	2021 ← 2011	المدى الطويل
	% 4.9*	% -5.2	% 0.0	
	% 0.4	% 0.3	% 2.3	
	(النمو السنوي)	(النمو السنوي)	(النمو السنوي)	

المصدر: تقرير مؤشر الابتكار العالمي 2022، الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية

<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>

تم الاطلاع على الموقع يوم 2022/11/30 على الساعة 18:32

ملاحظات: يشير النمو السنوي على المدى الطويل إلى معدل النمو السنوي المركب خلال الفترة المحددة. وتبين التقديرات مبنية بالرمز\*.

من خلال الجداول رقم (27) ورقم (28) ورقم (29) نلاحظ ما يلي:

- • يبعث كل من التقدم التكنولوجي والاعتماد على التكنولوجيا والتأثير الاجتماعي والاقتصادي للابتكار إشارات كلها ضعف، مما يعني أن مستقبل النمو المدفوع بالابتكار في كف عفريت.
- • تبدي مؤشرات التقدم التكنولوجي في مجالات سرعة أشباه الموصلات وأسعار البطاريات الكهربائية وتكلفة الطاقة المتجددة (باستثناء الرياح) والموافقات على الأدوية في الولايات المتحدة أفضل مؤشر متاح تباطؤًا عن الاتجاهات التي عمرت لزمان طويل.
- • يشهد الاعتماد على التكنولوجيا بدوره تقدما، إذ أشار تحليل مجموعة متنوعة من التكنولوجيات إلى نموها، لا سيما السيارات الكهربائية. ومع ذلك، لا تزال معدلات الانتشار متوسطة إلى منخفضة، باستثناء النطاق العريض المتنقل، الذي أصبح الآن في متناول الغالبية العظمى من الناس في جميع أنحاء العالم.
- • غالبا بسبب التأثير قصير المدى لكوفيد-19، يبدو أن مستوى التأثير الاجتماعي والاقتصادي للابتكار منخفض. وتعيش جميع الكيانات المؤثرة في الابتكار تباطؤًا كبيرًا. ويقع اليوم نمو الإنتاجية، المقياس الذي يستخدمه الاقتصاديون لقياس إمكانية تحسين مستويات المعيشة بمرور الوقت في أدنى مستوى له على الإطلاق، وقد دفعت الفترة التي أطلق عليها الركود العظيم إلى طرح تساؤلات حول مدى قدرة الابتكار على قيادة النمو في المستقبل.
- • يأخذ الموضوع الذي يتمحور حوله تقرير هذا العام 2022 في الاعتبار هذه النظرة الرصينة ويطرح سؤالًا بليغًا "أي مستقبل ينتظر النمو المدفوع بالابتكار؟" و"من على حق؟". هل المتشائمون من الابتكار الذين يتحججون بأن انخفاض نمو الإنتاجية لن يراوح مكانه؟ بالنسبة لهم، من الصعب بإمكان هذه الأيام تحقيق ابتكارات لها تأثير تحويلي حقيقي على الإنتاجية مثل بعض الاختراعات

الرئيسية في القرون السابقة مثل الكهرباء. أما المتفائلون بالابتكار، الذين يتوقعون حقبة اقتصادية واجتماعية جديدة ستعرف طفرة ابتكارية جديدة هائلة تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية.

- • بتبني وجهة نظر المتفائلين، يضع مؤشر الابتكار العالمي 2022 آماله في موجتين جديدتين من الابتكار:

1. موجة ابتكار قادمة متمثلة في العصر الرقمي مبنية على الحوسبة الفائقة والذكاء الاصطناعي والأتمتة التي على وشك إحداث تأثيرات إنتاجية كبيرة في جميع القطاعات- بما في ذلك الخدمات - والمساعدة في تحقيق اكتشافات علمية في العلوم الأساسية في جميع المجالات؛
  2. وموجة ابتكار متمحورة حول العلوم العميقة مبنية على اكتشافات في التكنولوجيات الحيوية، وتكنولوجيات النانو، والمواد الجديدة وغيرها من العلوم التي تحدث ثورة في الابتكارات في أربعة مجالات ذات أهمية رئيسية للمجتمع: الصحة، الغذاء، البيئة، والتنقل.
- ومع ذلك، لا بد من الانتظار طويلا حتى تتحقق الآثار الإيجابية لهاتين الموجتين الجديدتين، لذلك يتعين أولا التغلب على العديد من العقبات، لا سيما في مجال اعتماد التكنولوجيا ونشرها.
- وبشكل عام، في حالة نشر موجتي الابتكار المتمحورتين حول العصر الرقمي والعلوم العميقة بشكل فعال، وتمكن الحكومات من حل المسائل العاجلة التي نوقشت في قسم الموضوعات الخاصة ضمن مؤشر الابتكار العالمي 2020، فإن نمو الإنتاجية المدفوع بالابتكار وتأثيره على رفاهيتنا سيكون مرتفعاً.

#### المطلب الثاني: مقارنة بين سنة وأخرى من تصنيفات مؤشر الابتكار العالمي

في ظل أداء عدد قليل فقط من الاقتصادات في مجال الابتكار في أعلى المستويات للعام الثاني عشر على التوالي، تحتل سويسرا المرتبة الأولى في مؤشر الابتكار العالمي (الشكل 41). وتفوقت الولايات المتحدة الأمريكية على السويد لتقفز إلى المرتبة الثانية، وتستمر في صدارة جدول الترتيب من حيث تسجيلها أفضل النتائج في العالم في خمسة عشرة (15) مؤشرا من مؤشرات الابتكار الواحد وثمانون (81) ضمن مؤشر الابتكار العالمي 2022. وتسلقت ألمانيا إلى المرتبة الثامنة، وهو أعلى تصنيف لها منذ عام 2009، بعد أن دخلت المراتب العشرة الأولى في عام 2016، وعادت سنغافورة إلى المرتبة السابعة.

وتواصل الصين صعودها نحو المراتب العشرة الأولى، وقد احتلت المرتبة الحادية عشر في عام 2022 ولا تزال الصين ضمن الاقتصاد المتوسط الدخل الوحيد في المراتب الثلاثين (30) الأولى، محتفظة بمرتبتها الثالثة (03) في إقليم جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا، في حين تظل في المرتبة الأولى في فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا (انظر الجدول رقم 30)، وعادت كندا إلى المراتب الخمسة عشرة (15) الأولى للمرة الأولى منذ عام 2016 بعد أن تراجعت عن المراتب العشرة الأولى في عام 2012.

ومن بين أكبر خمسة وعشرون (25) اقتصاداً، أحرزت إستونيا (المرتبة 18) تقدماً ملحوظاً هذا العام، وكذلك الإمارات العربية المتحدة (المرتبة 31) وبولندا (المرتبة 38).

وبخلاف الصين، لا يوجد سوى أربعة (04) اقتصادات أخرى متوسطة الدخل ضمن المراتب الأربعون (40) الأولى في الابتكار، فقد ظلت بلغاريا (المرتبة 35) وماليزيا (المرتبة 36) في المرتبة نفسها التي كانتا عليها في عام 2021. وبالإضافة إلى ذلك، دخلت تركيا والهند في المراتب الأربعين (40) الأولى للمرة الأولى، حيث

احتلتا المرتبتين (37) و(38) و (40) على التوالي، وتفوقت الهند على فيتنام (48) بانقضاضها على صدارة الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا من حيث الابتكار.

ورجعت شيلي (المرتبة 50) إلى المراتب الخمسين (50) الأولى أفضل تصنيف لها منذ 2018 مما يجعلها الأولى في مجال الابتكار في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي مرة أخرى، ولأول مرة على الإطلاق، دخلت البرازيل (المرتبة 54) ضمن المراتب الثلاثة (03) الأولى في الإقليم، حيث احتلت (المرتبة 02) وحلت محل المكسيك (المرتبة 58) التي تراجعت إلى (المرتبة 03) وخسرت ثلاث مراتب في عام 2022. وخرجت كوستاريكا، بدورها، من المراتب الثلاثة الأولى على المستوى الإقليمي، وهي تحتل (المرتبة 68) بشكل عام في الابتكار، متراجعة باثني عشرة (12) مرتبة في عام 2022 ومن بين البلدان البارزة الأخرى التي حسنت من ترتيبها في الابتكار العالمي بالإقليم هناك كولومبيا (المرتبة 63) ، وبيرو (المرتبة 65) ، والأرجنتين (المرتبة 69)، والجمهورية الدومينيكية (المرتبة 90) ، وتحتل بيرو مكانة رائدة عالمياً هذا العام في مؤشرات توفر القروض من مؤسسات التمويل الأصغر (المرتبة الأول)، والخريجين في العلوم والهندسة (المرتبة 18) ونماذج المنفعة (المرتبة 22) .

وقفزت جمهورية إيران الإسلامية إلى (المرتبة 53) ، لتحتل المرتبة الثالثة بين فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا، في حين قفزت إندونيسيا هي الأخرى لتدخل ضمن المراتب الثمانية (80) الأولى في عام 2022 ، حيث احتلت (المرتبة 75) ، وتواصل أوزبكستان المضي قدماً وقد وصلت إلى المرتبة الثانية وثمانون (82) في عام 2022، مما يجعلها من بين الاقتصادات الثلاثة الأولى من حيث الابتكار في إقليم وسط وجنوب آسيا، بعد أن صُنفت ضمن مؤشر الابتكار العالمي مرة أخرى فقط في عام 2020 نظراً لتوفيرها بيانات الابتكار بشكل أفضل.

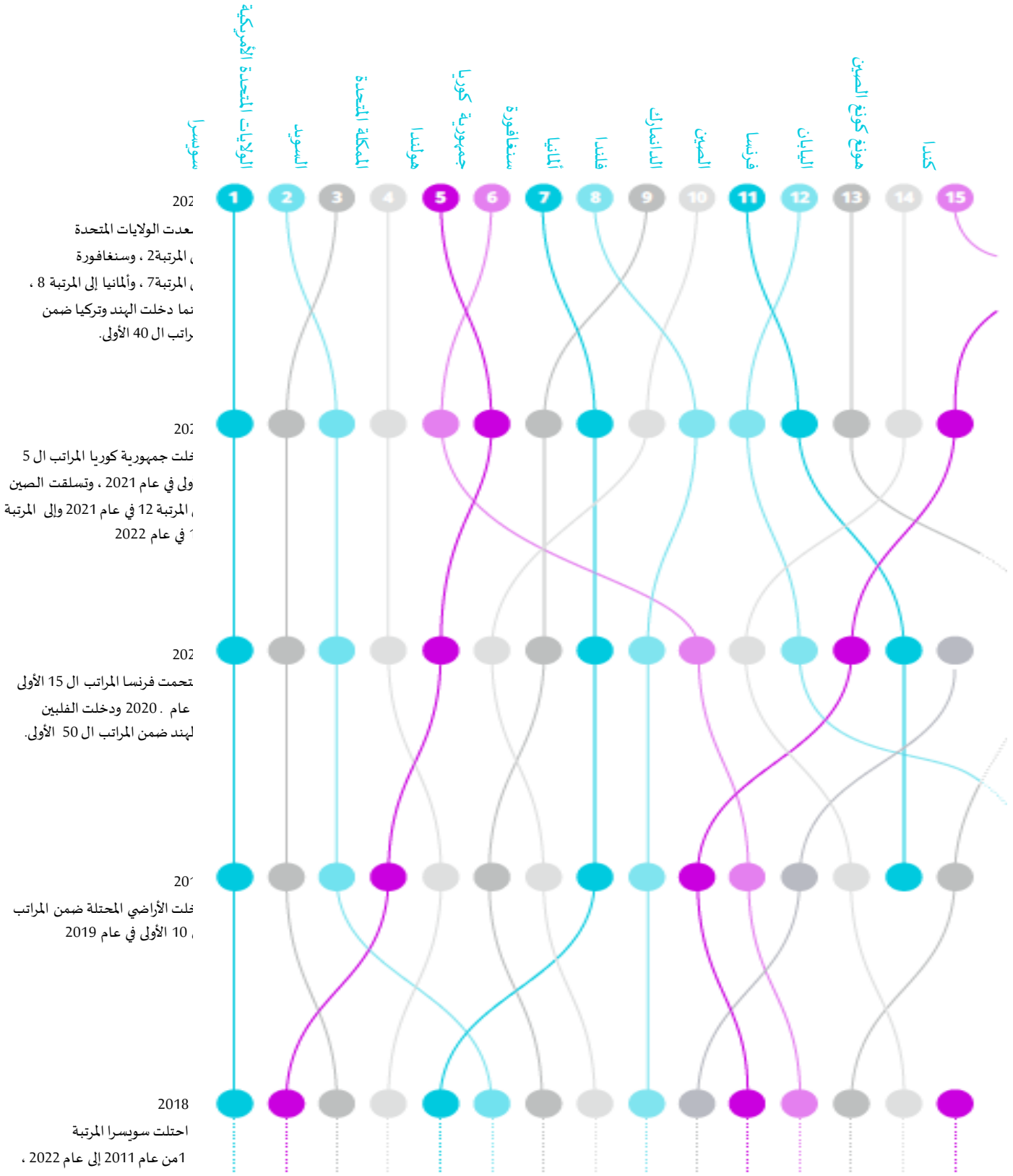
وتعد باكستان من البلدان البارزة التي تسلمت المراتب في تصنيف مؤشر الابتكار العالمي 2022، حيث دخلت ضمن المراتب التسعون (90) الأولى إذ احتلت (المرتبة 87).

ودخلت في هذا العام إندونيسيا وأوزبكستان وباكستان ضمن مجموعة الاقتصادات المتفوقة في الابتكار لأول مرة من خلال تحقيق أداء فوق المتوقع في الابتكار مقارنة بمستوى تنميتها الاقتصادية (انظر الجدول 31 والشكل 42).

وحسن ما مجموعه ستة عشرة (16) من أصل خمسة وعشرون (25) اقتصاداً من اقتصادات أفريقيا جنوب الصحراء المشمولة هذا العام من ترتيبها، إذ حققت بوتسوانا أكبر قفزة للأمام، حيث وصلت إلى (المرتبة 86) ، وبذلك تجاوزت كينيا (المرتبة 88) لتصبح بين المراتب الأولى في الإقليم، ومن بين البلدان البارزة الأخرى التي حسنت من ترتيبها في الإقليم هناك موريشيوس (المرتبة 45) وغانا (المرتبة 95) وناميبيا (المرتبة 96) والسنغال (المرتبة 99) ، وظلت جنوب أفريقيا في مرتبتها الواحد وستون (61) دون تغيير لتواصل فشلها في التحسن بثبات بمرور الوقت.



الشكل (41): التقلبات ضمن المراتب العشرة الأولى في مؤشر الابتكار العالمي، فترة 2018 – 2022



## الجدول (30): قادة الابتكار في العالم لعام 2022

الاقتصادات الثلاثة الأولى في مجال الابتكار حسب فئة الدخل	الاقتصادات الثلاثة الأولى في مجال الابتكار حسب الإقليم
<p>الاقتصادات الثلاثة الأولى في مجال الابتكار حسب فئة الدخل المرتفع</p> <p>1. سويسرا</p> <p>2. الولايات المتحدة ↑</p> <p>3. السويد ↓</p> <p>فئة الدخل المتوسط من الشريحة العليا</p> <p>1. الصين</p> <p>2. بلغاريا</p> <p>3. ماليزيا</p> <p>فئة الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا</p> <p>1. الهند ↑</p> <p>2. فييتنام ↓</p> <p>3. جمهورية إيران الإسلامية ☆</p> <p>فئة الدخل المنخفض</p> <p>1. رواندا</p> <p>2. مدغشقر ☆</p> <p>3. إثيوبيا</p>	<p>أوروبا</p> <p>1. سويسرا</p> <p>2. السويد</p> <p>3. المملكة المتحدة</p> <p>أمريكا الشمالية</p> <p>1. الولايات المتحدة</p> <p>2. كندا</p> <p>أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي</p> <p>1. شيلي</p> <p>2. البرازيل ☆</p> <p>3. المكسيك ↓</p> <p>وسط وجنوب آسيا</p> <p>1. الهند</p> <p>2. جمهورية إيران الإسلامية</p> <p>3. أوزبكستان ☆</p> <p>جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا</p> <p>1. جمهورية كوريا</p> <p>2. سنغافورة</p> <p>3. الصين</p> <p>شمال أفريقيا وغرب آسيا *</p> <p>1. الأراضي المحتلة</p> <p>2. الإمارات العربية المتحدة</p> <p>3. تركيا</p> <p>أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى *</p> <p>1. جنوب أفريقيا</p> <p>2. بوتسوانا ☆</p> <p>3. كينيا ↓</p>

المصدر: قاعدة البيانات الخاصة بمؤشر الابتكار العالمي، الويبو، 2022.

☆ يشير إلى دخول بلد جديد ضمن المراتب الثلاثة الأولى في عام 2022 .

↑↓ يشير إلى تقلبات المراتب الأعلى أو لأسفل ضمن المراتب الثلاثة الأولى، مقارنة بعام 2021 .

\* المراتب الثلاثة الأولى في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى - باستثناء اقتصادات الجزر. وتضم المراتب الأربعة الأولى في الإقليم، بما في ذلك جميع الاقتصادات، هي كما يلي: موريشيوس المرتبة الأولى وجنوب أفريقيا المرتبة الثانية وبوتسوانا المرتبة الثالثة وكينيا المرتبة الرابعة.

\* المراتب الثلاثة الأولى في شمال أفريقيا وغرب آسيا - باستثناء اقتصادات الجزر. المراتب الأربعة الأولى في الإقليم، بما في ذلك جميع الاقتصادات، هي كما يلي: الأراضي المحتلة المرتبة الأولى وقبرص المرتبة الثانية والإمارات العربية المتحدة المرتبة الثالثة وتركيا المرتبة الرابعة.

1) البلدان التي حققت أداءً فوق التوقعات: يفوق أداء العديد من الاقتصادات النامية ما هو متوقع في مجال الابتكار مقارنة بمستوى تنميتها الاقتصادية.

حيث فاق أداء ستة وعشرون (26) اقتصادا في مؤشر الابتكار العالمي 2022 التوقعات مقارنة بمستوى تنميتها، يطلق عليها الاقتصادات المتفوقة في الابتكار (الشكل 42 والجدول 31).

ولا تزال الهند وكينيا وجمهورية مولدوفا وفيتنام تحمل الأرقام القياسية باعتبارها من المتفوقة في الابتكار الاثني عشرة (12) سنة متتالية، ويعتبر أداء الابتكار في الهند أعلى من المتوسط بالنسبة لفئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا في كل ركائز الابتكار تقريبا، باستثناء ركيزة البنية التحتية والتي سجلت فيها أداء أقل من المتوسط، وسجلت كينيا (المرتبة 88) أعلى من فئة الدخل التي تنتمي إليها في ركائز المؤسسات، وتطور السوق والأعمال، والمخرجات المعرفية والتكنولوجية، والمخرجات الإبداعية، وتواصل فيتنام تسجيل مستويات أعلى من متوسط فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا في جميع الركائز، بل تسجل حتى أعلى من متوسط فئة البلدان ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا في جميع الركائز باستثناء رأس المال البشري والبحث.

ومع ذلك، شهد هذا العام تغييرات أيضًا، فقد دخلت إندونيسيا (المرتبة 75) وأوزبكستان (المرتبة 82) وباكستان (المرتبة 87) ضمن الاقتصادات المتفوقة في الابتكار في عام 2022 لأول مرة على الإطلاق، وبالنسبة لهذه الاقتصادات الثلاثة، يتزامن هذا الإنجاز مع تحول مهم في ترتيبها بتسلسل أربعة (04) إلى اثني عشرة (12) مرتبة، بالإضافة إلى ذلك، عادت جامايكا (المرتبة 76) والأردن (المرتبة 78) وزيمبابوي (المرتبة 107) وموزمبيق (المرتبة 123) وبوروندي (المرتبة 130) جميعها إلى مجموعة الاقتصادات المتفوقة في الابتكار عام 2022. واحتفظت البرازيل (المرتبة 54) وجمهورية إيران الإسلامية (المرتبة 53) وبيرو (المرتبة 65) بمكانتها ضمن الاقتصادات المتفوقة في الابتكار للعام الثاني على التوالي، وتسلمت هذه الاقتصادات الثلاثة أيضًا ما بين ثلاثة إلى سبعة مراتب في التصنيف، مع تقدم البرازيل إلى الأمام منذ عام 2019، فقد حققت البرازيل في عام 2022 تحسينات ملحوظة في مخرجات الابتكار، لا سيما في المخرجات الإبداعية، بما في ذلك الأصول غير الملموسة، والإبداع عبر الإنترنت، وكذلك في مؤشرات العلامات التجارية (المرتبة 19)، وإنشاء تطبيقات الأجهزة المحمولة (المرتبة 34).

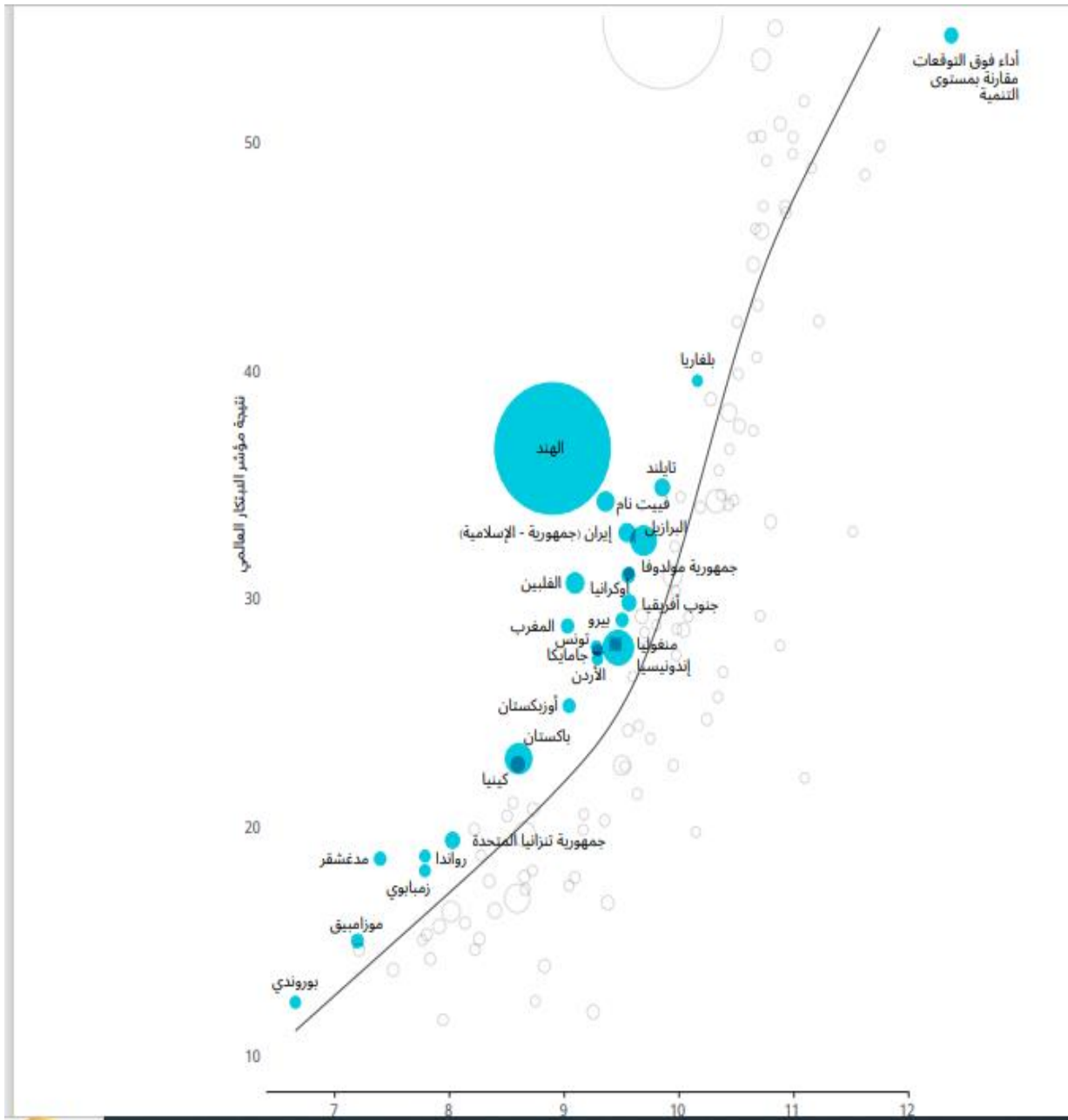
ويضم إقليم أفريقيا جنوب الصحراء أكبر عدد من الاقتصادات التي تحقق أداءً يفوق التوقعات (ثمانية في المجموع)، ويأتي إقليم جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا في المرتبة الثانية (02) بخمسة (05) اقتصادات، يليه وسط وجنوب آسيا في المرتبة الثالثة (03) بأربع (04) اقتصادات، وتتقاسم أوروبا، وشمال أفريقيا وغرب آسيا، وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي المرتبة الرابعة (04) بثلاثة (03) اقتصادات لكل منها.

وعلى العكس من ذلك، كان أداء واحد وأربعون (41) اقتصادًا أقل من التوقعات فيما يتعلق بالابتكار، كان أربعة (04) منها ضمن الاتحاد الأوروبي وهي ليتوانيا (المرتبة 39) واليونان (المرتبة 44) وسلوفاكيا (المرتبة 46) ورومانيا (المرتبة 49). وفي فئة الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا، كانت ستة (06) منها ضمن أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، الأرجنتين (المرتبة 69)، على الرغم من تسلسلها أربعة (04) مراتب هذا العام، وبنما (المرتبة 81) والجمهورية الدومينيكية (المرتبة 90) وباراغواي (المرتبة 91) وإكوادور (المرتبة 98) وغواتيمالا (المرتبة 110)، وفي فئة الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا، كان أداء

أربعة عشرة (14) اقتصادا دون التوقعات مقارنة بمستوى تنميتها، بما في ذلك اقتصادات أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، كوت ديفوار (المرتبة 109) ونيجيريا (المرتبة 114) وزامبيا (المرتبة 118) والكاميرون (المرتبة 121) وبنين (المرتبة 124) وأنغولا (المرتبة 127) وموريتانيا (المرتبة 129).

وبالنسبة لعام 2021، غيّر سبعة وعشرون (27) اقتصادًا مجموعات الأداء التي تنتهي إليها، إذ غير أربعة اقتصادًا حالة أدائها من أقل من التوقعات إلى مطابقة التوقعات، وهي سريلانكا (المرتبة 85) وبنغلاديش (المرتبة 102) وإثيوبيا (المرتبة 117) واليمن (المرتبة 128). وعلى العكس من ذلك، تراجع اثني عشرة (12) اقتصادا عن التوقعات المطابقة لتدخل ضمن الأداء دون التوقعات، ونصفها اقتصادات أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وهي أوروغواي (المرتبة 64) وباراغواي (المرتبة 91) وإكوادور (المرتبة 98) والسلفادور (المرتبة 100) وغواتيمالا (المرتبة 110) م وهندوراس (المرتبة 113).

#### الشكل (42): العلاقة الإيجابية بين الابتكار والتنمية



المصدر: قاعدة البيانات الخاصة بمؤشر الابتكار العالمي، الويبو، 2022.

ملاحظة : حجم الفقاعات حسب عدد السكان. يوضح خط اتجاه الشريحة المكعبة المستويات المتوقعة لأداء الابتكار على مستويات مختلفة من الناتج المحلي الإجمالي للفرد لجميع الاقتصادات المشمولة في مؤشر الابتكار العالمي. 2022 .

الجدول (31): المتفوقون في الابتكار في عام 2022 . فئة الدخل التي ينتمون إليها، والإقليم الذي يقعون فيه،

والسنوات التي قضوها وهم حاملين للقب " المتفوقون في الابتكار "

الاقتصاد	فئة الدخل	الاقليم	السنوات التي قضوها وهو حاملين للقب " المتفوقون في الابتكار " (المجموع)
الهند	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	وسط وجنوب آسيا	2011-2022(12)
كينيا	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	2011-2022(12)
جمهورية مولدوفا	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا	أوروبا	2011-2022(12)
فيتنام	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا	2011-2022(12)
منغوليا	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا	2011-2015-2018-2022(10)
رواندا	الاقتصادات ذات الدخل المنخفض	أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	2012-2014-2022(10)
أوكرانيا	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	أوروبا	2012-2014-2022(10)
موزمبيق	الاقتصادات ذات الدخل المنخفض	أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	2012-2014-2020-2022(9)
تايلند	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا	جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا	2011-2014-2018-2015-2022(8)
بلغاريا	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا	أوروبا	2015-2017-2018-2020(6)
مدغشقر	الاقتصادات ذات الدخل المنخفض	أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	2016-2018-2020(6)
الأردن	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا	شمال أفريقيا وغرب آسيا	2011-2015-2022(6)
جنوب أفريقيا	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا	أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى أوروبا	2018-2022(5)
المغرب	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	شمال أفريقيا وغرب اسيا	2015-2020-2022(4)
الفلبين	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا	2019-2020-2022(4)
تونس	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	شمال أفريقيا وغرب اسيا	2018-2020-2022(4)
جمهورية تنزانيا المتحدة	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	2017-2020-2022(4)
بوروندي	الاقتصادات ذات الدخل المنخفض	أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	2017-2019-2022(3)
البرازيل	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	2021-2022(2)
جمهورية إيران الإسلامية	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	وسط وجنوب آسيا	2021-2022(2)

بيرو	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	2022-2021(2)
جامايكا	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	2022-2020(2)
زيمبابوي	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	2022-2012(2)
إندونيسيا	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا	2022(1)
أوزبكستان	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	وسط وجنوب آسيا	2022(1)
باكستان	الاقتصادات ذات الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	وسط وجنوب آسيا	2022(1)

المصدر: قاعدة البيانات الخاصة بمؤشر الابتكار العالمي، الويبو، 2021

ملاحظة: يتبع تصنيف فئة الدخل الوارد في الجدول تصنيف فئة الدخل للبنك الدولي (يونيو 2021) وتتوافق الأقاليم الجغرافية مع منشور الأمم المتحدة بشأن الرموز المعيارية للبلدان أو المناطق لأغراض الاستخدام الإحصائي.

### المطلب الثالث: استمرار الفجوة في الابتكار بين الأقاليم

يواصل إقليم جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا تضيق الفجوة مع أمريكا الشمالية وأوروبا لعام آخر، لم تشهد أي تغييرات من حيث أقاليم العالم التي تقدم أفضل أداء في مجال الابتكار. ويستمر إقليم أمريكا الشمالية وأوروبا في الصدارة، يليه جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا، ويلها رغم ابتعادها، شمال أفريقيا وغرب آسيا، وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، ووسط وجنوب آسيا، وأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، على التوالي.

#### الفرع الأول: إقليم أمريكا الشمالية وأوروبا

1) أمريكا الشمالية: تعد أمريكا الشمالية، المكوّنة من الولايات المتحدة وكندا، أكثر أقاليم العالم ابتكاراً. وتسلق كلا الاقتصادين مرتبة واحدة في تصنيف هذا العام ليصلا إلى (المرتبة الثانية) و(المرتبة الخامسة عشرة) على التوالي. ويُعد الإقليم الأعلى أداءً في جميع ركائز مؤشر الابتكار العالمي مقارنةً بجميع أقاليم العالم الأخرى، وتقدّم الولايات المتحدة أفضل أداء في تطور السوق (المرتبة الأولى) وفي مجال تطور الأعمال (المرتبة الثالثة) والمخرجات المعرفية والتكنولوجية (المرتبة الثالثة). بينما عادت كندا إلى المراتب الخمسة عشرة (15) الأولى محققة أفضل تصنيف لها (المرتبة 15) منذ عام 2016، بعد أن خرجت من المراتب العشرة الأولى في عام 2012، وهي تسجل أفضل النتائج في مؤشرات الاستفادة من رأس المال الاستثماري (المرتبة الأولى) وصفقات المشاريع المشتركة/التحالف الاستراتيجي (المرتبة الأولى)، والإنفاق على برمجيات الحاسوب (المرتبة الثالثة).

2) أوروبا: لا تزال أوروبا تضم عددًا كبيراً من قادة الابتكار الخمسة عشر (15) اقتصاداً في المجموع، توجد ضمن المراتب الخمسة وعشرون (25) الأولى، فمن بين الاقتصادات الأوروبية التسعة والثلاثون (39) المشمولة، ارتقى اثني عشرة (12) اقتصاداً في التصنيف هذا العام: هولندا (المرتبة 5) وألمانيا (المرتبة 8) والنمسا (المرتبة 17) وإستونيا (المرتبة 18) ولكسمبرغ (المرتبة 19) ومالطا (المرتبة 21)

وإيطاليا (المرتبة 28) وإسبانيا (المرتبة 29) وبولندا (المرتبة 38) واليونان (المرتبة 44) وجمهورية مولدوفا (المرتبة 56) والبوسنة والهرسك (المرتبة 70).

وتمتلك سويسرا أفضل المؤسسات أداءً في الإقليم (الثانية على مستوى العالم)، وهي قائدة إقليميا وعالميا في مخرجات الابتكار، وتحتل المرتبة الأولى (01) في كل من المخرجات المعرفية والتكنولوجية، والمخرجات الإبداعية.

وتتصدر ألمانيا في رأس المال البشري والبحث (المرتبة 02)، بينما تحتل السويد المرتبة الأولى (01) في البنية التحتية وتطور الأعمال في جميع أنحاء العالم (المرتبة الأولى في كلا الركيزتين).

وتتصدر إستونيا (المرتبة 18)، الإقليم في تطور السوق (المرتبة 03)، وتحتل الصدارة عالميًا في مؤشرات المشاركة الإلكترونية (المرتبة 01)، وصفقات رأس المال الاستثماري (المرتبة 01)، وواردات خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المرتبة 01)، والشركات الجديدة (المرتبة 01)، والخدمات الحكومية عبر الإنترنت (المرتبة 02)، وسياسات وثقافة ريادة الأعمال (المرتبة 03)، وإنشاء تطبيقات الأجهزة المحمولة (المرتبة 06)، وتمويل الشركات الناشئة والمتوسعة (المرتبة 07)، والأداء البيئي (المرتبة 14).

### الفرع الثاني: إقليم جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا

يواصل إقليم جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا سد فجوة أداء الابتكار مع أمريكا الشمالية وأوروبا، وتوجد سبع اقتصادات ضمن إقليم جنوب شرق آسيا وشرق آسيا وأوقيانوسيا في صدارة الابتكار في العالم: جمهورية كوريا (المرتبة 06)، سنغافورة (المرتبة 07)، الصين (المرتبة 11)، اليابان (المرتبة 13)، هونغ كونغ (الصين) (المرتبة 14)، نيوزيلندا (المرتبة 24)، أستراليا (المرتبة 25). ومن بين قادة الابتكار في الإقليم، حققت الصين وجمهورية كوريا واليابان أكبر تقدم في التصنيف على مدى السنوات العشر الماضية، واحتلت جمهورية كوريا (المرتبة 21) في عام 2012، وانضمت إلى المراتب العشرة الأولى في عام 2020 وقفزت إلى (المرتبة 6) في عام 2022. وانتقلت اليابان من (المرتبة 25) في عام 2012 وأصبحت تحوم بالقرب من المراتب العشرة الأولى، حيث احتلت هذا العام (المرتبة 13). وكانت الصين تحتل (المرتبة 34) في عام 2012، وانضمت إلى قادة الابتكار في عام 2016، ومنذ ذلك الحين تسلقت بثبات التصنيف العالمي كل عام حتى هذا العام، في عام 2022، وهي تقترب من العشرة الأوائل حيث تقع في (المرتبة 11).

وداخل الإقليم ككل، حققت فيتنام (المرتبة 48) والفلبين (المرتبة 59) وإندونيسيا (المرتبة 75) وكمبوديا (المرتبة 97) وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية (المرتبة 112) أكبر تقدم خلال العقد الماضي، حيث تسلقت أكثر من عشرين (20) رتبة.

وتستمر هذه الاقتصادات في الريادة في مؤشرات الابتكارات الرئيسية أيضًا، إذ تحتل فيتنام المرتبة الأولى (01) على مستوى العالم في واردات التكنولوجيا الفائقة، والفلبين المرتبة الثانية (02) في صادرات التكنولوجيا الفائقة، وإندونيسيا المرتبة الثالثة (03) عالميا في سياسات وثقافة ريادة الأعمال.

وقفزت إندونيسيا (المرتبة 75) قفزة كبيرة، حيث حققت أفضل مرتبة لها منذ عام 2012، عندما احتلت (المرتبة 100)، وقد حققت هذا العام تحسينات ملحوظة في روابط الابتكار والأصول غير الملموسة، حيث كان أداءها حسنا في مؤشرات مثل تمويل الشركات الناشئة والمتوسعة (المرتبة 04)، وحالة إنشاء

التكتلات (المرتبة 09)، والتعاون بين الجامعات والصناعات في مجال البحث والتطوير (المرتبة 13) ، وكثافة الأصول غير الملموسة المؤسسية (المرتبة 13) .

الفرع الثالث: إقليم وسط وجنوب آسيا، شمال أفريقيا وغرب آسيا، أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى

1) وسط وجنوب آسيا : داخل وسط وجنوب آسيا، تواصل الهند ريادتها في (المرتبة 40) عالميا، حيث تقدمت في الترتيب، من (المرتبة 46) في عام 2021 ، (المرتبة 81) في عام 2015، وتحتل جمهورية إيران الإسلامية (المرتبة 02) في الإقليم مرة أخرى، حيث صعدت إلى (المرتبة 53) عالميا بعدما حققت قفزة نوعية من (المرتبة 104) التي احتلتها في عام 2012 لترسخ نفسها كاققتصاد متوسط الدخل لديه القدرة على تحويل مشهد الابتكار العالمي، واحتلت أوزبكستان (المرتبة 03) في الإقليم و(المرتبة 82) عالميا، وقفزت كازاخستان إلى (المرتبة 04) في الإقليم و(المرتبة 83) عالميا.

وقفزت سريلانكا (المرتبة 85) وباكستان (المرتبة 87) وبنغلاديش (المرتبة 102) في التصنيف بشكل ملحوظ هذا العام، في حين كانت باكستان الوحيدة التي ظلت ثابتة في مرتبتها بمرور الوقت كانت تحتل (المرتبة 133) منذ عام 2012 ، في حين شهدت سريلانكا صعود وهبوط في التصنيف، واستعادت هذا العام (المرتبة 85) التي احتلتها لأول مرة في عام 2015 . وتحسنت بنغلاديش هذا العام، لا سيما في المخرجات الإبداعية، والأصول غير الملموسة، والإبداع عبر الإنترنت، وكان أداءها حسنا بشكل خاص في كثافة الأصول غير الملموسة المؤسسية (المرتبة 26) .

2) شمال أفريقيا وغرب آسيا: في شمال أفريقيا وغرب آسيا، تواصل الأراضي المحتلة (المرتبة 16) تحقيق تقدم ضخم في الإقليم ككل وبطريقة متسقة.

لقد كانت رائدة في مجال الابتكار على مدار الخمسة عشرة (15) سنة الماضية، حيث تصدر الأراضي المحتلة الإقليم في مجال تطور السوق (المرتبة 07)، وتطور الأعمال (المرتبة 06)، والمخرجات المعرفية والتكنولوجية (المرتبة 07) وهو اقتصاد رائد في مؤشرات صفقات رأس المال الاستثماري، والإناث العاملات بدرجات علمية متقدمة، والبراءات المودعة بموجب معاهدة التعاون بشأن البراءات، وصادرات خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحتل المرتبة الأولى (01) على مستوى العالم في كل منها، كما أن الأراضي المحتلة هي الاقتصاد الوحيد الذي ينفق أكثر من 5% من الناتج المحلي الإجمالي على البحث والتطوير، ووصلت النسبة إلى 5.4% في عام 2020 .



الجدول (32): خريطة حرارية: تصنيفات مؤشر الابتكار العالمي 2022 بشكل عام وحسب ركيزة الابتكار

المخرجات الابداعية	المخرجات المعرفية والتكنولوجية	تطور بيئة الأعمال	تطور السوق	البنية التحتية	رأس المال البشري والبحث	المؤسسات	مؤشر الابتكار العالمي بشكل عام	البلد/الاقتصاد
1	1	7	8	4	4	2	1	سويسرا
12	3	3	1	19	9	13	2	الولايات المتحدة الأمريكية
8	2	1	13	1	3	19	3	السويد
3	8	22	5	8	6	24	4	المملكة المتحدة
10	5	10	18	14	14	4	5	هولندا
4	10	9	21	13	1	31	6	جمهورية كوريا
21	13	2	4	11	7	1	7	سنغافورة
7	9	19	14	23	2	20	8	ألمانيا
18	4	5	17	3	8	11	9	فنلندا
14	12	15	15	5	10	9	10	الدانمرك
11	6	12	12	25	20	42	11	الصين
6	15	17	10	17	15	18	12	فرنسا
19	11	8	9	12	21	21	13	اليابان
5	60	27	2	6	13	10	14	هونغ كونغ ، الصين
20	24	20	6	30	12	15	15	كندا
36	7	6	7	42	24	41	16	الأراضي المحتلة
26	19	18	38	9	11	8	17	النمسا
24	21	25	3	10	34	12	18	استونيا
9	33	4	31	40	32	5	19	لكسمبرغ
13	22	14	41	22	29	14	20	إيسلندا
2	32	16	33	27	42	28	21	مالطة
30	25	21	28	2	19	3	22	النرويج
29	14	13	55	15	23	16	23	أيرلندا
22	29	31	24	21	18	7	24	نيوزيلندا
27	37	24	20	18	5	17	25	أستراليا
32	18	11	45	37	16	29	26	بلجيكا
17	20	23	29	28	39	36	27	قبرص
16	16	33	35	26	28	58	28	إيطاليا
28	27	32	30	16	26	38	29	إسبانيا
37	17	28	76	20	33	43	30	الجمهورية التشيكية
45	59	26	23	7	17	6	31	الإمارات العربية المتحدة
25	35	34	42	39	22	47	32	البرتغال
56	26	29	68	24	25	37	33	سلوفينيا
46	23	30	67	35	37	48	34	هنغاريا
23	30	40	62	34	68	67	35	بلغاريا
41	39	41	26	51	38	34	36	ماليزيا

15	47	47	37	48	41	101	37	تركيا
38	38	38	61	43	36	65	38	بولندا
47	48	37	32	45	44	26	39	ليتوانيا
52	34	54	19	78	43	54	40	الهند
42	44	36	65	52	48	35	41	اتقيا
39	45	46	56	31	46	77	42	كرواتيا
49	43	43	27	54	71	78	43	تايلند
54	46	55	64	46	31	69	44	اليونان
31	82	96	16	70	66	22	45	موريشيوس
70	28	45	70	41	59	68	46	سلوفاكيا
48	51	44	48	62	27	89	47	الاتحاد الروسي
35	52	50	43	71	80	51	48	فييت نام
57	31	51	63	33	74	75	49	رومانيا
55	54	57	46	47	57	39	50	شيلي
66	65	53	22	53	30	50	51	المملكة العربية السعودية
59	69	73	47	29	56	25	52	قطر
33	50	115	11	75	54	131	53	إيران (1 جمهورية - الإسلامية)
51	55	35	49	65	50	102	54	البرازيل
76	42	65	83	38	52	53	55	روسيا
43	49	79	58	84	62	98	56	جمهورية مولدوفا
63	36	48	102	82	49	97	57	أوكرانيا
50	58	76	54	63	58	93	58	المكسيك
58	41	39	78	81	86	90	59	الفلبين
71	72	58	53	44	61	59	60	الجبيل الأسود
64	56	63	39	77	81	81	61	جنوب أفريقيا
60	68	101	73	36	55	86	62	الكويت
75	67	42	66	59	79	72	63	كولومبيا
85	62	62	77	60	73	32	64	أوروغواي
65	90	49	40	79	47	61	65	بيرو
93	57	59	34	49	75	88	66	مقدونيا الشمالية
44	64	94	74	89	83	85	67	المغرب
81	61	60	88	66	77	44	68	كوستاريكا
53	77	52	95	64	69	96	69	الأرجنتين
83	63	98	25	55	67	94	70	البوسنة والهرسك
40	85	61	97	92	64	76	71	منغوليا
98	73	93	75	32	78	27	72	البحرين
61	53	116	98	85	45	92	73	تونس
86	75	64	72	83	70	30	74	جرجيا
72	78	92	36	68	90	71	75	إندونيسيا
34	89	67	110	99	84	56	76	جامايكا
91	40	72	96	67	35	130	77	بيلاروس
78	76	75	52	100	76	45	78	الأردن
80	94	97	71	56	40	57	79	عمان
73	71	84	85	80	91	55	80	أرمينيا

62	86	105	89	50	94	70	81	بنما
102	80	74	60	74	65	63	82	أوزبكستان
118	81	68	90	58	60	52	83	كازاخستان
82	96	56	91	57	89	84	84	ألبانيا
69	66	71	108	73	120	119	85	سيرى لانكا
100	88	70	112	88	51	40	86	بوتسوانا
67	70	81	100	114	113	118	87	باكستان
79	74	80	111	107	119	82	88	كينيا
84	79	103	86	93	97	111	89	مصر
88	93	83	84	69	108	80	90	الجمهورية الدومينيكية
74	105	86	82	76	100	115	91	باراغواي
125	127	66	101	61	53	23	92	برون ي دار السلام
105	117	77	80	90	87	46	93	أذربيجان
121	92	107	51	86	63	113	94	قيرغيزستان
77	103	88	119	96	101	100	95	غانا
113	113	108	81	106	72	49	96	ناميبيا
104	101	117	44	103	99	87	97	كمبوديا
96	102	85	103	72	98	121	98	إكوادور
112	97	124	69	105	103	60	99	السنغال
90	108	87	99	97	107	107	100	السلفادور
117	87	102	123	87	88	66	101	ترينيداد وتوباغو
87	95	125	92	94	127	109	102	بنغلاديش
94	114	112	79	104	126	74	103	جمهورية تنزانيا المتحدة
116	84	128	94	121	85	91	104	طاجيكستان
126	111	113	115	95	106	33	105	رواندا
68	115	118	109	132	105	120	106	مدغشقر
89	99	90	114	126	92	128	107	زمبابوي
103	121	82	50	111	110	124	108	نيكاراغوا
108	104	95	122	98	122	73	109	كوت ديفوار
99	91	89	107	119	121	122	110	غواتيمالا
101	119	91	59	108	123	117	111	نيبال
114	122	104	57	118	111	103	112	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
120	110	78	104	101	96	125	113	هندوراس
97	123	69	126	112	109	112	114	نيجيريا
109	118	120	125	102	82	99	115	الجزائر
106	100	130	93	128	102	123	116	ميانمار
115	83	122	113	123	131	110	117	إثيوبيا
110	116	100	106	116	118	126	118	زامبيا
123	106	126	127	109	129	62	119	أوغندا
127	112	123	118	115	104	105	120	بوركينافاسو
124	98	99	132	113	116	104	121	الكاميرون
111	126	129	105	117	117	108	122	توغو
107	120	121	120	91	114	129	123	موزمبيق

بنن	124	64	115	110	117	114	129	132
النيجر	125	79	130	129	116	106	109	131
مالي	126	114	128	125	124	110	107	122
أنغولا	127	116	125	122	121	131	130	92
اليمن	128	132	124	120	87	127	124	95
موريتانيا	129	83	112	127	129	111	132	130
بورندي	130	106	95	130	130	119	128	128
العراق	131	127	93	124	128	132	125	129
غينيا	132	95	132	131	131	109	131	119

المصدر: قاعدة البيانات الخاصة بمؤشر الابتكار العالمي، الويبو، 2022.

الشريحة الربعية الأولى 'الأفضل أداء من المرتبة 100 إلى المرتبة 132

الشريحة الربعية الثانية 'الأفضل أداء من المرتبة 67 إلى المرتبة 99

الشريحة الربعية الثالثة 'الأفضل أداء من المرتبة 34 إلى المرتبة 66

الشريحة الربعية الرابعة 'الأفضل أداء من المرتبة 1 إلى المرتبة 33

قفزت الإمارات العربية المتحدة قفزة كبيرة إلى الأمام هذا العام لتصل إلى (المرتبة 31)، لتقترب بالتالي من المراتب الثلاثين الأولى، وتوجد تركيا ضمن المراتب الأربعين الأولى إذ تحتل (المرتبة 37)، وتتصدر تركيا الإقليم في المخرجات الإبداعية (المرتبة 15)، وتحتل (المرتبة 04) عالميًا في الأصول غير الملموسة، لتصبح رائدة عالميًا في مؤشرات التصاميم الصناعية (المرتبة 01)، والعلامات التجارية (المرتبة 06)، وكثافة الأصول غير الملموسة (المرتبة 15)، ونظرًا لأدائها الأخير، كاققتصاد متوسط الدخل، فإن تركيا لديها القدرة على تحقيق نمو في أداء الابتكار على غرار الصين في السنوات المقبلة.

وتقدمت عشر (10) اقتصادات أخرى في الإقليم في التصنيف، بما في ذلك السعودية (المرتبة 51) وقطر (المرتبة 52) والكويت (المرتبة 62) والمغرب (المرتبة 67) والبحرين (المرتبة 72) أما الجزائر فقد حلت في المرتبة مائة وخمسة عشر (115).

3) أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي: داخل أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، عادت شيلي (المرتبة 50) إلى المراتب الخمسين الأولى، بينما تواصل البرازيل المضي قدمًا وهي تحتل (المرتبة 54)، ولا تزال المكسيك ضمن الاقتصادات الستين الأولى في (المرتبة 58)، ولكنها تراجعت ثلاث مراتب عن العام الماضي، وهو أدنى مرتبة لها منذ عام 2017، وتقدمت ثمانية اقتصادات من بين الاقتصادات الثمانية عشرة (18) المشمولة بالتقييم في التصنيف، ولكن تقدمها كان متواضعًا نسبيًا مقارنة بأقاليم العالم الأخرى، وسجلت كولومبيا (المرتبة 63) وبيرو (المرتبة 65) والأرجنتين (المرتبة 69) أبرز تقدم في التصنيف، لتدخل ضمن المراتب السبعين الأولى، وعلى مدار العقد الماضي، كانت المكسيك وبيرو وجامايكا (المرتبة 76) من تسلقت فقط أكثر من عشرة (10) مراتب، في حين شهدت البرازيل والأرجنتين تقدما متسارعا في التصنيف خلال السنوات الخمس الماضية.

وتحتل أوروغواي الصدارة الإقليمية في المؤسسات (المرتبة 32)، وتحتل بيرو المرتبة الأولى (01) في رأس المال البشري والبحث (المرتبة 47)، وتطور السوق (المرتبة 40)، وشيلي في البنية التحتية (المرتبة 47)، والمخرجات المعرفية والتكنولوجية (المرتبة 54)، وتحتل البرازيل المرتبة الأولى في الإقليم من حيث تطور الأعمال (المرتبة 35).

ومن بين اقتصادات البحر الكاريبي، تقدمت الجمهورية الدومينيكية فقط في التصنيف لتحتل (المرتبة 90) على الرغم من استمرارها في الأداء دون التوقعات مقارنة بمستوى تنميتها، وكانت جامايكا في عام 2022 الأفضل في الإقليم من حيث المخرجات الإبداعية (المرتبة 34)، بما في ذلك في مؤشرات مثل العلامات التجارية (المرتبة 09) والتصاميم الصناعية (المرتبة 14).

وكان أداء بيرو والبرازيل وجامايكا أيضًا هذا العام في الابتكار فوق التوقعات مقارنة بمستوى تنميتها. وعلى العكس من ذلك، تراجع أداء ستة اقتصادات في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، ولم يعد مطابقا للتوقعات بل كان أداؤها بدلاً من ذلك دون التوقعات مقارنة بمستوى تنميتها، مما يشير إلى احتمال حدوث ركود في الأداء الابتكاري داخل الإقليم.

(4) أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى: في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، كانت موريشيوس (المرتبة 45) وجنوب أفريقيا (المرتبة 61) فقط ضمن الاقتصادات الثمانية الأولى، واحتلت خمسة اقتصادات أخرى في الإقليم المرتبة الأولى ضمن الاقتصادات المائة الأولى هذا العام: بوتسوانا (المرتبة 86)، كينيا (المرتبة 88)، غانا (المرتبة 95)، ناميبيا (المرتبة 96)، السنغال (المرتبة 99) (الجدول 32). وتقدّم ستة عشر اقتصاداً في تصنيفات مؤشر الابتكار العالمي، مع تحقيق موريشيوس وبوتسوانا وغانا والسنغال وزيمبابوي (المرتبة 107) وإثيوبيا (المرتبة 117) وأنغولا (المرتبة 127) تحسينات ملحوظة في التصنيف، وعادت بوروندي (المرتبة 130) إلى مؤشر الابتكار العالمي هذا العام بفضل توفر بيانات أفضل عنها، بعد أن احتلت (المرتبة 128) في مؤشر الابتكار العالمي في عام 2019، وتنضم موريتانيا إلى مؤشر الابتكار العالمي لأول مرة وهي تحتل (المرتبة 129)، في حين حلت الجزائر في المرتبة مائة وخمسة عشر (115) في مؤشر الابتكار العالمي لعام 2022.

وتحتل موريشيوس المرتبة الأولى (01) في الإقليم، في المؤسسات (المرتبة 22) والبنية التحتية (المرتبة 70) وتطور السوق (المرتبة 16) والمخرجات الإبداعية (المرتبة 31)، وهي في الصدارة عالمياً في صفقات رأس المال الاستثماري المرتبة الأولى (01)، وتقدم أداءً جيداً بشكل ملحوظ في العلامات التجارية (المرتبة 15)، وازدادت خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المرتبة 20) والشركات الجديدة (المرتبة 20). وتتصدر بوتسوانا مؤشر رأس المال البشري والبحث (المرتبة 51)، وتقدم أداءً جيداً في مؤشرات مثل الإنفاق على التعليم (المرتبة 02)، والشركات الجديدة (المرتبة 04)، والقروض من مؤسسات التمويل الأصغر (المرتبة 15)، ومدفوعات الملكية الفكرية (المرتبة 22).

وتتصدر ناميبيا عالمياً في الإنفاق على التعليم الأولى (01)، وتقدم أداءً أعلى بكثير من المتوسط الإقليمي في رأس المال البشري والبحث، وتتصدر جنوب أفريقيا الإقليم في مجال تطور الأعمال (المرتبة 63) والمخرجات المعرفية والتكنولوجية (المرتبة 56). بينما تحسنت الجزائر على مراتب متباينة، (المرتبة 99) في إقليم المؤسسات، (المرتبة 82) في رأس المال البشري والبحث، (المرتبة 102) في البنية التحتية، (المرتبة 125) في تطور السوق، (المرتبة 120) في تطور بيئة الأعمال، (المرتبة 118) في المخرجات المعرفية والتكنولوجية، (المرتبة 109) في المخرجات الإبداعية، وهذه الرتب مازالت الجزائر بعيدة عن مصاف الدول المتطورة في مجال الابتكار.

المبحث الثالث: تحليل وظيفة البحث والتطوير لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: منهج البحث وأداة الدراسة

يعتمد نجاح أي بحث علمي على اختيار المنهج المناسب للدراسة، والذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، وقابلية الوصول إلى البيانات، فيما يخص ببحثنا سوف نستخدم البحث المسحي التحليلي الذي يشمل عينة من المؤسسات.

الفرع الأول: البحث المسحي

هو منهج يسمح بجمع المعلومات من مصادرها الرئيسية، والذي سيمس مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مع الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة موضوع البحث. حيث تسمح منهجية المسح من الوقوف على واقع أداء المؤسسات الاقتصادية في مجال البحث والتطوير. كما أن استخدام طريقة المسح كوسيلة لطرح أسئلة مباشرة مكتوبة على مسيري المؤسسات الاقتصادية، يمكن تبريره من خلال إمكانية جمع معلومات عن العوامل التي تتحكم في توجههم نحو وظيفة البحث والتطوير.

فالقطاعات التي شملها المسح هي بشكل رئيسي تلك الخاصة بأنشطة التصنيع. فمن الضروري القول أن التمثيل الإحصائي، حسب الولايات، القطاعات في العينة لم يؤخذ بعين الاعتبار، لذا فلا يمكن أن تكون النتائج التي تم الحصول عليها، موضوع تعميم ذو دلالة إحصائية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

لقد شمل المسح، المؤسسات الاقتصادية التي تمارس وظيفة البحث والتطوير فقط، ولكي نضمن هذا الشرط في المؤسسات المدروسة، وبالنسبة لدراستنا فقد أُجري المسح على 65 مؤسسة، تقع في ولايات مختلفة من الوطن. لكن فقط 36 مؤسسة أجابت على الاستبيان، وهي مؤسسات استوفت معايير ممارسة النشاط لوظيفة البحث والتطوير، وهي مؤسسات غير تابعة أو مراقبة من طرف مؤسسات أخرى. وبالتالي تتكون عينة البحث من 36 مؤسسة.

حيث تم إرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني وبالضبط باستعمال تطبيق قوقل فورمس " Google forms"، ففي خطوة أولى تم الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني للمؤسسات التي سجلت بريدتها الإلكتروني، لكن لم تكن الطريقة مجدية، ولجأنا فيما بعد إلى الاتصال بالمؤسسات عبر الهاتف، لطلب البريد الإلكتروني، ثم إرسال الاستبيان الإلكتروني، ولم تكن الطريقة مجدية إلى حد بعيد حيث سجلنا حوالي 05 إجابات كانت عبر قوقل فورمس "Google forms"، إجابتين (02) كانت مملوءة عن طريق ملف وورد وتم إرجاعها عن طريق البريد الإلكتروني، وإجابتين (02) تم الحصول عليهما عن طريق مكالمة هاتفية، مما فرض علينا الذهاب إلى مقر المؤسسة شخصيا أو عن طريق الاستعانة بعمال أو أصدقاء كوسيط للمساعدة من أجل الإجابة على الأسئلة وملء الاستبيان وفي بعض الحالات يتم إعادة الاتصال بمسيري المؤسسات لتقديم بعض الشروحات أو التوضيحات.

## الفرع الثالث: أداة الدراسة

يتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية وهو مناسب تمامًا للبحث الكمي لأنه يسهل معالجة العينات الكبيرة وإقامة علاقات إحصائية، أو مقارنات رقمية.<sup>1</sup>

بالاعتماد على المفاهيم المقدمة في الجانب النظري، قمنا بوضع في مرحلة أولى استبيان من (45) سؤالاً، ثم استشارة مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بإدارة الأعمال والإحصاء في الجامعات الجزائرية لإبداء رأيهم ومقترحاتهم بخصوصه والتي أخذت بعين الاعتبار، وعليه توصلنا بعد ذلك إلى استبيان نهائي (الملحق رقم 01) يتضمن (26) سؤالاً، والتي تختلف أسئلتها بين أسئلة<sup>2</sup>: مغلقة، الاختيار من متعدد، تحديد درجة على مقياس ليكرت. وهي في الواقع، موجهة لمسيري المؤسسات.

حيث يتكون الاستبيان من ستة محاور وهي:

محور تمهيدي: بعنوان "تقديم المؤسسة"، ويتضمن طلب معلومات عامة حول المؤسسة، ومسيرها، وهي تمكننا من التأكد من أن المؤسسة تستجيب لمعايير المؤسسة الاقتصادية التي تمارس وظيفة البحث والتطوير ويمكن إدراجها في عينة البحث ومن تم المعالجة والتحليل.

الأول: يضم سبع (07)، فقرات، تم من خلاله طرح الأسئلة التي تسلط الضوء على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، والذي يمكن ان يتواجد في المؤسسة خلال الفترة الممتدة بين 2013-2023 من خلال شكل واحد، أو عدة أشكال للميزة التنافسية، كما سبق وأن شرحناها في الجانب النظري. وهي ميزة التكلفة، التمييز والتركيز.

الأول: يحتوي على أربع (04)، فقرات يهدف إلى إعطاء صورة عن البحث والتطوير في المنتج تجاه الميزة التنافسية فيما يتعلق بتنوع وتطوير وتحسين المنتج وتقديم (ابتكار) منتج جديد.

الثاني: يشمل خمسة (05) فقرات والغرض منه هو دراسة بعض العوامل الخاصة بالعملية الإنتاجية التي لها تأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، كمسايرة تطورات السوق من أجل تطوير العملية الانتاجية، وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة في عملياتها الإنتاجية.

الثالث: يضم خمسة (05) فقرات، هو دراسة أثر بعض العوامل التنظيمية والإدارية على الميزة التنافسية في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بتطوير الإدارة وإدخال تحسينات جديدة في العمليات الإدارية من خلال تجنيد الموارد البشرية في البحث والتطوير.

الرابع: يشمل هو الآخر خمسة (05) فقرات، ويتمحور أساساً حول أهم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة في المجال التسويقي من خلال إدخال تحسينات جديدة واستعمال البحث والتطوير في العملية التسويقية للحصول على حصة سوقية أكبر وتعزيز موقعها التنافسي.

صدق الاتساق الداخلي:

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحور الأربعة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه الفقرة وذلك

<sup>1</sup> R.A THIETART, « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 1999, p226

<sup>2</sup> D. REGUIEG-ISSAD, « Les Principes du Marketing », édition Dar El Adib, 2006, P31.

باستخدام البرنامج الإحصائي spss إصدار 20، والجدول رقم (33) التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البحث والتطوير في المنتج والدرجة الكلية للمحور.

الجدول(33): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور البحث والتطوير في المنتج

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س1	**0.874	0.000
س2	**0.802	0.000
س3	**0.800	0.000
س4	**0.653	0.000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (33) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور البحث والتطوير في المنتج والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.653 فيما كان الحد الأعلى (0.874).

و عليه فإن جميع فقرات محور البحث والتطوير في المنتج متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور البحث والتطوير في المنتج.

الجدول(34): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور البحث والتطوير في العملية

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س5	**0,809	0,000
س6	**0,841	0,000
س7	**0,686	0,000
س8	**0,832	0,000
س9	**0,713	0,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبعاً لنتائج الجدول رقم (34) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور البحث والتطوير في العملية والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.686 فيما كان الحد الأعلى (0.841).

و عليه فإن جميع فقرات محور البحث والتطوير في العملية، متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الجدول(35): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س10	**0,679	0,000
س11	**0,836	0,000
س12	**0,691	0,000
س13	**0,824	0,000
س14	**0,831	0,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



من نتائج الجدول رقم (35) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.679 فيما كان الحد الأعلى (0.836). وعليه فإن جميع فقرات محور البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)، متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الجدول(36): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور البحث والتطوير في التسويق

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س15	0,857**	0,000
س16	0,888**	0,000
س17	0,882**	0,000
س18	0,840**	0,000
س19	0,481**	0,003

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (36) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور البحث والتطوير في التسويق والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.481 فيما كان الحد الأعلى 0.888. وعليه فإن جميع فقرات محور البحث والتطوير في التسويق، متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الجدول(37): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور الميزة التنافسية

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س20	0,641**	0,000
س21	0,769**	0,000
س22	0,747**	0,000
س23	0,653**	0,000
س24	0,639**	0,000
س25	0,571**	0,000
س26	0,634**	0,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول رقم (37) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.571 فيما كان الحد الأعلى (0.769). وعليه فإن جميع فقرات محور الميزة التنافسية، متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

2. ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة اعتمد الطالب على معامل ألفا كرونباخ alpha de Cronbach

حيث يبين الجدول رقم (38) معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول (38): قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرو نباخ

المحور	معامل الثبات ( $\alpha$ )
بحث وتطوير المنتج	0.793
بحث وتطوير العملية	0.834
بحث وتطوير الإدارة	0.821
بحث وتطوير التسويق	0.860
الميزة التنافسية	0.777
الثبات العام للإستبيان	0.923

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (38) أعلاه أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.923) لإجمالي فقرات الاستبيان الستة والعشرون، فيما تراوح ثبات المحاور بين 0.777 كحد أدنى، و0.860 كحد أعلى، فبالنسبة لكل المحاور يتمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات ما دام أنها تعدت الحد الأدنى المعتمد عليها في التطبيق الميداني والذي اعتمد 0.60 كحد أدنى للثبات، حيث سجل الحد الأدنى بالنسبة للميزة التنافسية، وسُجل الحد الأعلى بالنسبة لمحور البحث والتطوير في التسويق.

### 3. المعالجة الإحصائية:

الغرض من بحثنا هو تحديد مختلف العوامل التي لها تأثير على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وللوصول إلى ذلك يتم تحليل البيانات التي تم جمعها. وفي الواقع، تشمل العملية الخطوات التالية:

- تم تحويل البيانات من ملف EXCEL الناتج عن قوقل فورمس "Google Forms" وإدراجها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم إجراء الاختبارات التالية:

- الإحصاء الوصفي: ويتمثل في تحليل البيانات المجدولة، وهي تشمل المقاييس الإحصائية التالية<sup>1</sup>:

- مقاييس النزعة المركزية: وهي الإحصائيات التي تصف موضع التوزيع وتشمل المتوسط، الوسيط، المنوال، الحد الأقصى والحد الأدنى.

- مقاييس التشتت: وهي تقيس التباين أو التشتت في البيانات، وتشمل الانحراف المعياري، التباين، مدى الفئة، الحد الأدنى، الحد الأقصى، وعموماً يستخدم الانحراف المعياري.

- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

تم تحليل البيانات وفق الإحصاء الوصفي، والتي اعتمدت أساسا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، التابعة والمستقلة حسب الفقرات المكونة لكل متغير، وقد تم مراعاة التدرج حسب مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة حيث سيتم التعامل مع المتوسطات الحسابية المتوصل إليها في الدراسة وفق الجدول رقم (39):

<sup>1</sup> B. VERLANT, G. SAINT-PIERRE, « Statistiques et Probabilités Manuel de cours exercices corrigés- sujets d'examens », Bertel Editions, Alger, 2008, pp 14-17

الجدول (39): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	1.79 - 1.00	لا يحدث
	0.79	2.59 - 1.80	يحدث نادرا
متوسط	0.79	3.39 - 2.60	يحدث أحيانا
مرتفع	0.79	4.19 - 3.40	يحدث غالبا
	0.80	5.00 - 4.80	يحدث دائما

طول الفترة=(الحد الأعلى-الحد الأدنى)/5

طول الفترة=5/(1-5)=0.80

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة

الفرع الأول : وصف عينة الدراسة

شملت الدراسة كما ذكرنا سالفا مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التي تتبنى وظيفة البحث والتطوير في الجزائر، حيث سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى عرض البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان حول عينة الدراسة والتي تشمل معلومات حول المؤسسات وأخرى حول مسيرتها.

يوضح الجدول رقم (40) أن المؤسسات التي تمارس البحث والتطوير لعينة الدراسة تتوزع على كل أنحاء الوطن، لكن تختلف من جهة إلى أخرى، حيث تستحوذ ولايات الغرب على أكبر حصة بأكثر من 75%، وفي المرتبة الثانية ولايات الوسط بأكثر من 16%، وفي المرتبة الثالثة ولايات الشرق بحوالي 6%، وفي الأخير ولايات الجنوب الجزائري بحوالي 3%.

و من حيث التقسيم حسب الولايات، يتواجد أكبر عدد من المؤسسات في مستغانم بنسبة 36.1%، وتليها غليزان بنسبة 16.7%، وتتبعها وهران ب 13.9% والجزائر العاصمة ب 11.11% ثم تليها كل من سيدي بلعباس وبومرداس ب 5.6% لكل منهما، ثم سكيكدة، قسنطينة، معسكر، والبيض ب 2.8%، كما هو موضح في الجدول رقم (40):

الجدول (40): توزيع المؤسسات حسب المنطقة الجغرافية

الرم	الولاية	التكرارات	%	الرم	الولاية	التكرارات	%
16	الجزائر	4	11.11	29	معسكر	1	2.8
21	سكيكدة	1	2.8	31	وهران	5	13.9
22	سيدي بلعباس	2	5.6	32	البيض	1	2.8
25	قسنطينة	1	2.8	35	بومرداس	2	5.6
27	مستغانم	13	36.1	48	غليزان	6	16.7

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على Excel

يوضح الجدول رقم (41) أن القطاعات التي شملتها الدراسة أغلبها مؤسسات تحويلية، وهي تمثل ما نسبته 52,31% من إجمالي المؤسسات المتصل بها، وتأتي في المرتبة الثانية المؤسسات التي تنتهي

إلى الأنشطة الخدمائية الأخرى بنسبة 15,15%، أما ما تبقى من القطاعات فكانت محصورة بين 03% و06% عدا قطاع الصناعات الاستخراجية الذي لم تكن مؤسساته حاضرة .

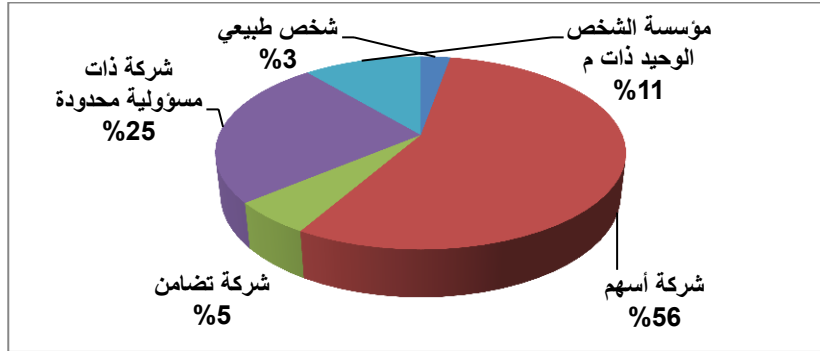
الجدول (41) توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط ونسبة الرد على الاستبيان<sup>1</sup>

قطاع النشاط	عدد المؤسسات المتصل بها	عدد المؤسسات المجيبة	نسبة الرد (%)
الزراعة وصيد الغابات والصيد البحري	4	4	100
الصناعات الاستخراجية	4	2	50
صناعة تحويلية	34	14	41,18
إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز والتكييف والتهوية	3	2	66.67
إنتاج وتوزيع الماء، الصرف الصحي وإدارة النفايات والتطهير	2	0	0
البناء والأشغال العمومية	2	2	100
التجارة.	5	3	60
الأنشطة الخدمائية الأخرى	11	9	81,82
المجموع	65	36	55,38

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات EXCEL

كما يبين الجدول رقم (41) أن معدل الرد الإجمالي كان في حدود 55,38%، أما بالنسبة للقطاعات فهو يختلف من قطاع إلى آخر، حيث تم تسجيل أعلى معدل رد وهو 100% في كل من قطاع الزراعة وصيد الغابات والصيد البحري وقطاع البناء والأشغال العمومية، ويليهما قطاع الأنشطة الخدمائية الأخرى، وفيما يخص القطاع الذي تم الاتصال فيه بعدد كبير من المؤسسات وهو قطاع الصناعات التحويلية الذي كانت نسبة الرد فيه الـ 41.17%.

الشكل رقم (43): توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني



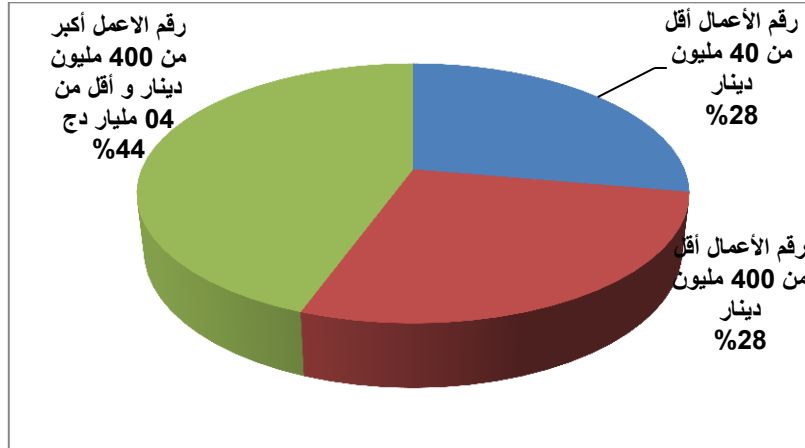
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel

يوضح الشكل رقم (43) أن المؤسسات الاقتصادية تتوزع بين مختلف الأشكال القانونية، حيث أن الشركة ذات الأسهم هو الشكل القانوني الأكثر انتشارا بنسبة 56% وتليها الشركات ذات

<sup>1</sup> تم اعتماد هذه القطاعات من طرف الباحث تبعا للمدونة الوطنية الجزائرية للأنشطة (La Nomenclature Algérienne (NAA Rev1) (des Activités) حسب الديوان الوطني للإحصائيات. وهي نتيج مجموعة تسلسلية من فئات الأنشطة الاقتصادية التي يمكن استخدامها لتصنيف الأعوان الاقتصاديين بأسرع ما يمكن وفقاً لنشاطهم الرئيسي. حيث تشمل هذه المستويات التسلسلية، الفروع (section)، التقسيمات (divisions)، المجموعات (groupes)، الأصناف (classes). وبالنسبة لدراستنا اقتصرنا فقط على المستوى الأول وهو الفروع.

المسؤولية المحدودة بنسبة 25%، ثم مؤسسة الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة بنسبة 11% ثم تليها شركات التضامن بنسبة 5% وتمثل المؤسسات التي لها شكل الشخص الطبيعي ما نسبته 3%.

الشكل رقم (44): توزيع المؤسسات حسب رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel

يبين الشكل رقم (44) أن المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بوظيفة البحث والتطوير بدرجة عالية هي المؤسسات التي يفوق رقم أعمالها 400 مليون دينار بنسبة 44%، ثم تليها المؤسسات التي يقل رقم أعمالها 400 مليون دينار والمؤسسات التي لا يتجاوز رقم أعمالها 40 مليون دينار بنسبة 28% لكل واحد منهما.

الجدول (42): توزيع المؤسسات حسب تغطية السوق

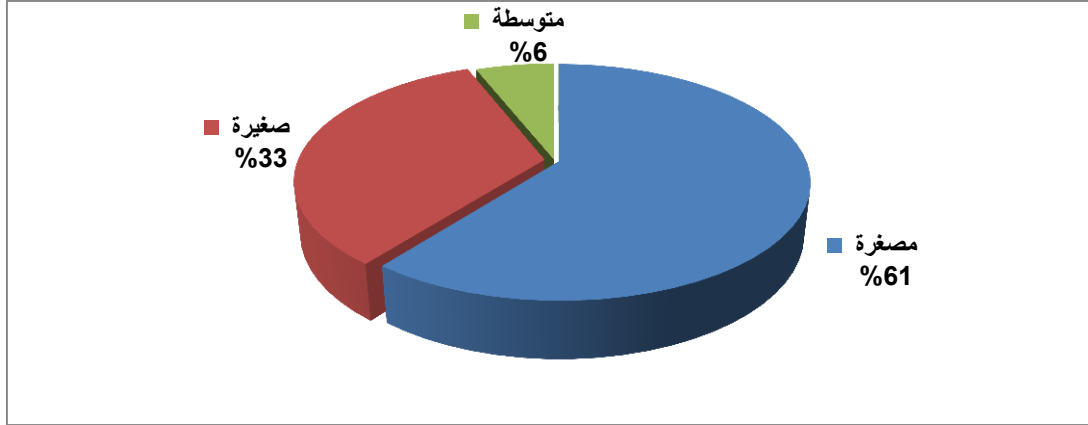
السوق	العدد	النسبة	نسبة الملاحظات
محلي	20	19,2%	30,3%
جهوي	20	19,2%	30,3%
وطني	52	50,0%	78,8%
دولي	12	11,5%	18,2%
المجموع	*104	100,0%	157,6%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم (42) فإن 50% من المؤسسات الاقتصادية التي تمارس وظيفة البحث والتطوير تغطي منتجاتها في السوق الوطنية باعتبارها سوقا غير مشبعة وهي في نمو مستمر، وهناك 19.2% منها من توزع منتجاتها في السوق المحلي ونفس النسبة من المؤسسات من توزع منتجاتها في الأسواق الجهوية من الوطن، وفي المقابل 11.5% فقط من مؤسسات العينة من تهتم بالسوق الدولية.

\* يتعدى هذا المجموع حجم العينة البالغ 36 مؤسسة، لأن هناك من المؤسسات من تغطي سوقين أو ثلاث في نفس الوقت.

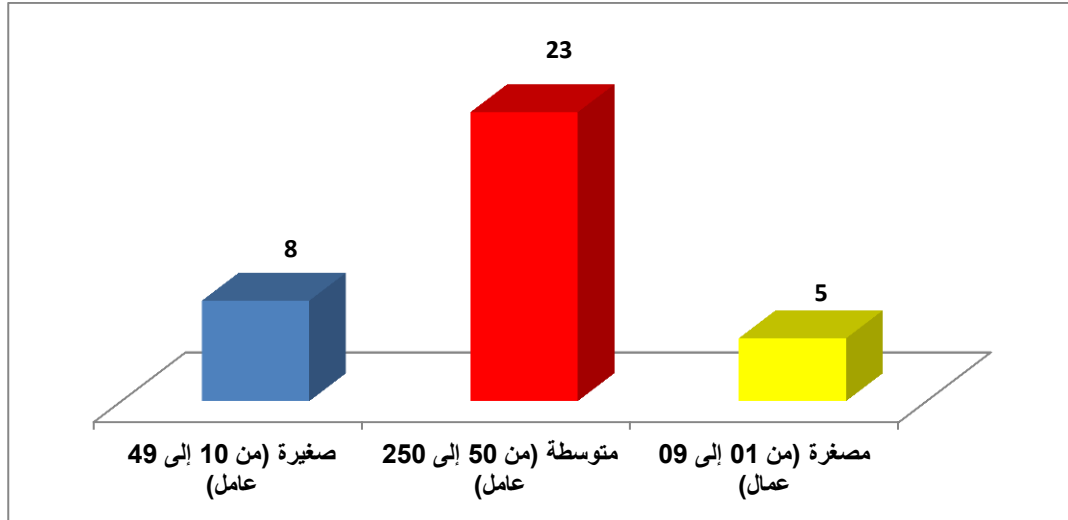
الشكل رقم (45): توزيع المؤسسات حسب الحجم



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات EXCEL

يتضح من الشكل رقم (45) و الموضوع لحجم المؤسسات الاقتصادية من حيث نشاط البحث والتطوير أنه، تقريبا ثلثي العينة (61%) هي من المؤسسات المصغرة، وتمثل المؤسسات الصغيرة ما نسبته (33%) في حين لا تمثل المؤسسات المتوسطة إلا (6%). بالرغم من ضآلة مواردها المالية فتسعى هذه المؤسسات إلى التركيز على البحث والتطوير.

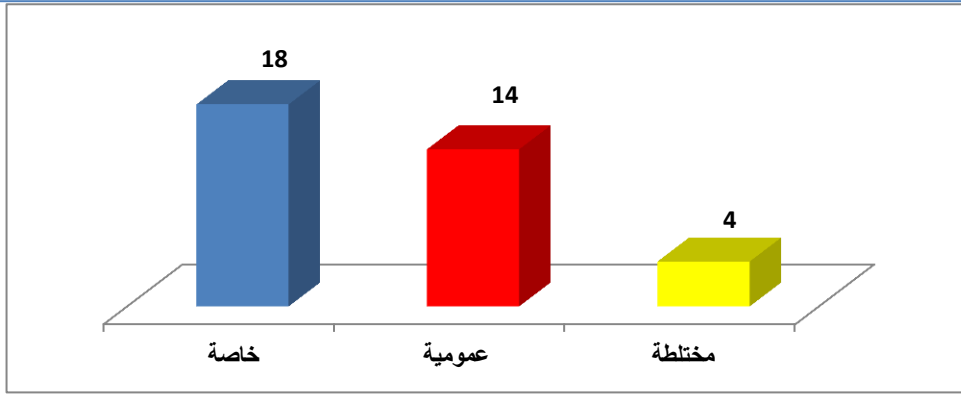
الشكل رقم (46): توزيع المؤسسات حسب عدد العمال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات EXCEL

تبعاً للشكل رقم (46) نجد أن عينة الدراسة من ناحية حجم المؤسسة وبالاعتماد على معيار عدد العمال تشمل بدرجة كبيرة المؤسسات المتوسطة والتي يكون عدد مالها ما بين 50 و 250 عامل بنسبة 64% ثم تتوازن المؤسسات المصغرة والصغيرة والنسبة المتبقية بالتقريب على التوالي: 22% و 14%

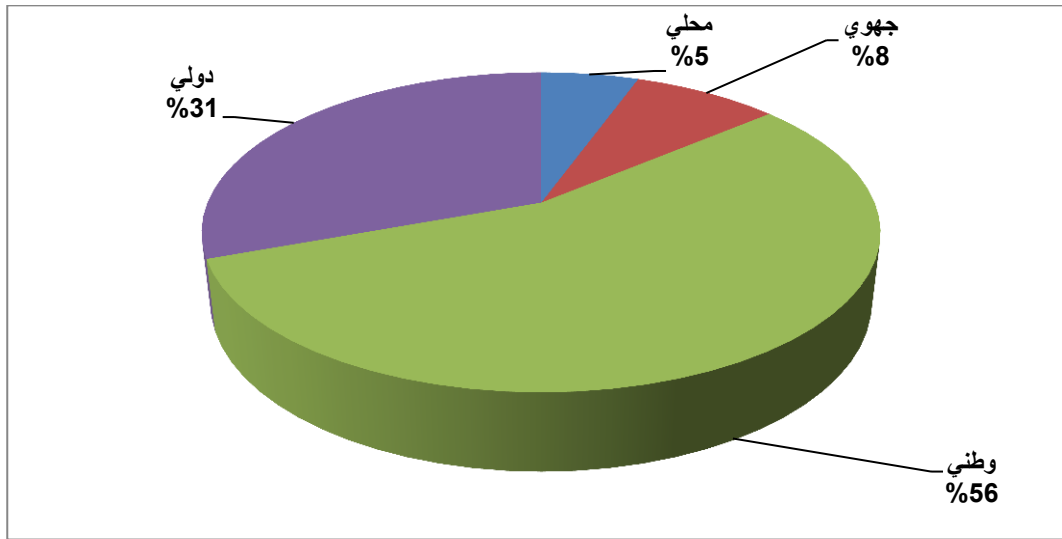
الشكل رقم (47): توزيع المؤسسات حسب طابع الملكية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات EXCEL

يتبين من الشكل رقم (47) أن المؤسسات ذات طابع الملكية الخاصة يشكل 50% من العينة التي محل الدراسة، حيث تحتل المرتبة الأولى، تليها المؤسسات ذات طابع عمومي بنسبة 39%، وفي المرتبة الأخيرة نجد المؤسسات المختلطة بنسبة 11%.

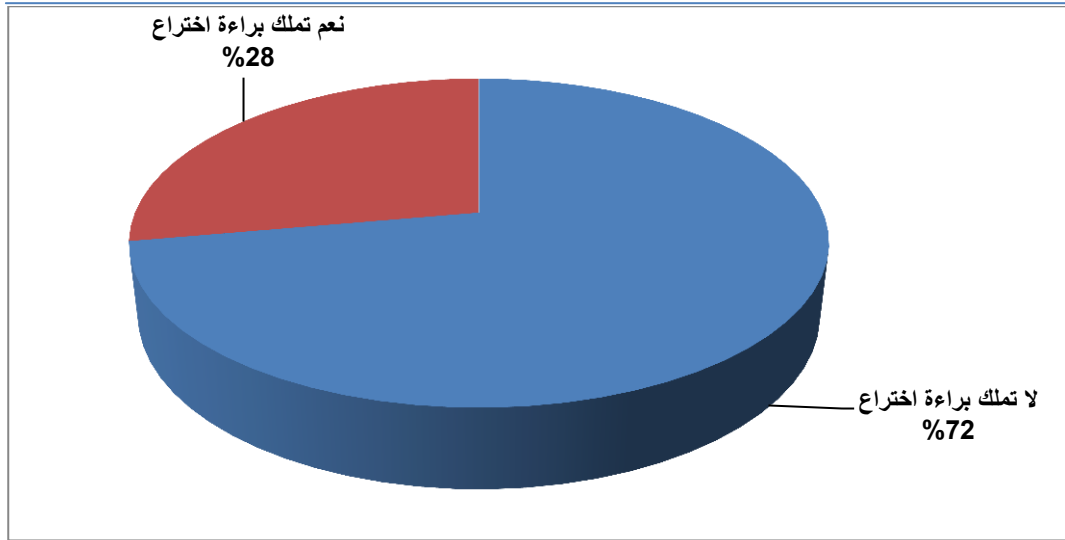
الشكل رقم (48): مستوى توزيع السلع والخدمات في السوق



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات EXCEL

يتضح من الشكل رقم (48) أن مستوى توزيع السلع والخدمات في السوق على المستوى الوطني هي الأكبر مقارنة مع المستويات الأخرى، حيث تشكل 56% من العينة المدروسة، يليها مستوى توزيع السلع والخدمات على المستوى الدولي في المرتبة الثانية بنسبة 31%، وفي المرتبة الثالثة نجد أن مستوى توزيع السلع والخدمات على المستوى الجهوي يمثل نسبة 8% من العينة، في حين يأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة مستوى توزيع السلع والخدمات في السوق على المستوى المحلي بنسبة 5% من العينة محل الدراسة.

الشكل رقم (49): نسبة تملك المؤسسات لبراءة الإختراع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات EXCEL

وفقا لما يبينه الشكل رقم (49) فإن المؤسسات التي لا تحوز على براءة الاختراع تمثل 72% من العينة، في حين أن المؤسسات التي تملك براءة الاختراع تأتي في المرتبة الثانية حيث تشكل نسبة 28% من العينة المدروسة.

### الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنعرض من خلال هذه النقطة لردود أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة.

#### 1- المتغيرات المستقلة

الجدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

#### فقرات متغير البحث والتطوير في المنتج مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم الفقرة	البحث والتطوير في المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	•تعتمد المؤسسة على تنوع منتجاتها من خلال البحث والتطوير	4,00	1,01	3	مرتفع
2	•تسعى المؤسسة إلى إدخال تحسينات جديدة على منتجاتها من خلال البحث والتطوير.	4,28	0,88	1	مرتفع
3	•تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات مبتكرة (جديدة) من خلال البحث والتطوير	3,89	1,008	4	مرتفع
4	•تهتم المؤسسة بدراسة السوق من أجل تحسين منتجاتها الحالية والمستقبلية.	4,28	0,81	2	مرتفع
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	4,13	0,73		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (43) أن المتوسطات الحسابية لمحور البحث والتطوير في المنتج، تراوحت بين (3.89 و 4.28)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (4.13)، وانحراف معياري (0.73) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (02) و(04) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.28) لكل منهما بانحراف معياري قدره (0.88) و(0.81) على الترتيب، وهي ضمن المستوى المرتفع



حيث نصت الفقرتين على ما يلي (تسعى المؤسسة إلى إدخال تحسينات جديدة على منتجاتها من خلال البحث والتطوير) و(تتم المؤسسة بدراسة السوق من أجل تحسين منتجاتها الحالية والمستقبلية). وفي المقابل جاءت الفقرة (3) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.89) وبانحراف معياري (1.008)، وهي تندرج ضمن المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات مبتكرة (جديدة) من خلال البحث والتطوير). وهذا يدل على أن البحث والتطوير في المنتج في المؤسسات الاقتصادية جاء مرتفعا حسب إجابات مسيريها. وهذا يفسر أن البحث والتطوير في المنتج في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعتمد عليه وبشكل كبير في عملياتها الابتكارية.

الجدول رقم (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

متغير البحث والتطوير في العملية مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم الفقرة	البحث والتطوير في العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
5	تخصص المؤسسة ميزانية للبحث في تطوير العملية الإنتاجية.	3,53	1,13	5	مرتفع
6	تساير المؤسسة تطورات السوق لتطوير العملية الإنتاجية.	4,22	0,93	3	مرتفع
7	تعمل المؤسسة على تطوير عملياتها الإنتاجية.	4,47	0,77	1	مرتفع
8	تقوم المؤسسة بتجنيد مواردها البشرية في البحث والتطوير لتحسين العملية الإنتاجية.	4,17	0,97	4	مرتفع
9	تسعى المؤسسة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة في عملياتها الإنتاجية.	4,31	0,89	2	مرتفع
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	3,47	1,01		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (44) أن المتوسطات الحسابية لمحور البحث والتطوير في العملية، تراوحت بين (3.53 و 4.47)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (3.47)، وانحراف معياري (1.01) وهو من المستوى المرتفع، حيث كان أعلى متوسط حسابي من نصيب الفقرة رقم (7) والذي بلغ (4.47) بانحراف معياري قدره (0.77)، وهي ضمن المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على ما يلي (تعمل المؤسسة على تطوير عملياتها الإنتاجية). وفي المقابل جاءت الفقرة (5) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.53) وبانحراف معياري (1.13)، وهي تندرج ضمن المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تخصص المؤسسة ميزانية للبحث في تطوير العملية الإنتاجية). وهذه النتيجة تدل على أن البحث والتطوير في العملية في المؤسسات الاقتصادية جاء مرتفعا حسب إجابات المسيرين. وهذا ما يفسر بأن البحث والتطوير في العملية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر يقابله نسبة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهو ما يوضح مدى قدرة أفراد العينة على الإبداع في البحث والتطوير في العملية بشكل جيد.

الجدول رقم (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

متغير البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم الفقرة	البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
10	• تخصص المؤسسة ميزانية للبحث والتطوير في الإدارة	3,42	1,44	3	مرتفع
11	• تسعى المؤسسة إلى إدخال تحسينات جديدة في عملياتها الإدارية.	4,00	1,15	1	مرتفع
12	• تسعى المؤسسة إلى إدخال تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمي.	2,86	1,42	5	متوسط
13	• تستعمل المؤسسة وظيفة البحث والتطوير في إدارة مواردها البشرية.	3,47	1,36	2	مرتفع
14	• تستعمل المؤسسة وظيفة البحث والتطوير في تحسين وظيفتها الاتصالية داخل الإدارة.	3,61	1,20	4	مرتفع
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري لل فقرات	4,14	0,84		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم (45) فإن المتوسطات الحسابية لمحور البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)، تراوحت بين (2.86 و 4.00)، حيث تم تسجيل متوسط موزون لهذا المحور قدره (4.14)، وانحراف معياري (0.84) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (11) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.00) بانحراف معياري قدره (1.15)، وهي ضمن المستوى المرتفع وقد نصت الفقرة على ما يلي (تسعى المؤسسة إلى إدخال تحسينات جديدة في عملياتها الإدارية)، وفي المقابل جاءت الفقرة (12) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.86) وانحراف معياري (1.42)، وهي تندرج ضمن المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تسعى المؤسسة إلى إدخال تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمي). وهذا يدل على ان العوامل التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جاء مرتفعا حسب إجابات مسيريها. وهذا ما يفسر مدى قدرة أفراد العينة على إبداع الإدارة بشكل جيد وأن العوامل التنظيمية والمتمثلة اساسا في الإدارة (التنظيم)، تعتبر مهمة لعملية البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبتكرة.

الجدول رقم (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

متغير البحث والتطوير في التسويق مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم الفقرة	البحث والتطوير في التسويق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
15	• تسعى المؤسسة إلى إدخال تحسينات جديدة في عملياتها التسويقية.	4,19	1,01	2	مرتفع
16	• تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتعزيز موقعها التنافسي.	4,17	1,06	3	مرتفع
17	• تستعمل المؤسسة البحث والتطوير في العملية التسويقية ( السعر المناسب، المنتج، طريقة التوزيع، الترويج).	4,08	1,16	4	مرتفع
18	• يتم استخدام تقنيات متطورة في عمليات البحث والتطوير لزيادة الحصة السوقية	3,83	1,30	5	مرتفع
19	• تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات والخدمات للزبائن باستمرار.	4,44	0,65	1	مرتفع
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري لل فقرات	4,15	0,55		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناءً على نتائج الجدول رقم (46) فإن المتوسطات الحسابية لمحور البحث والتطوير في التسويق، تراوحت بين (3.83 و4.44)، حيث حاز هذا المحور على متوسط موزون قدره (4.15)، وانحراف معياري (0.55) وهو ضمن المستوى المرتفع، حيث سجلت الفقرة رقم (19) أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (4.44) بانحراف معياري قدره (0.65)، وهي ضمن المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على ما يلي (تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات والخدمات للزبائن باستمرار)، وفي المقابل جاءت الفقرة (18) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.83) وبانحراف معياري (1.30)، وهي تندرج ضمن المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي (يتم استخدام تقنيات متطورة في عمليات البحث والتطوير لزيادة الحصة السوقية). وهذه النتيجة تدل على أن محور البحث والتطوير في التسويق جاء مرتفعاً حسب إجابات المسيرين. وهذا يفسر أن الاهتمام بعملية التسويق في إطار نشاط البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر يكون لفئة كبيرة، ويتم ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بالمواعيد المحددة عند التسليم باستمرار.

## 2- المتغير التابع: الميزة التنافسية

الجدول رقم (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

متغير الميزة التنافسية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
20	• تخصص المؤسسة موارد مالية لتحسين ميزتها التنافسية.	4,08	0,69	5	مرتفع
21	• تحوز المؤسسة على تكنولوجيا متطورة تتميز بها عن باقي منافسيها.	4,17	1,00	4	مرتفع
22	• تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين الأفكار الإبداعية.	3,83	1,06	6	مرتفع
23	• تقدم المؤسسة منتج أو خدمة بأقل تكلفة للمحافظة على حصتها السوقية.	3,81	1,12	7	مرتفع
24	• تتميز المؤسسة بخدمات أو منتجات جيدة مقارنة بمنافسيها.	4,47	0,69	1	مرتفع
25	• تتميز المؤسسة بموظفين ذوي مهارات عالية وخبرات كافية.	4,31	0,52	3	مرتفع
26	• للمؤسسة القدرة على تسليم الطلبات للزبائن في الوقت المحدد والمكان المناسب.	4,39	0,60	2	مرتفع
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	4,11	0,73		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول رقم (47) أن المتوسطات الحسابية لمحور الميزة التنافسية، تراوحت بين (3.81 و4.47)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (4.11)، وانحراف معياري (0.73) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (24) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.47) بانحراف معياري قدره (0.69)، وهي ضمن المستوى المرتفع ونصت الفقرة على ما يلي (تتميز المؤسسة بخدمات أو منتجات جيدة مقارنة بمنافسيها)، وفي المقابل جاءت الفقرة (23) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري (1.12)، وهي تندرج ضمن المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تقدم المؤسسة منتج أو خدمة بأقل تكلفة للمحافظة على حصتها السوقية). وهذا يدل على أن محور الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جاء مرتفعاً حسب إجابات مسيريها. وهذا

يفسر أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تولي أهمية بالغة للميزة التنافسية كونها هي التي تحقق لها الريادة في السوق وتحافظ على بقائها واستمراريتها.

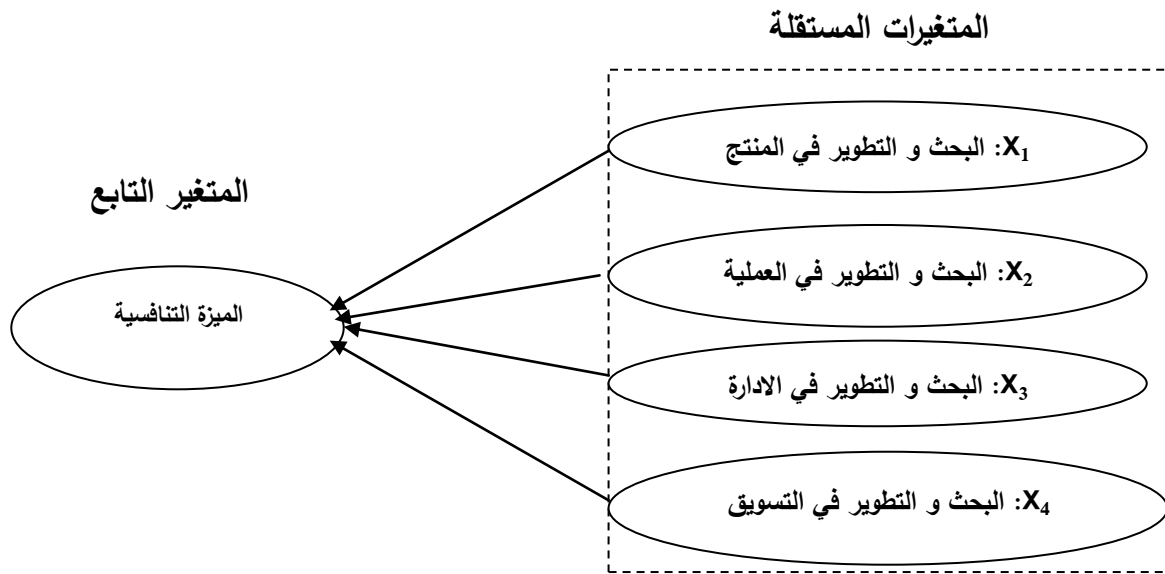
### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

قبل الشروع في اختبار الفرضيات سوف نعرض أنموذج الدراسة، ثم نختبر جاهزية البيانات للانحدار المتعدد التدريجي.

#### 1. أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (50) أنموذج الدراسة و الذي يدرس أثر المتغيرات المستقلة (البحث والتطوير في المنتج، البحث والتطوير في العملية، البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)، البحث والتطوير في التسويق) مجتمعة على المتغير التابع الميزة التنافسية.

الشكل رقم (50): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على فرضيات البحث

#### الفرع الأول: اختبار جاهزية و صلاحية البيانات لتحليلات الانحدار

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: ففيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة "multi-colinéarité" قام الطالب بحساب معامل تضخم التباين "Facteur d'Inflation de Variance VIF" واختبار التباين المسموح به "Tolérance minimal" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويوضح الجدول رقم (48) والذي يضم كل من قيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolérance minimal" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، أن قيمة (VIF) كانت أقل من (5) وتتراوح بين (1.479-2.699) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolérance minimale" لجميع المتغيرات المستقلة كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.37-0.676) وعليه يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

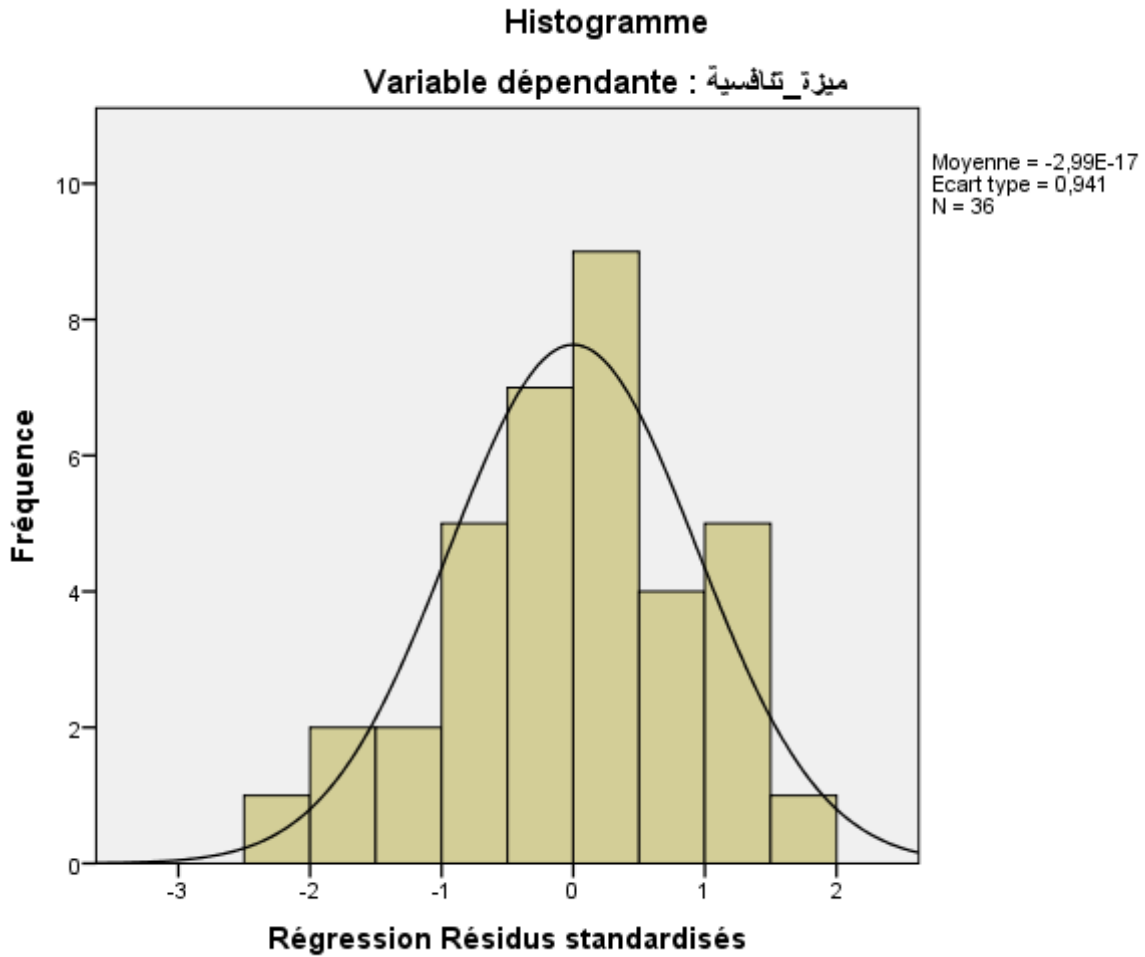
الجدول رقم (48): نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolérance minimale
البحث والتطوير في المنتج	1,479	0,676
البحث والتطوير في العملية	2,699	0,37
البحث والتطوير في الإدارة	1,752	0,571
البحث والتطوير في التسويق	2,283	0,438

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل رقم (51): وهو الرسم البياني للمدرجات التكرارية يتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (51): المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي

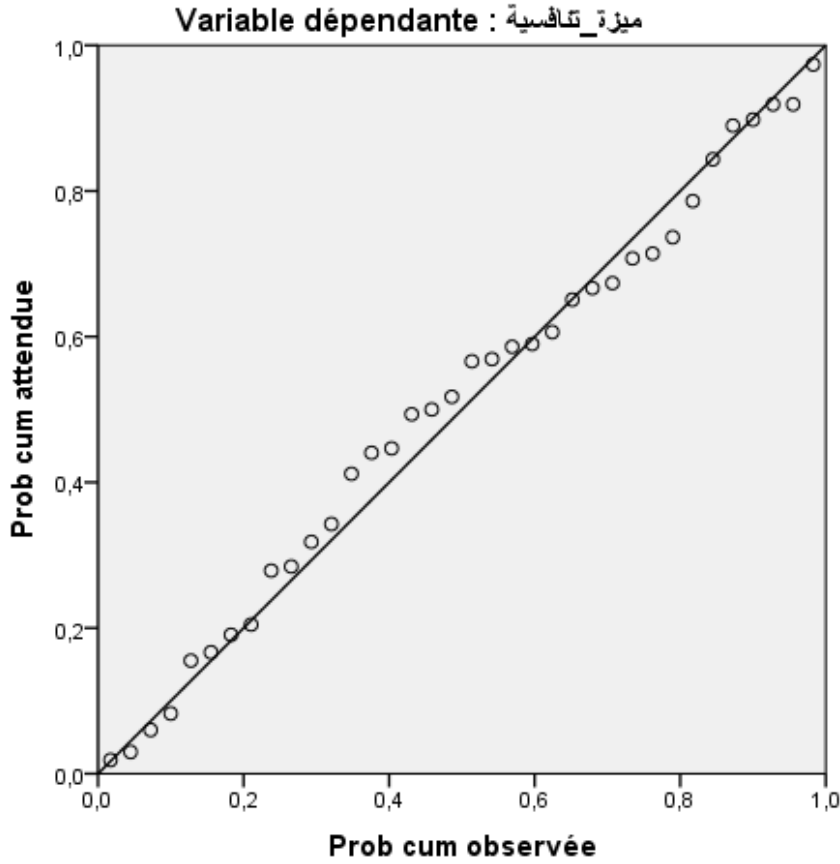


المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS

و يوضح الشكل رقم (52) (diagramme gaussien p-p) أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي (les résidus) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط اختبار الانحدار.

## الشكل رقم (52): الرسم البياني p- p plot

## Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: من إعداد البنائء على مخرجات SPSS

استنادا إلى ما سبق، وبعد التأكد من عدم وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد (multi-collinéarité) بين المتغيرات المستقلة، وان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، فيمكن الآن اختبار أثر المتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمتغيرات المستقلة (البحث والتطوير في المنتج/ البحث والتطوير في العملية/ البحث والتطوير في الإدارة(التنظيم)/ البحث والتطوير في التسويق) مجتمعة على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (49): تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

الدلالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير (التباين)
0,002 <sup>d</sup>	5,361	1,085	4	4,338	الانحدار
		0,202	31	6,272	البواقي(الخطأ)
		-	35	10,610	الكلي

قيمة (F) الجدولية بدرجة حرية البسط والمقام (4.31) عند مستوى المعنوية (0.05) = 2.68

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (49)، أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5.361) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.68)، وقيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية وهنا يعني ثبوت صلاحية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد، وعليه يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (البحث والتطوير في المنتج/ البحث والتطوير في العملية/ البحث والتطوير في الإدارة/ البحث والتطوير في التسويق) على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

و استنادا على ما سبق، فيمكن الآن استخدام الانحدار الخطي متعدد التدريجي، لقياس أثر المتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما هو موضح في الجدول رقم (50) التالي:

الجدول (50): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية.

المتغيرات	معاملات الانحدار (a)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (sig)	المعاملات المعيارية (beta)
الحد الثابت (a <sub>0</sub> )	2,342	4,532	0,000	-
البحث والتطوير في الإدارة	0,211	2,117	0,042	0,387
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,639			
معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	0,409			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (50) أعلاه ما يلي:

- تم استبعاد المتغيرات المستقلة (البحث والتطوير في المنتج، البحث والتطوير في العملية، البحث والتطوير في التسويق) من الأنموذج عند استخدام أسلوب الانحدار المتعدد القياس، لضعف تأثير هذه المتغيرات على الميزة التنافسية. حيث كانت دلالتها الإحصائية (sig) على التوالي (0.375، 0.730، 0.140)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (a) لمتغير مستقل واحد والمتمثل في (البحث والتطوير في الإدارة(التنظيم))، حيث يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المذكور على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وإن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والمقدرة ب(2.117)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية (sig) للمتغيرات المذكورة أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبناءً على النتائج السابقة سيتم رفض الفرضية الصفرية.

- تشير قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) البالغة (0.409)، إلى أن المتغير الداخلة في الانموذج والمتمثل في (البحث والتطوير في الإدارة(التنظيم))، يفسر ما نسبته (40.9%) من التغيرات على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

- تشير قيم المعاملات المعيارية (beta) المحسوبة للبعد المتمثل في (البحث والتطوير في الإدارة) والبالغة (0.387)

إلى ان زيادة اهتمام المسيرين في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بالمتغير المذكور بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى زيادة نشاطه في مجال البحث والتطوير بنسبة بلغت (38.7%). أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة بشكل عام، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، لمتغير مستقل واحد والمتمثل في (البحث والتطوير في الإدارة(التنظيم)) على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث كان المتغير المستقل المتمثل في (البحث والتطوير في الإدارة(التنظيم)) أكثر تأثيراً على الميزة التنافسية مقارنة مع كل المتغيرات المستقلة الأخرى، حيث بلغ معامل الانحدار (a) له ب (0.211).

وبناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، يكون النموذج المقرر كالاتي:

$$\hat{Y}=2.342+0.211x_3$$

حيث أن:

$\hat{Y}$ : الميزة التنافسية

X: البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)

2. إختبار الفرضيات الفرعية:

هنا يتم اختبار أثر كل من المتغيرات المستقلة منفرداً ضمن نتائج الانحدار المتعدد على المتغير التابع، وذلك بمقارنة قيمة (t) المحسوبة، مع قيمة (t) الجدولية مع مراعاة الدلالة الإحصائية، حسب ما أظهره جدول رقم (51) أسفله

الجدول(51): قيم (t) المحسوبة، الدلالة الإحصائية، المعاملات المعيارية للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (sig)	المعاملات المعيارية (beta)
الحد الثابت (0a)	4,532	0,000	-
البحث والتطوير في المنتج	0,899	0,375	0,151
البحث والتطوير في العملية	-0,349	0,730	-0,079
البحث والتطوير في الإدارة	2,117	<b>0,042</b>	0,387
البحث والتطوير في التسويق	1,515	0,140	0,316

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للبحث والتطوير في المنتج تجاه الميزة التنافسية على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

حيث أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (51) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للبحث والتطوير في المنتج تجاه الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) حيث بلغت 0.899 وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية عند مستوى إحصائي مقبول، وعليه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أن ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند



مستوى (0.05) للبحث والتطوير في المنتج على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بالبحث والتطوير في المنتج ليس له تأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي كانت محل الدراسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للبحث والتطوير في العملية على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فقد أوضحت النتائج المبينة في الجدول رقم (51) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للبحث والتطوير في العملية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) حيث بلغت (-0.349) وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية عند مستوى إحصائي مقبول، وعليه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أن ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للبحث والتطوير في العملية على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بالبحث والتطوير في العملية ليس له تأثير على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للبحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

حيث بينت النتائج المبينة في الجدول رقم (51) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للبحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) والتي بلغت 2.117، وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية، و قبول الفرضية البديلة، أي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للبحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يعني أن الاهتمام بالبحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) له تأثير على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا يعني كلما زاد البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) كلما كان هناك للمؤسسة ميزة تنافسية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للبحث والتطوير في التسويق على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (51) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للبحث والتطوير في التسويق ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) والتي بلغت (1.515) وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية العدمية، ورفض الفرضية البديلة، أي أنه ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للبحث والتطوير في التسويق على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بالبحث والتطوير في التسويق ليس له تأثير على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي شملتها عينة الدراسة.

## المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بإخضاع الاستبيان للتحليل الإحصائي والذي تكون من المتغيرات المستقلة (البحث والتطوير في المنتج/ البحث والتطوير في العملية/ البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)/ البحث والتطوير في التسويق) مجتمعة على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقمنا بإيجاد العلاقة بينهم وأثر هذه العلاقة، توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

أولاً: مستوى اهتمام المسيرين بالميزة التنافسية:

- أظهرت النتائج المتعلقة بمدى اعتماد المؤسسات على البحث والتطوير في الفترة الممتدة بين 2019-2022 بالحصول على المتغير البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) على المرتبة الأولى، وحل متغير البحث والتطوير في التسويق في المرتبة الثانية، وجاء متغير البحث والتطوير في المنتج في المرتبة الثالثة، في حين كان متغير البحث والتطوير في العملية في المرتبة الأخيرة على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم.

- ويرجع سبب حصول متغير البحث والتطوير في الإدارة على الترتيب الأول إلى أهميته وأثره الواضح على تحسين المحيط الداخلي من خلال رفع معنويات العمال وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، ومساعدتهم على فهم آليات عمل الإدارة، حيث يتم منح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها عن طريق اتخاذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين، والخارجي عن طريق تحسين المنافسة لدى المؤسسة، رفع رقم أعمالها، توسيع سوقها..إلخ، وإلى كونه غير مكلف للمؤسسة مقارنة مع المتغيرات الأخرى.

- ويرجع سبب حصول البحث والتطوير في العملية على الترتيب الأخير في سلم تقييم أفراد العينة إلى عدم اهتمام المسيرين بهذا النوع ولقلة أثره على النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة وعدمفاعليته في قطاعاتهم.

ثانياً: مستوى تأثير مختلف المحددات على الميزة التنافسية في نظر المسيرين:

- حيث أكدت النتائج أن البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) تجاه الميزة التنافسية يعتبر الأكثر أهمية وهذا بحصوله على المرتبة الأولى في سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم.

- والسبب في هذا لاعتبارهم أن البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) ينشأ من استعمال المؤسسة لهذا النشاط في إدارة مواردها البشرية وتحسين وظيفتها الاتصالية داخل الإدارة من خلال التغيير في العمل الإداري والتحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية، وهذا باستعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية بهدف تحسين الأداء وربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمال الأفراد ومدى انتفاع المؤسسة من الاختراعات والإبداعات المحققة.

- وفي المقابل جاء البحث والتطوير في العملية في المرتبة الأخيرة وهذا يعني أن المؤسسات لا تولي اهتمام للبحث والتطوير في العملية بحكم صعوبة تطبيقه على العملية الإنتاجية، كونه مكلفاً ويتطلب نفقات مالية إضافية مما يشكل عبئاً على المؤسسة.

## الفرع الأول: الاستنتاجات

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

- ✓ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، لمتغير مستقل واحد والمتمثل في (البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)) على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. حيث كان المتغير المستقل المتمثل في (البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)) أكثر تأثيراً على الميزة التنافسية مقارنة مع المتغيرات المستقلة الأخرى.
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) للبحث والتطوير في المنتج على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني الاهتمام بالبحث والتطوير في المنتج ليس له تأثير على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للبحث والتطوير في العملية على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير في العملية ليس له تأثير على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للبحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بالبحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) يعزز من الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للبحث والتطوير في التسويق على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بالبحث والتطوير في التسويق ليس له تأثير على زيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## الفرع الثاني: الاقتراحات

- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بنشاط البحث والتطوير وجعله جزءاً لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي والاعتماد عليه بشكل كبير في تنفيذ استراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- توصي الدراسة بضرورة اهتمام الدولة بتقديمها الدعم للمؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة والذي تقريبا كان غائبا في مجال البحث والتطوير سواء المالي أو غير المالي، وحتى يمكن قياس أثره على الإبداع والابتكار.

- على المدراء وصناع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تفعيل وظيفة البحث والتطوير في المنتج إذا أرادوا الرفع من الميزة التنافسية.
- على المدراء وصناع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بالبحث والتطوير في العملية لتحقيق وتنمية الميزة التنافسية.
- على المدراء وصناع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التفاعل أكثر مع البحث والتطوير في العملية التسويقية لزيادة وتعزيز ميزتها التنافسية.
- متابعة الجهات الوصية المؤسسات الاقتصادية بما فيها الصغيرة والمصغرة خاصة فيما يتعلق بتسويق مخرجاتها الابتكارية، ومرافقتها بعد العمليات الابتكارية.

## خاتمة الفصل:

خلصت الدراسة إلى مدى إبراز مؤشر الاقتصاد الكلي لتحقيق أسس الاستقرار الكلي بما يستلزمه ذلك من تحقيق الاستقرار السعري وتبني سياسات مالية ونقدية منضبطة، ومؤشر جاذبية الاستثمار ومدى قدرة الدولة على خلق البيئة التنافسية التي تضمن استثمار توفّر رؤوس الأموال من خلال التركيز على تطور الأطر التنظيمية والقانونية، وتبني السياسات الاقتصادية المناسبة والجوانب التقنية، وغيرها من العلوم الأخرى التي تسهم في دعم الإنتاجية والتنافسية وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتعد المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي أهم كيان يشرف على إعداد سياسة البحث العلمي والتطوير لتكنولوجي ومتابعتها وتنفيذها.

وبشكل عام لا يقتصر مؤشر الابتكار العالمي على قياس أداء الابتكار في الدول فقط، ولكن هدفه الرئيس هو توليد الأفكار، وتحديد الممارسات الجيدة، وتوفير الدعم العملي لصناع القرار ورجال الأعمال في جهودهم الرامية إلى تحسين أداء الابتكار، لذا أصبح مؤشر الابتكار العالمي هو المرجع الرائد والبارز في الابتكار على مستوى العالم من خلال البحث والتدقيق في مؤشرات تتجاوز المعايير التقليدية للابتكار مثل مستوى البحث والتطوير، وتوفير الأدوات التي يمكن أن تساعد في تصميم سياسات تعزز النمو الاقتصادي على المدى الطويل، وتحسين الإنتاجية وتزيد من فرص العمل، كما يساعد المؤشر على خلق بيئة يتم فيها تقييم عوامل الابتكار باستمرار، كما أنه يوفر أداة أساسية وقاعدة بيانات غنية من المؤشرات الموضحة بدقة للاقتصادات حول العالم.

وفي المبحث الثالث فقد خلصت الدراسة إلا أن درجة العوامل تختلف في نظر المؤسسات الاقتصادية، حيث حظي متغير البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) ( $X_3$ ) تجاه الميزة التنافسية بمستوى مرتفع أي بتوافق كل المؤسسات الاقتصادية حول أهميته في تعزيز وتنمية الميزة التنافسية، في حين أن البحث والتطوير في العملية ( $X_2$ ) جاء بمستوى منخفض وهو ما يؤكد غياب الدعم المالي أو غير المالي المقدم من طرف أي جهة حكومية كانت للتشجيع على البحث والتطوير.

كما أكدت الدراسة أن الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تتأثر بعامل البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) ويتمثل في العوامل التنظيمية خاصة الهيكل التنظيمي ووحدة البحث والتطوير والرفع من هذه العوامل سيؤدي حتما إلى الرفع من الميزة التنافسية.

---

# الخاتمة العامة

---

## الخاتمة العامة:

في فترة تشهد تغير تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة بين المؤسسات الاقتصادية، وفي ظل بيئة عمل تتميز بعدم الثبات في الظروف المحيطة بها وخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن، حيث أصبح بقاء هذه المؤسسات ونجاحها مرهون بمدى ما تقدمه من منتجات حديثة ومتطورة، من خلال التنبؤ بأذواق المستهلكين وسبق الأحداث وإنتاج ما لم يفكر به الآخرون تنافس به المنتجات المتوفرة في الأسواق، حيث أصبح هدف المؤسسة هو كيفية المحافظة على مكانتها في السوق وليس الدخول إليه، وهو ما فرض على المؤسسات الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير وكل ما له علاقة بالإبداع التكنولوجي، نظرا لما يمكن أن يقدمه من سبق تكنولوجي يرفع من قدرتها التنافسية ويوسع من فرص دخولها إلى الأسواق وزيادة حصصها السوقية. فوظيفة البحث والتطوير أضحت ذات مكانة واستراتيجية هامة داخل المؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن الريادة، كونها أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

ومع بروز الاقتصاد المعرفي والمبني أساسا على الأرقام والمعطيات، تتجلى الزامية وواقعية الدور الذي يلعبه نشاط البحث والتطوير في إرساء وتحقيق ميزة تنافسية جديدة تضمن للمؤسسة الاستمرارية في محيطها المعقد، لذا فإن عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي ينبغي أن تحظى باهتمام خاص في سبيل تطوير وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. فعندما تنمو المؤسسة عبر البحث والتطوير تزيد من قدرتها التنافسية وتستمر في سقل مهاراتها وقدراتها في تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة، حيث أن الأفكار وحدها ليست كافية، فالإبداعات الناجحة تحتاج إلى التنفيذ العملي من البداية إلى النهاية.

كما تعتمد عملية البحث والتطوير على نقل التكنولوجيا، وهذا يعتمد على الخارج في جلب التجهيزات والخبرات التكنولوجية الجديدة، حيث يعود التفاوت الحاصل بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية إلى التفاوت في نشاط البحث والتطوير وإلى القيمة العلمية والتكنولوجية، وعليه فإن البحث والتطوير يعد عاملا مهما في تدعيم القاعدة التكنولوجية للمؤسسات الاقتصادية، فضلا عن تطوير وتنمية ميزتها التنافسية. لذلك حاولنا في هذا البحث التطرق لكل ما يرتبط بالمنافسة، التنافسية، الإبداع، الابتكار، التطور التكنولوجي، البحث والتطوير ودور هذا الأخير في تعزيز وتنمية الميزة التنافسية، حيث خلصنا بعد الدراسة النظرية والتطبيقية للوصول إلى النتائج التالية:

## أولا: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

تناولنا في بحثنا هذا من الناحية النظرية مختلف العوامل المؤثرة على توجه المؤسسات الاقتصادية نحو البحث والتطوير، والتي تم تصنيفها إلى محددات خاصة بالمسير، وأخرى مرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة، وثالثة تتعلق بالمحيط الخارجي لها.

- من خلال تقديم تعريفات للبحث والتطوير وكذا خصائصه والمراحل التي مر بها نشاط البحث والتطوير، توصلنا إلى أهمية هذا النشاط بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة شديدة التنافس؛
- يعتبر البحث والتطوير أحد أهم الأسس التي تحقق تميز المؤسسة بغض النظر عن نشاطها الصناعي أو المنتجات التي تقدمها؛

- هناك اختلاف بين طبيعتي البحث والتطوير، فالهدف من الأول هو الفعالية وخلق معارف جديدة، أما الثاني فيتمثل هدفه في إدخال منتج جديد إلى السوق بكفاءة وفي الوقت المناسب، مما يحتم الفصل بين الوظيفتين وإلى طريقتين مختلفتين في التسيير؛
- لا يمكن القيام بنشاط البحث والتطوير بمعزل عن بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛
- مدى أهمية نشاط البحث والتطوير في دعم الإبداع والابتكار، عبر إنشاء وظيفة مستقلة داخل المؤسسة؛
- البحث والتطوير يتطلب ثلاث مهارات هامة وهي القدرة على توليد الأفكار، القدرة على الاختيار بين المشروعات المتنافسة في أي مرحلة مبكرة من عملية التطوير، وأخيرا القدرة على خفض وقت الوصول للسوق للحد الأدنى؛
- يتطلب تجسيد نشاط البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية توفر موارد مادية ومالية ضخمة، بالإضافة إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وإلى عوامل تنظيمية مساعدة كاستراتيجية قائمة على الإبداع والابتكار، وإلى نمط قيادة يتسم بالمشاركة والديمقراطية، ونظام لليقظة، وإلى نظام للمعلومات والاتصالات، وحوافز على أساس الأداء، وإلى مصادر خارجية من أجل اكتساب التكنولوجيا الحديثة؛
- يؤدي تسيير وظيفة البحث والتطوير إلى نتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية من حيث الأداء، كخفض أسعار المنتجات، تقليل تكاليف التطوير، تحسين جودة المنتجات وزيادة كفاءة المورد البشري؛
- تعتبر عملية البحث والتطوير معقدة، ومتعددة الجوانب، باعتبارها تحمل الكثير في طياتها من الأخطار، لذلك يستوجب على المؤسسة توفير جهد جماعي تشترك فيه جميع وظائف المؤسسة وأقسامها وأفرادها، من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها، وتوجيهها نحو إتمام عملية تطوير منتجاتها بنجاح بما يحقق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة؛
- تعد عمليتي الإبداع والابتكار مفتاح البقاء للمؤسسة، في ظل الظروف التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرتهما على تكييف المنتج ليتلائم مع التغيرات الجديدة التي تحدث لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، عن طريق إدخال تحسينات على المنتج أو تطويره بشكل يجعله يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي فإن الإبداع والابتكار في مجال المنتجات يعملان على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بشكل أفضل؛
- يتوقف نجاح نشاط البحث والتطوير في إنتاج الإبداع التكنولوجي على درجة ونوع علاقته بنشاطي الإنتاج والتسويق، فالشق التقني يتطلب تعاونا وتنسيقا وثيقا مع وظيفة الإنتاج، بينما النجاح التجاري للإبداع في السوق يتطلب تعاونا وتنسيقا مع وظيفة التسويق؛



- إن وظيفة البحث والتطوير تساعد المؤسسة من وضع استراتيجية من خلالها تحاول التأثير في عوامل النجاح والتميز، من خلال ما تبتكره من منتجات وطرق إنتاجية وتنظيمية، سواء في تحسين الجودة أو تدنية التكلفة أو خلق موقع متميز في ذهن المستهلك؛
- أصبح الاستثمار في البحث والتطوير عاملا هاما لتعزيز مكانة المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي، من خلال القيمة المضافة للمنتجات والتميز في ذلك؛
- تهتم المنافسة بوصف هياكل الأسواق وسلوك الأفراد والأعمال في السوق، بينما التنافسية فتعني بتقييم أداء المؤسسات أو الدول في ظروف المنافسة المتاحة في هذه الأسواق؛
- تعتمد الميزة التنافسية على الصفات المميزة للمنتج، وتمثل قيمة للمستهلك سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة التشغيل؛
- يساعد تحليل "Porter" المؤسسة في التعرف على عوامل النجاح الرئيسية للقطاع الذي تعمل فيه، والواجب توفرها بغية إعداد استراتيجية فعالة لضمان بقائها في هذا القطاع؛
- تعتبر سلسلة القيمة ل"Porter" أفضل تقنية تستخدمها المؤسسة بهدف تحديد الميزة التنافسية، من خلال تحليل أنشطة المؤسسة والتي تتكون من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، ومن ثم تحديد الأنشطة المحققة للقيمة والتي تساهم إما في تخفيض التكاليف أو في تعزيز التميز؛
- تهدف المؤسسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية إلى خلق قيمة مميزة للزبون، تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، أو تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة معا؛
- لم تعد المزايا التنافسية دائمة، نظرا لاشتداد التنافسية في الوقت الحالي، وهو ما يفرض على المؤسسات السعي الدائم لتجديدها باستمرار، بسبب ملاحقة المنافسين وسعيهم إلى تقليدها ومحاكاتها؛
- تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية في ظل ظروف بيئتها لداخلية والخارجية، مع التركيز على الدور الاستراتيجي للمرد البشري ضمن موارد المؤسسة باعتباره قادر على الإبداع والابتكار ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، وأن يكون هذا المورد نادرا ومميزا عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، وأن لا يكون قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من طرف المؤسسات المنافسة؛
- عند اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية هذا لا يعني على الإطلاق استمرار هذه الميزة لفترة أطول، بسبب ملاحقة المنافسين ومحاولتهم لتقليدها ومحاكاتها، وهذا ما يجعل المؤسسة تسعى باستمرار لتطوير وتنمية مزاياها للوصول إلى صفة الديمومة، ولن يتأتى ذلك إلا بالاعتماد على منهج التفكير الاستراتيجي الذي يزودها بالمعلومات والتي على إثرها تقوم باتخاذ القرارات الهامة ومواجهة ضغوط المنافسة في الصناعة وتثمين

مواردها وكفاءاتها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل قيمة أكبر للزبائن وبصورة أفضل من المنافسين.

### ثانيا: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

كانت دراستنا في هذا المجال حول تنافسية الاقتصادات العربية الذي يصدر عن صندوق النقد العربي لدراسة وتحليل مكانة الجزائر خاصة والدول العربية بصفة عامة، حيث يركز هذا التقرير على مؤشرين أساسيين هما مؤشر الاقتصاد الكلي ومؤشر بيئة جاذبية الاستثمار، ويعكس مؤشر الاقتصاد الكلي مدى تحقق أسس الاستقرار الاقتصادي الكلي بما يستلزمه ذلك من تحقيق الاستقرار السعري وتبني سياسات مالية ونقدية منضبطة، كما يقيس مؤشر جاذبية الاستثمار مدى قدرة الدولة على خلق البيئة التنافسية التي تضمن استثمار توفّر رؤوس الأموال، من خلال التركيز على تطور الأطر التنظيمية والقانونية وتبني السياسات الاقتصادية الملائمة والجوانب التقنية وغيرها من العلوم الأخرى، التي تسهم في دعم الإنتاجية والتنافسية وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، ولقد تم التوصل من خلال هذا التقرير إلى تسليط الضوء على واقع منظومة البحث والتطوير في الجزائر والوقوف على مجموعة معوقات تطورها خاصة ما تعلق منها بإشكالية التكامل الصناعي والأكاديمي، والكشف عن سبل تفعيل هذه المنظومة وأفاق تطورها العلمي والتكنولوجي، حيث تعد المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي أهم كيان يشرف على إعداد سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومتابعتها وتنفيذها.

كما توصلنا إلى معرفة ترتيب الجزائر في مجال الابتكار في سنة 2022 من خلال مؤشر الابتكار العالمي الذي يعد أكثر من دليل مرجعي فرض نفسه كأداة قوية لبناء وتطوير سياسات داعمة للابتكار وإعطاء لهذا الأخير أكمل صورة عنه، وبالتالي فهو يشمل نحو ثمانون (80) مؤشر، بما في ذلك قياسات لتقرير البيئة السياسية والتعليم والبنية التحتية، وآليات استحداث المعرفة في كل اقتصاد، حيث تساعد مختلف المقاييس التي يوفرها المؤشر على رصد وتقييم تطورات الاقتصاد ضمن المنطقة وفئة الدخل فيها، ولقد حلت الجزائر في المرتبة مائة وخمسة عشر (115) من بين مائة واثنان وثلاثون (132) دولة التي شملها المؤشر، بسبب النقص الكبير في نسبة تخصيص الميزانية في مجال البحث والتطوير، والافتقار الكبير لثقافة الابتكار لدى السلطات العليا والمؤسسات الوطنية.

كما تناولت الدراسة في المجال التطبيقي العلاقة التي تربط بين مجموعة من المتغيرات والتي تتمثل في أبعاد البحث والتطوير في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودرجة تأثير هذه المتغيرات على الميزة التنافسية في هذه المؤسسات التي شملتها الدراسة.

حيث قام الباحث باختبار نموذج يضم مجموعة من المتغيرات المستقلة مجتمعة، ومتغير الميزة التنافسية كمتغير تابع، وكان الهدف منه معرفة أثر كل متغير (البحث والتطوير في المنتج، البحث والتطوير في العملية، البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)، البحث والتطوير في التسويق) على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

وقد أكدت الدراسة على الاهتمام فقط بمتغير البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) على حساب الأنواع الأخرى من المتغيرات في هذا المجال.

ومن خلال اطلعنا على بعض المؤسسات وعل الإجابات المقدمة من قبل هذه الأخيرة عبر الاستبيان المقدم لها، أدركنا وتوصلنا إلى نتيجة مفادها الغياب شبه التام للدعم الحكومي في مجال البحث والتطوير بشقيه المالي والمعنوي بالإضافة إلى النقص الحاد في تخصيص ميزانية كافية في هذا المجال ، بالرغم من وجود سياسات وهياكل تعنى بذلك، وبالتالي لا بد من إعادة النظر في هذه النقطة من قبل الجهات الوصية.

كما لاحظنا كذلك من خلال دراستنا هذه غياب ثقافة البحث والتطوير لدى هذه المؤسسات، غياب التنسيق بين الجامعات والمراكز والمعاهد المتخصصة وبين المؤسسات الوطنية، النقص في الكوادر الفنية والبشرية المؤهلة في المؤسسات الوطنية، وأنه هناك فرق شاسع بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية في الاهتمام بنشاط البحث التطوير وتفعيله.

#### نتائج اختبار الفرضيات:

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

■ **الفرضية الأولى:** تصنف الجزائر ضمن الدول ذات الأداء الابتكاري الذي يفوق توقعات مستوى التنمية في البلاد؛

لم تصنف الجزائر مع الدول ذات الأداء الابتكاري الذي يفوق توقعات مستوى التنمية، وكذلك مع الدول التي تتمتع بأداء متوازي مع مستوى التنمية، بل اكتفت بتصنيفها مع باقي الدول (غير مصنفة) التي شملها المؤشر، وعليه يقيم أداء الجزائر فيما يخص الابتكار دون مستوى التنمية. وبالتالي الفرضية مرفوضة، والسبب في ذلك كون الجزائر لا تخصص ميزانية كافية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وهي نسبة قليلة جدا مقارنة مع باقي دول العالم، وأن هذه النسبة لا تفوق 0.5% من الناتج الإجمالي، بالإضافة إلى افتقارها للموارد البشرية والإطارات المختصة والكفاءات الفنية المؤهلة في هذا المجال، فضلا عن غياب سياسة التحفيز للعاملين وعدم منح العاملين الحرية في حل المشكلات عن طريق تفعيل عملية الاتصال وتبادل المعارف بينهم، كل هذه العوامل تحد من عملية الإبداع والابتكار نتيجة لغياب نشاط البحث والتطوير.

■ **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مستقل واحد والمتمثل في (البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)) على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي كانت محل الدراسة. حيث كان المتغير المستقل المتمثل في (البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)) أكثر تأثيرا على الميزة التنافسية مقارنة مع المتغيرات المستقلة الأخرى.

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة للبحث والتطوير في المنتج على المتغير التابع ( الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا يعني الاهتمام بالبحث والتطوير في المنتج ليس له تأثير على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية التي كانت محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبحث والتطوير في العملية على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير في العملية ليس له تأثير على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي شملها البحث.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا يعني أن الاهتمام بالبحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) يعزز من الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي كانت موضوع دراستنا.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبحث والتطوير في التسويق على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا يعني أن الاهتمام بالبحث والتطوير في التسويق ليس له تأثير على زيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي شملتها عينة الدراسة.

#### النتائج العامة:

بعد أن قمنا بإخضاع الاستبيان للتحليل الإحصائي والذي تكون من المتغيرات المستقلة (البحث والتطوير في المنتج/ البحث والتطوير في العملية/ البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم)/ البحث والتطوير في التسويق) مجتمعة على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقمنا بإيجاد العلاقة بينهم وأثر هذه العلاقة، توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

أولاً: مستوى اهتمام المسيرين بالميزة التنافسية:

- أظهرت النتائج المتعلقة بمدى اعتماد المؤسسات على البحث والتطوير في الفترة الممتدة بين 2019-2022 بالحصول على المتغير البحث والتطوير في الإدارة على المرتبة الأولى، وجاء البحث والتطوير في التسويق في المرتبة الثانية، وحل البحث والتطوير في المنتج في المرتبة الثالثة، بينما كان ترتيب البحث والتطوير في العملية في المرتبة الأخيرة على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم.

- حصل متغير البحث والتطوير في الإدارة على الترتيب الأول كونه غير مكلف للمؤسسة مقارنة مع المتغيرات الأخرى، وأثره الواضح على تحسين المحيط الداخلي من خلال رفع معنويات العمال والخارجي عن طريق تحسين المنافسة لدى المؤسسة، رفع رقم أعمالها، توسيع سوقها. إلخ.

- يرجع سبب حصول البحث والتطوير في العملية على الترتيب الأخير في سلم تقييم أفراد العينة إلى عدم اهتمام المسيرين بهذا النوع ولقلة أثره على النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة وعدم فاعليته في قطاعهم.

ثانياً: مستوى تأثير مختلف المحددات على الميزة التنافسية في نظر المسيرين:

- أكدت النتائج أن البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) تجاه الميزة التنافسية يعتبر الأكثر أهمية وهذا بحصوله على المرتبة الأولى في سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم. والسبب في هذا لاعتبارهم أن البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم) ينشأ من استعمال المؤسسة لهذا النشاط في إدارة مواردها البشرية وتحسين وظيفتها الاتصالية داخل الإدارة من خلال تخصيص ميزانية للبحث والتطوير في الإدارة، وهذا ما يفسر مدى

قدرة أفراد العينة على إبداع الإدارة بشكل جيد، وأن العوامل التنظيمية والمتمثلة أساساً في الإدارة (التنظيم) تعتبر جد مهمة لعملية البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبتكرة، التي تقوم بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء، وربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم، وتوفير كافة الأجواء الداخلية والخارجية لنشر مفهوم الإبداع والابتكار داخل المؤسسة المعنية، مع إعطاء كامل الحرية للعاملين في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها، عن طريق اتخاذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.

- جاء البحث والتطوير في العملية في المرتبة الأخيرة وهذا يعني ان المؤسسات لا تولي اهتمام للبحث والتطوير في العملية بحكم صعوبة تطبيقه على العملية الإنتاجية، كونه مكلفاً ويشكل عبئاً على المؤسسة، لأنه في هذه الحالة المؤسسة تسعى إلى تقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها من قبل بهدف كسب حصة سوقية إضافية من خلال تعاونها مع خبرات واستثمارات خارجية، وهذا يتطلب نفقات وتكاليف مالية مهمة، كما تتم عملية تطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة، وكذلك على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات الزبائن، عن طريق تخصيص مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير مما يكلف المؤسسة تكاليف إضافية.

#### الاقتراحات والتوصيات :

- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بنشاط البحث والتطوير وجعله جزءاً لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي والاعتماد عليه بشكل كبير في تنفيذ استراتيجية المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها.
- توصي الدراسة بضرورة اهتمام الدولة بتقديمها الدعم للمؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة والذي تقريبا كان غائباً في مجال البحث والتطوير سواء المالي أو غير المالي، وحتى يمكن قياس أثره على الابتكار.
- تعزيز ثقافة البحث والتطوير ونشر الوعي بأهمية أنشطته في دعم الإبداع والابتكار، من خلال إنشاء وظيفة مستقلة داخل المؤسسة وتطوير قدراتها؛
- تعزيز مكاتب حماية الملكية الفكرية والصناعية بالوسائل المادية والبشرية من أجل إشراكها في تطوير وترقية أنشطة البحث والتطوير؛
- خلق بيئة عمل مناسبة للتشجيع على التطوير والإبداع، عن طريق منح التحفيزات المادية والمعنوية للعنصر البشري كونه الأساس في إنتاج المعرفة وإدارة البحوث والدراسات، إضافة إلى اعتماد سياسة واضحة ودائمة لبرامج التدريب والتأهيل لمواكبة المستجدات؛
- الرفع من ميزانية البحث والتطوير وتمويله، عن طريق التنسيق الفعال بين المؤسسات البحثية والأكاديمية المحلية ولدولية؛
- الاتصال بالجامعات ومراكز البحث المتخصصة في عملية البحث والتطوير من أجل تبادل المعارف والخبرات؛
- العمل على الإسراع في مكننة العمليات الإنتاجية لزيادة الإنتاج، وتقليل الوقت لتحقيق مزيداً من الأرباح؛
- على المدراء وصناع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تفعيل وظيفة البحث والتطوير في المنتج إذا أرادوا الرفع من الميزة التنافسية؛

- على المدراء وصناع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بالبحث والتطوير في العملية لتحقيق وتنمية الميزة التنافسية؛
  - على المدراء وصناع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التفاعل أكثر مع البحث والتطوير في العملية التسويقية لزيادة وتعزيز ميزتها التنافسية؛
  - متابعة الجهات الوصية المؤسسات الاقتصادية بما فيها الصغيرة والمصغرة خاصة فيما يتعلق بتسويق مخرجاتها الابتكارية، ومرافقتها بعد العمليات الابتكارية.
- آفاق الدراسة :

- تناولت الدراسة دور وظيفة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وهذه الدراسة لا تخلو من النقائص ونظرًا لاتساع الموضوع وتواضع معالجة الموضوع من جهة أخرى، فيمكن التوسع في دراسة بعض جزئياته ، فمثلا يمكن اعتماد المواضيع التالية:
- دراسة أثر البحث والتطوير على المستوى الكلي للاقتصاد الجزائري؛
- العلاقة التكاملية بين البحث والتطوير ورأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور الشراكة في خلق الإبداع التكنولوجي؛
- دور اقتصاد المعرفة في التجديد والابتكار والميزة التنافسية؛
- فعالية المنظومة الوطنية للبحث والتطوير.

---

## قائمة المراجع

---

## المصادر والمراجع

### باللغة العربية

#### الكتب:

1. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2012.
2. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، كتاب مطبوع، مؤسسة الورق للنشر، عمان، ط1، 2000.
3. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
4. نوفل قاسم علي الشهبان، اتجاهات النمو الإقتصادي والتقدم التكنولوجي اقليمي ودوليا، مركز الدراسات الإقليمية، العراق.
5. صالح مهدي محسن العامري، د.ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
6. هوشيار معروف، تحليل الإقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
7. هوشيار معروف، تحليل الإقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
8. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
9. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن، 2007.
10. أوكيل رايح، خالد ريم، مفارقة الإبداع والابتكار في ظل الاتجاهات والمفاهيم الإدارية الحديثة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الحادي عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر.
11. بشير البرغوثي، الأداء الإبداعي والتأثير (تطبيقات إسلامية)، مؤسسة الطريق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
12. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
13. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
14. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
15. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
16. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.



17. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا-مفاهيم ومداخل، تقنيات وتطبيقات علمية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
18. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
19. فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الطبعة الثانية، الدار الجامعية-الاسكندرية، 2009.
20. محمود الكيلاني، عقود التجارة الدولية في مجال نقل التكنولوجيا، دار الفكر العربي، مصر، 1995.
21. وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى 2016.
22. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
23. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
24. ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
25. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
26. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
27. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
28. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
29. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002.
30. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
31. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، أحمد سيد مصطفى للنشر، مصر، 2003.
32. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
33. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000.
34. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
35. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
36. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
37. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
38. محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
39. محمود جاسم الصميدعي، يوسف عثمان ردينة، إدارة التسويق، مفاهيم وأسس، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

40. رعد حسن الصرد، إدارة الإبداع والابتكار: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001.
41. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
42. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
43. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
44. أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري: بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
45. روبرت. أبتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية- دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
46. فيليب ساتلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
47. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
48. القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
49. روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
50. حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
51. ادريس عبد الرحمن ثابت، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
52. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
53. سالم محمد علي، الإدارة الاستراتيجية، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
54. غالب ياسين سعد، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998.
55. الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبيح، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر والتوزيع، الطور الأول، عمان، الأردن، 2007.
56. محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مقال منشور في مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2019.
57. رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهب، الإدارة الاستراتيجية -مدخل تكاملي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
58. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
59. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
60. فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
61. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
62. هشام حريز، بوشمال عبدالرحمن، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.

63. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تهتم بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003.
64. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
65. نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 37.
66. ثامر البكري، احمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الجامعة العراقية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015.
67. إدريس عبد الرحمن ثابت، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
68. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
69. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001.
70. سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، الأعمال الالكترونية، دار المناهج، عمان، 2006.
71. شارلز، جارت جونز، الإدارة الاستراتيجية. (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
72. عزالدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015.

### الأطروحات والرسائل:

73. حسين مالك، الإبداع في رحلة الفائدة والإمتناع، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004.
74. زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية-سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، 2009.
75. طراد فارس، مانجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.
76. بن نذير نصرالدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر.
77. بن لخضر السعيد، أثر أنشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية السياحية المستدامة، -دراسة حالة قطاع السياحة في الجزائر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
78. يوسف مدوكي، أتر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية- دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهر ومنزلية في الجزائر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
79. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2002.
80. محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007.

81. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2015
82. شيخة ليلى، اتفاقية الحقوق الملكية الفكرية ذات العلاقة بالتجارة الدولية وإشكالية نقل التكنولوجيا في الدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2007
83. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية-دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى-، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 1428.
84. بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سوناطراك DRIZ"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018.
85. أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، -دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي-مذكرة لنيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011
86. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 012.
87. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008
88. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص، 71-72.
89. طاري عبد القادر، الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة مؤسسة الكوابل سيدي بن زهيبية (CSB) بمارسى، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2019. فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
90. سمالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص التسيير جامعة الجزائر، 2005.
91. براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- أبحاث اقتصادية وإدارية- جامعة وهران، العدد الخامس عشر، جوان
92. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطورها، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
93. عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2014.
94. خديجة حريق، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011
95. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015. عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة- دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف

وحدة مطاحن الواحات بتقرت ورقلة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

### الأوراق البحثية (المجلات):

96. فرج الله زينب، بن صويح ليليا، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة الأداء البشري. مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد(06)، العدد(02)، السنة 2021، الجزائر.
97. بن عاشور ليلى، ضحاك نجية، الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 14/2018
98. بواشري أمينة، عبدالوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة- دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال- مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 01 (2019)، تاريخ النشر 2019/02/01.
99. جلول بن قشوة، زينب الرق، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لبنوك التأمين- حالة بنك التأمين "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وكارديف الجزائر (CARDIF-el djaziar)" جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.
100. نجم عبود نجم، الابتكار الإداري: محاولة من أجل التفسير والتقييم، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 04، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2006.
101. إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
102. عمار عماري، سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وأفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2004.
103. الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
104. فاطمة الزهراء بورنان، هوارى معراج، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات- العدد الاقتصادي- المجلد: 8- العدد 3، جامعة الأغواط، جوان 2017.
105. جليد ياسين، إدماج التكنولوجيا ودورها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 03، تاريخ النشر 2021/07/01، الجزائر.
106. حسين وليد حسين عباس، استراتيجية إدارة الموارد البشرية - المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
107. اسحاق خرشي، محمد فلاق، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)، مقال منشور في مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، 2020.
108. عمر الشريف، قمري حياة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية-، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، الجزائر، ديسمبر 2016.

109. مكيد علي، ولد شرشالي سمية، دور البحث والتطوير في تفعيل القدرة الإبداعية، دراسة ميدانية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال-المدية، مقال منشور في مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة2، العدد13، 2015.
110. كبير مولود، بن خليف طارق، دراسة قياسية لأثر البحث والتطوير على النمو الإقتصادي في الجزائر مقارنة مع بعض دول شمال افريقيا والشرق الأوسط خلال الفترة 1990-2011، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السادس.
111. بواشري أمينة، أ. عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة، دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد01، 2019.
112. محمد طواليبة، لامية حروش، البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير، مقال منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ج/ قسم العلوم الاجتماعية العدد 19 - جانفي 2018.
113. حريز هشام، أ.د. ساكر محمد العربي، القدرة التنافسية لمراكز البحث والتطوير للطاقات المتجددة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد49، 2017.
114. صبري مقيم، أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، الجزائر، مقال منشور في مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد07، العدد02، 2019.
115. طارق بن خليف، النمو الداخلي وأنشطة البحث والتطوير، مقال منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد05، 2012.
116. حميدة زاوي، أ.د. رايح بوقرة، واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة (Condor) بولاية برج بوعرييج، مقال منشور في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد السابع، 2016.
117. دريدي منيرة، حروش سلمي، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مقال منشور في مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد02، 2020.
118. عرابية الحاج، تمجدين نورالدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مقال في الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف- الجزائر، 2007.
119. نايت ابراهيم بوسعد، أ بورقبة بختة، الإطار العلائقي بين البحث والتطوير والابتكار في المؤسسة، مقال منشور في مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 2، ماي 2013.
120. محمد العربي ساكر، أ. عبد الحق رايس، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مقال منشور في مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2018.
121. نزار كاظم صباح الحيكاني، إمكانات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 12، قسم الاقتصاد، جامعة القادسية- الكويت، 2010.
122. ساكر محمد لعربي، أ. رايس عبد الحق، حوكمة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مقال منشور في مجلة مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر- بسكرة، السنة مجهولة.

123. علي عبدالله، أحمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، مقال منشور في الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007.
124. صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الابداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة البترا، المجلد 21، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2005.
125. حسيبة ملاس، ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الانسانية لامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 1-مارس زاوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج 2020 بوعربريج-مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2020.
126. يوسف أحمد، دلهوم محمد الأمين، رأس المال البشري كألية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فلرغ الشلف-، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2019.
127. محمد كنوش، نبيلة جعدي ، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7 ، العدد 3، الجزائر، ديسمبر 2020.
128. بن حسان حكيم، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية- دراسة حالة موبيليس الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الاقتصادية-دراسات اقتصادية- ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
129. محمد فلاق، فايز بن طرفة، سميرة أحلام حدو، إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر"، مقال منشور في مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2019.
130. أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، العدد 36، 2009. محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولاية سطيف و برج بوعربريج، مقال منشور في مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، الجزائر، 2016.
131. قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع والعشرون، المعهد التقني الكوفة، العراق، 2013.
132. عودة بلال كامل، دور الرأسمال في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الأنبار، المجلد 6 العدد 11، 2014.
133. نور الهدى بوهنتالة، خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مقال منشور في مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، تاريخ النشر، 01/09/2017.
134. مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيات المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، بالوادي، الجزائر، تاريخ النشر، 21/12/2019،

135. حاج عبداللطيف نسرين، الإبداع والابتكار في ظل الملكية الفكرية، مقال منشور في مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد الخامس عشر.
136. بن عاشور ليلى، ضحك نجية، الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 14، 2018.
137. شتراوي أمال، شني مراد، الإبداع والابتكار كمدخل لتعزيز الفكر المقاوлатي، دراسة استكشافية للمشاريع المقاوлатية المقدمة لوکالة دعم وتشغيل الشباب لولاية المسيلة، مقال منشور في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية- جامعة زيان عاشور بالجلفة.
138. بوريش أحمد، شهب سلى، دور تجربة حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الإبداعية والابتكارية لمنظمات الأعمال وانعكاساتها على التنمية المستدامة (تجارب ومقاربات)، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 0، العدد الصفري، ديسمبر 2016
139. صندرة سايبى، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، عدد 42، مجلد أ، ديسمبر 2014.
140. رياض بن غبريد، الإبداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة "NCA Rouiba"، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019
141. بوسعدة سعيدة، واقع اكتساب التكنولوجيا في الجزائر وآليات تفعيله، مقال منشور في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة.
142. عوادي مصطفى، دور إدارة الابتكار في تحسين مستوى الابتكار والإبداع فيالدول والمؤسسات العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 08، المجلد 03.
143. رايح حمدي باشا، أجميلة مداني، دور التكنولوجيا في تنمية الدول النامية وتجديدها، مقال منشور في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 27، المجلد 1، 2013.
144. شامي عبد الرحمان، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة (حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مديرية بشار)، مقال منشور في مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 07، جامعة بشار-الجزائر، 2016.
145. بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 01، المجلد 24، سوريا، 2008.
146. عباس نجمة، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 61-62، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2013.
147. محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة فلسطين، 2016.
148. عليش فطيمة، جعفري وردية، الابتكار في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة Rouiba Automobile، مقال منشور في مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد: 01، العدد 02، جوان 2019.
149. بوعوينة سليمة، اكنزة عائشة، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لنقل وتوطين التكنولوجيا، مقال منشور في مجلة الإبداع، المجلد 09 العدد 01، 2019



150. عميش عائشة ، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.
151. كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 20.
152. براهيم بلقطة، ابراهيم براهيمية، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011
153. كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2007
154. محمد زيدان، بريس عبدالقادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية-حالة الجزائر- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
156. أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
157. رحيم حسين، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
158. أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005،
159. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير: تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 03-04 ديسمبر 2012
160. عبد القادر عوادي، رشيدة مراوي، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب الملح لوطاية- بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2020.
161. غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة "دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية"، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2014.

### المدخلات (الملتقيات):

162. ابراهيم بوزيان، شارف عبد القادر، واقع أنشطة البحث العلمي والتطوير في الدول العربية، حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الجامعة والتنمية المستدامة.
163. محمد بن عبدالله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي ( الواقع وأفاق التطوير)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002

164. . العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي-حالة مؤسسة سونغاز مع استخدام نظام البرمجة الخطية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
165. أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، جامعة اليرموك، الأردن، 2005
166. أمال عياري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002
167. هوارى معراج، أمال حاج عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 22-23 أبريل 2003.
168. عطية بن عبد الحليم صقر، الفجوة التقنية وأثارها الاقتصادية في الدول الإسلامية، المؤتمر العالمي الثالث للإقتصاد الإسلامي، جامعة أم القرى، السعودية.
169. فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.
170. رفعت عبد المنعم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 11.
171. جلول بن قشوة، زينب الرق، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لبنوك التأمين، حالة بنك التأمين "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وكارديف الجزائر (CARDIF- el djaziar)، جامعة عمارثليجي-الأغواط. المجلة غير مدونة والسنة مجهولة.
172. هاني نوال، عطية حليلة، دور رأس المال الفكري في تفعيل عملية البحث والتطوير وانعكاساته على مؤشرات تنافسية المؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية، مقال منشور في مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جوان 2018.
173. نعيمة غلاب، زينات دراجي، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002
174. سلوى مهدي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، دراسة ميدانية لأراء عينة من المدراء في قطاع الصناعة، الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاحة الأداء للإندماج في الإقتصاد الدولي، ماي-جوان 2003.
175. محمد قويدري، واقع وأفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، مقال منشور في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2004.

### باللغة الأجنبية

#### Les Ouvrages

176. Drucker Peter ,**la nouvelle pratique de la direction des entreprises**, édition d'organisation, paris,1997
177. Daude Bernard, **L'entreprise et la recherche**, collection la vie de l'entreprise, Dunod, Paris, 1969.
178. CR.Kothari, **research Methodology-Methods and techniques**, second edition, New age international, college of commerce university or Rajasthan,india,2004
179. Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, Third edition, Pearson Education, England, 2005
180. Dayan Armond et Autres, manuel **de gestion**, volume 1, Ellipses, Paris , 1999.
181. Lorenzo G. Bellù, **Development and Development Paradigms. A (Reasoned) Review of Prevailing Visions**, 2011.
182. Al-Juboori Abdulrahman et Mansour M-Taher , **strategic management :concepts-context and cases**, first edition, Dar Wael Publishing, Amman, 2005.
183. Porter, **choix stratégique et concurrence**, **Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, Edition Dunod, Paris, 1999.Robert Le Duff, **encyclopédie de la gestion et du management**, édition Dalloz, paris, 1999, p 1.
184. OCDE, Frascati manual, 2015 edition, October 2015.
185. Ducreaux Jean-Marie et Marchand Tonel – Maurice , **strategie: les clés du succès concurrentiel**, édition d'organisation , paris , 2004 ,.
186. Johnson Gerry, Scholes Kevan, **Exploring corporate strategy: Text &cases**, 4<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, UK, 1997.
187. Porter M, **Competitive Advantage**-Creating and Sustaining Superior Performance,
188. David A. Collier, James Robert Evans, **Operation management and Integrated Good and Services Approach**, USA, International Student Edition, Thomson South-Western, 2007.
189. Mothe Caroline, **comment réussir une alliance en recherche et développement**, édition l'harmattan,paris,2003.
190. Charpentier P , organisation et gestion de l'entreprise, édition Nathan, PARIS, 2001.
191. Tarondeau Jean-Claude, **recherche et développement**, édition Vuibert, Paris, 1994.
192. Yan Kerorguen, Anis Bouayad, « La face cachée du management », Dunod, Paris, 2004.
193. Jean Lachman, le financement des stratégies de l'innovation, Economica, Paris, 1993.
194. John L. Daly, Pricing for Profitability: Activity- Based Pricing for Competitive Advantage, John Wiley & Sons, Inc, New York
195. Abdallah Alaoui, La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises, France : harmattan, 2005
196. Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998
197. Michael Porter, L'avantage Concurrentiel des nations, Traduire par: Mirailles et autres, inter édition, paris, 1993
198. GARIBALDI Gérard, Stratégie Concurrentielle (choisir et gagner) , Édition d'organisations, France, 2ème édition, 1996
199. Andrew Pearson, The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete, UBS Unique Business Strategies, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>, 13 May 2010
200. B. Barney, Delwing N. Clark, Resource based theory creating and sustaining competitive advantage, Oxford university press, New York, 2007
201. GIGET Marc, la dynamique stratégique de l'entreprise: Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence, Edition Dunod, paris, 1998
202. Michel Merchesnay, **Management stratégique**, Gyrolles, 2 eme édition, Paris, 1995

203. Bounfour Ahmed, **le management des ressources immatérielles: maitriser le nouveau leviers de l'avantage compétitif**, édition Dunod, Paris, 1998.
204. Johan, Bouglet, **La stratégie d'entreprise**, gualino édition extenso édition, paris, 2013
205. Gilles Bressy-chaistain konkuyt, **Economie d'entreprise**, Dalloz, 7eme édition, Paris, 2004

### Les Articles ( les Revues):

206. Victor Gilsing, Bart Nooteboom, Wim Vanhaverbeke, Geert Duysters, Ad van den Oord, **Network embeddedness and the exploration of novel technologies: Technological distance, betweenness centrality and density**, Research Policy, Vol. 37, 2008
207. Adamou, Amados, Sasidharan, Subash, **The impact of R&D and FDI on firm growth in emerging- developing countries: Evidence from Indian manufacturing industries**, working paper, April 2007, Madras school of economics, India.
208. Gregory Shqipe ,Rex hepi Gadaf and others ,**Innovation Strategies and competitive advanatages**,journal of innovation ,issue;08,university of Macedonia,2013.
209. Normal and Vergananti;**Incremental and Radical Innovation**, journal of innovation and,org,2012.
210. - R.Hall, **A Framework linking Intangible Resousces and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage**, Strategic Management Journal, 14.

### Les Communications (Les Colloques):

211. Christopher Tucci, **The vallue of collaboration and alliances**, New York University, presentation in the fourth intangible conference at New York university, May,2001.

### Les Site Web:

212. Olivier Lelorieux, innovation organisationnelle et créativité, consulté dans le site :
213. [http://centremagellan.univ lyon3.fr/fr/articles/263\\_575.pdf](http://centremagellan.univ lyon3.fr/fr/articles/263_575.pdf), 24/08/2010
214. <https://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=14260>
215. **الإدارة الإلكترونية، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني** ، <http://alibakeer.maktoobblog.com> ، .11:45 .2022/08/14

---

## قائمة الملاحق

---

# استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،  
سيدي(سيدتي) تحية طيبة وبعد،

إن هذا الاستبيان صُمم لأغراض البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه، لاستغلالها في الجزء التطبيقي من أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان:

"وظيفة البحث والتطوير كأداة لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

"دراسة حالة عينة من الشركات الجزائرية"

كما نحيطكم علما، أن المعلومات التي نحصل عليها سوف تحاط بالسرية التامة؛  
شكرا على التعاون، وتقبلوا منا وافر الاحترام والتقدير.

## معلومات حول المؤسسة

اسم المؤسسة:

العنوان: .

البريد الإلكتروني:

رقم الهاتف:

النشاط الرئيسي:

الشكل القانوني:

SPA

SNC

SARL

EURL

رقم الأعمال: أقل من 40 مليون دينار..... أقل من 400 مليون دينار..... أكبر من 400 مليون دينار وأقل من 04 مليار دينار.....

حجم المؤسسة حسب عدد العمال: من 09-01 عمال  من 10-49 عامل  من 50-250 عامل

مختلطة

عمومية

خاصة

دولي

وطني

جهوي

محلي

مستوى توزيع السلع والخدمات في السوق:

تملك المؤسسة براءة الاختراع:

أسئلة الاستبيان: ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة.

الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث:

المحور الأول: وظيفة البحث والتطوير.

رقم	العبارة	سلم الإجابة				
		لا يحدث	يحدث نادرا	يحدث أحيانا	يحدث غالبا	يحدث دائما
<b>I. البحث والتطوير في المنتج.</b>						
1	تعتمد المؤسسة على تنوع منتجاتها من خلال البحث والتطوير.					
2	تسعى المؤسسة إلى إدخال تحسينات جديدة على منتجاتها من خلال البحث والتطوير.					
3	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات مبتكرة ( جديدة ) من خلال البحث والتطوير.					
4	تهتم المؤسسة بدراسة السوق من أجل تحسين منتجاتها الحالية والمستقبلية.					
5	تتحالف المؤسسة مع شركاء آخرين للإبداع والابتكار في الانتاج.					
<b>II. البحث والتطوير في العملية.</b>						
6	تخصص المؤسسة ميزانية للبحث في تطوير العملية الانتاجية.					
7	تساير المؤسسة تطورات السوق لتطوير العملية الإنتاجية.					
8	تعمل المؤسسة على تطوير عملياتها الإنتاجية.					
9	تقوم المؤسسة بتجنيد مواردها البشرية في البحث والتطوير لتحسين العملية الانتاجية					
10	تسعى المؤسسة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة في عملياتها الإنتاجية.					
<b>III. البحث والتطوير في الإدارة (التنظيم).</b>						
11	تخصص المؤسسة ميزانية للبحث والتطوير في الإدارة.					
12	تسعى المؤسسة إلى إدخال تحسينات جديدة في عملياتها الإدارية.					
13	تسعى المؤسسة إلى إدخال تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمي.					
14	تستعمل المؤسسة وظيفة البحث والتطوير في إدارة مواردها البشرية					
15	تستعمل المؤسسة وظيفة البحث والتطوير في تحسين وظيفتها الاتصالية داخل الإدارة.					
<b>IV. البحث والتطوير في التسويق.</b>						
16	تسعى المؤسسة إلى إدخال تحسينات جديدة في عملياتها التسويقية.					
17	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتعزيز موقعها التنافسي.					
18	تستعمل المؤسسة البحث والتطوير في العملية التسويقية ( السعر المناسب، المنتج، طريقة التوزيع، الترويج ).					

					19	يتم استخدام تقنيات متطورة في عمليات البحث والتطوير لزيادة الحصة السوقية.
					20	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات والخدمات للزبائن باستمرار.

### المحور الثاني: الميزة التنافسية.

سلم الإجابة					العبارة	الترتيب
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية</b>						
					1	تخصص المؤسسة موارد مالية لتحسين ميزتها التنافسية.
					2	تحوز المؤسسة على تكنولوجيا متطورة تتميز بها عن باقي منافسيها.
					3	تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين الأفكار الإبداعية.
					4	تقدم المؤسسة منتج منتج أو خدمة بأقل تكلفة للمحافظة على حصتها السوقية.
					5	تتميز المؤسسة بخدمات ومنتجات جيدة مقارنة بمنافسيها.
					6	تتميز المؤسسة بموظفين ذوي مهارات عالية وخبرات كافية.
					7	للمؤسسة القدرة على تسليم الطلبات للزبائن في الوقت المحدد والمكان المناسب.



GET

```
FILE='D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES= 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
24س 23س 22س 21س 20س 19س
26س 25س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

		Remarques
Sortie obtenue		02-MAY-2023 13:27:16
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
	Entrée de la matrice	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 6س 5س 4س 3س 2س 1س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 24س 23س 26س 25س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Jeu\_de\_données1] D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	26

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		02-MAY-2023 13:27:37
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=4س 3س 2س 1س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	4

GET

```
FILE='D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES= 18s 17s 16s 15s 14s 13s 12s 11s 10s 9s 8s 7s 6s 5s 4s 3s 2s 1s
24s 23s 22s 21s 20s 19s
26s 25s
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

Sortie obtenue		10-MAY-2023 11:51:38
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
	Entrée de la matrice	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES= 6س 5س 4س 3س 2س 1س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 24س 23س 26س 25س
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Jeu\_de\_données1] D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	26

```
RELIABILITY
/VARIABLES=4س 3س 2س 1س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	4

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	5

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=26s 25s 24s 23s 22s 21s 20s  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Corrélations

Sortie obtenue	25-APR-2023 13:24:21	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= 2س 1س 3س 4س /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

### Corrélations

	بحث تطویر منتج	1س	2س	3س	4س
بحث تطویر منتج	1	,874**	,802**	,800**	,653**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	36	36	36	36	36
1س	,874**	1	,735**	,531**	,450**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,006
N	36	36	36	36	36
2س	,802**	,735**	1	,518**	,247
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,146
N	36	36	36	36	36
3س	,800**	,531**	,518**	1	,421*
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001		,010
4س	,653**	,450**	,247	,421*	1
Sig. (bilatérale)	,000	,006	,146	,010	

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=بحث_تطوير_عملية س5 س6 س7 س8 س9
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Sortie obtenue		25-APR-2023 13:25:03
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=بحث_تطوير_عملية س5 س6 س7 س8 س9 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Corrélations

		بحث_تطوير_عملية	5س	6س	7س	8س
بحث_تطوير_عملية	Corrélation de Pearson	1	,809**	,841**	,686**	,832**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
5س	Corrélation de Pearson	,809**	1	,536**	,424**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,010	,000
	N	36	36	36	36	36
6س	Corrélation de Pearson	,841**	,536**	1	,525**	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,001	,000
	N	36	36	36	36	36
7س	Corrélation de Pearson	,686**	,424**	,525**	1	,462**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,001		,005
	N	36	36	36	36	36
8س	Corrélation de Pearson	,832**	,645**	,654**	,462**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,005	
	N	36	36	36	36	36
9س	Corrélation de Pearson	,713**	,431**	,573**	,366*	,436**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	,028	,008
	N	36	36	36	36	36

### Corrélations

		9س
بحث_تطوير_عملية	Corrélation de Pearson	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
5س	Corrélation de Pearson	,431**
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	36
6س	Corrélation de Pearson	,573**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
7س	Corrélation de Pearson	,366*
	Sig. (bilatérale)	,028
	N	36
8س	Corrélation de Pearson	,436**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	36
9س	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	



## CORRELATIONS

/VARIABLES= بحث\_تطوير\_إدارة س10 س11 س12 س13 س14  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		25-APR-2023 13:25:35
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= بحث_تطوير_إدارة س10 س11 س12 س13 س14 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

**Corrélations**

		بحث تطوير إدارة	س10	س11	س12	س13	
بحث_تطوير_إدارة	Corrélation de Pearson	1	,679**	,836**	,691**	,824**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	
س10	Corrélation de Pearson	,679**	1	,519**	,225	,319	
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,187	,058	
	N	36	36	36	36	36	
س11	Corrélation de Pearson	,836**	,519**	1	,387*	,713**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,020	,000	
	N	36	36	36	36	36	
س12	Corrélation de Pearson	,691**	,225	,387*	1	,553**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,187	,020		,000	
	N	36	36	36	36	36	
س13	Corrélation de Pearson	,824**	,319	,713**	,553**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,058	,000	,000		
	N	36	36	36	36	36	
س14	Corrélation de Pearson	,831**	,525**	,664**	,454**	,604**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,005	,000	
	N	36	36	36	36	36	

**Corrélations**

		س14
بحث_تطوير_إدارة	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
س10	Corrélation de Pearson	,525**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	36
س11	Corrélation de Pearson	,664**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
س12	Corrélation de Pearson	,454**
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	36
س13	Corrélation de Pearson	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
س14	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	36

## CORRELATIONS

/VARIABLES= بحث\_تطوير\_تسويق س15 س16 س17 س18 س19  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue		25-APR-2023 13:26:31
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= بحث_تطوير_تسويق س15 س16 س17 س18 س19 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

**Corrélations**

		بحث_تطوير_تسويق	س15	س16	س17		
بحث_تطوير_تسويق	Corrélation de Pearson	1	,857**	,888**	,882**		
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000		
	N	36	36	36	36		
س15	Corrélation de Pearson	,857**	1	,720**	,696**		
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000		
	N	36	36	36	36		
س16	Corrélation de Pearson	,888**	,720**	1	,738**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000		
	N	36	36	36	36		
س17	Corrélation de Pearson	,882**	,696**	,738**	1		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
	N	36	36	36	36		
س18	Corrélation de Pearson	,840**	,636**	,605**	,733**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		
	N	36	36	36	36		
س19	Corrélation de Pearson	,481**	,342*	,512**	,215		
	Sig. (bilatérale)	,003	,041	,001	,208		
	N	36	36	36	36		

**Corrélations**

		س18	س19
بحث_تطوير_تسويق	Corrélation de Pearson	,840**	,481**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003
	N	36	36
س15	Corrélation de Pearson	,636**	,342*
	Sig. (bilatérale)	,000	,041
	N	36	36
س16	Corrélation de Pearson	,605**	,512**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001
	N	36	36
س17	Corrélation de Pearson	,733**	,215
	Sig. (bilatérale)	,000	,208

	N	36	36
س18	Corrélation de Pearson	1	,191
	Sig. (bilatérale)		,264
	N	36	36
س19	Corrélation de Pearson	,191	1
	Sig. (bilatérale)	,264	
	N	36	36

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

#### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=میزة_تنافسية س26 س25 س24 س23 س22 س21 س20
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations

Sortie obtenue		25-APR-2023 13:27:32
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= میزة_تنافسية س21 س20 س26 س25 س24 س23 س22 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

**Corrélations**

	ميزة تنافسية	س20	س21	س22	س23			
ميزة تنافسية	Corrélation de Pearson	1	,641**	,769**	,747**	,653**		
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000		
	N	36	36	36	36	36		
س20	Corrélation de Pearson	,641**	1	,434**	,293	,354*		
	Sig. (bilatérale)	,000		,008	,082	,034		
	N	36	36	36	36	36		
س21	Corrélation de Pearson	,769**	,434**	1	,704**	,260		
	Sig. (bilatérale)	,000	,008		,000	,125		
	N	36	36	36	36	36		
س22	Corrélation de Pearson	,747**	,293	,704**	1	,263		
	Sig. (bilatérale)	,000	,082	,000		,122		
	N	36	36	36	36	36		
س23	Corrélation de Pearson	,653**	,354*	,260	,263	1		
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,125	,122			
	N	36	36	36	36	36		
س24	Corrélation de Pearson	,639**	,331*	,540**	,343*	,195		
	Sig. (bilatérale)	,000	,049	,001	,040	,255		
	N	36	36	36	36	36		
س25	Corrélation de Pearson	,571**	,243	,227	,352*	,397*		
	Sig. (bilatérale)	,000	,154	,183	,035	,017		
	N	36	36	36	36	36		
س26	Corrélation de Pearson	,634**	,471**	,223	,331*	,458**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,192	,048	,005		
	N	36	36	36	36	36		

## CORRELATIONS

/VARIABLES=بحث\_تطوير\_تسويق\_بحث\_تطوير\_إدارة\_بحث\_تطوير\_عملية\_بحث\_تطوير\_منتج\_ميزة\_تنافسية  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

Sortie obtenue	25-APR-2023 13:28:13	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss 24-04-2023\données 24-042023.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=بحث_تطوير_منتج_بحث_تطوير_عملية_بحث_تطوير_إدارة_بحث_تطوير_تسويق_ميزة_تنافسية /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Corrélations

	بحث_تطوير_إدارة	بحث_تطوير_عملية	بحث_تطوير_منتج		
	دارة	ملية	نتج		
بحث_تطوير_منتج					
Corrélation de Pearson	,530**	,451**	1		
Sig. (bilatérale)	,001	,006			
N	36	36	36		
بحث_تطوير_عملية					
Corrélation de Pearson	,582**	1	,451**		
Sig. (bilatérale)	,000		,006		

N		36	36	36		
بحث_تطوير_إدارة	Corrélation de Pearson	,530**	,582**	1		
	Sig. (bilatérale)	,001	,000			
N		36	36	36		
بحث_تطوير_تسويق	Corrélation de Pearson	,418*	,744**	,457**		
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,005		
N		36	36	36		
ميزة_تنافسية	Corrélation de Pearson	,453**	,450**	,565**		
	Sig. (bilatérale)	,006	,006	,000		
N		36	36	36		

### Corrélations

		بحث_تطوير_تسويق	ميزة_تنافسية
بحث_تطوير_منتج	Corrélation de Pearson	,418*	,453**
	Sig. (bilatérale)	,011	,006
	N	36	36
بحث_تطوير_عملية	Corrélation de Pearson	,744**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006
	N	36	36
بحث_تطوير_إدارة	Corrélation de Pearson	,457**	,565**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000
	N	36	36
بحث_تطوير_تسويق	Corrélation de Pearson	1	,497**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	36	36
ميزة_تنافسية	Corrélation de Pearson	,497**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	36	36

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).



```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ميزة_تنافسية
/METHOD=ENTER بحث_تطوير_إدارة_بحث_تطوير_عملية
.بحث_تطوير_منتج

```

## Régression

Sortie obtenue		25-APR-2023 13:31:29
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss 24-04-2023\donnees 24-042023.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_donnees1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	36
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ميزة_تنافسية /METHOD=ENTER بحث_تطوير_عملية بحث_تطوير_إدارة_بحث_تطوير_تسويق .بحث_تطوير_منتج
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	5120 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بحث_تطوير_منتج, بحث_تطوير_تسويق, بحث_تطوير_إدارة, بحث_تطوير_عملية <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : ميزة\_تنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,639 <sup>a</sup>	,409	,333	,44980

a. Prédicteurs : (Constante), بحث\_تطوير\_منتج, بحث\_تطوير\_تسويق,

بحث\_تطوير\_إدارة, بحث\_تطوير\_عملية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,338	4	1,085	5,361	,002 <sup>b</sup>
	Résidu	6,272	31	,202		
	Total	10,610	35			

a. Variable dépendante : ميزة\_تنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), بحث\_تطوير\_منتج, بحث\_تطوير\_تسويق, بحث\_تطوير\_إدارة, بحث\_تطوير\_عملية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,342	,517		4,532	,000
	بحث_تطوير_عملية	-,059	,170	-,079	-,349	,730
	بحث_تطوير_إدارة	,211	,100	,387	2,117	,042
	بحث_تطوير_تسويق	,206	,136	,316	1,515	,140
	بحث_تطوير_منتج	,113	,126	,151	,899	,375

a. Variable dépendante : ميزة\_تنافسية

---

# فهرس المحتويات

---

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء شكروعرفان الملخص فهرس الجداول فهرس الأشكال
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
01	المقدمة العامة
03	أولاً: منهجية الدراسة مشكلة الدراسة
03	فرضيات الدراسة
03	أهمية الدراسة
04	أهداف الدراسة
05	حدود الدراسة
05	ثانياً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول البحث والتطوير</b>	
13	مقدمة الفصل
14	المبحث الأول: ماهية البحث والتطوير
14	المطلب الأول: ماهية البحث والتطوير
14	الفرع الأول: تعريف البحث والتطوير وأنواعه
20	الفرع الثاني: خصائص البحث والتطوير وأبعاده
23	الفرع الثالث : أهمية البحث والتطوير وأهدافه
26	المطلب الثاني: نظام وظيفة البحث والتطوير
26	الفرع الأول: تنظيم وظيفة البحث والتطوير
29	الفرع الثاني : تسيير نشاط البحث والتطوير
30	الفرع الثالث: سياسات نشاط البحث والتطوير
32	المطلب الثالث : قياس نشاط البحث والتطوير والرفع من فعاليته
32	الفرع الأول: قياس أنشطة البحث والتطوير
34	الفرع الثاني : الرفع من فعالية البحث والتطوير
36	المطلب الرابع : متطلبات نجاح البحث والتطوير ومراحله
36	الفرع الأول : العامل البشري
38	الفرع الثاني: العامل التنظيمي
40	الفرع الثالث: العامل المالي

43	المبحث الثاني: تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة
44	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار وأهم النظريات المرتبطة بهما
44	الفرع الأول : مفهوم الإبداع والابتكار
49	الفرع الثاني : الفرق بين الإبداع والابتكار والعلاقة التي تربطهما
51	الفرع الثالث : أهم النظريات المتعلقة بالإبداع والابتكار
52	المطلب الثاني : أهمية الإبداع والابتكار و مصدرهما
52	الفرع الأول : أهمية الإبداع والابتكار
54	الفرع الثاني: مصادر الإبداع والابتكار
54	المطلب الثالث: أنواع الابتكار
55	الفرع الأول: حسب طبيعة الابتكار
56	الفرع الثاني: حسب درجة الابتكار
56	المطلب الرابع: الآثار الإيجابية لتطبيق الإبداع والابتكار في منظمة الأعمال
56	الفرع الأول: طرق اللجوء للإبداع والابتكار في المؤسسة
57	الفرع الثاني: الآثار الإيجابية لتطبيق الإبداع والابتكار في منظومة الأعمال
58	المبحث الثالث: دور التطورات التكنولوجية في تحقيق التنمية
58	المطلب الأول : مفهوم التكنولوجيا وأهميتها ودورها الاستراتيجي في المؤسسة
58	الفرع الأول : مفهوم التكنولوجيا
60	الفرع الثاني: نظريات التكنولوجيا ومكوناتها
62	الفرع الثالث: الأهمية والدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المؤسسة
63	المطلب الثاني: دور التكنولوجيا والاقتصاد في الإنتاج والتنمية
63	الفرع الأول: التكنولوجيا والاقتصاد
65	الفرع الثاني : علاقة التكنولوجيا بالإنتاج والتنمية
66	الفرع الثالث: ربط التكنولوجيا بالإنتاجية والتقدم
68	المطلب الثالث: إدارة التكنولوجيا
68	الفرع الأول: التغيير التكنولوجي
69	الفرع الثاني: أثر التكنولوجيا على الابتكار
70	الفرع الثالث : أهم تقسيمات نقل التكنولوجيا
71	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: التأصيل النظري للميزة التنافسية</b>	
73	مقدمة الفصل
74	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
74	المطلب الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية
74	الفرع الأول: تعريف المنافسة وأنواعها
77	الفرع الثاني: تعريف التنافسية، أنواعها وأهميتها
83	الفرع الثالث: مؤشرات قياس التنافسية ومعوقاتها

84	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
84	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
89	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
94	الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية
95	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها وشروط فعاليتها
95	الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية
98	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
101	الفرع الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية
102	المبحث الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
102	المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية
102	الفرع الأول: استراتيجيات قيادة التكلفة
105	الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز
107	الفرع الثالث: استراتيجيات التركيز
110	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
110	الفرع الأول: مصدر الميزة التنافسية
110	الفرع الثاني: تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة
111	الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة التنافسية
111	المطلب الثالث: الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية
111	الفرع الأول: التحليل الاستراتيجي Strategic analysis
117	الفرع الثاني: سلسلة القيمة Value chaine
120	الفرع الثالث: نظرية هيكل الصناعة Industry Structure View
125	المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة
125	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة
125	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
127	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية المستدامة
128	الفرع الثالث: العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة
129	المطلب الثاني: إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية
129	الفرع الأول: ماهية إدارة المعرفة
132	الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
134	الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة
135	الفرع الرابع: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
137	المطلب الثالث: علاقة التمييز بالميزة التنافسية المستدامة
137	الفرع الأول: مفهوم التمييز
137	الفرع الثاني: الميزة التنافسية المستدامة والتمييز
138	الفرع الثالث: نماذج عالمية من الأداء المتميز (أمريكي، أوروبي، ياباني)

143	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: أثر مخرجات البحث والتطوير على القدرة التنافسية</b>	
145	مقدمة الفصل
146	المبحث الأول: أثر البحث والتطوير في تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة
146	المطلب الأول: دور وظيفة البحث والتطوير في تحسين تنافسية المؤسسة
146	الفرع الأول: تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح
146	الفرع الثاني: رفع كفاءة المورد البشري
146	الفرع الثالث: تحسين الجودة والخدمة المقدمة للزبون
147	الفرع الرابع: زيادة الحصة السوقية
147	المطلب الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية جديدة
148	الفرع الأول: وظيفة المواد والتجهيزات وعمليات الصنع
148	الفرع الثاني: وظيفة مناهج وطرق التسيير
148	الفرع الثالث: وظيفة الإنتاج
148	الفرع الرابع: وظيفة التسويق
149	المطلب الثالث: أثر البحث والتطوير على أداء المؤسسة
149	الفرع الأول: البحث والتطوير وإنتاجية المؤسسة
149	الفرع الثاني: البحث والتطوير ونمو المؤسسة
150	الفرع الثالث: تأثير البحث والتطوير على جودة المنتج
150	المطلب الرابع: أثر وظيفة البحث والتطوير على الميزة التنافسية
151	الفرع الأول: أثر وظيفة البحث والتطوير على استراتيجية التكاليف
151	الفرع الثاني: أثر وظيفة البحث والتطوير على استراتيجية التمييز
152	الفرع الثالث: أثر وظيفة البحث والتطوير على استراتيجية التركيز
152	الفرع الرابع: أثر وظيفة البحث والتطوير على قوى التنافس الخمس
156	المبحث الثاني: أثر الإبداع والابتكار على رفع وتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة
157	المطلب الأول: الإبداع والابتكار وأثره على مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
157	الفرع الأول: عدم سهولة تقليد هذا الإبداع والابتكار
157	الفرع الثاني: الإبداع والابتكار ومصادر الميزة التنافسية
163	الفرع الثالث: أثر الإبداع والابتكار على موارد المؤسسة
170	المطلب الثاني: أثر الإبداع والابتكار على عوامل المنافسة
170	الفرع الأول: تأثير الإبداع والابتكار على التكاليف
172	الفرع الثاني: أثر الإبداع والابتكار على استراتيجية التمييز التركيز
173	الفرع الثالث: أثر الإبداع والابتكار على استراتيجية
174	المطلب الثالث: أثر الإبداع والابتكار على القوى التنافسية للمؤسسة
174	الفرع الأول: تأثير الإبداع والابتكار على القوى التنافسية لمنافسي القطاع
175	الفرع الثاني: تأثير الإبداع والابتكار على الداخلين المحتملين إلى الصناعة

176	الفرع الثالث: تأثير الإبداع والابتكار على المنتجات البديلة
177	الفرع الرابع: تأثير الإبداع والابتكار على القوة التفاوضية للزبائن
177	الفرع الخامس: تأثير الإبداع والابتكار على القوة التفاوضية للموردين
179	المبحث الثالث: التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
180	المطلب الأول: الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا الحديثة في دعم الميزة التنافسية
180	الفرع الأول: استراتيجية التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة
182	الفرع الثاني: التفكير التكنولوجي الاستراتيجي
183	الفرع الثالث: النظرة إلى المستقبل التكنولوجي
184	المطلب الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على الميزة التنافسية
184	الفرع الأول: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الصناعة
185	الفرع الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المؤسسة
187	الفرع الثالث: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الاستراتيجية
187	الفرع الرابع: تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتحقيق الميزة التنافسية
189	المطلب الثالث: المنظور الاستراتيجي حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلوغ المزايا التنافسية
189	الفرع الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كلفة للتميز الإستراتيجي
191	الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستراتيجية التنافسية لـ Porter
194	الفرع الثالث: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
198	خاتمة الفصل
<b>الفصل الرابع: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية</b>	
200	مقدمة الفصل
201	المبحث الأول: تنافسية الاقتصاد وكيانات البحث في الجزائري
201	المطلب الأول: تنافسية الاقتصاد الجزائري مقارنة بالاقتصادات العربية
201	الفرع الأول: مؤشر الاقتصاد الكلي
207	الفرع الثاني: مؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار
212	المطلب الثاني: واقع منظومة البحث والتطوير في الجزائر
212	الفرع الأول: المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
219	الفرع الثاني: مؤسسات التعليم العالي
220	الفرع الثالث: موجز براءات الاختراع
222	المبحث الثاني: اتجاهات الابتكار العالمية
222	المطلب الأول: قادة الابتكار في العالم عام 2022
222	الفرع الأول: المراتب الاولى للبلدان في مجال الابتكار حسب كل اقليم
224	الفرع الثاني: تصنيفات مؤشر الابتكار العالمي
228	الفرع الثالث: تتبع تطور الابتكار العالمي



232	المطلب الثاني: مقارنة بين سنة وأخرى من تصنيفات مؤشر الابتكار العالمي
239	المطلب الثالث: استمرار الفجوة في الابتكار بين الأقاليم
239	الفرع الأول: إقليم أمريكا الشمالية وأروبا
240	الفرع الثاني: إقليم جنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا
241	الفرع الثالث: إقليم وسط جنوب آسيا شمال إفريقيا وغرب آسيا أمريكا اللاتينية ...
247	المبحث الثالث: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
247	المطلب الأول: منهج البحث وأداة الدراسة
247	الفرع الأول: البحث المسحي
248	الفرع الثاني: عينة الدراسة
252	الفرع الثالث: أداة الدراسة
252	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة
257	الفرع الأول: وصف عينة الدراسة
261	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
261	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
261	الفرع الأول: اختبار جاهزية و صلاحية البيانات لتحليلات الانحدار
263	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية
267	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة
268	الفرع الأول: الاستنتاجات
268	الفرع الثاني: الاقتراحات
270	خاتمة الفصل
272	الخاتمة العامة
281	قائمة المراجع
298	قائمة الملاحق
316	فهرس المحتويات