



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّـة لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات

أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر
بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

د/ إلياس شاهد

❖ من إعداد الطالبات:

☞ خديجة غديوي

☞ خولة قدام

☞ فايزة عربي

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ مساعد صنف - أ -

أ. إبراهيم غدير لوصيف

مشرفا

أستاذ محاضر صنف - أ -

د. إلياس الشاهد

مناقشا

أستاذ مساعد صنف - أ -

أ. سامر زلاسي

السنة الجامعية: 2016 - 2017

الإهداء

الحمد لله الذي كرمنا بفضله ووفقنا

في إعداد هذه المذكرة وما توفيق إلا من عنده سبحانه

وما يسعنا في هذا الموقف إلا أن نتقدم بالإهداء إلى: الوالدين الكريمين

رمز العطاء الدائم لنا من سهرنا لأن نحقق حلمهما ونحمل شهادتنا ونضعها بين أيديهما

إلى من جعلهم الله سنداً لنا من بعده سبحانه وملاذناً في هذه الحياة : إخوتنا وأخواتنا

إلى من زرعوا التفائل في دربنا وعشنا معهم أروع اللحظات وأحلى

الذكريات : صديقاتنا وزميلاتنا في دراسة سنفتقدكم

إلى من خاقت السطور لذكرهم فوسعتهم قلوبنا....

إليكم جميعاً نهدى ثمرة جهدنا...

خولة

خديجة

فايزة

الشكر والتقدير

الحمد لله على جزيل نعمه الذي وفقنا في إعداد هذه المذكرة، وبعد :

"من لا يشكر الناس لا يشكره الله"

فإعترافنا منا على الفضل والتقدير الكبير ، مايسعنا في هذا الموقف إلا أن نتقدم

بجزيل الشكر والإمتنان: إلى الأستاذ المشرف "الدكتور شاهد إلياس" على توجيهه ونصحه وإرشاده لنا

في إعداد هذه المذكرة و إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا الكثير أو القليل خاصتا:

"دكتور لطفي مخرومي"، "دكتور مرزوقي مرزوقي"، "دكتور أحمد نصير"، "دكتور منير عوادي"

كما نتقدم أيضا بأسمى عبارات الاحترام والتقدير إلى كل طاقم كلية العلوم الإقتصادية من إداريين

وخاصين على حسن المعاملة والإستقبال وتقديم يد العون لنا

كما لا ننسى أن نشكر إدارات مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي على ترحيبهم بنا وخاصة

المدير العام "لعمامرة بشير" متمنيين للمؤسسة مزيدا من التطور.

كما لا ننسى كل من كانوا معنا من قريب أو بعيد وقدموا لنا حتى ولو بسمه

ومن نساه القلم فلن ينساه القلب....

خولة

نديجة

فايزة

رقم الصفحة	عنوان
I	بسملة
II	الاهداء
III	شكر و عرفان
IV	فهرس المحتويات
V	نهرس الجداول و الاشكال و الملاحق
VI	ملخص المذكرة
أ- هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: النظرية الخلفية للبحث و التطوير	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل لنشاط البحث و التطوير
04	المطلب الأول : عموميات عن البحث و التطوير
09	المطلب الثاني : المميزات العامة لنشاط البحث و التطوير
14	المبحث الثاني : تسيير نشاط البحث و التطوير
15	المطلب الأول : : مذخلات ومخرجات البحث و التطوير ومراحه
18	المطلب الثاني مدخل لتسيير البحث و التطوير
22	المبحث الثالث : المنظور الاستراتيجي للبحث و التطوير
22	المطلب الأول : الخيارات الإستراتيجية للمنظمة في مجال البحث و التطوير
27	المطلب الثاني : عناصر إستراتيجية البحث و التطوير الفعالة
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : أساسيات حول الميزة التنافسية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول : ماهية التنافسية
36	المطلب الأول : مفهوم التنافسية و أهميتها
39	المطلب الثاني : أنواع التنافسية و مؤشرات قياسها
42	المطلب الثالث : تحليل قوى الخمس للتنافسية
45	المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

45	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها و خصائصها
49	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و مصادرها
54	المطلب الثالث : أهداف إيجاد الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها
55	المبحث الثالث : الميزة التنافسية (المحددات ، الأبعاد ، أثر البحث و التطوير على تحقيقها في المؤسسة)
55	المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية
58	المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية
59	المطلب الثالث : أثر البحث و التطوير على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
64	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي	
67	تمهيد
68	المبحث الأول : دراسة عامة حول المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي
68	المطلب الأول : تعريف بمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي
69	المطلب الثاني : مهام و نشاطات المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي
70	المطلب الثالث : تطور و هيكل التنظيمي للمؤسسة
74	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
74	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة
74	المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة
75	المطلب الثالث : مجالات الدراسة و صياغة الاستبيان
76	المبحث الثالث : التحليل الوصفي و الإحصائي لأفراد و متغيرات الدراسة
76	المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
82	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
92	المطلب الثالث : واقع البحث و التطوير في مؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
٠١	أبعاد نطاق التنافسي	57
٠٢	توزيع أفراد مجتمع الموظفين حسب الجنس	76
٠٥	توزيع أفراد مجتمع الموظفين حسب الحالة المدنية	77
٠٦	توزيع أفراد مجتمع الموظفين حسب السن	78
٠٧	توزيع أفراد مجتمع الموظفين حسب درجة العلمية	79
٠٨	توزيع أفراد مجتمع الموظفين حسب المركز الوظيفي	80
٠٩	توزيع أفراد مجتمع الموظفين حسب سنوات الأقدمية	81
١٠	نتائج التحليل الإحصائي للبحث و التطوير	82
١١	نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية	83
١٢	نتائج التحليل الإحصائي الإجمالي لمتغيرات الميزة التنافسية	85
١٣	قوة معامل الارتباط برسون بدلالة القيمة العددية له	89
١٤	العلاقة الارتباطية بين البحث و التطوير و الميزة التنافسية مستخرج من SPSS21	73
١٥	العلاقة الارتباطية بين البحث و التطوير و بعد الجودة مستخرج من SPSS٢١	90
١٦	العلاقة الارتباطية بين البحث و التطوير و بعد التكلفة مستخرج من SPSS21	91
١٧	العلاقة الارتباطية بين البحث و التطوير و المرونة مستخرج من SPSS٢١	91
١٨	لعلاقة الارتباطية بين البحث و التطوير و بعد التميز مستخرج من SPSS21	92
١٩	لعلاقة الارتباطية بين البحث و لتطوير و بعد التسليم مستخرج من SPSS21	92

ثانيا : فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	العوامل المؤثرة في تسيير برنامج البحث والتطوير	٠١
23	مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد	٠٢
20	التنظيم المصنوعي لنشاطات البحث و التنظيم	٠٣
43	قوى التنافس الخمس	٠٤
46	كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية	٠٥
49	أنواع الميزة التنافسية	٠٦
53	مصادر الميزة التنافسية	٠٧
56	دورة حياة الميزة التنافسية	٠٨
71	الميكال التنظيمي لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر	٠٩
77	أفراد عينة مجتمع الموظفين حسب الجنس	١٠
78	أفراد عينة مجتمع الموظفين حسب الحالة المدنية	١٢
79	أفراد عينة مجتمع الموظفين حسب سن	١٣
80	أفراد عينة مجتمع الموظفين حسب الدرجة العلمية	١٤
81	أفراد عينة مجتمع الموظفين حسب مركز الوظيفي	١٥
82	أفراد عينة مجتمع الموظفين حسب سنوات الأقدمية	١٦
84	ترتيب أوساط الحسابية لفقرات الخاصة بمحور البحث و التطوير	١٧
86	ترتيب أوساط الحسابية لفقرات الخاصة بمحور الميزة التنافسية	١٨

ملخص المذكرة

عرفت أغلب المؤسسات تغير دائم و مستمر، و لعل ذلك يعود لعدة عوامل تمثل في ثورة الاتصالات والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية و الصناعية و في ظل المنافسة الشرسة بين المؤسسات، جعلها تفكر في إستراتيجية تسعى من خلالها إلى النجاح والبقاء في السوق، مما يجعل البحث والتطوير عامل رئيسي له أثر على تنافسية المؤسسة ومن خلاله يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عالية وتتمكن من المحافظة عليها وضمان إستمراريتها، كما أن البحث والتطوير يجعل المؤسسة متميزة في تقديم خدماتها ومنتجاتها عن باقي منافسيها في السوق، لدى حاولنا تعرف على أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالوادي، وقد تم توصلنا إلى انه على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار البحث و تطوير لما له من أثر كبير و هو كأحد أهم مداخل تحقق قدرتها التنافسية خاصة في ظل الظروف الراهنة ، حيث وجدنا علاقة طردية قوية بين البحث و التطوير و الميزة التنافسية محل الدراسة .

و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، و المنهج دراسة حالة في الجانب الميداني باستعانة على استمارة الاستبيان ، و إجراء مقابلة شخصية مع مدير المؤسسة و بعض موظفيها .

• الكلمات المفتاحية

البحث والتطوير، الميزة التنافسية، البحث العلمي، الابتكار، المنافسة، التكنولوجيا، المنتجات المطورة.

Résumé

La plupart des sociétés économiques ont connu un changement global et cela a été à cause de plusieurs motifs , le développement des moyens de communication est un des plus importants raisons dans le domaine économique l'existence d'une grande concurrence entre les stratégies qui pousse vers le développement puis dans le marché économique la recherche et le développement sont des moyens qui ont une relation avec la concurrence qui existe entre les sociétés et le développement sont des moyens qui ont une relation avec la concurrence qui ont une relation avec la concurrence qui existe entre les sociétés et grâce à ces deux causes on peut réaliser une grande concurrence . Ce sont ces deux motifs aussi qui font la différence entre les sociétés car chaque 'une cherche à être présente et à présenter, la meilleure des chances pour être différente de ses voisins au marché pour cela nous essayons de connaître les résultats de la recherche et le développement pour la réalisation d'une concurrence et l'importance de chaque une pour la société et nous avons arrivé à un résultat que la société économique doit prendre en considération les deux moyens le développement et la recherche pour atteindre son but et avoir sa capacité à la concurrence.

Mots clés :

Recherche et Développement, Avantage Concurrentiel, Recherche Scientifique, Innovation, Concurrence, Technologie, Produits Développés .

ABSTRACT:

Most institutions have experienced constant and continuous change. This is due to several factors that represent the communications revolution and the huge technological developments in all economic and industrial fields. In light of the fierce competition between the institutions, they consider a strategy in which they seek success and survival in the market. Research and development is a key factor that has an impact on the competitiveness of the organization and through it it can achieve a high competitive advantage and be able to maintain it and ensure its continuity. Research and development makes the organization distinguished in providing its services and products from the rest of its competitors in the market. The competitive advantage of the Algerian Telecom Corporation is the practical management of the valley, and we have concluded that the institution should take into consideration the research and development because of its great impact and it is one of the most important entrances to achieve their competitiveness especially in the current circumstances, where we found a strong relationship between research Development and competitive advantage.

In this study we have adopted the analytical descriptive approach in the theoretical aspect, and the case study

On the field side using the questionnaire form, and conducting a personal interview with the director of the institution and some of its employees.

• key words:

Research and development, competitive advantage, scientific research, innovation, competition, technology, developed products



مقدمة



تعتبر العولمة و سرعة المعلوماتية ضرورة حتمية عرفها عصرنا الحالي، و شهدت الدول من خلالها تقدما و تطورا في شتى المجالات بما يقاس هذا الأخير بمدى النجاح الذي تحرز في مجال استعمال تكنولوجيا و البحث و التطوير، من أجل تحسين جودة مخرجاتها و تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، وعرفت الدول تطور تكنولوجيا متسارع و منافسة حادة مما جعلها تهتم بالبحث و التطوير كما ركزت عليه المؤسسة الاقتصادية خاصة التي باتت تطمح من خلاله لتحقيق ميزة تنافسية وأصبحت تعتبره ذا أهمية واسعة و وسيلة مناسبة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التي تنعكس إيجابيا على استمرارها في القطاع .

وتنمية أي اقتصاد يتوقف على المكانة التي يحتلها البحث و التطوير في الأنشطة التي تمارسها مختلف القطاعات المكونة للمجتمع، لهذا يتعين على كل إستراتيجية تنموية الارتكاز على البحث العلمي و التطوير التكنولوجي لبناء اقتصاد تنافسي قوي.

وعليه فإن المؤسسة تبذل جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، و قصد تطويرها و المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، تعتمد على تقنيات البحث و التطوير، الذي يساعدها في إحداث تجديرات و تحسينات مستمرة على المنتج، و كذا إنتاج منتجات عالية الجودة و بتكاليف منخفضة و تسليمها في الآجال المحددة وذلك بتطوير وسائل و آليات و نظم لإنتاج تتسم بالسرعة و المرونة و وفرة الإنتاج و إدخال تنويعات اللانهائية في مواصفات المنتج الذي تقدمه للسوق و بالتالي يمكن القول أن البحث و التطوير يمنح للمؤسسة و يكسبها ميزة تنافسية طويلة المدى و خاصة في ظل بيئة شديدة التغير .

1- إشكالية البحث :

من خلال ما تقدم تبلى الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة و التي يمكن صياغتها على النحو التالي :

ما هو أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

و للإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي أهمية البحث و التطوير في المؤسسة؟

2- ما هو دور البحث و التطوير في تحقيق الميزة التنافسية ؟

2- الفرضيات :

وكإجابة مبدئية على الأسئلة السابقة ارتأينا لوضع الفرضيات التالية :

1- المؤسسة بحاجة إلى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح و الاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

2- يؤدي البحث و التطوير إلى تعزيز الميزة التنافسية .

3- أسباب اختيار الموضوع :

أن اختيار موضوع أثر البحث و التطوير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ناتج عن عدة عوامل منها:

أ- العوامل الدانية :

__ علاقة الموضوع و ارتباطه بالتخصص.

__ باعتبار أن الموضوع فرض علينا من طرف إدارة الجامعة .

ب - العوامل الموضوعية :

__ يعد موضوع البحث و التطوير و علاقته بالميزة من المواضيع ذات أهمية في الوقت الحالي .

__ توضيح أثر البحث و التطوير على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

__ و يمكن إدراك أهمية الموضوع من خلال الأهمية البالغة التي أصبح يحتلها نشاط البحث

و التطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، مما يكسبها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة

و يضمن لها البقاء في السوق و الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيه في نفس المجال الذي

تنشط فيه .

5- المنهج المتبع:

للإحاطة بجوانب الموضوع و الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع

على المنهج الوصفي التحليلي هذا بالنسبة للجانب النظري، أما الجانب الميداني فقد تم اعتماد

على منهج دراسة حالة من خلال تصميم استمارة استبيان معدة لجمع البيانات، تهدف لمعرفة أثر

البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، كما تم الاستعانة بجملة من الأدوات

في الجانب الميداني وتمثلت في مايلي : استمارة أسئلة استبيان موزع على عينة موظفي المؤسسة، إضافة إلى استخدام تقنية المقابلة و إظهار نتائج إحصائية باستعانة على برمجيات خاصة.

6- الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد في هذا البحث على عدة دراسات جامعية سابقة نذكر من بينها :

1. **عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها** جامعة الجزائر 2002، حيث اعتمد في دراسته على الجانب النظري فقط، حيث ركز في دراسته على تقديم مفهوم لميزة تنافسية باعتبارها مفهوم متعدد أبعاد، كما قام بتوضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه إنشاء ميزة تنافسية و المحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر كما تطرق إلى ذكر مصادرها و تبيان كيفية المحافظة عليها و تنميتها و تطويرها في المؤسسة.
2. **بوعبة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس-)** جامعة قسنطينة 2012، حيث ركزت هذه الدراسة على دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ولم تول أهمية للبحث والتطوير المنتجات الجديدة التي تساهم في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.
3. **قسوم هاجر، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال الجزائرية - موبيليس -)** جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث ركزت هذه الدراسة على دور الابتكار التسويقي في مؤسسة الهاتف النقال الجزائرية و التعريف بدرجة الاهتمام مؤسسة موبيليس بالابتكار التسويقي ولفت انتباههم أكثر لأهميته كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.
- بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال - وحدة الدار البيضاء الجزائر العاصمة -)** جامعة سطيف 01، ركزت هذه الدراسة على الربط المنطقي بين المسؤولية الاجتماعية و الإبداع التكنولوجي خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و ذلك من خلال إسقاط الدراسة على مجمع صيدال لتبيان ضرورة الاهتمام العالي و الواسع بالمسؤولية الاجتماعية الذي يلزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ربطها بالإبداع التكنولوجي .

• موضع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ظهرت لنا أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت جانب الميزة التنافسية، و كما تطرقت العديد من الدراسات إلى دور الإبداع التكنولوجي و كذلك الابتكار و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

و تتوقف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تتعامل مع البحث و التطوير الذي يعتبر عنصر مهم و فعال في المؤسسة ، يهتم بتطوير المنتجات و الخدمات و يساهم في تحقيق الميزة التنافسية و أما ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات و الأبحاث هو تطرقها لموضوع أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة، و جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

7- صعوبات الدراسة:

- قلت المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة و خاصة مراجع عن البحث و التطوير.
- ضيق الوقت المخصص لدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة.
- رفض العديد من المؤسسات الكبيرة الموافقة على إجراء دراسة ميدانية في مؤسساتهم وعدم توضيح الأسباب.

8- هيكل البحث:

لتوضيح موضوع الدراسة و لازالت الغموض عن بعض المفاهيم و المصطلحات و دعم الباحث و إفادته بمعلومات عن البحث و التطوير و الميزة التنافسية، قسم محتوى المذكرة إلى ثلاثة فصول الفصل الأول و الثاني يمثلان الفصل النظري، و الفاصل الثالث تطبيقي. حيث يضم كل فصل مباحث. بالنسبة للفصل الأول كان تحت عنوان: الخلفية النظرية للبحث والتطوير، و المبحث الأول كان بعنوان : مدخل لنشاط البحث و التطوير أما المبحث الثاني ولقد تناولنا فيه تسيير نشاط البحث و التطوير، وقد شمل المبحث الثالث على المنظور الاستراتيجي للبحث و التطوير.

كما تطرقنا في الفصل الثاني الذي هو بعنوان: أساسيات حول الميزة التنافسية، حيث حصرنا المبحث الأول بعنوان ماهية التنافسية أما المبحث الثاني: بعنوان تحليل الميزة التنافسية ، كما شكل المبحث الثالث الذي كان تحت عنوان: الميزة التنافسية أبعادها و محدداتها و أشرنا إلى أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة.

وكان الفصل الثالث بعنوان: دراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وقد حاولنا فيه إلى توضيح أثر البحث والتطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة و أسقطنا الجانب النظري على الجانب التطبيقي للحصول على نتائج الدراسة. وقمنا تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول دراسة عامة حول مديرية اتصالات الجزائر الوادي، المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، المبحث الثالث بعنوان تحليل الوصفي و الإحصائي لأفراد عينة الدراسة .

الفصل الأول : النظرية الخلفية

للبحث والتطوير



تمهيد

يشهد العالم اليوم تغييرات ثقافية واجتماعية و تكنولوجية و قانونية ، لاسيما انفتاح الأسواق و المنافسة الشديدة و سياسات الأسعار و تحرير التجارة، فمن المعروف أن أي منظمة أو مؤسسة أو إدارة لا تعمل في الفراغ و إنما تنشأ و تعمل في بيئة محددة تتفاعل فيها الكثير من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أعمالها و نشاطاتها فيما أن تؤدي إلى دعمها و نجاحها أو إلى عرقلتها و إخفاقها.

و من أصعب التحديات و أكثرها إثارة التي ينبغي على المؤسسة الحديثة أن ترفعها هي إيجاد الحلول المناسبة للتحويلات الكبرى التي يعرفها العالم الخارجي، أين أصبحت المؤسسة غير قادرة على التأقلم و مواكبة التغيرات و التطورات السريعة في مجال العلم و التكنولوجيا.

وفي ظل هذه الظروف والتغيرات والتطورات الجديدة وفي فترة تشهد تطور تكنولوجي متسارع و منافسة حادة، ينبغي على المنظمات أن تهتم بمجال البحث و التطوير، إذ يلقي هذا المجال اهتماما متزايدا و انتشارا و واسعا و أصبح حاجة ملحة أكثر فأكثر، ذلك أن البحث و التطوير يشكل الآن موردا استراتيجيا هاما يرفع من إنتاجية المؤسسة و فعاليتها، و سلاحا فعالا في وجه المنافسة الحادة، و بدونها تتوقف كل الأمور عند نقطة معينة و يصبح كل شيء في حالة تقادم و جمود.

وقصد الإلمام بخلفية النظرية للبحث و التطوير تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

1) المبحث الأول: مدخل لنشاط البحث و التطوير

2) المبحث الثاني: تسيير نشاط البحث و التطوير

3) المبحث الثالث: المنظور الاستراتيجي للبحث و التطوير

المبحث الأول: مدخل لنشاط البحث و التطوير

يعد البحث و التطوير من الأنشطة التي تحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة فهو يستهدف خلق الإضافة للمعرفة المتاحة في المنشأة في مجالات اختصاصها، و استخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة في أنشطتها المختلفة.

ولذلك فإن المؤسسات المعاصرة أخذت توظف الموارد المتزايدة باتجاه الاستفادة من ثمار البحث و التطوير لزيادة كم و نوع تشكيلة السلع و الخدمات و زيادة الكفاءة و الفعالية و تحقيق المردود المناسب.

المطلب الأول: عموميات عن نشاط البحث و التطوير

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تاريخ نشاط البحث و التطوير، بإضافة إلى مفهوم البحث و التطوير .

أولاً: مدخل تاريخي لنشاط البحث و التطوير

إن هناك تاريخ طويل لعمليات البحث و التطوير و يمكن القول بأن عملية البحث و التطوير قد جرت ممارستها لأكثر من قرن كامل حتى الآن لكن لم يظهر بند مخصص لنفقات البحث و التطوير في التقارير السنوية للمؤسسات سوى مؤخرًا، لهذا السبب فإن أي تعديلات لأنشطة البحث و التطوير في العشرينيات والثلاثينيات تصبح سطحية و ناقصة حيث تعتمد على مصادر مبعثرة ومتفرقة¹.

و مع الوقت تطورت إدارة المؤسسات الصناعية إلى الحد الذي اكتشف فيه الحاجة المستمرة إلى دراسة منتج التنظيم أو ما أصبح معروفًا باسم البحوث و التطوير².

و بعد أن و صلت تنظيمات البحث و التطوير إلى مستويات عالية الكفاءة في الربع الثالث من القرن العشرين كانت المعارف الخاصة بعلم نفس و سوسولوجية الابتكار قد تطورت و تبلورت بحيث أصبح لجميع العاملين على مختلف تخصصاتهم إمكانية المساهمة كأفراد و كفرق عمل في مسارات التطوير والابتكار ، و هو الأمر الذي أدى إلى إحداث طفرات و ظهور ما يعرف بإدارة الابتكار.

واليوم، خاصة في كل المؤسسات الصناعية الكبرى و كذلك المتوسطة و الصغيرة ، رسخ البحث و التطوير كأحد المحاور الأساسية في النشاط المؤسسي بلا جدال .

¹ - كريستوف فون براون، "حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار"، ترجمة إصدارات بيمك، مصر، 2003، ص.42.

² - محمد رؤوف حامد، "صناعة التكنولوجيا عالميا و عربيا " www.ahram.org.eg/acpss/ahram/.HTM .تم الاطلاع بتاريخ 2004/12/22.

و قد مرت أهمية البحث و التطوير داخل هذه المؤسسات بعدة مراحل أو أجيال نذكر من بينها¹:

أ- الجيل الأول في البحث و التطوير

هنا كان البحث و التطوير وأدواته معزولين في إدارة المؤسسة في هذا الوضع يكون عالم الأعمال منفصلا و بعيدا عن عالم البحث و التطوير ، حيث يعتبر كل منهما مستقل بذاته و تنحصر أهمية البحث و التطوير في تقرير تكنولوجيات المستقبل بينما تقوم إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات في كل الأمور الأخرى.

ب- الجيل الثاني من البحث و التطوير

يوجد على الأقل بعض التفاعل بين البحث و التطوير من جهة و إدارة المؤسسة من جهة أخرى إن التوجه الاستراتيجي هنا للبحث و التطوير يعتبر مجرد مكون جزئي لقطاع أو قطاعات معينة من نشاط المؤسسة و من هنا لا يوجد إدماج كلي للبحث و التطوير في جهاز المؤسسة ككل .

ت- الجيل الثالث من البحث و التطوير

تغيرت أهمية هذا النشاط فأصبحت جزءا أساسيا و محوريا في الإطار الكلي للمؤسسة و بهذا المعنى أصبح البحث و التطوير كنشاط موازيا لباقي أنشطة المؤسسة تتفاعل فيما بينها لاتخاذ القرارات المناسبة و تبادل الرأي و التصورات حول ما ينبغي عمله في كل موقف و كيف يتم ذلك و متى.

و طبقا لما أورده الباحثان **ROUSSEL & ERICKSON**² فان القليل جدا من المؤسسات وصلت بالفعل إلى الجيل الثالث من البحث و التطوير، فالتمييز بين المستويات الثلاثة لإدماج البحث و التطوير في نشاط مؤسسة ما يعتبر أمرا هاما فهو يوفر إطارا مرجعيا واضحا للمؤسسة في تحديد دور و موقع و أهمية البحث و التطوير بالنسبة لها و ضرورة تفعيل إدارة هذا النشاط على مستوى المؤسسة ككل.

¹- كريستوف فون براون، "مرجع سابق"، ص.ص.221.222.

²- نفس المرجع السابق، ص.223.

ثانيا: مفهوم البحث والتطوير

على الرغم من استخدام مصطلحي البحث و التطوير بشكل متلازم، بل إن البعض يستخدمهما بصفة متلازمة، إلا أن هناك فرقا بين الاثنين¹.

أ- البحث

يشير البحث بصفة عامة إلى النشاط المنظم للحصول على معرفة علمية جديدة أو إلى الفحص المتعمق الهادف إلى اكتشاف معرفة بأمل أن تكون تلك المعرفة مفيدة في تطوير منتج جديد. أو عملية جديدة أو في اكتشاف تحسين جوهري موجود في أي منهما و نميز بين نوعين من البحث:

1- **البحث الأساسي:** وهو الجهود المبذولة لانجاز أعمال نظرية هدفها الأول اكتساب معرفة علمية بحثا عنها لذاتها و ليس بهدف توجيهها لأي غرض أو هدف علمي.

2- **البحث التطبيقي:** هو النشاط الذي ينجز لاكتساب معرفة علمية أو تقنية جديدة يكون الغرض منه إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة.

ب- التطوير

هو تحويل وترجمة نتائج البحث والمعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو ابتكار عمليات وأنظمة أو التحسين الجوهري لها سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام.

ت- تعريف البحث و التطوير

غالبا ما يتم تناول البحث والتطوير من جانبه التكنولوجي، إلا أن مفهوم البحث والتطوير يتجاوز هذه الحدود ومن أجل التعرف على مختلف جوانبه نورد التعاريف التالية:

1- إنشاء شيء لا مثيل له من قبل"، ينحصر هذا التعريف على وظيفة واحدة من عملية البحث والتطوير هي خلق منتج جديد. إن مثل هذه الوظيفة تكاد تكون حكرًا على بعض المؤسسات الرائدة ذات الإمكانيات الكبيرة في البحث و التطوير².

¹ Robert Le Duff, **encyclopédie de la gestion et du management**. Edition DALLOZ, paris,1999, p.1034.

² زين الدين بروش ، عبد الوهاب بلمهدي ،"إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية". المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص260.

2- البحث والتطوير "هو تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"¹.

ثالثا: أهمية البحث و التطوير

لقد تزايدت أنشطة البحث و التطوير في المشروعات المختلفة بزيادة التقدم الفني و التكنولوجي و سرعته المتزايدة عبر السنين، لذا أصبحت وظيفة البحث و التطوير بمثابة القطب الرحي في مخططات تنموية، و عليه فإن أهمية البحث و التطوير في المؤسسة تبرز في مايلي² :

- حل مشاكل الإنتاج و زيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.
- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية.
- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الدولية والخارجية.
- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام تكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية.
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار.
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية.
- تنويع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق و أكفأ و أرخص.
- زيادة الحصة السوقية.
- كسب رضا العملاء و بالتالي المحافظة على ولائهم للمؤسسة.
- مواكبة المنافسة و دعم و تقوية سمعة المؤسسة في السوق.

¹ - حسين حريم، "إدارة المنظمات". الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص.303.

² - سيد عليوة، "دورة إعداد الخطة الإستراتيجية"، مكتبة جزيرة الورد ط1، بدون سنة النشر، ص 82.

رابعاً: الأهداف البحث و التطوير

تشتق أهداف البحث و التطوير من الأهداف العليا للمؤسسة و نظراً لطبيعة نشاط البحث و التطوير و كون المهمات التي تؤدي فيه متنوعة فقد أورد الكتاب و الباحثين العديد من أهداف التي يكمن أن يتم إنجاز هدف واحد أو مجموعة منها و هذه الأهداف التالي هي¹ :

- اكتشاف و تعزيز المعرفة و توليد الأفكار و المفاهيم الجديدة.
- تحسين المنتجات الحالية.
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.
- إيجاد استخدامات محتملة للمنتجات الفائضة أو العرضية التي تنشأ بواسطة الإنتاج الحالي.
- تحليل و دراسة المنتجات المنافسة.
- تقديم الخدمات الفنية لأقسام الوظيفية في المؤسسة.
- التأكد من أن المنتج و العملية التي يقوم بها آمنة للعاملين و المستعملين و البيئة.
- تطوير و إبداع المنتجات الجديدة و تحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق.
- تحسين و تطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع و تحسين المركز التنافسي للمشروع.
- المحافظة على حجم المبيعات و زمن التقديم في السوق.
- التنوع في المنتجات و تلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.
- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة و تحسين جودة المنتجات الحالية.
- إجراءات دفاعية و هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة توفير الطاقة... الخ.

¹ - سعد الدين العشماوي ، "الإدارة الصناعة" ، مكتبة حي الشمس القاهرة ، 1981 ، ص257.

خامسا: أنواع البحث والتطوير وخصائصه

أ- أنواع البحث و التطوير

توجد عدة محاولات لحصر أنواع البحث والتطوير في تصنيفات مختلفة بسبب تعدد المعايير، لكن "كارتي" ¹ تجاوز الأنواع وحتى التصنيفات ليقترح تجميع مختلف التقسيمات في أربع فئات:

● **الفئة الأولى:** تحتوي على تصنيفات البحث والتطوير اعتبارا "لطبيعته"، وهكذا يتم التمييز بين البحث والتطوير الإداري والبحث والتطوير التكنولوجي، يحتوي البحث والتطوير الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف، سياسات واستراتيجيات جديدة... الخ، بينما يشمل البحث والتطوير التكنولوجي تطوير خدمات أو منتجات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسات. أما التصنيف الأكثر استعمالا في هذه الفئة هو ذلك الذي يقسم البحث والتطوير إلى بحث وتطوير خاص بالمنتج (سواء جزئي أو كلي في المنتجات)، وبحث وتطوير خاص بالعمليات.

● **الفئة الثانية:** تجمع فيها التصنيفات القائمة على معيار "التخطيط للبحث والتطوير"، وهكذا يتم التمييز بين البحث والتطوير المبرمج، أي ذلك الذي يتم الإعداد له وتخطيطه من طرف المؤسسة وغالبا ما يكون مستمرا، وآخر غير مبرمج والذي يحدث من حين لآخر وعند الضرورة فقط.

● **الفئة الثالثة:** تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار "نتائج البحث والتطوير"، فتأخذ في الاعتبار درجة وعمق التغييرات التي يحدثها البحث والتطوير في المؤسسة، منه ما يحدث تغييرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسة فيسمى بالجدري أو تغييرات جذرية، على عكس البحث والتطوير الذي يحدث تغييرات سطحية.

● **الفئة الرابعة:** تحتوي هذه الفئة على مجموعة من التصنيفات المتباينة حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها، من بينها تقسيم يقوم على عدد الأفراد المساهمين في إنجاز البحث والتطوير.

¹ - زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، "مرجع سابق"، ص. 261.

ب- خصائص البحث والتطوير

أمام الحجم الكبير من التعاريف والمصطلحات، يصبح من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص تساعد على التعرف على البحث والتطوير وتمييزه عن غيره¹:

- البحث والتطوير عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- لا بد أن يمثل البحث والتطوير شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة أو المؤسسة ككل) حتى وإن لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- يجب أن يكون البحث والتطوير مقصوداً وليس عارضاً.
- من صفات البحث والتطوير أن لا يكون روتيني.
- يهدف البحث والتطوير حتماً إلى تحقيق فائدة للمؤسسة أو بعض فروعها أو حتى للمجتمع ككل.

المطلب الثاني: المميزات العامة لنشاط البحث و التطوير

للبحث و التطوير مجموعة من المستويات سيتم التعرف عليها في هذا المطلب بإضافة إلى متطلبات نشاطه.

أولاً: مستويات البحث و التطوير

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للبحث و التطوير في المؤسسة.

أ- البحث و التطوير على مستوى الفرد

انه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الابتكار و البحث و التطوير ، اختلف الباحثون في هذا المستوى حول ما إذ كان كل فرد مبدع إذا توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع أو البحث و التطوير حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية دون غيرهم و من بين خصائص الأفراد أو الفرد المبدع² :

- المعرفة و هي مجموع ما تحصل عليه الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارساته و معاشته للأحداث و الأعمال.

- التعليم و خاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها.

- الذكاء و هو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة و قوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

¹ - " نفس المرجع السابق"، ص.261.

² - " نفس المرجع السابق"، ص.260.

ب- الإبداع أو البحث و التطوير على مستوى الجماعة

- و هو البحث و التطوير الذي يتم القيام به من طرف الجماعة لفريق عمل مثلا، و قد أظهرت الدراسات أن البحث و التطوير على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع البحوث و التطوير الفردية و ذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار ، في هذا الإطار يمكن ذكر النتائج الجديدة التي توصلت إليها ما تسمى بحلقات الجودة و يتأثر البحث و التطوير على مستوى الجماعة بالعوامل التالية¹:
- القيادة إذ أشارت جل الدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر في الكفاءة الإبداعية للجماعة، فنمط القيادة القائم على الديمقراطية أكثر الأنماط تشجيعا للبحث و التطوير والابتكار و السبب في ذلك أن الأفراد يشعرون بمزيد من الالتزام إذا قاموا بالمشاركة في اتخاذ القرار.
 - تكوين الجماعة ويتعلق الأمر هنا بالعلاقة الموجودة بين تماسك الجماعة ومردودها في البحث والتطوير فكلما كان الفريق متجانسا كلما نمت قدراته الإبداعية.
 - استمرارية الجماعة إذ أكدت الدراسات وجود تأثير واضح لاستمرارية الجماعة على قدرتها الإبداعية.

ت- البحث و التطوير على مستوى المؤسسة

- تتماز عملية البحث و التطوير في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات²:
- القادة إذ تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في قدرة المؤسسة على البحث والتطوير و لا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضا بالأفراد المؤثرين في العملية الإبداعية.
 - إن جل الدراسات تؤكد أن المؤسسات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها (الشخصية، المهنية الإدارية و السلوكية... الخ) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعا للمشاركة تكون القدرة فيها للبحث و التطوير و الإبداع أكثر.
 - الهيكل التنظيمي، تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من ابرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المؤسسة، يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المؤسسة أو هرم التوزيع الرسمي لادوار العمل و الآليات الإدارية للتحكم فيه و تحقيق تكامل أنشطة العمل ، وفي السنوات الأخيرة ابتعد الاهتمام عن الهيكل التنظيمي وأعطيت الأهمية أكثر للتنظيم القائم على عمل الجماعات المستقلة.

¹ - "نفس المرجع السابق"، ص.262.

² "نفس المرجع السابق"، ص.263.

- المناخ التنظيمي والثقافة، يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام أكثر على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها كمؤثر على القدرة الإبداعية، و يسجل غياب نموذج ثقافي موحد مشجع للبحث والتطوير وذلك لأنه لا توجد ثقافة وحيدة ينتمي إليها جميع أفراد المؤسسة، فالمؤسسات الكبيرة تتواجد بها سلسلة من الثقافات الفرعية تكون متباينة الانسجام مع ثقافة المؤسسة ككل، لذلك من المهم التأكد من الإلمام بجميع خصوصيات الثقافات الفرعية قبل تحديد معالم إدارة البحث والتطوير.
- المحيط، بدون شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير على قدرة المؤسسة على البحث و التطوير فالانفتاح على المحيط الخارجي و دخول الشبكات الرسمية و غير الرسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط.

ثانيا: متطلبات نشاط البحث و التطوير

يتطلب نشاط البحث و التطوير في المؤسسة مجموعة من العوامل التي تضمن نجاح البحث، نذكر من بينها

ما يلي:

- أ- **قبول التغيير التكنولوجي** : إذا كان من الممكن النظر إلى البحث و التطوير باعتباره القدرة على إحداث و إتمام تغيرات في إطار معين له سياقاته الاقتصادية و السياسية المميزة فانه من الضروري الانتباه إلى أن التغيرات التكنولوجية تتمثل في حد ذاتها في الابتكار و ما يتبعه من أنشطة تجديد، بحث وتطوير¹.
فأهمية التغيير التكنولوجي كجوهر لنشاط البحث و التطوير جعله ملازما له ملازمة عضوية، حيث صارت هناك ضرورة ملحة للتعامل مع التغيير التكنولوجي و قبوله، إن هذه الضرورة ترجع لأسباب أربعة²:
- تعريف التكنولوجيا ذاته حيث باعتبار التكنولوجيا نوعا من المعرفة القائمة على الفكر والممارسة هي حتما تتغير باستمرار و تتواصل بتنامي العلم و اكتشافاته.
- سرعة الاتصال و الانتقال و التي تؤدي إلى تزايد مستمر في الاحتكاكات المعلوماتية والمعرفية و من ثم تنامي و تغير مستمر في التكنولوجيا.

¹ محمد سعيد أوكيل ، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي". ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص.70.

² محمد رؤوف حامد، "مرجع سابق".

- التنافسية حيث في ضوء التغيير المتواصل في التكنولوجيا ، تكتسب التنافسية أهمية إستراتيجية، يلعب الاتصال دورا رئيسيا في زيادة هذه الأهمية مما يؤدي إلى تطور احتياجات المستهلك والذي يقفز بطموحه وخياله إلى احتياجات أخرى غير متوفرة بعد وبالتالي مزيد من التسارع التكنولوجي.
- القفزات التي تحدث في وسائل البحث نتيجة التطور التكنولوجي.
- إن قبول التغيير التكنولوجي يؤدي إلى التحسين المستمر في تجهيزات و أدوات البحث والتطوير، كما أن هذا القبول يؤدي إلى اقتراب أنشطة البحث و التطوير و التغيير التكنولوجي في بعضها البعض زمنا ومكانا عن طريق¹ :- نقل التكنولوجيا و المقصود به قيام جهة ما (وحدة عمل، مؤسسة ، بلد...الخ) باكتساب أو تنمية أو استخدام معرفة ما تكون قد نشأت في جهة أخرى.
- استيعاب التكنولوجيا و هو الاحتواء الشامل بكل ما يتعلق بها من تفاصيل دقيقة و نواحي خبرة ومعرفة ومعلومات متاحة، بالإضافة إلى التعرف على الجوانب التقنية و الاقتصادية و القانونية بما يسمح بالاختيار و التفاوض والتقييم والتطوير.
- ب- الحوافز: و هي مجموعة العناصر التي تقدم لتشجيع الأفراد، إما مسبقا أو بعد قيامهم بأعمال إبداعية ذات فائدة للمؤسسة لتحقيق أهدافها ، و تمثل الحوافز أهمية كبيرة في مجال البحث والتطوير، بحيث تحدث تأثيرا قويا على الأفراد و على أدائهم إذا تم استخدامها بشكل جيد و في الوقت المناسب.
- وما تجدر الإشارة إليه هو أن الحوافز متعددة الصور و الأشكال، لكن تبقى الحوافز المعنوية تلعب دورا هاما جدا و بالتالي لا يمكن إهمالها لأن من شأنها تشجيع الابتكارات و الأداء المتميز لدى الأفراد².
- ت- البيئة الملائمة : إن تسيير نشاطات البحث و التطوير يتطلب توفير بيئة وقاعدة بحثية تحتية، لأنه لا يمكن أن تكون المؤسسة لوحدها مبدعة بدون بيئة حاضنة للإبداع و قاعدة تحتية للبحث، وهذا ما يقودنا للحديث عن الحاضنات وهي عبارة عن بيئة أو إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساعدة والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في تسيير وتطوير المنشآت الجديدة (الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في

¹ Daniel Rouach, « **Management du transfert de technologie** » (l'art de coopérer, innover, veiller). Edition Gestion, Paris, 1999, p.10.

² صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات". الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص. 19.

البحث و التطوير والتي تهدف إلى تقليص الخطر و أسباب فشل مشروعات تطوير أفكار جديدة لخلق و إيجاد مشروعات إبداعية جديدة ، العمل في شكل شبكات و تقاسم المعلومات.

إذن تعتبر الحاضنات من المستحدثات التكنولوجية التي تساعد على تشجيع المبادرات والابتكارات الجديدة والتي ترغب في الحصول على الخبرة العلمية والاستفادة من الطاقات الجامعية¹.

ثالثاً: طبيعة أنشطة البحث و التطوير

تنطوي أنشطة البحث و التطوير على عنصر عدم التأكد بدرجات مختلفة، و هو السمة المحددة والأكثر بروزاً في نشاط البحث و التطوير و يختلف عنصر عدم التأكد في البحث والتطوير عن عناصر المخاطرة التي تواجه الاستثمارات بصفة عامة فلا احتمالية في الظهور مع عدم التأكد حول ما سيكون وهذا هو نشاط البحث والتطوير ، ينجح أو لا ينجح و على المؤسسة أن تتحمل النتائج².

و لقد حدد **FREEMAN** ثلاث فئات عريضة لعدم التأكد الذي يترافق مع نشاط البحث والتطوير وهي:³

أ- **عدم تأكد الأعمال العامة:** وينطبق على كل القرارات ذات العلاقة بالمستقبل بالمدى الذي تتأثر فيه بالعوامل البيئية السياسية، القانونية، الاقتصادية و حيث أن البحث و التطوير يتعلق بفترة أطول من قرارات الاستثمار الأخرى فانه يكون ذا عدم تأكد أكبر.

ب- **عدم تأكد السوق :** يشير إلى المدى الذي عنده سيكون البحث و التطوير ناجحاً أم لا.

ت- **عدم التأكد التكنولوجي:** يشير إلى المواصفات القياسية لأداء التكنولوجيا الجديدة أو المنتج الجديد في ظل الظروف التشغيلية المختلفة.

¹ محمد بن بوزيان، "تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي: الفرص والتحديات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، مرجع سابق، ص. 178.

² -Bertrand Bellon, **L'innovation créatrice**. Edition économique, France, 2002, p.06.

³ -نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة". دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص. 21.

المبحث الثاني: تسيير نشاط البحث و التطوير

لقد أصبح البحث و التطوير وظيفة مركزية في المؤسسات، بعدما كان العمل الإبداعي مجرد عمل فردي يقوم به المخترعون في مخابريهم، كما أن هذه الوظيفة أصبحت تستحوذ على ميزانية معتبرة في المؤسسات في البلدان الصناعية، فضلا عن اهتمام هذه الأخيرة بالتسيير الجيد لهذا النشاط.

المطلب الأول مدخلات ومخرجات البحث و التطوير ومراحلها

سيتم التعرف هنا على مدخلات و مخرجات البحث و التطوير و أهم مراحلها.

أولاً: مدخلات البحث و التطوير

تمثل مدخلات البحث و التطوير في ثلاث عناصر أساسية هي:

أ- **الموارد المالية** : إن رأس المال الذي ينفق على البحث و التطوير يعتبر استثمارا استراتيجيا يحقق قفزات نوعية متلاحقة و كبيرة خصوصا إذا أدى في نهاية المطاف إلى الاعتماد على القدرات الذاتية و الخبرات المتراكمة.

و سبب الإنفاق السخي على البحث و التطوير يأتي لعدة أسباب لعل من أهمها¹:

- أن الاستثمار في التقنية ومخرجاتها لا يأتي بدون أداة تطوعها وتثريها وتدعمها وتلك الأداة هي البحث والتطوير و التعلم المتجدد؛

- إن تمويل البحث و التطوير يأتي في المقام الأول من قبل المؤسسات الصناعية التي تعتمد في صناعاتها على مواردها الداخلية و ليس على استيراد المواد الجاهزة، فالصناعة الحقيقية هي تلك التي تقوم على الموارد الداخلية وتطورها من خلال البحث والتطوير.

ب- **الموارد البشرية** : تمثل الموارد و الكفاءات البشرية رأس مال بشري متميز تفوق قيمته قيمة الرأس مال المادي الأمر الذي يستوجب الاهتمام به و تنميته ، فإذا لم تتوفر الكفاءة العالية و الجيدة في الأفراد المعنيين بمشاريع البحث و التطوير فان النتيجة ستكون سلبية لا محالة، لذا من الضروري أن تتميز هذه الكفاءات البشرية بالصفات التالية²:

- أن يتمتعوا بمعارف تقنية عالية.

- أن تكون لديهم مهارات علمية جيدة.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص.421.

² - محمد براق ، رابع بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة". الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، مرجع سابق، ص.238.

- أن يكونوا قادرين على فهم وتفسير النتائج.

- أن يتمكنوا من الاستعمال الأمثل لمصادر المعلومات.

إذن يتطلب البحث و التطوير وجود كفاءات مدربة ومبدعة، فمهما كانت عليه البنية التحتية

من مختبرات ومستلزمات فلا إبداع بدون وجود الكفاءة البشرية المهيأة للاكتشاف والتحديث، كما أنها انعكاس

إيجابي لمستوى البحث والتطوير.

وعلى الرغم من تنوع الموارد البشرية في نشاط البحث والتطوير فإنه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين¹، تضم

المجموعة الأولى الباحثين، فيما تضم الثانية الأطر المساندة (التي تتولى تقديم خدمات الإسناد لنشاطات البحث

والتطوير)، و تعد مجموعة الباحثين بمثابة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نشاط البحث و التطوير فهي فئة متميزة

قادرة على الملاحظة و التحليل و الإبداع و الابتكار من جهة أخرى، فإن توفير الأطر المساندة للباحثين يعتبر

أساسا لنجاح مهمتهم لأن ضعف مستوى تقديم خدمات الإسناد يعيق تنفيذ مهمات البحث و التطوير وتضم

خدمات الإسناد: المكتبات والتوثيق وتجهيز المستلزمات والصيانة والخدمات والمالية والإعلام الآلي وغيرها.

ت- **التكنولوجيا والمعلومات:** تعتبر المعلومات الغذاء الرئيسي لنشاطات البحث والتطوير، و تأتي الحاجة

المتزايدة للمعلومات في هذا النشاط بسبب الزيادة المستمرة في استخدام التكنولوجيا و حاجة البحث والتطوير

إلى المعلومات الإضافية باستمرار سواء تلك المتصلة مباشرة بنشاط البحث والتطوير أو العامة التي هي جزء

من الإطار العلمي العام².

ويمكن تقسيم المعلومات إلى خارجية و أخرى داخلية ، فالخارجية هي المعلومات الواردة من البيئة الخارجية

للمؤسسة أو من أقسام أخرى داخلها غير قسم البحث والتطوير وأما الداخلية فهي التي تكون من داخل النشاط

نفسه وفي كلتا الحالتين لابد من تنظيم الجمع والتحليل والتخزين والاسترجاع لهذه المعلومات بما يفي بمتطلبات

نشاط البحث والتطوير.

كما أن التكنولوجيا وانتشارها لها تأثيرها القوي على إستراتيجية المؤسسة، فالمؤسسة التي تقرر إطلاق منتجات

جديدة أو إدخال طرق جديدة عليها أن تكيف إستراتيجيتها مع المحيط الذي يتسم بتغيرات تكنولوجية مستمرة.

إن التكنولوجيا باعتبارها مدخلا هاما لنشاط البحث والتطوير تأتي أهميتها من جانبين³:

¹ - خليل محمد حسن الشماع، "مرجع سابق"، ص.420.

² - "نفس المرجع السابق"، ص.421.

³ - محمد رؤوف حامد، "مرجع سابق".

- التكنولوجيا في شكل آلات و تجهيزات أو وسائل تقنية تسهل الأعمال وتمكن من الإسراع فيها وكذلك إتقانها.

- التكنولوجيا في شكل معارف تقنية وعلمية تمكن من تطوير مختلف المنتجات والخدمات والصناعات وغيرها. إذن سواء في شكلها المادي أو كمعارف ومعلومات فالتكنولوجيا تلعب دور جدهام في عمليات البحث والتطوير من خلال إيجاد الحلول للمشاكل المختلفة.

ثانيا: مخرجات البحث والتطوير

أ- براءات الاختراع: إن الإبداعات التكنولوجية تختلف في طول حياتها وكذا صلاحيتها، مبدئيا تحدد حياة الإبداعات التكنولوجية الناتجة عن عمليات البحث والتطوير على أساس احترام مبدأ الحريات الفردية وبالتالي ضمان وحماية الملكية عن طريق منح براءات الاختراع، وحتى يتم هذا يجب على موضوع البراءة أن يتصف بالخصائص التالية¹:

● إمكانية تطبيق الفكرة أو موضوع البراءة صناعيا، صفة الحدائثة، أن تنتج من نشاط اختراعي:

و تتمثل أهمية تسجيل براءات الاختراع في ثلاث نقاط هي²:

- أن براءات الاختراع تعتبر ضرورية لتشجيع البحث و التطوير والقائمين به، فهي الحافز الفعلي لتحقيق المزيد من الاختراع و الإبداع.

- أنها مصدر هام جدا للمعلومات و الأفكار و المعارف لأنها عبارة عن وثائق تشرح بالتفصيل موضوع الاختراع أو الإبداع فتواجه العدد الجدهائل من براءات الاختراع و الاحتفاظ بها يفيد في التعرف على التقنيات التي توصل إليها العقل البشري.

- أنها وسيلة هامة لنقل التكنولوجيا الأجنبية، فإلى جانب المعلومات التي تحتويها هناك اطلاع على آخر الاكتشافات والاختراعات.

ب- الإنتاج العلمي: المقصود بالإنتاج العلمي نتائج البحث والتطوير من تكنولوجيات جديدة أو متطورة وتقنيات جديدة و المنتجات و الابتكارات و الاختراعات. و ليس من المجدي أن تقوم المؤسسات أو الأفراد

¹ - محمد سعيد أوكيل، "مرجع سابق"، ص. 115.

² - "نفس المرجع السابق"، ص. 118.

بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو القيام بعمليات البحث والتطوير إذا لم تستغل بشكل أو بآخر، بعبارة أخرى يجب الاستفادة من تراكم الاختراعات و الإبداعات التكنولوجية لفائدة المستهلكين، المؤسسات والاقتصاد ككل.

أما أشكال الاستغلال فهي عديدة ومن أهمها:¹

- لاستغلال المباشر والفوري لموضوع براءة الاختراع من طرف مالكيها.
- السماح للغير بالقيام بعملية الاستغلال بواسطة رخصة.
- اللجوء إلى الرخصة الإجبارية.

إن الإنتاج العلمي باعتباره مخرجا أساسيا من مخرجات البحث و التطوير يتسم بطبيعة اقتحامية، بمعنى انه يفرض نفسه على المؤسسات والأفراد سواء كانت هذه المؤسسات بحاجة إليه أو غير راغبة فيه، وذلك بما يقدمه من سلع وخدمات وتكنولوجيات جديدة وبما يؤكد من حاجات إلى سلع وخدمات جديدة. كما انه معروف أن الطلب يزداد على كل إنتاج علمي جديد تم إثبات ليصل إلى مرحلة التشيع وبعدها يبدأ الطلب في الانخفاض ولكن قبل أن يضم حل الطلب يكون إنتاج جديد في طريقه للظهور، وعادة ما يكون الإنتاج العلمي الجديد أحسن وأكثر تقدما من سابقه، يصاحبه ظهور مهن ومهارات عالية تحتفي معها المهن ذات التكنولوجيا القديمة.²

ثالثا: مراحل عملية البحث والتطوير

إن البحث والتطوير عملية مركبة من مراحل متلازمة و لا يوجد نموذج جاهز لتسلسل هذه العمليات لكن يمكن ترتيبها حسب WALLACE كالتالي:³

- **الاهتمام:** تبدأ عملية البحث والتطوير بالشعور بالحاجة أو وجود موضوع يثير الاهتمام "مشكلة تتطلب حل".
- **الإعداد:** وتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل موضوع البحث أو التفكير في حلها.
- **الاحتضان:** تمثل هذه الخطوة مرحلة التفاعل بين الباحث ومعلوماته وموضوع البحث بحيث يؤدي

¹ - "نفس المرجع السابق"، ص. 107.

² - قحطان العبدلي، بشير العلاق، ص. 71.

³ - حسن حريم، "مرجع سابق"، ص. 307.

هذا التفاعل إلى توليد الحلول الممكنة وبداية حل المشكلة.

- **البزوغ:** وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالتوصل إلى ما يمثل حلا نموذجيا.
- **التحقق:** وتكمن هذه المرحلة في التحقق من صحة الحل أو الحلول التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة و ذلك باستخدام أدوات البحث المتاحة.

المطلب الثاني: مدخل لتسيير البحث والتطوير

في هذا المطلب سيتم التعرف على أهم العوامل المؤثرة في عملية تسيير البحث و التطوير، بإضافة إلى تسيير البحث و التطوير في ظل التغير التكنولوجي و أخيرا التعرف على تسيير البحث و التطوير ودورة حياة المنتجات

أولاً: العوامل المؤثرة في تسيير البحث والتطوير

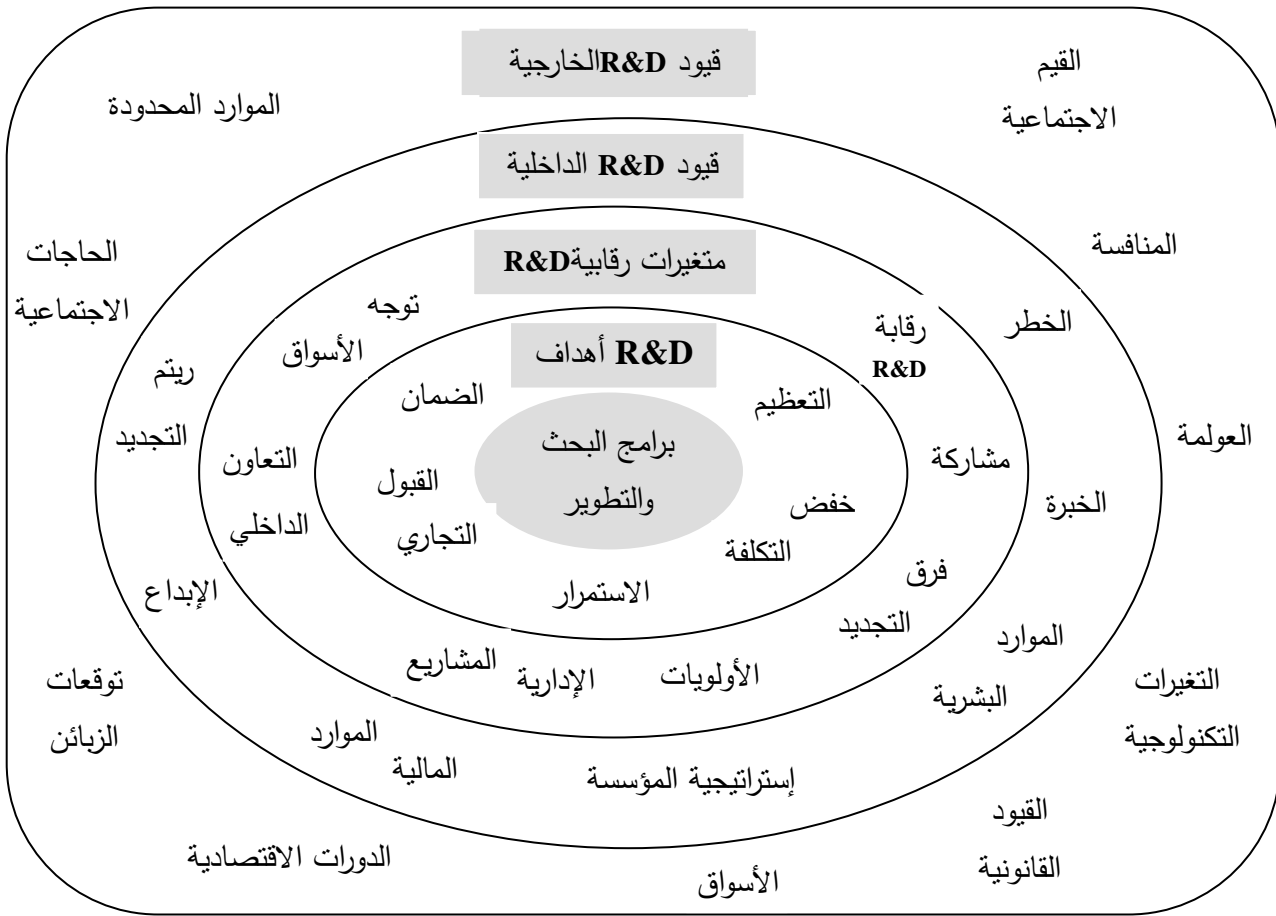
إن مهمة تسيير البرنامج الصحيح للبحث والتطوير يتطلب أخذ العديد من العوامل في الاعتبار وليس مجرد العوامل الثلاثة المرتبطة مباشرة بنشاط البحث والتطوير " المنافسة، السوق، والتكنولوجيا".

إن العوامل العديدة الداخلة في هذا الصدد والمؤثرة على تسيير البحث والتطوير يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات¹:

- **المجموعة الأولى:** القيود الموجودة خارج المؤسسة والتي تكون خارج نطاق رقابتها وسيطرتها الإدارية.
- **المجموعة الثانية:** قيود البحث والتطوير (R&D) الموجودة داخل إطار المؤسسة.
- **المجموعة الثالثة:** مؤثرات وأدوات تسيير البحث والتطوير والرقابة عليه.
- **المجموعة الرابعة:** الأهداف المختلفة والمتصارعة أحيانا التي يساهم البحث والتطوير في خدمتها.

¹ - كريستوف فون براون، "مرجع سابق"، ص. 230.

شكل رقم 01 : العوامل المؤثرة في تسيير برنامج البحث والتطوير



المصدر: كريستوف فون براون، حرب الإبداع، فن الإدارة بالأفكار. "مرجع سابق"، ص.231.

تمثل المساحة الوسطى المركزية من شكل عرضاً لهذه المجموعات الأربع من العوامل و بعض العناصر المكونة لها، أما المنطقة الخارجية : من الشكل نفسه فتمثل العناصر الموجودة في بيئة المؤسسة والتي لا تكون عرضة لسيطرة إدارة المؤسسة بشكل مباشر، وبما أن هذه العوامل نفوذاً وتأثيراً فاعلاً على تسيير البحث والتطوير فإنه من الضروري أخذها بعين الاعتبار عند بداية تطوير وتصميم برامج البحث و التطوير.

أما المنطقة الثانية: من هذا الشكل فتغطي العوامل التي لها أثر مباشر على البحث و التطوير و لكنها ليست بالضرورة جزءاً منه، إن هذه العوامل هي عوامل داخلية بالنسبة للمؤسسة ويمكن بالتالي أن تعمل إدارة المؤسسة على تشكيلها وتحديدها.¹

¹ - "مرجع سابق"، ص.231.

أما العوامل التي تمثلها المنطقة الثالثة: فهي العوامل التي يتم استخدامها لتشكيل وتسيير البحث والتطوير بشكل مباشر وهذه العوامل تأتي بصور وصيغ عديدة و بعيدا عن أدوات البحث و التطوير المحددة، فان هذه العوامل تشمل العديد من أدوات الإدارة العامة التقليدية.

أما المنطقة الرابعة: والأخيرة فهي التي تعرض المعايير والمحددات لاستخدام المتغيرات الرقابية و لصياغة وتشكيل بيئة البحث والتطوير الخاص بالمؤسسة.

ثانيا: تسيير البحث و التطوير في ظل التغير التكنولوجي

يمكن تحديد الارتباط بين التغير والبحث والتطوير من خلال العلاقة بين القدرة التنظيمية على مواكبة واستيعاب التغير التكنولوجي.

حيث يعتبر **HENDERSON** من المفكرين الذين بحثوا في الارتباط و أثره على نمو المؤسسة

من خلال العلاقة بين التطورات التكنولوجية و قدرة المؤسسة على امتصاصها واستيعابها.

فإذا كان التغير بسيطا أو بنائيا " بخطوات مدروسة" فان القدرة الامتصاصية للمؤسسة تكون مرتفعة حيث

أن الابتكارات البسيطة لا تستلزم تغيرات كبيرة على السلع و الخدمات أو مخرجات المؤسسة بصفة عامة¹.

فالتغير أمر ضروري لا بد منه ذلك لأسباب عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي²:

أ- تراجع أسواق المؤسسة نتيجة انخفاض الطلب على منتجاتها اثر التقادم أو ظهور بدائل أخرى لها

أو تحرب الزبائن وفقدان ولائهم لعلامات المؤسسة.

ب- تراجع الهوامش الربحية إما لزيادة وارتفاع أسعار المواد الأولية أو لارتفاع كتلة الأجور والتي يصعب تغطيتها

عن طريق أسعار بيع المنتجات، وإما لبروز قيود قانونية صارمة وإلزامية تعيق المؤسسة وتلزمها بتغيير نمط تسييرها.

ت- اشتداد المنافسة وذلك بدخول مؤسسات حديثة إلى الأسواق بمنتهى تنافسية أو احلالية أو بأسعار دنيا

أو بتكنولوجيات عالية.

إن تسيير نشاط البحث والتطوير يختلف بدرجة كبيرة عن النشاطات الأخرى في المؤسسة، حيث أن البحث

و التطوير ونظرا لصعوبته والوقت الذي يستغرقه الباحثون في تحقيقه يتطلب من الإدارة مرونة كبيرة في التعامل

مع مدخلات هذا النشاط، و في ظل التغير التكنولوجي المستمر لا بد على المؤسسة استيعاب التكنولوجيات

¹ الهادي بوقفلول ، رضوان سوامس ، "إدارة التغير وتأثيرها على عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة".المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغير في المؤسسة الاقتصادية، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004، جامعة عنابة، غير منشور.

² - عمار علي العربي، "التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية". المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغير في المؤسسة الاقتصادية،

من خلال عدة آليات مثل الاستثمار الأجنبي المباشر و الاستثمار المحلي، الأجنبي المشترك و التراخيص التدريب...الخ.

ومن المفترض أن يكون الاستيعاب التكنولوجي بهدف إحداث تطوير عمودي والذي يعني تحسين القدرة الذاتية على إحداث التغيير التكنولوجي.

وإذا كان التغيير التكنولوجي يعني في الغالب إما إحداث تحسين بسيط أو تغيير جذري في العملية الإنتاجية أو في المنتج فان من المهم هنا إدراك أن الخبرة التراكمية الناتجة من إحداث التغييرات البسيطة المتصاعدة تعد أحسن طريقة لتسيير البحث والتطوير في ظل التغيير المستمر، كما تعد أيضا الطريق الذي لا بد من المرور به إذا كانت هناك رغبة لامتلاك قدرات التغيير الجذري¹.

إذن من المهم جدا أن تكون للمؤسسة رؤية تسييرية واضحة في ظل التغيير التكنولوجي للحفاظ على التوازن الداخلي لها، و من بين الأدوات التي تمكن من مواجهة هذا التحدي:²

1- ضرورة اعتماد إستراتيجية شاملة للتغيير تراعي مختلف العوامل الداخلية و الخارجية لنشاط البحث والتطوير.

2- تغيير الثقافة السائدة والتي تعتبر أهم شيء لإحداث التغيير.

3- الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية الحديثة من خلال مواكبة التطور و الاستفادة من كل جديد لتجنب إضاعة المال والوقت.

ثالثا: تسيير البحث و التطوير ودورة حياة المنتجات

إن التكنولوجيا الحديثة تؤدي إلى منتجات حديثة مما يؤدي إلى الحد من انتشار المنتج القديم، كما توقف مبيعات المنتج القائم على التكنولوجيا القديمة.

و بعبارة أخرى تنتهي دورة حياة المنتج وتبدأ دورة حياة منتج آخر، و العكس صحيح فالسرعة التي تقدم بها الصناعات المنتجات تدفع المؤسسات للقيام بجهود البحث والتطوير لمواكبة هذا التغيير³.

ويعتبر تقديم منتج جديد بالأسواق بداية دورة حياة لمنتج جديد والذي يؤدي بدوره لبذل جهود البحث والتطوير من جانب المنافسين.

¹ - محمد رؤوف حامد، "مرجع سابق".

² - الهادي بوقلقول ، رضوان سوامس، "مرجع سابق".

³ - كريستوف فون براون، "مرجع سابق"، ص.116.

و يلعب الوقت دورا هاما في هذا التغيير، فاستبدال المنتج القديم بآخر جديد لا يتم بصورة فورية، إذ تختلف فترة حدوث هذا الإحلال اختلافا كبيرا باختلاف السلع والأسواق.

إن تسيير البحث والتطوير هنا يجب أن يكون في اتجاه تحقيق التوازن في المؤسسة من جهة ومواكبة التطورات الجديدة من جهة أخرى مما يؤدي إلى خفض أو تقصير دورة حياة المنتج، في هذا الإطار يكون أمام المؤسسة احد الخيارين للحد من تقليص دورة حياة منتجها الجديد¹:

• **الأول:** هو أن بإمكانها أن تستفيد من ميزة احتكارها للسوق وان تسعى إلى جني الفوائد العاجلة والعالية طالما انه ليس هناك منافس يمكنه أن يمثل خطرا على هذا الوضع الاحتكاري.

• **الثاني:** هو أن بإمكانها إقامة حواجز ضد دخول المنافسين إلى السوق مما يجعل محاولات تحدي الوضع القيادي لهذه المؤسسة إما أنه يحمل مخاطر كبيرة أو أنه مكلف أو أنه غير جاذب للمنافس.

المبحث الثالث: المنظور الاستراتيجي للبحث و التطوير

يمكن القول أن تطوير و تحسين المنتجات وأداء العمليات في مجالات الأعمال المختلفة يتوقف بدرجة كبيرة على نشاط البحث و التطوير، و يزيد دور الابتكار في تحقيق إستراتيجية المؤسسة كلما أخذت في الاعتبار القضايا الإستراتيجية في البحث و التطوير.

المطلب الأول: الخيارات الإستراتيجية في مجال البحث والتطوير

يربط الكتاب بين إستراتيجية المؤسسات و بين البحث و التطوير فيذكر **RUE** أن الحاجة إلى تطوير أو تحسين المنتجات و العمليات الإنتاجية تقابل بواسطة و وظيفة البحث و التطوير².

وتوجد علاقة بين إستراتيجية المؤسسة والبحث والتطوير و يناقشها بوضوح كل من **GRIGSBY** و **STAHL &** اللذان يقرران أن أكثر القضايا أهمية في البحث والتطوير هي العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والبحث والتطوير، والهدف تطبيق البحث والتطوير للوصول إلى منتجات يمكن تسويقها، كما أن استراتيجيات التكاليف يمكن تحقيقها من خلال تفحص دقيق وثابت بواسطة البحث والتطوير لإعداد تحسينات ذات كفاءة³.

و في مقال بعنوان " المنافسة في البحث والتطوير لابتكار المنتجات: سباق لا نهاية له " يذكر **AOKI**

أن هدف الإنفاق على البحث والتطوير لا يقتصر على اكتشاف المنتجات الجديدة، وإنما قد يكون ضروريا

¹ - "نفس المرجع السابق"، ص.ص.127،128.

² - بدون مؤلف، "مرجع سابق".

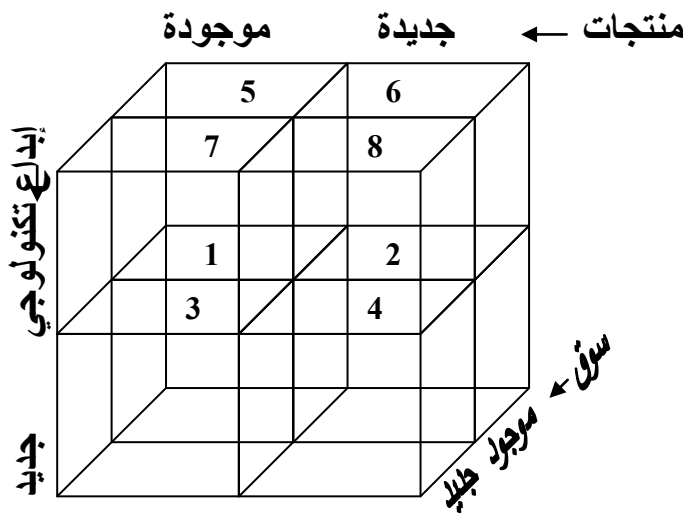
³ - "نفس المرجع السابق".

لكي تحافظ المؤسسة على مكانتها في السوق¹.

و يضيف الكاتب أنه عندما يكون التغيير عاليا في صناعة معينة فان مدخل التحسين المستمر هو الذي يمكن إتباعه، وفي هذه الصناعة فلا ميزة تنافسية طويلة المدى وإنما تكون هناك سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ من التحسين المستمر الذي يمكن وصفه بالسلاسل في كل واحدة منها هناك ميزة تنافسية محدودة ولكن لا احد يحقق ميزة تنافسية كبيرة أو طويلة المدى إلا عند الفوز المتكرر على المنافسين (عملية متراكمة لتحسينات مستمرة)².

أولا: إستراتيجية النمو التكنولوجي:

إذا أدخلنا الإبداع التكنولوجي كبعد جديد على مصفوفة النمو لـ **ANSOFF**، يتم الانتقال من الفضاء الثنائي الأبعاد المزدوج المركبة (منتجات/خدمات، سوق) إلى الفضاء ثلاثي الأبعاد، حينها يصبح لدينا الإبداع التكنولوجي كمركبة ثالثة (منتجات، سوق، إبداع تكنولوجي)، وتتحول مصفوفة **ANSOFF** في ظل هذا الإبداع التكنولوجي إلى الشكل التالي³: شكل رقم 02: مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد



المصدر : إبراهيم بختي ، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر. "مرجع سابق"، ص54.

تتكون المصفوفة التقليدية للتحليل الإستراتيجي لـ **ANSOFF** من ثمانية مكعبات جزئية، تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة 1,2,3,4 التحليل الإستراتيجي لـ **ANSOFF**، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية

¹ - " نفس المرجع السابق".

² - نجم عبود نجم، "مرجع سابق"، ص.27.

³ - إبراهيم بختي، "دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر". أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة). جامعة الجزائر، 2002، ص51 .

في القمة 5,6,7,8 الإستراتيجيات المعتمدة على الإبداع التكنولوجي الجديد، وتعتبر هذه المكعبات إمتداد للمصفوفة التقليدية للنمو، وكل منها تمثل إستراتيجية معينة، وسنطلق على هذه المصفوفة الثلاثية الأبعاد، مصفوفة النمو التكنولوجي، ونستعرضها في الآتي¹ :

أ- **إستراتيجية اللامبالاة (الاختراق)**: تنتج حالة اللامبالاة عندما لا تؤثر مخرجات البحث والتطوير في السوق، ولا تؤثر أيضا في أنشطة المؤسسة، وكأن التجديد التكنولوجي لم يظهر أصلا، ولذلك تعتبر هذه الإستراتيجية نقطة البداية للمؤسسة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 1.

ب- **إستراتيجية التكيف (تنمية المنتجات)**: تنتج هذه الإستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو نشاط جديد أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لأن احتياجات السوق تأثرت بمخرجات البحث والتطوير، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 2.

ت- **إستراتيجية تنمية السوق** : إستراتيجية تنمية السوق نحصل عليها عندما توسع المؤسسة سوق تصريف منتجاتها لتعظيم أرباحها ورفع حصتها، وذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها عن طريق التصدير، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 3.

ث- **إستراتيجية التنوع في المنتجات**: تظهر إستراتيجية التنوع في المنتجات، عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 4.

ج- **إستراتيجية الأمثلية**: تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال مخرجات البحث والتطوير في ظل السوق الموجود من أجل تصريف منتجاتها أو خدماتها بصفة مثلى، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 5.

ح- **إستراتيجية التغيير**: إستراتيجية تنتج عن طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم) نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 6.

خ- **إستراتيجية التوسع**: تستخدم هذه الإستراتيجية لتستفيد المؤسسة من الإبداع التكنولوجي الجديد بغية زيادة توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 7.

¹ - " نفس المرجع السابق"، ص.ص.54.55.

د- إستراتيجية التجديد: تستخدم إستراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع و خدمات جديدة بغية التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على السوق جديد، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 8.

ثانيا: استراتيجيات البحث و التطوير حسب المنتج

بشكل عام يمكن تحديد أربع استراتيجيات للمنتج يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف و إمكانيات كل مؤسسة، و هذه الاستراتيجيات هي¹:

أ- **إستراتيجية التغيير الجذري**: و هي إستراتيجية هجومية وتسمى أيضا إستراتيجية قائد السوق أو الإستراتيجية الإستباقية، هذه الإستراتيجية تستهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة أو التكنولوجيا الجديدة، أو الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج. حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن تم الوصول إلى السوق أولا. والواقع إن هذه الإستراتيجية تعتمد على القدرة الذاتية للمؤسسة، كما تتطلب من المؤسسة القائدة أن تكون دائمة البحث عن مصادر حقيقية للابتكار، كما تتطلب جهودا كثيفة من البحث والتطوير مما يستلزم موارد كبيرة وقدرة على تحمل مخاطر كبيرة ، ومثل هذه الإستراتيجية تعتمد على الهيمنة على السوق في مجالها بالاعتماد على التكنولوجيا الجديدة التي تملكها.

ب- **إستراتيجية التحسين الجوهرى**: وهي إستراتيجية دفاعية وتسمى أيضا إستراتيجية إتباع القائد ولأن الإستراتيجية الأولى تحمل عدم تأكد وخطر كبيرين وتكاليف عالية، فالمؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناتجة من أن تكون الأولى في السوق، لهذا تتبنى الإستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير واللحاق بسرعة بالمؤسسات القائدة الأولى في السوق.

هذه الإستراتيجية عكس الأولى تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطوير كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة للمنتج المطور من قبل المؤسسات الرائدة.

ت- **إستراتيجية التحسين الموجهة نحو التميز** : و هي الإستراتيجية الموجهة للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة المؤسسات على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسما محدودا أو محددًا من السوق.

¹ - " نفس المرجع السابق"، ص.ص.28،29.

إن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج¹.

إستراتيجية الإنتاج الفعال : وهذه الإستراتيجية تعتمد على كفاءة عالية في التصنيع والسيطرة على التكاليف، فالمنافسة بالسعر والتوزيع الفعال يكونان أكثر أهمية في هذه الإستراتيجية.

ث- إن المؤسسات الصغيرة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج.

و الواقع إن هذه الإستراتيجية قد لا تحمل تجديدا في منتجاتها المقدمة ، إلا أنها ترتبط بالتجديد من جانب التعلم في إنتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، كما أن الكثير من التجديدات تظل تحمل إمكانات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق المزايا التنافسية التي تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في الإنتاج.

ثالثا: استراتيجيات البحث و التطوير حسب النظام التشغيلي أو السوق

يمكن تقديم تصنيف آخر لاستراتيجيات البحث و التطوير بالتركيز على النظام التشغيلي أو السوق كالآتي²:

أ- **إستراتيجية دفع التكنولوجيا :** حيث إن البحث والتطوير يتم بالتركيز على النظام التشغيلي داخل المؤسسة وحسب ضروراته دون اهتمام يذكر بالسوق واحتياجاته، فهو موجه نحو تكنولوجيا الإنتاج والمنتج الذي يلائمها أولا، وفي هذه الإستراتيجية، فإن محور البحث والتطوير هو الإنتاج وحدود قدرته التكنولوجية، بينما وظيفة التسويق لا دور لها إلا خلق السوق لبيع المنتجات، و يكون للجهد الإنتاجي و الهندسي الدور الأكبر في توجيه عمليات البحث والتطوير و اتجاهاته المستقبلية.

ب- **إستراتيجية سحب السوق:** على عكس الإستراتيجية الأولى في هذه الإستراتيجية فان البحث والتطوير يركز على الزبون واحتياجاته و رغباته، فالبحث والتطوير في المنتجات يتم بالاعتماد أولا على السوق مع اقل قدر من الاهتمام بالتكنولوجيا الموجودة وعمليات الإنتاج، أي إن حاجات الزبون هي الأساس في عمليات البحث

¹ - " نفس المرجع السابق"، ص.32.

² - "نفس المرجع السابق"، ص.33.

والتطوير وتعتمد هذه الإستراتيجية على المدخل التسويقي وفيها يكون الجهد التسويقي وبحوث السوق وآراء المستهلكين و الموزعين دورا كبيرا في توجيه البحث والتطوير و اتجاهاته المستقبلية.

ت- إستراتيجية التفاعل الوظيفي : وفيها يتم البحث والتطوير للمنتج من خلال التفاعل الوظيفي القائم على التعاون والتنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة في المؤسسة: الإنتاج، التصميم، التسويق... الخ

تهدف هذه الإستراتيجية إلى إيجاد رؤية وظيفية متبادلة بين مختلف الوظائف ورغم أنها الأفضل إلا أنها الأصعب في التنفيذ بالنظر إلى التنافس بين الوظائف المختلفة.

إن الإستراتيجية المثلى للبحث والتطوير لا يمكن تحديدها بشكل مطلق، وإنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الإستراتيجية الملائمة حسب ظروفها الداخلية والخارجية وإمكاناتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب القيام بتحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد الإستراتيجية الملائمة التي تحقق لها الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: إستراتيجية البحث والتطوير الفعالة

لا بد من التأكيد أن كل إستراتيجية لها مزاياها وعيوبها ، ومصادر القوة والضعف فيها، ومما لا شك فيه أن البحث والتطوير أصبح ميزة تنافسية، والطلب عليه يتزايد لأنه يمكن أن يشكل الضمانة للبقاء والنمو، وفي ظل هذه العوامل يستوجب على المؤسسات تبني إستراتيجية فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها في البقاء والنمو ولم لا الريادة في السوق، مركزة على مجموعة من المتغيرات التي تضمن لها ذلك وهي:

أولاً: تسيير الكفاءات

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن قدرة التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق¹، ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلاً إلى الفرص هي عامل الكفاءات المحورية و التي تعرف على أنها "مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس².

بتعبير آخر الكفاءات المحورية تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها. و تتميز الكفاءات المحورية بخاصيتين أساسيتين هما:

1- خلق القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه.

2- التميز والتفرد عن المنافسين بحيث يصعب تقليدها.

و تتمثل العوامل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي³:

أ- معرفة جيدة للوضع المالي للمؤسسة: من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، مستوى الأجور ومقارنة ذلك مع المنافسين وكذا المؤشرات الكيفية لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات من اجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

¹ - الداوي الشيخ، " دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية". الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، "مرجع سابق"، ص.263.

² - "نفس المرجع السابق"، ص. 263.

³ - محمد براق ، رابع بن الشايب، "مرجع سابق"، ص.245.

ب- توقع الأعمال المستقبلية: و هو عنصر أساسي ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات الكفاءة و وضع قوائم للوظائف المستهدفة.

ت- وضع المخططات: انطلاقا من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف وتعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات.

وفي هذا الإطار توجد مجموعة من الوسائل أو الأساليب تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على بقائها ونموها وخلق الميزة التنافسية أو زيادتها، من أهم هذه الوسائل:

1- التعلم الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة.

2- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية بهدف التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج والتفاعل الأمثل للكفاءات.

3- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية وسيورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.

4- الحفاظ على الكفاءات المحورية وعدم تضييعها أو تدهورها.

ويكون تسيير الكفاءات فعالا إذا توفرت المعايير الثلاثة التالية¹:

1- معيار الإستراتيجية إذ تكون الكفاءة ضرورية لاتخاذ التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

2- معيار التنافسية وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو المحافظة على ميزة تنافسية في ميدان نشاطها.

3- معيار الخصوصية أو الندرة، فالكفاءة هي بناء أو تشكيل خاص بالمؤسسة ولا يوجد مثلها في سوق العمل.

ثانيا: تسيير المعرفة

إن تعريف تسيير المعرفة يختلف من باحث لآخر بحسب ضيق أو سعة منظوره للمعرفة من حيث اشتغالها على معارف ظاهرية أو ضمنية أو على الكفاءات وتحصيل المعلومات، على هذا الأساس فإن التعريف الذي يمكن تبنيه هو الذي يعتمد على النظرة الشمولية والواسعة للمعرفة، والذي يرى بان تسيير المعرفة "هو مجموعة من أساليب التنظيم والتكنولوجيات الهادفة لخلق، جمع، تنظيم، تخزين، نشر، استعمال وتحويل المعارف في المؤسسة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الخبراء في مجال ما"².

¹ - "نفس المرجع السابق"، ص.244.

² - بحضرة سملاي، احمد بلالي، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية". الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، "مرجع سابق"، ص.159.

من هذا التعريف يمكن استخلاص الأبعاد الأساسية التالية لتسيير المعرفة¹:

- أن تسيير المعرفة لا يختص فقط بالمعارف الظاهرة، بل يتعدى أيضا إلى المعارف الضمنية ومنه إلى الكفاءات المولدة على هذا الأساس.
- أن تسيير المعرفة يعتبر نظاما هادفا يستجيب لتوجهات وأهداف إستراتيجية معينة تأتي تنافسية المؤسسة في مركزها.
- يعد تسيير المعرفة نظاما تسييريا يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذي قيمة معينة.
- يستند هذا النظام إلى مسارات ذات تفاعلات داخلية بين مختلف عناصره بشكل تتولد معه معارف جماعية جديدة تكون ذات اثر بالغ على الإبداع و التجديد داخل المؤسسة.
- لم يعد خافيا الدور الذي تلعبه المعرفة كعامل حاسم في صنع الكفاءات وفي تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة بفعل خلق القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي والتي تضع المعرفة في قلب الميزة التنافسية بما يمكن أن تحققه من قدرة على الإبداع وتحكم في الكفاءات الإستراتيجية وهذا من خلال التحديات التي يرفعها تسيير المعرفة في المؤسسة.
- إن تزايد اهتمام المؤسسات بتسيير المعرفة أفرز تبني هذه المؤسسات لمجموعة من الأدوات والإجراءات والنماذج التي تختص بتسيير المعرفة بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير، وهي جملة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية وتعكس المعرفة التي يصعب نقلها أو الحصول عليها، إذ تعتبر عامل تميز ومتغير له نصيب كامل ضمن إستراتيجية المؤسسة فالمنتجات التي تنتجها المؤسسات من خلال الأعمال المبنية على المعرفة تتميز ب²:
- تميزها عن منتجات المنافسين في مواصفات الجودة الأساسية والثانوية.
- ذات قيمة ومنفعة للعملاء.
- تسمح للعميل بزيادة قدراته ومهاراته كنتيجة لاستخدامه للمنتجات المتخصصة.
- ذات دورة حياة قصيرة.

¹ JEAN BRILMAN, **les meilleures pratiques de management**. Edition organisation .3eme édition, paris,2001,p.405

² - بحضبة سملاي ، احمد بلالي ، "مرجع سابق"،ص.161.

- تمكن العميل من اتخاذ القرار بشكل فوري وسريع بحكم طبيعتها.

ثالثا: تسيير الموارد التكنولوجية

إن التطور التكنولوجي يغير عوامل النجاح الأساسية في مختلف الصناعات ويحول شروط المنافسة بين المؤسسات، كما إن تكنولوجيات الإنتاج عرفت مند القرن العشرين تطورا مستمرا، قضت على بعض العمليات المتكررة و البسيطة¹.

أ- **الموارد التكنولوجية:** في ميدان التحليل الاستراتيجي للتكنولوجيا فإن المؤسسات وبامتلاكها لمجموعة من التكنولوجيات التي تضمن القيام بمختلف النشاطات مثل تكنولوجيا تصميم المنتج، طرق الإنتاج، تقنيات الاتصال والتسيير فان هذه المجموعة تسمى بالموارد التكنولوجية ولا بد على المؤسسات إن تقوم بعملية تحليلها وتطويرها وهيكلتها حتى تستعملها.

حتى تحقق المؤسسات المختلفة حرية اختيار أكثر أنواع التكنولوجيا ملائمة لها يجب أن تحقق بعض الشروط²:

- 1 - وجود المعلومات الضرورية و الكافية عن البدائل التكنولوجية المختلفة.
- 2 - معرفة التعديلات التي أدخلت عليها و مدى نجاحها في التطبيق العملي.
- 3 - مدى ملائمة هذه التكنولوجيا مع ظروف بيئة المؤسسة وطبيعة التعديلات المطلوبة لتحقيق هذه الملائمة.
- 4 - المعلومات الخاصة بالحجم الأدنى للمشروع ومشكلات الصيانة.

ب- متطلبات تسيير الموارد التكنولوجية

إن اختيار المورد التكنولوجي الملائم يتطلب بالضرورة تسيير عملية قادرة على الاختيار فيوفر فيها ما يلي³:

- 1 - اليقظة لمواجهة المؤسسات المنافسة و معاينة الفرص الجديدة الأساسية لمصادر التكنولوجيا و تحديد مدى حرية الاختيار الاستراتيجي الملائم و المتعلق بأوضاع السوق الحالية و المرتقبة و تقييمه.

¹- Jacques Morin , « Le Management des ressources technologiques».

www.adriq.com/Meilleures_pratiques_gestion.pdf, consulté le 04/02/2005.

² - "نفس المرجع السابق"، ص.242.

³-Jacques Morin, Op.Cit.

- 2 - تركيز الاهتمام على التنسيق بين أنشطة التخطيط في مجال الصناعة المعينة و تحديد و تطوير التصور التكنولوجي للسوق خاصة في علاقته بالمنافسين ومن ثم إثارته وتعظيم المنافع من كل مورد تكنولوجي.
- 3 - تحديد المدى الذي تقابل به التكنولوجيا الحالية متطلبات السوق وتطلعات المستقبل والعمل على تجديدها.
- 4 - تحديد شكل وزمن واتجاه السوق المرتبط بكل مورد تكنولوجي، وتحديد فرص الإنتاج المتاحة والمتعلقة بالتكنولوجيا المختلفة.

ت- أهمية التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال NTIC

إن الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال أضفى على المجتمع الحديث صفة جديدة تتمثل في كونه مجتمع المعلومات وذلك من خلال إنتاج المعلومات وإدارتها ونشرها وتوزيعها في أشكالها المتعددة والمعروف بقطاع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

وهذا القطاع من أهم القطاعات حيوية وديناميكية في الاقتصاد العالمي الحالي وليس يخاف تأثير هذا القطاع من التكنولوجيات على أداء المؤسسات، وعليه فإن النهضة الإستراتيجية والتكنولوجية من جانب المنظمات قصد رصد التطورات الحاصلة يعتبر حاسما هاما لتنافسياتها والاستفادة من المزايا التي يتيحها في مجالات الإنتاج، التوزيع التسويق، وغيرها.

خلاصة الفصل

إن تطور تقنية المعلومات وازدياد المنافسة وتنوع الأسواق و الحاجات و السرعة في تغييرها أدى إلى زيادة اهتمام المؤسسات بعمليات البحث و التطوير و دورها كنشاط منظم و منهجي في التوصل إلى منتجات، أسواق تقنيات، عمليات وأساليب جديدة تحقق للمؤسسة الاقتصادية أهدافها، لا تقل قيمة وكفاءة عن أي مصدر آخر، ليصبح البحث والتطوير هو النشاط الأكثر أهمية في مؤسسات الأعمال الحالية، و هو الأكثر أهمية في البقاء والنمو، كما انه النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل عندما تكون كل الأنشطة و منتجات المؤسسات الحالية تنتمي إلى الماضي أو الحاضر.

وليس القصد بعملية البحث و التطوير ما يحدث تلقائيا من طفرات فجائية تأتي لظروف معينة اجتماعية أو اقتصادية وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية، بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة، في حدود الأهداف العامة للمؤسسات الاقتصادية، و بذلك لا يكون التطوير المراد إحداثه مجرد تقليد لمؤسسة أخرى أو هدفا في حد ذاته ولكنه يبقى وسيلة للوصول إلى الأفضل دائما.

و مع تصاعد حدة المنافسة الدولية على الأسواق أصبحت الحاجة للبحث و التطوير، كأحد أهم المرتكزات للبنية التحتية في هذه المؤسسات، تتزايد يوما بعد يوم وليكون البحث و التطوير بعد أن ازداد الاستثمار فيه هو الذي ينشئ الثروة.

الفصل الثاني: أساسيات حول

الميزة التنافسية



تمهيد:

يتمثل الفرق بين المؤسسات المتقدمة و المتخلفة في مدى استخدامها و تطبيقاتها لمناهج صناعة المزايا التنافسية و القدرة على تنفيذ برامجها الزمنية حيث أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي في الصناعة التي تعمل بها، حيث أن الواقع الحي المعاش يؤكد أن المؤسسة تترقي و تتقدم عندما تكتشف أسرار صناعات الميزة التنافسية و الإصرار على الوصول إليها و تحقيق الرقي و الرخاء، و هي عملية متصلة و ممتدة الأبعاد و الجوانب و الاتجاهات .

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية التنافسية من خلال التطرق إلى المفهوم و أنواع و مؤشرات قياسها من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني سيتناول الميزة التنافسية مفهومها أنواعها ومصادرها و أهدافها وأخيرا المبحث الثالث حول محددات و أبعاد ومعايير الميزة التنافسية . وقصد الإمام بأساسيات حول الميزة التنافسية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

1) المبحث الأول : ماهية التنافسية

2) المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية

3) المبحث الثالث : الميزة التنافسية (المحددات ، الأبعاد ، أثر البحث و التطوير على تحقيقها في

المؤسسة)

المبحث الأول : ماهية التنافسية

يعتبر مصطلح التنافسية مصطلحا يكتسي أهمية بالغة في العالم حيث يتميز بسرعة التغيرات في مختلف المجالات و إذ جعل من الدول تتسابق للوصول إلى أعلى مستويات التنافسية التي تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة و احتلال مكانة رفيعة على المستوى العالمي، لذا سوف نتناول فيما يلي مفهوم التنافسية و أنواعها ثم مؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها

سننطلق في هذا المطلب إلى ذكر بعض تعاريف التنافسية، وقد عرفها كل مفكر حسب وجهة نظره وسنبرز أهميتها بالنسبة للمؤسسة التي تسعى من خلالها إلى الوصول إلى الريادة و كسب حصة سوقية عالية.

أولا : مفهوم التنافسية

إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من قبل من طرف بعض المفكرين ومحاولتهم إعطائه تعريفا محددًا مع دراسة مكوناته، حيث بقي مفهومًا مبهمًا و لم يوضح بصورة جلية، و خير دليل على ذلك أننا لا نجد في القواميس.

فتنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة كما يظن البعض بل هي محصلة مجموعة من القوى و التي من خلال التكامل فيما بينها، سواء داخل أو خارج المؤسسة تحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، ومع كل الغموض التي يكتسي هذا المصطلح، فقد استطاع بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية و إدارة الأعمال، الوصول إلى إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية على وجه العموم سنحاول تناولها فيما يلي :

يمكن تعريف التنافسية على أنها: " الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعًا في الأسواق التي تهتم بها " ¹.

ويرى Aldington بأن تعريف التنافسية لأمة ما هي إلا قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة حاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scott and Lodge و هو " أن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج و توزيع المنتجات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده" ².

¹ علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص101.

² محمد وديع عدنان، " القدرة التنافسية و قياسها"، المعهد العربي للخطيط، العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص5.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن هناك تنافسية على مستوى الدولة، و أخرى على مستوى المؤسسة، إلا أن هناك مستوى آخر و هو التنافسية على مستوى القطاع ، و فيما يلي نبين مفهوم التنافسية وفقا لهذه المستويات الثلاثة :

أ- **تنافسية المؤسسة** : هناك عدة تعريفات تناولت تحليل المقصود بتنافسية المؤسسة و التي ارتكزت حول قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، و من التعاريف التي تناولت تنافسية المؤسسة ما يلي :

1- **تعريف Enright. M.J** **لتنافسية المؤسسة على أنها:** "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على صعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة"¹.

2- **و عرف كل من " شيام خيمان و اندروستون" القدرة التنافسية المؤسسة في تعريف مجمل بأنها :** " قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع و الخدمات على نحو مريح في الأسواق المفتوحة و ذلك على نحو مستمر"².

3- **كذلك عرفت وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا 1991 القدرة التنافسية للمشروع على أنها :** "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات المضبوطة و المطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب و في التوقيت الملائم، أي تعني القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى".

ب- **تنافسية القطاع** : يقصد بالتنافسية على مستوى القطاع في أي نشاط اقتصادي قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة .

ولا يأتي الحديث على التنافسية إلا وكان مصطلح العنقود في الطليعة إذ أصبح المفهوم يتلازم مع مبدأ التنافسية، فالنظر إلى الصناعة كعنقود من شأنه أن يحدد لنا مدى تنافسية هذه الصناعة، و ذلك من خلال تحديد أماكن الضعف و الخلل و أماكن القوة و الفرص فيها و ما يحيط بها من نشاطات داعمة لها و مرتبطة بها سواء من خلال التكامل الأمامي أو الخلفي³.

¹ رايح بوقرة و نبيلة جعجع ، "أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة **condor**" ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 7.

² مصطفى أحمد حامد رضوان ، "التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم" ط 1، الدار الجامعية - الإسكندرية ، 2011، ص 21-24.

³ كلثوم كباي ، "التنافسية و إشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي" ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، 2007-2008، ص 8.

فالعنقود عبارة عن سلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة المختلفة، حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو المستهلكين أو قنوات التوزيع أو حتى المهارات المطلوبة . و يرتبط هذا المفهوم بالتعاون و التنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة في مقابل النظرة التقليدية للصناعة، و المتمثلة بالقطاع الذي يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائي المشابه، و المرتبط غالبا بالتردد في التنسيق و التعامل بين المنافسين و المطالبة غالبا بالدعم و الحماية الحكومية.

ت - تنافسية الدولة : إن تحديد مفهوم التنافسية على مستوى الدولة امتاز باهتمام المؤسسات والهيئات الاقتصادية المعنية بإدارة الأعمال الدولية، و كذلك باهتمام الكتاب و الاقتصاديين وتحليلها و هو أمر نلاحظه من خلال تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة و نذكر منها التالي¹ :

1- **تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE التنافسية على أنها :** "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة و في ظل شروط السوق الحرة و العادلة، منتجات و خدمات تنافس في الأسواق العالمية و في نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل"².

2- **كما عرفها مايكل بورتر على أنها :** "معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها المالية و الطبيعية وتحدد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم"³.

كما أن العلاقة بين التنافسية على مختلف الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا (الدولة، القطاع، المؤسسة) هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى القطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، و بالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع و مستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي⁴.

ثانيا : أهمية التنافسية

تبرز أهمية التنافسية من خلال النقاط التالية⁵ :

- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبيات، و يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة الأكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحابة السوق العالمي.

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان ، "مرجع سبق ذكره" ، ص24.

² محمد الطيب دويس ، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول" ، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2005، ص5.

³ مصطفى أحمد حامد رضوان ، "مرجع سبق ذكره" ، ص29.

⁴ عبد الرؤوف حجاج ، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها" ، مذكرة ماجستير ، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، 2006-2007، ص10.

⁵ فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني ، "الإدارة الإستراتيجية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة" ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة ، 2010، ص32-33.

- يوفر النظام العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم وبالأحرى شركاتها، خاصة تلك الموجودة في الدول النامية إلا أن النظام في الوقت ذاته يمثل فرصة للبلدان الأمية كذلك، إن أمكن الاستفادة منه.

من المعلوم في هذا الوقت أن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، وبالنظر إلى أنه و كما أشارت تقارير دولية أن مستوى مل بين المنافسين والمطالبة غالباً بالدعم والحماية الحكومية. معيشة دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها و قدرتها على اقتحام الأسواق من خلال التصدير و الاستثمار الأجنبي المباشر.

المطلب الثاني : أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها

في هذا المطلب سنذكر أنواع التنافسية التي قسمت إلى عدة أنواع وكل نوع من أنواع التنافسية يختلف عن الآخر التنافسية السعرية تختلف عن التنافسية الغير السعرية، كما سنطرق إلى محاولة الإلمام بمؤشرات قياسها في أي مؤسسة أو دولة.

أولاً: أنواع التنافسية

عملت الكثير من الكتابات على تقسيم التنافسية لعدة أنواع، حيث يمكن تمييز بين التنافسية حسب معيار السعر أو التنافسية الكامنة و التنافسية الجارية، و ذلك كما يلي¹:

أ- **التنافسية حسب معيار السعر** : تقسم التنافسية حسب السعر إلى التنافسية السعرية و التنافسية غير السعرية وذلك كما يلي:

1- **التنافسية السعرية**: إن التنافسية السعرية تعني أنه يمكن للبلد ذو تكاليف أقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن لسعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على قدرتها التنافسية .

2- **التنافسية غير السعرية** : تنقسم التنافسية غير السعرية إلى تنافسية نوعية و تنافسية تقنية، ويمكن التمييز بينهما كما يلي:

● **التنافسية النوعية** : تعتمد التنافسية النوعية على إنتاج منتجات ذات جودة عالية، ذلك أنه يمكن للبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة .

¹ المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسي في الفكر الاقتصادي"، تموز 2011، ص8.

● **التنافسية التقنية** : تعتمد التنافسية التقنية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

ب- **التنافسية الكامنة و التنافسية الجارية** : و تنقسم التنافسية الكامنة و التنافسية الجارية كما يلي :

1- **التنافسية الكامنة** : تركز التنافسية الكامنة على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل مثل الاستثمار في رأس المال البشري و الابتكار.

2- **التنافسية الجارية** : تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية و مناخ الأعمال و عمليات الشركات و إستراتيجياتها.

و قد صنف البعض الآخر التنافسية وفقا لمعيارين هما¹ :

ت- **التنافسية بحسب الموضوع** :

1- **تنافسية المنتج** : تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافيا. و كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقوم تنافسية منتج معين.

2- **تنافسية المؤسسة** : يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، و هذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار لهوامش كل المنتجات من جهة، و الأعباء الإجمالية التي نجد من بينها : تكاليف البنية النفقات العامة، نفقات البحث و التطوير، و المصاريف المالية،..... الخ.

ث- **التنافسية وفق الزمن** :

1- **التنافسية الملحوظة** : تخص هذه التنافسية دورة ما، أي تتعلق بتلك النتائج المحققة في دورة محاسبة معينة، غير أنه يجب ألا تتفائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

2- **القدرة التنافسية** : تختص القدرة التنافسية بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال، و تستند إلى مجموعة من المعايير منها : الموقع في السوق، المرونة، الجودة التكاليف..... الخ .

¹عثمان بودحوش، "تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، -2008
2007، ص 9-10.

ثانيا : مؤشرات قياس التنافسية

إن جوهر التنافسية و احد و هو تحقيق الربح، لكن أشكالها و مؤشراتهما تكون من خلال مستوى التحليل سواء كان مشروعا أم قطاعا أو على المستوى الكلي، حيث يمكن قياس المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية و معدلات نموها عبر فترات مختلفة من الزمن، تكلفة الصنع و الحصة من السوق و الإنتاجية الكلية للعوامل¹.

ومن خلال التعاريف التي سبق عرضها عن تنافسية المؤسسة يمكن الاستنتاج مجموعة من المؤشرات لقياس تنافسيتهما و التي تتمثل في : مؤشر الربحية و تكلفة الإنتاج و الإنتاجية و الحصة من السوق .

1- **الربحية** : تمثل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، و كذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق ولكن يمكن أن تكون تنافسية في السوق تتجه نحو التراجع، و بذلك فإن تنافسيتهما الحالية لن تكون ضامنة لربحيتهما المستقبلية .

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها .

2- **تكلفة الصنع**: تكون المؤسسة غير التنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهيدة إذا كانت التكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معاً، و الإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع متوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين .

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر عن التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

¹ عبد الكريم صالح حمران، "مفهوم التنافسية و مؤشراتها"، على الموقع : http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726 .

3- **الإنتاجية الكلية للعوامل** : تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج الكفاءة التي من خلالها تحول المؤسسة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج . كما أن قياس الإنتاج بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من أجهزة التلفاز لا يوضح الإنتاجية الإجمالية ولا يظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة. مع ذلك من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات محلية بمؤسسات أجنبية، و يمكن إرجاع نموها إلى التغيرات التكنولوجية أو إلى تحقيق اقتصاديات الحجم¹.

4- **الحصة من السوق**: يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسياتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو و الاستمرار. و قد تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه. حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو و كانت هناك فرصا مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

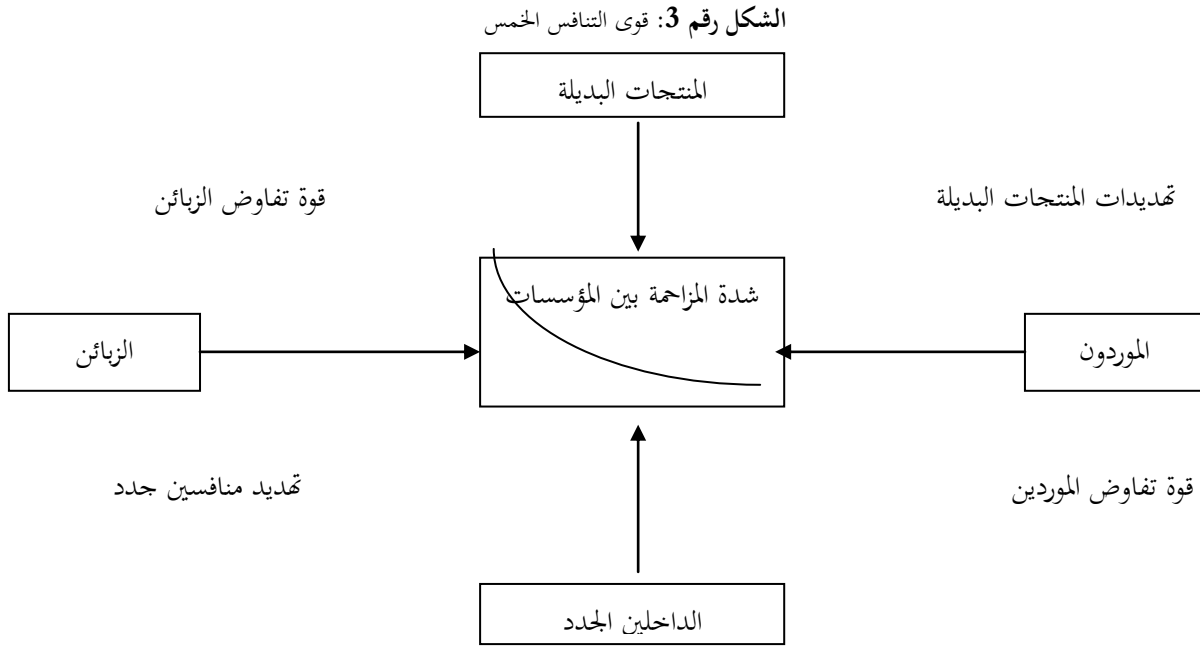
و يتأثر نصيب المؤسسة في السوق عموما بالطاقة الحالية للإنتاج و سهولة أو صعوبة دخول المنافسين إلى السوق ويمكن أن تكون المؤسسة المربحة و مستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي بسبب حماية السوق المحلية من عقبات التجارة الدولية . كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أقوال السوق لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين².

المطلب الثالث : تحليل قوى الخمس التنافسية

حدد مايكل بورتر قوى التنافس في خمس قوى أساسية، اعتبرت إطارا تحليليا يستخدم في تقييم إستراتيجيات الأعمال و الأسواق ، و يمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل المميزات التنافسية و العلاقة المتبادلة مع السوق وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع، و تمثلت في تهديدات الداخلين الجدد؛ قوة تفاوض الزبائن؛ قوة تفاوض الموردين تهديدات المنتجات البديلة ؛ شدة المزاومة بين مؤسسات القطاع .

¹ محمد الطيب دويس، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 10-11.

² سامية لخلول، "التسويق و المزايا التنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص 59.



Source: M-POR TER, l'avantage concurrentiel ,DONOD ,paris,1999,p15.

1- تهديدات الداخلين الجدد :

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق، وبهذا يتأثرون بمرودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض ، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط¹.

2- التنافس بين المنتجين داخل الصناعة :

التنافس بين المنتجين داخل الصناعة هو محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع و تكاليف ثابتة نسبية أقل، و مدى واسع من إمكانيات تمييز، درجة عالية من التمرکز، فإن احتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لذا فإنه من المتوقع أن تعمل هذه العوامل بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المؤسسات².

¹ عثمان بودحوش ، "مرجع سبق ذكره" ، ص6.

² محمد حباينة ، "دور رأسمال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2011-2012، ص 26.

3- قوة تفاوض الزبائن :

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، و التفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة وتكون هذه العملية على حساب مرودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، و كذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع . و تتأثر قوة الزبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع، منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع و ضعف ربحية الزبائن.....الخ¹ .

4- قوة تفاوض الموردين :

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري و بالتالي على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم بأسعار المواد الأولية أو نصف مصنعة زيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا .

وتزداد قوة التفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية :

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن.
- غياب المنتجات البديلة.
- القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما.
- يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري.
- تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل.
- تهديد التكامل الأمامي² .

5- تهديدات المنتجات البديلة :

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاحمين في الصناعة، و كذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة متمثلة في منتجات أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات

¹ - نصر الدين بن نذير و الزين منصور، " الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال " ، جامعة سعد دحلب - البلدة الجزائر، ص 9.

² - عمار بوشناف ، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها و تطويرها " ، رسالة مذكر ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير بالخروبة . جامعة الجزائر" ، ص ص8-9.

الصناعة، و يظهر هذا التهديد إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة تقديم منتجات بنوعية متشابهة أو أفضل وبكلف أقل، و بأسعار أقل من الأسعار المطروحة من المنظمات الحالية¹.

المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية

لقد أصبح تبني منهج صناعة المزايا التنافسية في عصر العولمة خيارا لا يمكن أن نعيش بدونها، أو مجرد بديل يمكن الاستغناء عنه، أو هدف يمكن إرجاءه، بل أصبح أمرا يتعدى نطاق الضرورة و يصبح الحتمية الحياتية باعتباره أمراً تفرضه طبيعة عصر العولمة الاجتياحية، و تفرضه أيضا متطلبات التواجد في عالمها القائم ليس فقط على بناء و حيازة الميزة التنافسية، بل أيضا تطويرها و تحسينها و الارتقاء بها . وفيما يلي سوف نلقي بعض الضوء على مختلف جوانب الميزة التنافسية حيث سوف نتطرق إلى مفهومها و أنواعها و مصادر الحصول عليها وأهميتها و أهدافها .

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية ، أهميتها و خصائصها.

في هذا المطلب سنعطي بعض مفاهيم للميزة التنافسية الذي توصل إليه مجموعة من المفكرين منذ بداية هذا المصطلح، و سنبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة التي تسعى للحصول عليها أو حصلت عليها، ونشير لأهم خصائصها المدرجة و المتفق عليها من قبل جل العلماء و المفكرين.

أولا : مفهوم الميزة التنافسية و تطورها التاريخي :

أ- مفهوم الميزة التنافسية : ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع، و خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية . و من أهم التعاريف التي وردت حول مفهوم الميزة التنافسية ما يلي :

1- نبيل مرسي خليل الذي عرفها على أنها " الميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للمنافسين"².

2- و يرى Porter أن " الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل، أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على استمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة "³.

فحسب بورتر فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافين الآخرين⁴.

¹ - هاني عرب ، "ملئقي البحث العلمي" ، عن الموقع الإلكتروني : www.rsscra.info.

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

³ علي عبيد أحمد الحجازي ، "اللوجستك كبديل للميزة التنافسية" ، دون ط، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2000، ص 77.

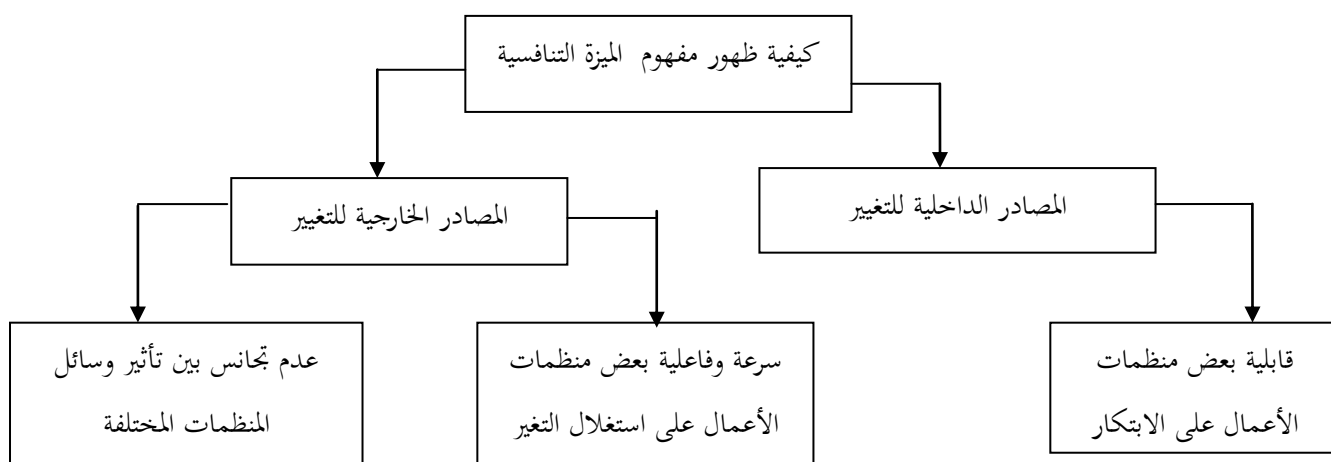
⁴M. Porter .l'avantage concurrentiel des nations ,(inter-édition .paris.1993),p48.

3- تعريف علي السلمي " هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون"¹.

4- يعرفها حسن عجلان: " على أن خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها و تمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين"².

و يمثل الشكل التالي كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية :

شكل رقم 4 : كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية



المصدر : خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009، ص 254.

وعلى العموم يمكن القول أن الميزة التنافسية هي تمتع المؤسسة بميزة أو صفة تميزها عن غيرها من المنافسين وذلك بإنتاجها لمنتجات أو خدمات متميزة و ذات جودة عالية و بأقل الأسعار، مما يجعلها تسيطر على الأسواق وتكسب مكانة مرموقة دون غيرها من المنافسين و ذلك باعتمادها على أساليب أو إستراتيجيات تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى.

¹ علي السلمي ، "مرجع سبق ذكره"، ص104.

² حسين عجلان حسن ، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، إثناء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ط1 ، 2008، ص 63.

ثانيا: التطور التاريخي للميزة التنافسية : مر تطور الميزة التنافسية ثلاث مراحل أساسية و هي ¹:

أ- الميزة المطلقة : و هي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها :

- امتلاك تكنولوجيا فائقة.
- مواد خام نادرة.
- موقع إستراتيجي خاص.
- توفير الطاقة.
- العمالة المتخصصة.

ب- الميزة النسبية : وهي التي تتوفر عند الآخرين و لكن بدرجات متفاوتة و مختلفة .

ت- الميزة التنافسية : وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية و المنافسة البشرية، و هذا النوع

من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء و التفوق في الساحة التنافسية ،وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقا من الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة و غير المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق و بذلك تعتمد على قاعدتين:

- إستراتيجية جديدة.
- الإبداع .

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقها في ظل

التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، و يمكن أن تبرز أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالي:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، و تدعم و تحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجيات في ظل بيئة شديدة التنافس.

¹ لويذة قويدر و حبيبة كشيدية ، " دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها "، الملتقى العلمي الدولي حول :المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف ، الجزائر ، ص 4 .

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستثمار في السوق¹.
- تحقق الميزة التنافسية الانطلاق إلى مجالات متعددة، مجالات الإبداع و الابتكار، مجالات تحسين و التطوير.
- تؤدي الميزة التنافسية إلى ابتكار ما هو غير معروف و غير مألوف ، و ذلك من خلال العباقرة و المخترعين، كما تؤدي إلى الإبداع في التفرد لخصائص إنتاجية و تسويقية و تمويلية فريدة بإضافة إلى تطوير لما هو قائم و الارتقاء به ليصبح أفضل وأجود².

ثالثا: خصائص و شروط الميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية بعدة خصائص اتفق عليها مجموعة الباحثين و الخبراء في هذا المجال و تعتبر هذه الخصائص بمثابة أسس ترتكز عليها الميزة التنافسية، ولقد تبين أن للميزة التنافسية كذلك عدة شروط يجب على المؤسسة التقيد بها من أجل تحقيقها و ضمان استمراريتها. و سنتطرق إلى ذكر أهم خصائص و شروط الميزة التنافسية للمؤسسة.

أ- خصائص الميزة التنافسية : لإعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح تم وصفها :

- الميزة التنافسية نسبية و تحقق بالمقارنة و هي ليست مطلقة.
 - تمكن من تحقيق التفوق و الأفضلية للمؤسسة التي تتسم بها قياسا للمنافسين.
 - تصدر عادة من داخل المؤسسة و تخلق قيمة لها³.
 - تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها و في قيمة ما تقدمه للعملاء و بذلك فهي تأثر في سلوكهم من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقوم المنظمة بتصريفه و بالتالي تحفزهم على الاقتناء.
 - تتحقق لمدة طويلة و تستمر في المنظمة عند تجديدها و تطويرها (الديمومة و الاستمرارية)⁴.
- ب- شروط الميزة التنافسية : حتى تكون الميزة التنافسية فعالة لدى المؤسسة و محققة لأهداف التنافس ينبغي أن تتوفر جملة من الشروط تتمثل فيما يلي :
- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافس.

¹ صورية معموري و حجرة الشيخ ، "محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص3 .

² مصطفى حمود أبو بكر ، "موارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية، مصر ، 2008 ، ص 14 .

³ فاطمة الزهراء رقايق ، "مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي و تحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال" ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب -البليدة ، الجزائر، 12-13 ماي 2010، ص4.

⁴ نفس المرجع ، نفس الصفحة .

- الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو إلغائها من قبل المنافس.
- ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون، بمعنى أنه لا استمرارية بدون حسم وإمكانية للدفاع دون استمرارية¹.

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و مصادرها

انحصرت أنواع الميزة التنافسية في التكلفة الأقل للمنتج وتميز المنتج عن باقي المنتجات المؤسسات المنافسة وتعددت مصادر الميزة التنافسية من أجل الوصول إلى أهداف المسطرة للمؤسسة التي تملك الميزة التنافسية وسنوضح ذلك من خلال هذا المطلب.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين نوعين من المزايا التنافسية التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة وهما²:

أ- **التكلفة الأقل** : تتفوق المؤسسة على منافسيها من خلال انخفاض تكاليفها و الجذاب المستهلك للسعر المنخفض، وتعتمد على قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و يمكن الوصول إلى هذه الميزة من خلال فهم سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية .

ب- **تميز المنتج** : تتفوق المؤسسة من خلال سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي، بواسطة تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وذلك بالعمل على فهم أنشطة سلسلة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءتها لتحقيق ذلك³:

¹ أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول : الصناعة التأمينية - الواقع العملي و آفاق التطوير -

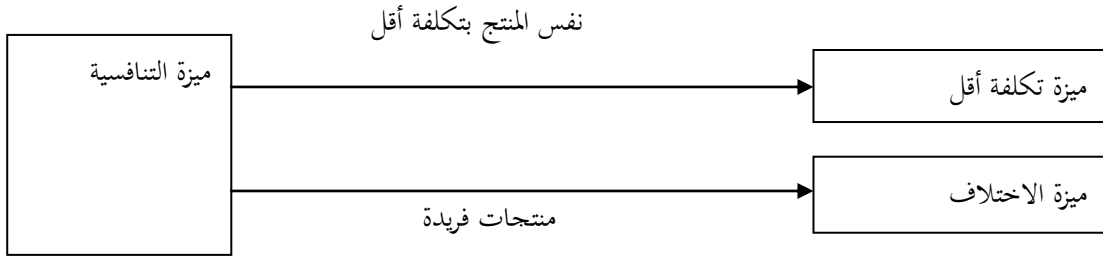
تجارب الدول ، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف ، الجزائر ، 3-4 ديسمبر 2012 ، ص3.

² فرحات غول ، "حتمية اكتساب و تطوير المزايا و الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة" ، الملتقى الدولي الرابع حول

المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة دالي إبراهيم ، ص4.

³ نفس المرجع ، نفس الصفحة .

شكل رقم 5 : أنواع المزايا التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على المعلومات السابقة .

ثانيا : مصادر الميزة التنافسية

تستدعي حيازة الميزة أو المزايا التنافسية، التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الجهد و الوقت و المال وفيما يلي سوف نتطرق إلى هذه المصادر :

أ- **التفكير الإستراتيجي** : تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وصنف بورتر الإستراتيجيات التنافسية إلى ثلاث أصناف وهي :

1- **إستراتيجية قيادة التكلفة (السيطرة بالتكاليف)** : تؤسس إستراتيجيات قيادة التكلفة السيطرة بالتكاليف المنخفضة على قدرة الشركة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها. الافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على منافسيها الآخرين ، التي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة سوق أكبر. ومنه فإن إستراتيجية التكلفة المنخفضة ميزة تنافسية عندما تحقق الشركة هامش ربح أعلى¹.

2- **إستراتيجية التميز** : يمكن للمؤسسة أن تتميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع غيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، و تزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات و الكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها².

3- **إستراتيجية التركيز أو التخصص** : تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة و الثاني تحقيق ميزة تنافسية

¹ روبرت. أ. بتس - ديفيدلي ، "الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية" ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ، دار فخر للنشر و التوزيع ، 2008 .

² نور الدين مزباني و صالح بلاسكة ، "دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية - التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري 2013، ص 9.

في تحقيق التميز المركز في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة.¹

ب- الإطار الوطني²:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسة المقدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك تظهر بعض مؤسسات الأعمال في بعض الدول رائدة و ناجحة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى، فالدولة تمتلك عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة (موارد بشرية، معرفية، مالية، بنية تحتية، سن القوانين و التشريعات...)، لذلك فالحيازة على تلك العوامل يساهم في الحصول على ميزة تنافسية قوية، على اعتبار أن تلك العناصر بتفاعلاتها المحكمة و المؤسسة تشكل نظاما قائما يفرز إطارا وطنيا محفزا و مدعما لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية و بذلك يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها .

ت- **مدخل الموارد:** يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجوودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية³:

1- الموارد الملموسة : و تصنف إلى ثلاث أنواع :

✓ **المواد الأولية :** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها وجودتها .

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

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

الموارد البشرية : تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند علي مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام

¹ أحمد السيد طه الكردي ، "تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العصرية"، جامعة بنها ، ص 9.

² يونس عبد العزيز مقدادي و آخرون ، "المعرفة السوقية و دورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد العاشر، الأردن، 2012، ص 9.

³ أحمد السيد طه الكردي ، مرجع سبق ذكره ، ص 9.

الأول علي توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة علي تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. وإعادة تأهيل العاملين بمهارات جديدة و خلق الحافز و الحماس لمستقبل متغير بسرعة¹.

2- **الموارد غير الملموسة :** و تشمل على الموارد التالية²:

الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه إلى درجة اعتبار الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا للميزة التنافسية.

✓ **الزمن:** الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

✓ **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة في الإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة، الأرض... الخ المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلة المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

✓ **الجودة:** و هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

✓ **التكنولوجيا:** في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.

✓ **المعلومات:** تعتبر المعلومات إحدى الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت و مجال الاستخدام وطرق استخدامه.

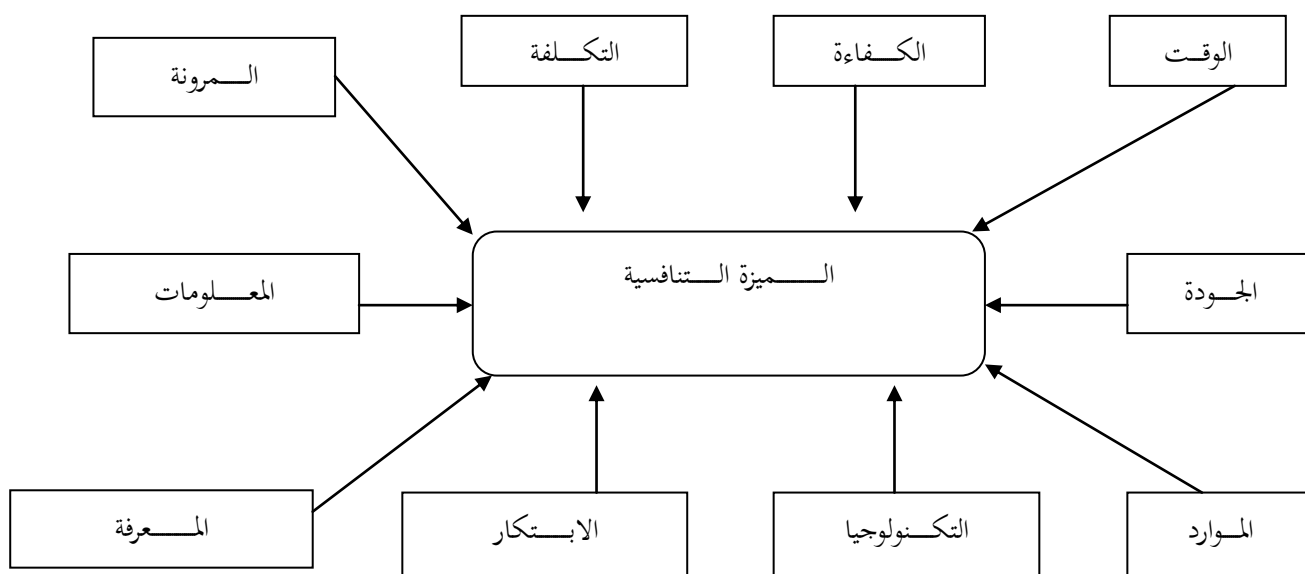
ويمكن ذكر أيضا المصادر التالية وهي كما يلي:

¹ عبد الكريم البشير و براهيمية ، " تكنولوجيا الإنتاج كمصدر لميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الاقتصادية " ، الملتقى الدولي حول موضوع : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين لمزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف - ، ص 4 .

² قدور بن نافلة وعرابة رايح، " التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية" ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، ص:

- ✓ **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المركزة على المعلومات، المعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الاختراع، وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية.
- ✓ **التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية، و التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.
- ✓ **المرونة:** و يقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية، وعمليات الطلب خلال على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج، أو في حجم الإنتاج، أو في المزيج الإنتاجي لذا فهي تشمل على الآتي: - مرونة الحجم. - مرونة المزيج.

الشكل رقم 6 : مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من أعداد الطالبات

المطلب الثالث : أهداف إيجاد الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

لاكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة عدت أهداف خططت لها من أجل تحقيقها في الحاضر أو المستقبل وللحصول على ميزة التنافسية للمؤسسة لا يكفي وحده، بل يجب معرفة جودة الميزة المكتسبة، و يتم ذلك من خلال معايير معينة.

أولاً: أهداف إيجاد الميزة التنافسية

- تسعى المؤسسة من خلال ميزة تنافسية إلى الوصول لمجموعة من الأهداف و هي¹:
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات و الخدمات .
 - القدرة على إقناع زبائننا بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون .
 - إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل و أكبر قياساً بالمنافسين و استمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة و الأرباح الصافية .
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تهدف المؤسسة بلوغها، وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها.
 - خلق فرص تسويقية جديدة ، كما هو الحال بالنسبة إلى (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي .

ثانياً : معايير الحكم على الميزة التنافسية

تكمن تحديد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية هي :

أ- مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين هما² :

- 1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة اليد العاملة و المواد الخام حيث يسهل نسبياً تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- 2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج (التميز و التفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة نوعية معينة، السمعة الطيبة و العلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء و حصيلة من المعرفة المتخصصة.... الخ .

¹ خالد عطا الله الطراونة و محمد منصور أبو جليل ، "أثر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" ، المؤتمر الدولي الثاني حول : الفرص الإدارية و الاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية ، جامعة مؤتة ، الأردن، 23-25 نيسان 2013 ، ص 16.

² صورة معموري وهجيرة الشيخ ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 12.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر، سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب المنافسين تقليدها.

ت- درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة التنافسية¹: تقوم المؤسسات بخلق ميزات جديدة و بشكل أسرع لتفادي تقليد المؤسسات و تفاديا لقيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية ولذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة من القطاع، كما يمكنها شراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ، ومعرفة مدى نجاعتها و بالتالي اتخاذ القرار باحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافس و وفورات اقتصادية.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية (المحددات، الأبعاد، أثر البحث و التطوير على تحقيقها في المؤسسة)
بعد التعرف على أهداف الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، سنشير في هذا المبحث إلى أهم محدداتها سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز، ونذكر أبعادها هذه الميزة بالإضافة إلى أكثر العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في بيئة تنافسية شديدة التطور و التغيير.

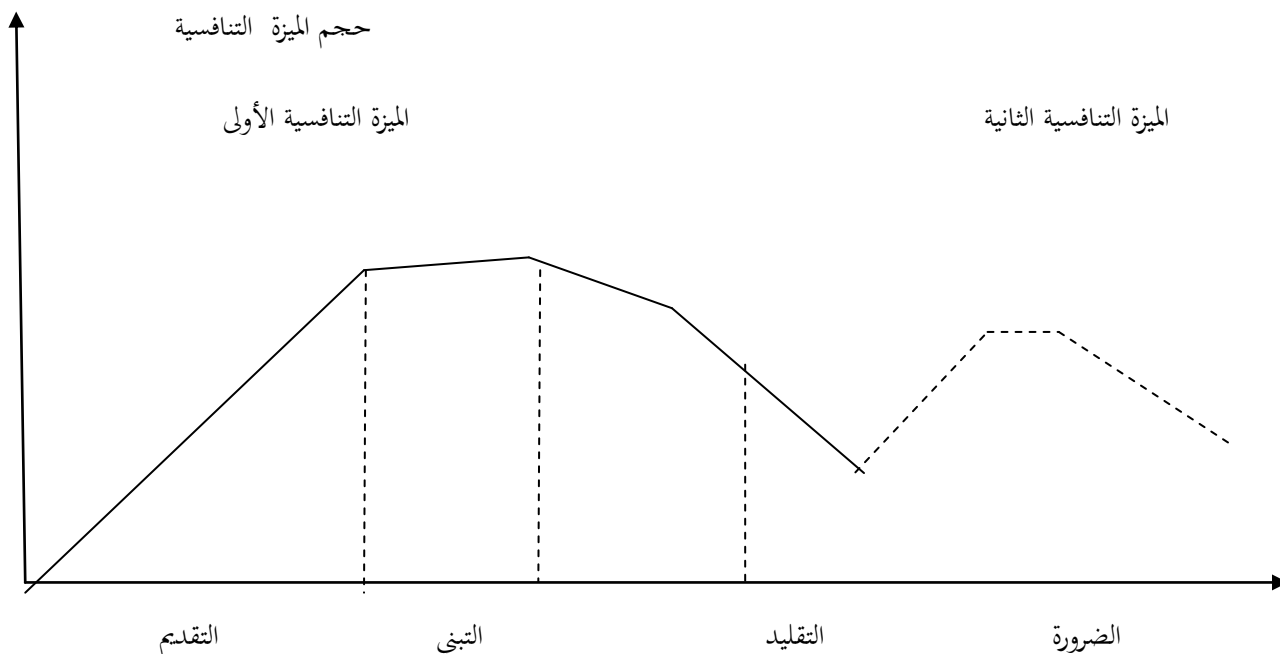
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين هامين: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية و الحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو لتحديد أثرها².
و للميزة التنافسية دورة حياة تمر بها مثل دورة حياة المنتج كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ نبيل مرسي خليل ، "مرجع سبق ذكره" ، ص ص 100، 101 .

² عمار طهرات ، " الإستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية للمؤسسة" ، الملتقى الدول الرابع حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010 ، ص 6.

الشكل رقم 7 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

و يمكن شرح المراحل السابقة بإيجاز كما يلي :

- أ- **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى كثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي، المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر .
- ب- **مرحلة التبني** : تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها وتكون وفرات هنا في أقصى ما يمكن .
- ت- **مرحلة التقليد** : و تراجع حجم الميزة التنافسية، و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنها انخفاض في وفرات.

ث- مرحلة الضرورة : و تأتي منها ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية، و إن لم تتمكن المؤسسة ن تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى مجال التنافس من جديد¹.

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة لغرض تحقيق المزايا التنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، وتقديم خدمة مميزة له و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي : نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة (النشاط)².

الجدول رقم 1 : جدول يوضح أبعاد النطاق التنافسي

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع ومخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم ، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار الأداء) أو خارجيا ، باعتماد المؤسسة على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
النطاق الجغرافي	يعكس الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، و يسمح النطاق الجغرافي بتحقيق ميزة تنافسية ، من خلال المشاركة في الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .

المصدر: نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 87-88 .

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية و بالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي .

¹ عمار طهرات ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 7.

² عبد الوهاب بوبعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات نيل درجة الماجستير في علم التسويق ، جامعة قسنطينة منتوري سنة 2012/2011 ، ص 90.

المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز :

أولاً: القيمة المدركة لدى العميل : يمكن للمؤسسات استغلال إمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء ميزة تنافسية لها، وفشل أية مؤسسة.

ثانياً: في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير. ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات فشلت في تحديد و إدراك أهمية السوق النامي للحسابات الشخصية مما تسبب في فقدانها حوالي 90 مليون و اضطرارها بذلك إلى إعادة النظر في إستراتيجياتها وسياساتها و هياكلها التنظيمية .

و تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذ أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها .

وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر و الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و مدى الاعتمادية عليه و خدمات ما بعد البيع .

و تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تصميم و تطبيق إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

ثالثاً: التميز : يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة عليها .

و هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية و الإمكانيات التنظيمية فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع و خدمات بسعر أرخص من الآخرين، وفيما يتعلق بالموارد المادية، و التي تتضمن المعدات التكنولوجية بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مميزة عن المؤسسات الأخرى. و تمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية فالعديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساساً إلى ما

تملكه من مهارات وقدرات بشرية. أما المصدر الرابع للتمييز فهو الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المؤسسة وإدارتها على إدارة نظمها و الأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها¹.

أ- **تنمية و تطوير الميزة التنافسية:** إن عملية تطوير و تنمية الميزة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة و لتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسة أسباب من بينها :

1- **تغير تكاليف المنتجات :** تتأثر الميزة التنافسية بتغير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة و كذا تغير أسعار المواد الأولية و الآلات و وسائل الإنتاج

2- **التغير في القيود الحكومية :** تفس هذه التغيرات أساسا مواصفات المنتج و حملات حماية البيئة و قيود الدخول إلى السوق².

3- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها :** تولد رغبات و حاجات لدى الأفراد إلى درجة صناعة أسواق بكاملها، بل و إلى درجة التي معها، يتم تحويل هذه الأسواق بحكم واقع جديد، إلى أسواق مجبرة على استهلاك سلع بعينها، و استخدام كافة أساليب الإكراه و الإقناع لإخضاعها إلى هذا الاستهلاك³.

المطلب الثالث: أثر البحث والتطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة

في هذا المطلب سنعرض أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة.

أولا: الأثر على إستراتيجية التكاليف

إن تأثير البحث والتطوير على التكاليف يأتي من خلال حالتين هما:

أ- إن إدخال أساليب تكنولوجية جديدة في عملية الإنتاج قد يكون هدفها الأساسي هو زيادة كمية الإنتاج وذلك من خلال تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع في معالجة أكبر قدر ممكن من المخلات وذلك في فترة زمنية أقصر من المعتاد عليه، وما يجدر الإشارة إليه هو انه كلما زادت الإنتاجية، يزداد العرض، الأمر الذي بدوره يمكن من إشباع حاجات ورغبات الزبائن⁴.

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، 2004 ، ص 14.

² صورية معمورة ، هجرة الشيخ ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 15.

³ محسن أحمد الخضيري ، "صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر" ، ط 1 ،

مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2004 ، ص 53.

⁴ محمد سعيد أوكليل ، "مرجع سابق" ، ص 38.

و تسعى المؤسسات إلى القيام بعمليات البحث والتطوير في الإنتاج وذلك بهدف زيادة حجم إنتاجها إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية¹:

- زيادة في كمية الطلب على منتجاتها بحيث لا تستطيع الطاقات المتوفرة لديها الوفاء بها.
- تنوع المواصفات التقنية المطلوبة في المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها.
- عندما يجين موعد إحلال الآلات الحالية بالمؤسسة مع وجود نمو في الطلب وتحديد مواصفات المنتج وفي هذه الحالة تتحقق عدة أهداف إستراتيجية للمؤسسة.

إن البعد الحقيقي والفعلي لعمليات البحث والتطوير هو التخفيض من التكاليف بصفة عامة، التكلفة الوحودية بصفة خاصة، لأنه في ظل المنافسة الحادة والحرّة يحدث وان تتسابق المؤسسات على إدخال التحسينات أو تطويرها في المنتجات وفي أسلوب الإنتاج، الأمر الذي يؤدي طبعاً إلى التقليل من التكاليف².

ثانياً : الأثر على إستراتيجية التمييز

إن البحث والتطوير يمثل المصدر الأساسي لتمييز المنتجات التي تتميز بالتعدد التقني والتكنولوجي، حيث تمثل الخصائص والتصاميم المطورة والأساليب التقنية الجديدة مصدراً هاماً لتمييز المنتجات، وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية، وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون.

إذن يؤثر البحث والتطوير على إستراتيجية التمييز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. و الغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة. و من ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمن مرتفعاً، مقابل القيمة التي يتلقونها.

ثالثاً: الأثر على إستراتيجية التركيز

إن البحث والتطوير قد يمكن المؤسسات 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 محددة من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

التركيز في حالة قيام المؤسسة بالبحث والتطوير من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك تستعمل كافة الأساليب التقنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر

¹ محمد الطيب دويس، "مرجع سابق"، ص.48.

² محمد سعيد أوكيل ، "مرجع سابق" ، ص.38-39

بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالبحث والتطوير بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها حتى تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم المبتكرة وطرق وأساليب العمل المختلفة.

❖ الآثار على قوى التنافس الخمس

من القضايا الهامة التي تتعلق بالبحث والتطوير، قضية تأثيره في البيئة التنافسية وتأثره بها، ويقصد بذلك ما إذا كان من المفروض أن يتأثر البحث والتطوير بالقوى التنافسية المحيطة به أم يؤثر فيها¹. يعمل البحث والتطوير غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة البحث والتطوير التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية من قدرتها على التأثير على القوى التنافسية.

أولا: الأثر على حدة المنافسة

- عندما تؤدي عمليات البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة، فإنه نجد بان الضغوط التنافسية تنمو وتزيد من اجل تخفيض الأسعار، بحيث تستطيع المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول 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 للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى مجال النشاط بأسره، إذن إذا كان البحث والتطوير من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بالملكية الفكرية، فإنه من الصعب جدا على المنافسين الحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها.

- عندما يساهم البحث والتطوير في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء المنتجات، فإنه بتبني مخرجات عملية البحث والتطوير، تستطيع المؤسسات كسب الزبائن وجذب زبائن المنافسين، بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية المنتجات المطورة، وكلما تبنت المؤسسة هذه المخرجات مبكرا، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يستطع المنافس القيام بالتقليد السريع لعمليات البحث والتطوير المناظرة.

ثانيا: الأثر على الداخلين المحتملين

يكون الأثر أساسا على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفا من الداخلين المحتملين. فإمكان البحث والتطوير أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل أو الحياة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة

¹ أبو جمعة نعيم حافظ ، "مرجع سابق"، ص.32.

المستمرة على البحث والتطوير هي التي تشكل حواجز الدخول، و تتميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.

ثالثا: الأثر 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 التمويل التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. و بالمقابل، فإن البحث والتطوير يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين. حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير.

من جهة أخرى، يؤثر البحث والتطوير 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 تنقل الزبائن (المؤسسات) من مورد لآخر تكون منخفضة، الأمر الذي يزيد من حدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام 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.

رابعا: الأثر على قوة الزبائن

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة البحث والتطوير على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

كما انه في بعض الحالات يستطيع البحث والتطوير أن يغير من نطاق المفاوضة بين المؤسسة والزبائن، كما في الحالات التالية¹:

- إذا أدى البحث والتطوير إلى تنميط منتج معين، كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى مؤسسات أخرى بسهولة وبتكلفة اقل، وكلما زادت القوة التفاوضية للعملاء مع البائعين كلما اتجهوا إلى المؤسسات التي تلبي رغباتهم في أحسن الظروف.

¹ بوشناف عمار، "مرجع سابق"، ص.79.

- إذا ساهم البحث والتطوير في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب الزبائن، مما يؤدي إلى تضيق مجال التفاوض بين المؤسسات والزبائن.

خامسا: الأثر على المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي عموما نتاج لتغيرات جذرية في المنتج البديل، و نادرا ما يحدث ألا يؤدي البحث والتطوير الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، و يكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال. و تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي البحث والتطوير إلى إحالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بآخر ينتمي إلى نفس النشاط.

في ظل التغيرات و التطورات الجديدة، وفترة تشهد تطور كبير و متسارع و منافسة حادة بين المؤسسات الاقتصادية ينبغي على المؤسسة الاهتمام بوظيفة البحث و التطوير داخل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية .

فالبحث و التطوير له تأثير بالغ الأهمية على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وعلى النحو التالي:

البحث و التطوير للمنتجات الحالية : القائمة من خلال : تحسين خصائص السلعة أو إضافة مزايا جديدة إليها، أو البحث عن خامات أقل تكلفة أو أكثر جودة بنفس التكلفة، أو البحث عن بدائل أقل تكلفة أو يبسر عليها الحصول على الخامات غالية الثمن أو نادرة أو التي يتم استيرادها بما ينعكس على خفض تكلفة المخزون منها، أو تطوير طرق وأساليب العمل بما ينعكس على خفض الفاقد أو هدر بالخامات المستخدمة، أو تطوير الآلات المستخدمة مما ينعكس على التقليل من وقت الإنتاج السلع و خفض نسبة مرفوضات السلع المنتجة أو زيادة نسب استغلالها، تحميلها يؤدي إلى: طول عمر السلعة وخفض تكلفتها وزيادة المرونة السعرية لها وزيادة قدرتها على المنافسة السوقية، و بالتالي زيادة إقبال المستهلكين عليها و زيادة مبيعات المنشأة من تلك السلعة (زيادة حصتها السوقية) و زيادة أرباحها.

• **البحث و التطوير يتيح إضافة منتجات جديدة للمزيج السلعي للمنشأة الاقتصادية:** وبالتالي تنوع منتجاتها وتعدد أمام العملاء و المستهلكين، وزيادة مبيعات المؤسسة إجمالا وبالتالي استمرارية نشاطها هذا كما يعمل البحث و التطوير على دراسة إدخال منتجات جديدة باستخدام نفس الخامات الحالية أو استخدام نفس الآلات و خطوط الإنتاج الجديدة و زيادة نسب استغلال الآلات الحالية كما يتيح للإدارة المؤسسة مرونة في الإنتاج طبعا وفق متطلبات السوق، و خفض المبالغ المستغرقة في مخزون الخامات و في تكلفة التخزين و تكلفة

التوريد، وخفض عدد الموردين لها و إمكانية الحصول على خصم أكبر منهم... الخ. وجميع ما سبق يترتب عليه خفض تكاليف المؤسسة إجمالاً و زيادة مبيعاتها و بالتالي زيادة أرباحها و قدرتها على التنافس و تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

خلاصة الفصل :

في بيئة الأعمال الحالية، فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، و المبدأ الثابت هو التغيير، و ففي هذه البيئة تزداد المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل و تتحول الأسواق، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، و العمليات تتغير بسرعة، و القاعدة الوحيدة في النمو و التطور هي التنافسية، حيث تمارس بيئة التنافس ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً. وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب و الدّفع بين الثنائية بيئة- ميزة.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية
لمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي**



تمهيد

يعد البحث و التطوير أحد العوامل الهامة في تحقيق و رفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كما ان وظيفة البحث و التطوير هي وظيفة لها دور فعال و جيد يتطلب الإهتمام الكبير و تخصيص الكثير من الموارد نظرا لأهمية البالغة له، و لهذا سوف نحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الخدمائية ألا و هي " مؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي"، حيث يعتبر قطاع الإتصالات قطاع جذابا و ذو مردودية و من هذا المنطلق سنقوم بالتعرف على مؤسسة العملية لإتصالات الجزائر التي هي محل الدراسة في هذا البحث، التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية و تعزيز القدرة التنافسية و تنمية حصتها السوقية داخل عالم المنافسة في السوق و ذلك بكل الطرق و الوسائل، و سيتم التعرف عن طريق جمع المعلومات عن طريق مجموعة من أدوات .

و للخوض في مناقشة و تحليل هذا الفصل قد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالاتي :

1) المبحث الأول : دراسة حول المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

2) المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

3) المبحث الثالث : التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

المبحث الأول: دراسة عامة حول المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي:

لقد أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. وأضحت حقيقة جسدت سنة 2003، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد مجبرة على إثبات وجودها في عالم ليبرم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

المطلب الأول: تعريف بمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

ستتطرق في هذا المطلب إلى نشأة المديرية باضافة إلى أهدافها .

أولا: نشأة مديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي جزء من إتصالات الجزائر حيث ومن بين هذه الوحدات المديرية العملية للإتصالات بالوادي التي فتحت أبوابها وإستلمت مهامها في 2003/03/26 وتقع في وسط مدينة ولاية الوادي يحدها من الشمال شارع الشهيد طالب العربي قمودي مقابل البنك المركزي، من الجنوب فندق سوف، من الشرق مديرية السياحة، من الغرب السكنات الوظيفية وعدد عمالها 221 عامل.

ثانيا: أهداف مديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

تهدف المديرية العلمية لإتصالات الجزائر بالوادي إلى العديد من أهداف التي نفردها فيمايلي :

أ- **على الصعيد التقني** : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Backbone مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة، وجديدة ومؤمنة جدا (DW.DN.IP./NPLS) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات QOS و موزات إنتقال الشبكات الموجودة نحا معايير جديدة للإتصالات .

ب- **على الصعيد التجاري** : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة و المصالح ذات قيمة وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الإختصاص مثل الأتترنات (XDSL . VOIP) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .

ت- **على الصعيد التنظيمي** : وضعت إتصالات الجزائر إندماجية الأهداف و التكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة و المتوسطة، و كذا الزبائن المحليين، و هذا لتوفير سياسة الإتصال و الإعلام داخل و خارج شبكات الإتصال و هذا بوضع أداة تسيير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.

المطلب الثاني : مهام ونشاطات المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

لكل مديرية أو مؤسسة مهام و نشاطات تقوم بها، فالمديرية العملية لإتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات الأخرى لها مهام و نشاطات تقوم بها، و فيما يلي سيتم التعرف على أهم المهام و النشاطات.

أولا : مهام المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

نلخص مهام المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

__ توفير كل وسائل الإتصال.

__ تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات و تمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها.

__ عقد الصفقات و التكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.

__ مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية و أقسامها و مراكز الإنتاج.

__ تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت.

__ إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

ثانيا : نشاطات مديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

أما نشاطاتها فهي تتوزع على ثلاثة ميادين:

أ- بالنسبة للشركاء : تطمح مؤسسة الإتصالات دائما إلى إستحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

ب- بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

ت- بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج و الخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالإستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

ثالثا : إحصائيات حول تطور عدد الزبائن خلال فترة مارس 2016 إلى غاية مارس 2017

- كان يبلغ عدد الزبائن مستخدمي هاتف (45531) زبون خلال مارس 2016 بينما في مارس 2017 بلغ (44389)، و هذا يدل على أن هناك نقص في إستخدام الهاتف.

الفصل الثالث :..... دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

- عدد الزبائن مستخدمي الإنترنت بلغ (28303) زبون خلال مارس 2016 أما مارس 2017 بلغ (31855) زبون بالنسبة ADSL أما بالنسبة 4G في مارس 2016 كان (5056) بينما في مارس 2017 بلغ (15534)، و هذا يدل على أن معظم الزبائن يستخدمون 4G¹.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

في هذا المطلب سيتم التعرف على هيكل التنظيمي للمؤسسة.

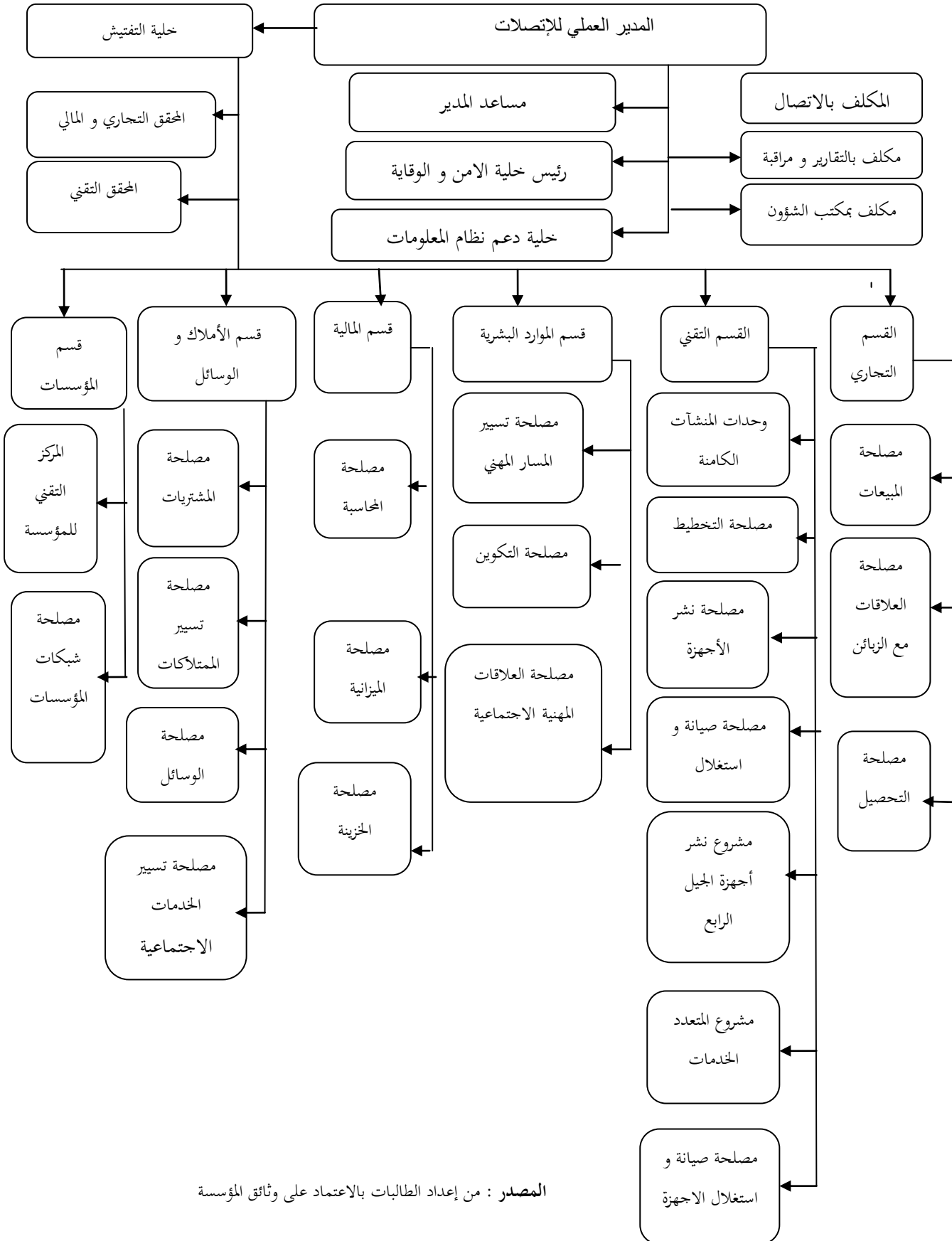
أولا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون المؤسسة من عدة أقسام و مصالح كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ - بالاعتماد على المقابلة الشخصية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

الشكل رقم (08) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي



ثانيا : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يحتوي هيكل المؤسسة على مجموعة من المكاتب و الأقسام و المصالح و الخليات حيث يقسم على النحو التالي¹:

أ- مكتب المدير العلمي للإتصالات : و هو المكتب مدير الذي يتولى الإشراف على متابعة كل أمور و يسهر على السير الحسن للنظام داخل و خارج المؤسسة، و يندرج تحته مكتب مساعد المدير، مكتب رئيس خلية الأمن و الوقاية، و تليها خلية دعم المعلومات التي يتفرع منها مكتب المكلف بالإتصال و مكتب المكلف بالتقارير و مراقبة التسيير و مكلف بمكتب الشؤون القانونية، بإضافة إلى خلية التفتيش و محقق التجاري و المالي و المحقق التقني .

ب- القسم التجاري : و القسم الذي يهتم بعلاقة المؤسسة بالزبائن و مبيعات المؤسسة و إيراداتها حيث يندرج تحت (03) مصالح على النحو التالي:

- 1- مصلحة المبيعات : و هي المصلحة التي تهتم بمبيعات المؤسسة و كل ما يخص عمليات البيع .
- 2- مصلحة العلاقات مع الزبائن : تقوم بتكون العلاقات مع الزبائن و توطيدها لكسب زبائن للوصول إلى درجة كبيرة من رضاهم على خدمات المقدمة .
- 3- مصلحة التحصيل : تهتم بتدويل كل إيرادات التي تدخل للمؤسسات و التي تقوم بتحصيلها خلال السنة.
- ت- القسم التقني : هو القسم المخصص بتخطيط و صيانة إستغلال الأجهزة و يندرج تحته (07) مصالح و هي :

1- وحدات المنشآت الكامنة.

2- مصلحة التخطيط : و فيها يتم بوضع الخطط اللازمة لسير نشاطات المؤسسة .

3- مصلحة نشر الأجهزة.

4- مصلحة صيانة و إستغلال.

5- مشروع نشر أجهزة الجيل الرابع.

6- مشروع المتعدد الخدمات.

7- مصلحة صيانة و إستغلال الأجهزة.

¹ اعتماد على المقابلة الشخصية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

ث- قسم الموارد البشرية : يهتم هذا القسم بتسيير شؤون الموظفين داخل المؤسسة و تنظيم العلاقات المهنية بينهم و يضم :

1- مصلحة التسيير : و فيها يتم تسيير شؤون الموظفين.

2- مصلحة التكوين : تقوم هذه المصلحة بعمل على وضع برامج و دورات تكوينية لموظفين

غير المؤهلين و السهر على تعليمهم لكسب المهارات و الخبرات.

3- مصلحة العلاقات المهنية : تهتم هذه الأخيرة بربط بين الموظفين داخل المؤسسة و بذلك تكون العلاقات و توطيدها داخل المؤسسة ليسود التفاهم بين الموظفين.

ج- قسم المالية : هو الذي يتم فيه جرد وتدوين نفقات و إيرادات المؤسسة و عمل على تسيير الشؤون المالية لها و يضم :

1- مصلحة المحاسبة : يقوق فيها المحاسب بحساب المداخل و المخرج للمؤسسة و يتولى عملية الموازنة المالية كل آخر السنة لمعرفة إن كان هناك أرباح أو خسارة.

2- مصلحة الميزانية : و يتم فيها تسجيل كل ما دخل و خرج من المؤسسة أي تسجيل إيرادات و نفقات المؤسسة.

3- مصلحة الخزينة : و هي المصلحة التي تهتم بحفاظ على أموال المؤسسة و العمل على سير الجيد لأموال المؤسسة.

ح- قسم الأملاك و الوسائل : و يضم هذا القسم :

1- مصلحة المشتريات : تقوم بمتابعة نشاطات مشتريات المؤسسة خلال السنة.

2- مصلحة تسيير الممتلكات.

3- مصلحة الوسائل .

4- مصلحة تسيير الخدمات : يكمن دور هذه المصلحة في تنظيم سير الخدمات داخل المؤسسة.

خ- قسم المؤسسات : و تندرج تحته مصطلحتين :

1- المركز التقني للمؤسسة . 2- مصلحة شبكات المؤسسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في ظل دراستنا إعتدنا بشكل أساسي على إستمارة إستبيان لجمع المعلومات و مقابلة الشخصية بإضافة إلى أدوات إحصائية وذلك لمعالجة البيانات و تحليل الإحصائي للمتغيرات الدراسة، و ذلك بتقسيم المبحث لأربعة مطالب.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة و تحديد عينة أفراد المبحوثة للدراسة .

أولا : مجتمع الدراسة

إن أهم شيء في البحث الميداني هو معرفة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموع المفردات التي لها علاقة بموضوع البحث و فروضه، وتجمعها صفة واحدة وخصائص مشتركة والتي يمكن أن يكون لديها البيانات المطلوبة، فقد يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يقطنون منطقة جغرافية معينة، أو الأفراد الذين لهم نفس المهنة، أو أولئك الذين يستهلكون منتج معين ... الخ. يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة العملية للاتصالات الجزائرية بالوادي .

ثانيا : عينة الدراسة : تم إختيار (30) عينة من مجتمع الدراسة و الذي يمثلون مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة بإضافة إلى رؤساء أقسام .

ثالثا : مجالات الدراسة

1- المجال المكاني : المديرية العملية إتصالات الجزائر الوادي .

2- المجال الزمني : من 2017_04_11 إلى 2017_04_25 .

المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة

تعتبر طريقة جمع البيانات عملية مهمة في الدراسة الميدانية و هي تتم بطرق مختلفة و تتمثل في مجموعة من الأدوات و الأساليب الإسقاطية منها الإستبيان، المقابلة، و غيرها من الأدوات الأخرى و سوف نتعرض لبعض منها بحسب أهمية هذه الدراسة .

أولا : إستمارة الاستبيان: في هذه الدراسة تم استخدام أداة الاستمارة (الاستبيان) لأجل جمع البيانات فلاستمارة هي: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة توصل للأشخاص المعنيين عن طريق تسليمها باليد أي مباشرة أو عن طريق البريد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة¹ .

¹ عبد المجيد قدي ، "أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية" ، ط1 ، الجزائر ، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع ، أبريل

ثانيا: المقابلة

إضافة إلى استمارة تم الإستعانة بالمقابلة الشخصية و التي يمكن تعريفها بأنها : " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية "، حيث تم مقابلة مدير الوحدة العلمية لإتصالات الجزائر .

ثالثا : الأدوات الإحصائية

لمعالجة البيانات الخاصة ببيانات الفئة المبحوثة و تحليل فقرات الإستبيان تم إستخدام مجموعة من البرمجيات المساعدة متمثلة في نظام spss21 و كذلك الأشكال البيانية لتوضيح أكثر.

المطلب الثالث : صياغة الإستبيان

هذا المطلب سيتم التطرق فيه إلى صياغة الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الفقرات .

✓ صياغة الاستبيان : حيث ذكرنا في البداية بيانات شخصية ثم قسمنا الأسئلة إلى محورين الأول خاص بالبحث و التطوير و الثاني خاص بالميزة التنافسية، حيث كانت منهجية الاستبيان كما يلي :

ويتضمن البحث استمارة موجهة لعمال المؤسسة العملية لاتصالات الجزائرية بالوادي، وقد قمنا بتوزيع 30 إستمارة وبعد جمع الاستمارات تحصلنا على 25 إستمارة و05 إستمارات لم تسترجع من طرف عمال المؤسسة حيث كانت استمارة الاستبيان كما يلي :

- **البيانات الشخصية** : تتضمن بيانات متعلقة بالخصائص الديمغرافية للمبحوث، و هي بيانات وصفية أساسية في الدراسة.

كما تم تقسيم إستمارة (الاستبيان) إلى محورين كما يلي :

- **المحور الأول: يتعلق بالبحث و التطوير** : يتكون من 10 فقرات .

- **المحور الثاني: يتعلق بالميزة التنافسية** : و يتكون من 12فقرة .

و قد تم تدرج العبارات على سلم ذو خمسة درجات (سلم ليكرت) و ذلك كما يلي :

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	02	03	04	05

الفصل الثالث :..... دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

المبحث الثالث : التحليل الوصفي و الإحصائي لأفراد و متغيرات الدراسة

سوف يتم في هذا المبحث تحليل الوصفي لأفراد عية الدراسة بإضافة إلى تحليل الجزء الثاني من الاستبيان و هو الجزء الخاص بمحورين الأول الخاص بالبحث و التطوير و الثاني الخاص بالميزة التنافسية و ذلك بالإعتماد على معيار المتوسط الحسابي لإختيار درجة الموافقة علة كل فقرة في الاستبيان، كما تم الاعتماد على الانحراف المعياري لمعرفة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية .

المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية و ذلك بعرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، الحالة المدنية، السن، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، و أخيرا سنوات الأقدمية .

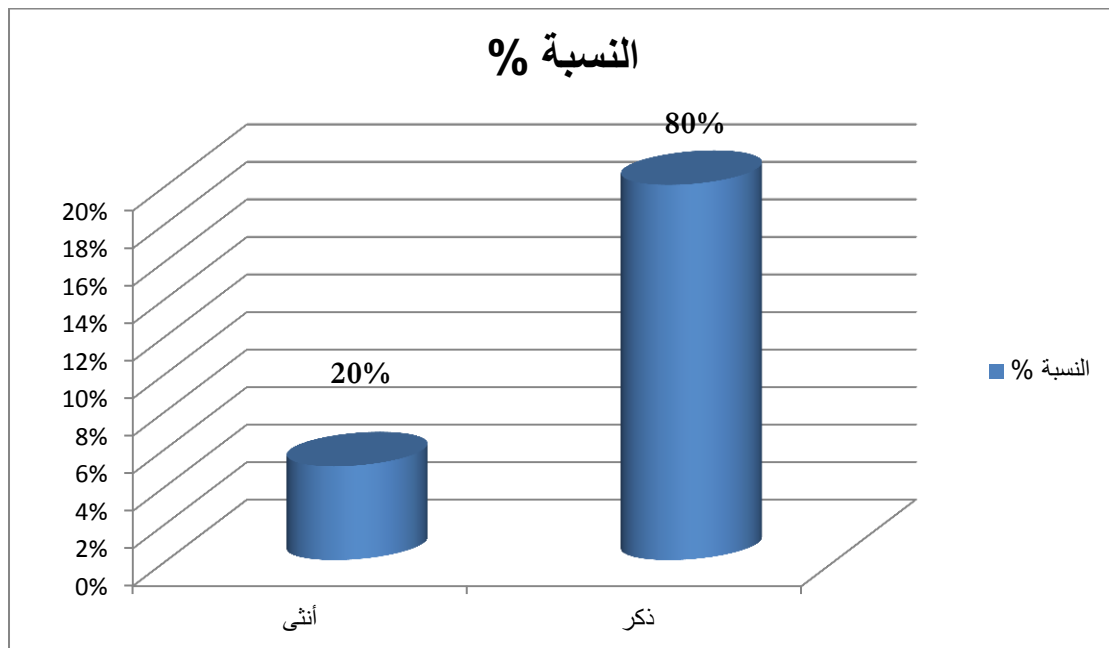
أولا: التوزيع حسب الجنس : فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد المجتمع الموظفين حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	20	05	25
النسبة %	80	20	100

المصدر : من إعداد الطالبات (مستخرج من النظام 21 spss)

الشكل رقم 9: يوضح توزيع أفراد مجتمع الموظفين حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبات بإعتماد على EXCEL 2007

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

يتضح من الجدول 04 و الشكل رقم 10 علاه أن نسبة 20% من الذكور يمثلون جل أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت نسبة إناث 05% من عينة الدراسة، و نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث و ذلك عائد إلى ميول العنصر الذكري إلى قطاع الاتصالات، بينما يميل العنصر النسوي إلى قطاعات أخرى كالتعليم، الطب و غيرها .

ثانيا: التوزيع حسب الحالة المدنية

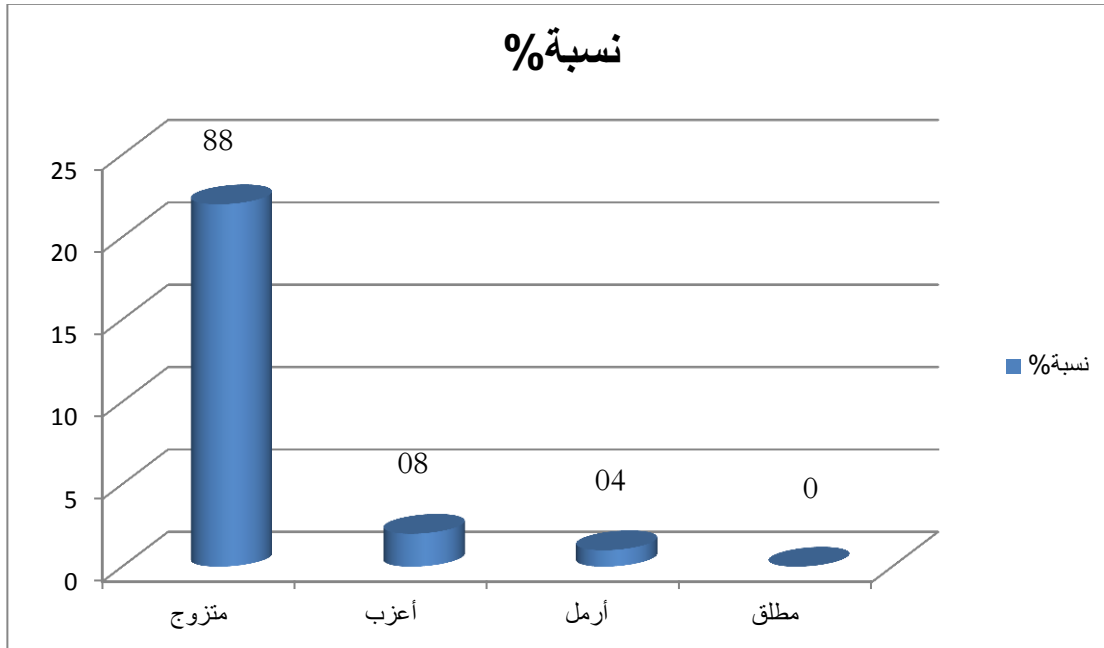
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد مجتمع الموظفين حسب الحالة المدنية

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد مجتمع الموظفين حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	متزوج	أعزب	أرمل	مطلق	المجموع
العدد	22	02	01	00	25
النسبة%	88	08	04	00	100

المصدر: من إعداد الطالبات (مستخرج من النظام spss21)

الشكل رقم 10 : يوضح توزيع أفراد مجتمع الموظفين حسب الحالة المدنية.



المصدر : من إعداد الطالبات بإعتماد على EXCEL 2007

نلاحظ أن أغلبية العينة المدروسة هم متزوجين بنسبة 88% ثم تاليها العزاب بنسبة 08% .

الفصل الثالث :..... دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

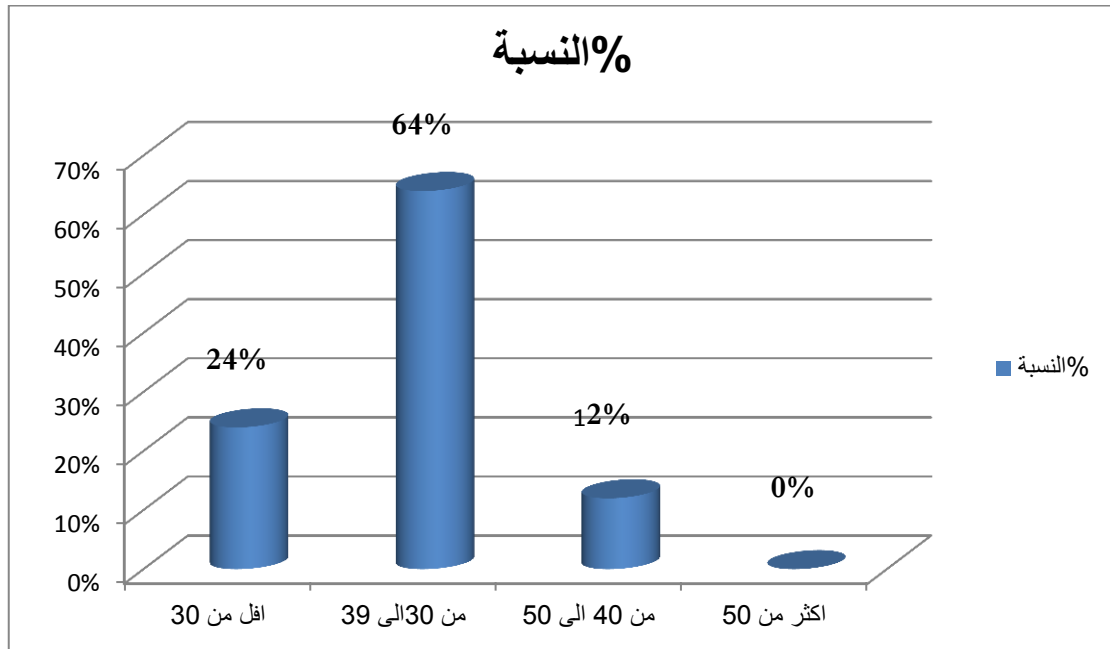
ثالثا: التوزيع حسب السن

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع موظفين حسب السن

السن	أقل من 30	من 30 إلى 39	من 40 إلى 50	أكثر من 50 سنة	المجموع
العدد	06	16	03	00	25
النسبة %	24	64	12	00	100

المصدر : من إعداد الطالبات (مستخرج من نظام spss 21)

الشكل رقم 11: يوضح توزيع عينة الموظفين حسب السن.



المصدر : من إعداد الطالبات بإعتماد على EXCEL 2007

من الجدول أعلاه و الشكل رقم (12)، يتضح أن معظم أفراد العينة المدرسة يتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 64% ثم تليها فئة الأقل من 30 و التي قدرت نسبتها ب 24%. وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على فئة شباب في إنجاز العمل في المؤسسة .

الفصل الثالث :..... دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

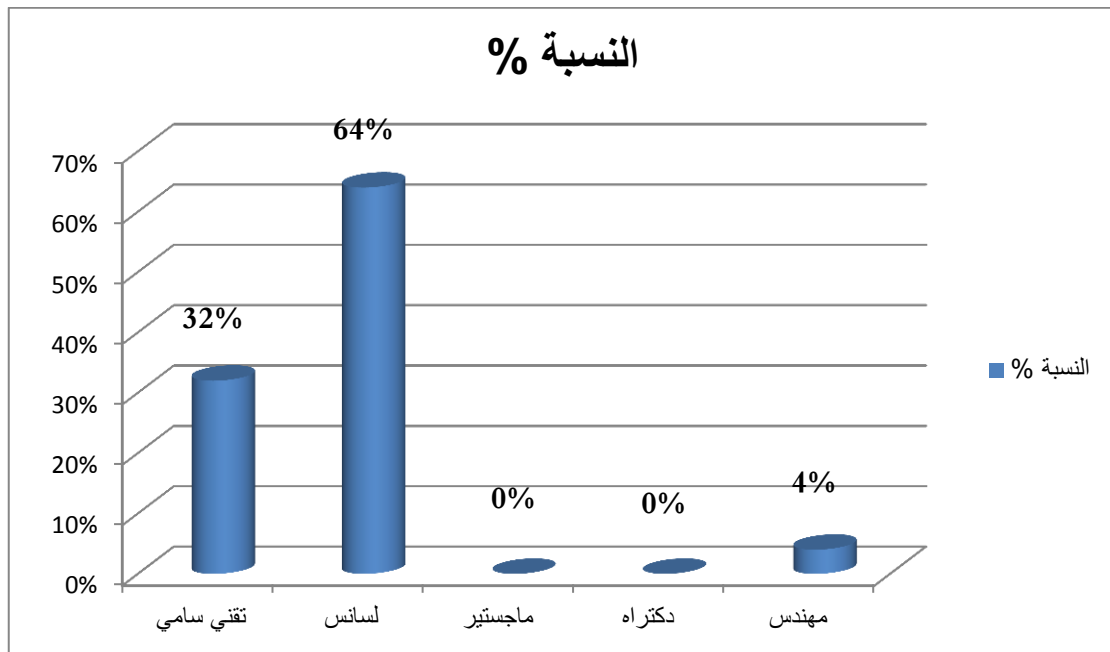
رابعاً: الدرجة العلمية

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع الموظفين حسب الدرجة العلمية

المجموع	مهندس	دكتراه	ماجستير	لسانس	تقني سامي	درجة العلمية
25	01	0	0	16	08	العدد
100	04	0	0	64	32	النسبة %

المصدر : من إعداد الطالبات (مستخرج من النظام 21 spss)

الشكل رقم 12 : وضع توزيع الموظفين حسب الدرجة العلمية



المصدر : من إعداد الطالبات بإعتماد على EXCEL 2007

من خلال الجدول رقم (07) و الشكل رقم (13)، يتبين لنا أغلبية موظفين المؤسسة حاصلين على شهادة لسانس بنسبة 64% ثم تليها نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي التي قدرت بـ 32% نستنتج أن المؤسسة تستقطب خرجي الجامعات المتحصلين على درجة ليسانس .

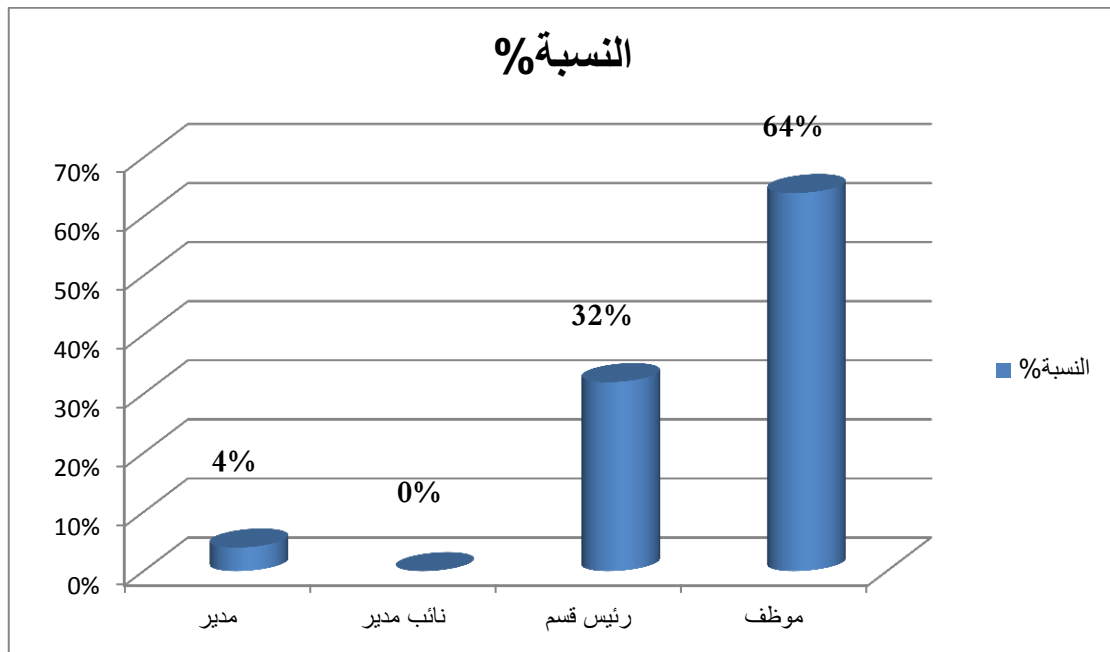
خامسا: المركز الوظيفي

جدول رقم 06 : يوضح توزيع الموظفين حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير عام	نائب مدير	رئيس قسم	موظف	المجموع
العدد	01	0	08	16	25
النسبة %	04	0	32	64	100

المصدر : من إعداد الطالبات (مستخرج من النظام spss21)

الشكل رقم 13 : يوضح توزيع الموظفين حسب المركز الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبات بإعتماد على EXCEL 2007

من الجدول أعلاه و الشكل رقم (14) يتبين لنا أن معظم أفراد العينة المدروسة من الموظفين، وقد بلغ عددهم 16 موظف بنسبة 64%، ثم رتبة رئيس قسم حيث بلغ عدد رؤساء الأقسام 08 رؤساء بنسبة 32%.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

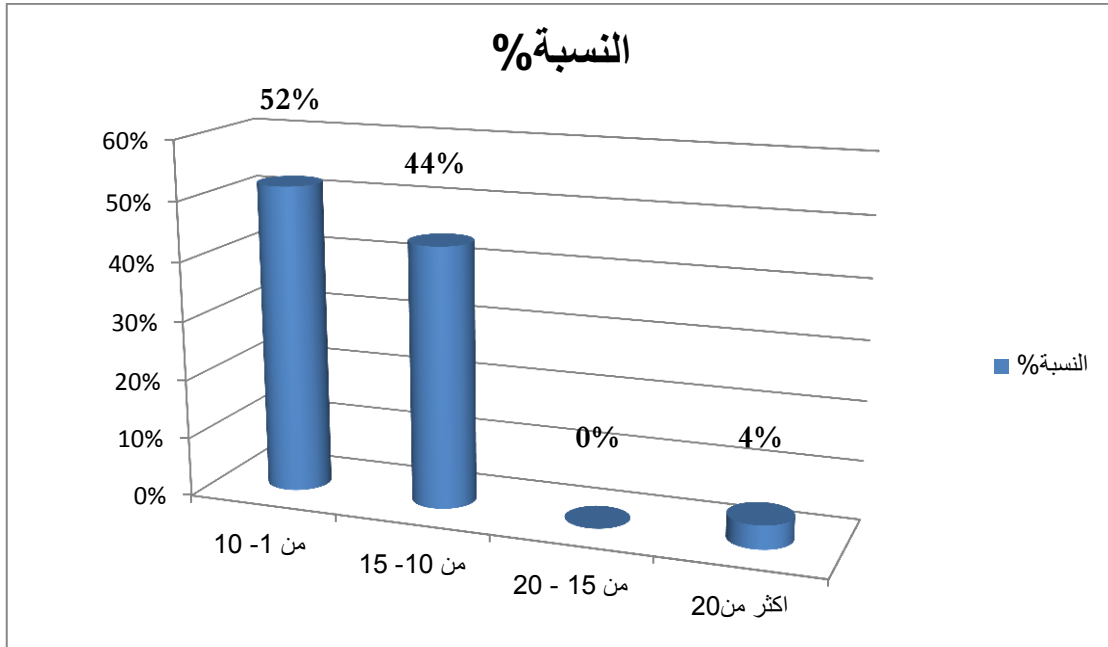
سادسا: سنوات الأقدمية

جدول رقم 07 : يوضح توزيع مجتمع الموظفين حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	من 01-10 سنوات	من 10-15	من 15-20	أكثر من 20	المجموع
العدد	13	11	0	01	25
النسبة %	52	44	0	04	100

المصدر : من إعداد الطالبات (مستخرج من spss21)

الشكل رقم 14 : يوضح توزيع مجتمع الموظفين حسب سنوات الأقدمية 2007



المصدر : من إعداد الطالبات بإعتماد على EXCEL 2007

من خلال معطيات الجدول رقم (09) والشكل رقم (15)، نلاحظ أن أكبر أفراد العينة المدروسة لديهم سنوات الأقدمية من 01 إلى 10 وقد بلغ عددهم 13 موظف بنسبة 52%، ثم تليها مباشرة نسبة 44% للموظفين الذين لديهم سنوات الأقدمية من 10 إلى 15 سنة وبلغ عددهم 11 موظفا.

الفصل الثالث :..... دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الثاني : تحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض تحليل الجزء الثاني من الإستبيان و الخاض بمحاورة الأول المتعلق بتحليل متغير البحث و التطوير و الثاني المتعلق بمتغير الميزة التنافسية على النحو التالي :

أولا: تحليل متغير البحث و التطوير : إحتوى الاستبيان على فقرات متصلة بالمتغير التابع للبحث و التطويرو قد جاءت نتائج التحليل على النحو التالي :

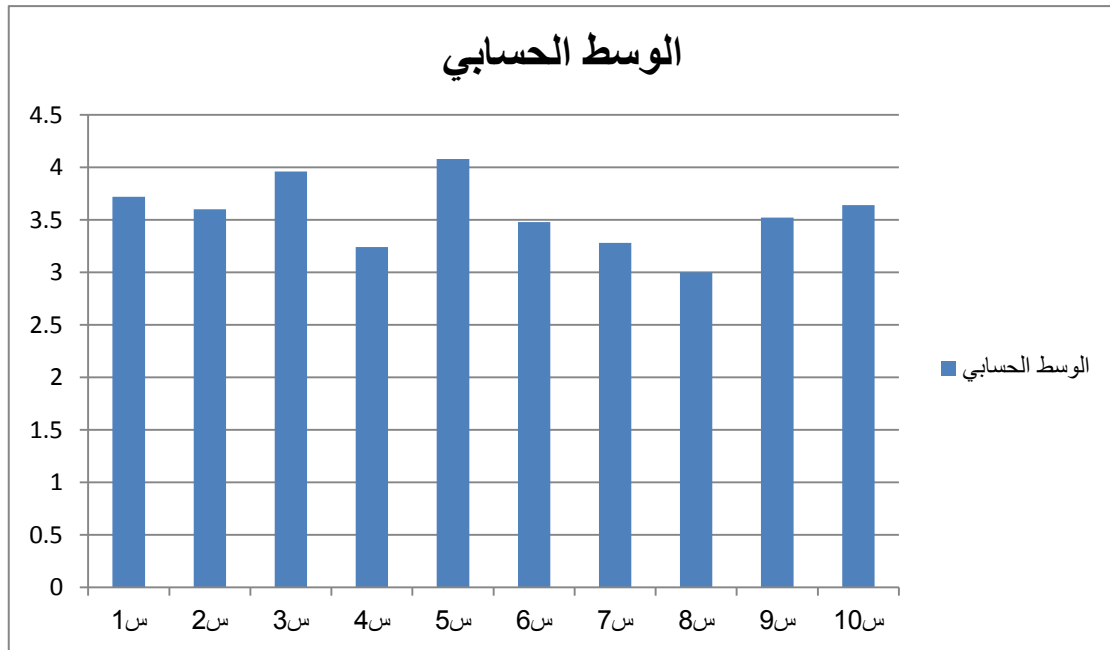
الجدول رقم 08 : يوضح نتائج التحليل الإحصائي للبحث و التطوير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات الخاصة بالبحث و التطوير	رقم
03	0.828	3.72	تبنى المؤسسة البحث عن خدمات جديدة	1
05	0.25	3.60	تبنى المؤسسة إستراتيجية تطوير خدماتها	2
02	0.756	3.96	يتم استخدام تقنيات متطورة في عملية البحث والتطوير لزيادة الحصة السوقية.	3
09	0.927	3.24	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على إحتياجات الزبائن	4
01	0.649	4.08	يعد إنتاج خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية تعزيز لمقدرة المؤسسة على المنافسة	5
07	0.906	3.48	تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف من خلال اجراء دراسات حول ذلك.	6
08	0.906	3.28	تولي إدارة البحث و التطوير في المؤسسة أهمية كبيرة من حيث تصميم و تقديم الخدمات.	7
10	0.902	3.00	تنصب جهد البحث و التطوير لدى المؤسسة في إيجاد مداخل خدمات مريحة.	8
06	0.901	3.52	لوظيفة البحث و التطوير دور فعال في تنوع خدمات المؤسسة.	9
04	0.920	3.64	تمتلك المؤسسة القدرة على الانفاق على البحث و التطوير.	10
	0.879	3.17	القيم الاحصائية الاجمالية لمتغيرات البحث و التطوير	

المصدر : من إعداد الطالبات (مستخرج من النظام spss 21)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

الشكل رقم 15 : ترتيب المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الخاص بالبحث و التطوير



المصدر : من إعداد الطالبات بإعتماد على EXCEL 2007

من الجدول أعلاه ومن الشكل رقم (16) يتضح أن الفقرة (05) ذات الوسط الحسابي (4.08) والانحراف المعياري (0.649) و التي إحتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة المدروسة، و هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على إنتاج خدمات جديدة أو تطوير من الخدمات الحالية لتعزيز مقدرتها على المنافسة، وتليها الفقرة (03) حيث بلغ الوسط الحسابي (3.96) و الانحراف المعياري (0.756)، و هو ما يدل على أن المؤسسة تستخدم تقنيات متطورة في عملية البحث والتطوير لزيادة الحصة السوقية من برامج علمية و عدة أساليب متطورة و متنوعة أخرى، وتليها الفقرات (10)، (02)، (09)، التي بلغ وسطها الحسابي على التوالي (3.72)، (3.64)، (3.60)، (3.52)، و الأنحراف المعياري لهذه الفقرات قد بلغ على التوالي (0.828) (0.920)، (0.901)، (0.25)، و هذا يدل على أن المؤسسة تتبنى عملية البحث عن خدمات جديدة لضمان إستمرارية تطوير منتجاتها و ذلك من خلال إمتلاكها القدرة على الانفاق على البحث و التطوير والدور الفعال الذي تلعبه وظيفة البحث و التطوير داخل المؤسسة . بينما الفقرات (06) ، (07) التي بلغ وسطها الحسابي على التوالي (3.48)، (3.28)، و الانحراف المعياري لهذه الفقرات قد بلغ على التوالي (0.906)، (0.906)، و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تركيز على البحث و التطوير من أجل تقليل التكاليف كما أنها تولي إدارة البحث و التطوير لديها أهمية كبيرة من حيث تصميم و تطوير خدماتها .

الفصل الثالث :..... دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

أما الفقرات (04)، (8)، التي بلغ وسط حسابها على التوالي، (3.24) ، (3.00)، و الإنحراف المعياري، (0.927)، (0.902)، حيث إنها تدل على إتفاق المتدني بين الاجابات أفراد المبحوثة، و يدل على أن المؤسسة لا تقوم بإجراء دراسات إستطلاعية بشكل دوري و ذلك للتعرف على إحتياجات الزبائن ولا ينصب جهد البحث و التطوير داخل المؤسسة لتطوير الخدمات الحالية .

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير البحث و التطوير هي إيجابية و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة المبحوثة في إتفاق بشأن فهم و إدراك لأهمية البحث و التطوير و أن المؤسسة تستخدم تقنيات متطورة في عملية البحث والتطوير لزيادة الحصة السوقية و تعمل على تطوير خدماتها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية و الدخول في عالم المنافسة.

ثانيا : تحليل المتغير التابع للميزة التنافسية : و إحتوى الاستبيان على فقرات منقصلة و مرتبطة بكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، و وزعت هذه الفقرات على خمسة أبعاد هي : الجودة، التكلفة، المرونة التميز، وأخيرا التسليم . و قد جاءت نتائج التحليل على النحو الآتي:

الفصل الثالث : : دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

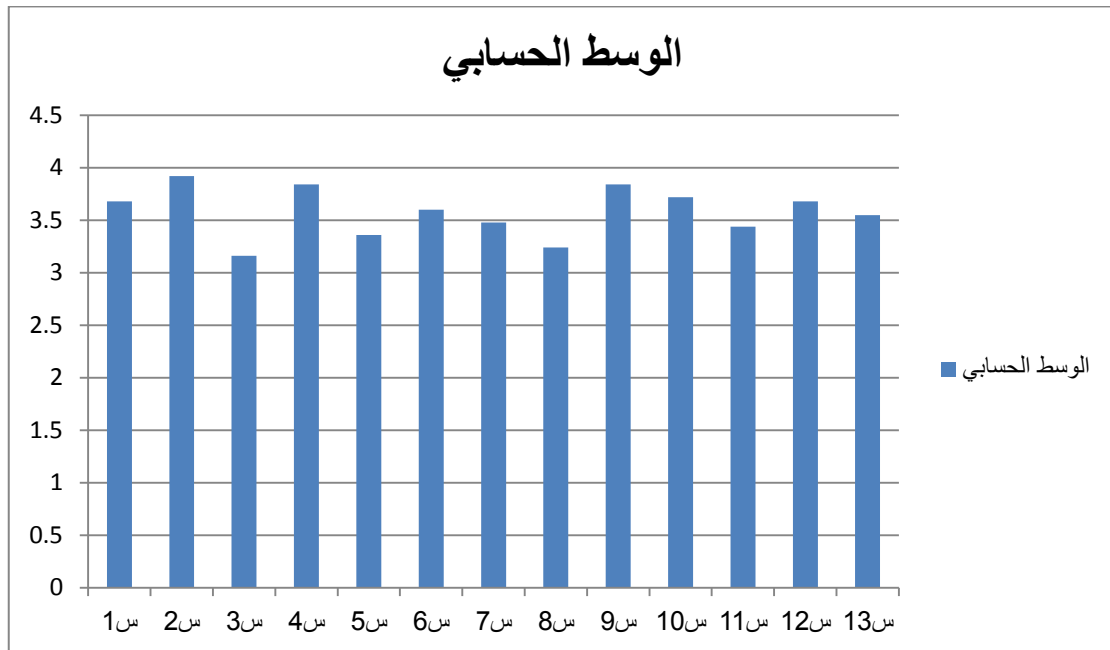
الجدول رقم 09 : يوضح نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
	0.630	3.40	أولا : الجودة	
06	0.475	3.68	تستخدم المؤسسة خدمات ذات الجودة العالية.	01
01	0.551	3.92	تعد الجودة عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة	02
11	0.369	3.16	تستخدم المؤسسة مواصفات الإيزو لضمان الجودة	03
	0.682	3.51	ثانيا : التكلفة	
03	0.629	3.84	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتج أو خدمة بإقل تكلفة لسيطرة على حصتها السوقية	04
09	0.557	3.36	تلجأ المؤسسة على تخزين المواد الأولية لتخفيض التكاليف	05
12	0.059	3.6	تستخدم المؤسسة البحث و التطوير لتحديث عملياتها الانتاجية للوصول الى تكلفة اقل	06
	0.682	3.16	ثالثا : المرونة	
07	0.832	3.48	تمتلك المؤسسة القدرة العالية في حجم استجابة في تغيرات الحاصلة في حاجات و رغبات الزبائن	07
10	0.903	3.24	ترتكز المؤسسة في تقديم خدماتها على فئات معينة من متعامليها .	08
	0.658	3.64	رابعا : التميز	
02	0.905	3.84	تتميز المؤسسة بخدمات و منتوجات جيدة عن باقي منافسيها	09
04	0.941	3.72	تتميز المؤسسة بموظفين ذوي المهارات و الخبرات المتطورة	10
	0.797	3.56	خامسا : التسليم	
08	0.976	3.44	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات والخدمات للزبائن باستمرار	11
05	0.966	3.68	لمؤسسة القدرة على تسليم الطلبات للزبائن في الوقت أسرع من المنافسين	12
	0.530	3.55	القيم الإحصائية لمتغيرات الدراسة	

المصدر : من إعداد الطالبات (مستخرج من النظام 21 spss)

الفصل الثالث :..... دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

الشكل رقم 16: يوضح ترتيب الأوساط الحسابية لفقرات المحور الخاص بالميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالبات بإعتماد على EXCEL 2007

من الجدول رقم (11) و الشكل رقم (17) نلاحظ وجود إتفاق عينة الدراسة حول الفقرة رقم (02) ذات المتوسط الحسابي (3.92) و إنحراف معياري (0.515) و التي إحتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يعني أن الجودة تعد عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسين الناشطين في نفس المجال، ثم تليها الفقرة (9)، (4) بمتوسط حسابي (3.84) و بإنحراف معياري (0.905)، (0.692) و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تتميز بخدمات و منتوجات جيدة عن باقي منافسيها و تسعى إلى تقديم منتج أو خدمة بإقل تكلفة لسيطرة على حصتها السوقية، ثم تليها مباشرة الفقرة (10) ذات المتوسط الحسابي (3.72) بإنحراف معياري قدر ب(0.941) و هذا يعني أن المؤسسة تتميز بموظفين ذوي المهارات و الخبرات المتطورة يساهمون في تطوير المؤسسة و يسعون إلى تحقيق أهدافها الحالية و المستقبلية ، و تليها بعد ذلك الفقرة (12) و الفقرة (01) الذي كان هناك تقارب في الوسط الحسابي حيث بلغ (3.68)، و بلغ الإنحراف المعياري على التوالي (0.966)، (0.475)، و هذا ما يدل على أن المؤسسة لها القدرة على تسليم الطلبات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين و هذا ما حقق ولاء للزبون للمؤسسة و كسب رضاهم، كما أنها تقدم خدمات ذات جودة عالية .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

وتليها الفقرة (07) بلغ وسط الحسابي (3.48) و الانحراف المعياري (0.832)، و هذا يدل على أن المؤسسة تمتلك القدرة العالية في حجم استجابة في تغيرات الحاصلة في حاجات و رغبات الزبائن، و بعد ها تلي الفقرة (11) الذي بلغ وسطها الحسابي (3.44) بإنحراف معياري (0.976)، و هذا يعني أن مؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات والخدمات للزبائن وذلك بإستمرار، و تليها الفقرة (05) بوسط حسابي (3.36) و بإنحراف (0.557)، هناك قلة إتفاق أفراد العينة حول هذه الفقرة مما يؤكد أن المؤسسة لا تلجأ لتخزين المواد الأولية لتخفيض التكاليف.

بينما الفقرة (08) الذي بلغ وسطها الحسابي (3.24) و الإنحراف المعياري (0.903)، مما يدل على أن المؤسسة لا تتركز في تقديم خدماتها على فئة معينة من متعاملليها، ثم تليها مباشرة الفقرة رقم (03) بوسط حسابي (3.16) و بإنحراف معياري (0.369)، حيث لاحظنا قلة إتفاق حول هذه الفقرة و هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تستخدم مواصفات الإيزو لضمان الجودة. و في الأخير تأتي الفقرة (06) الذي بلغ وسط حسابي (3.6) و بلغ الانحراف المعياري (0.059)، و هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تستخدم بحث و تطوير عملياتها الإنتاجية للوصول إلى تكلفة أقل .

و بصفة إجمالية يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية هي إيجابية، مما يدل على وجود إتفاق و تشابه كبير بين إجابات عينة الدراسة حول فقرات الميزة التنافسية لكل متغير على حدى .

ثالثا: نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الميزة التنافسية

الجدول رقم 10: يوضح نتائج التحليل الإحصائي الإجمالي لمتغيرات الميزة التنافسية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الميزة التنافسية	الرقم
04	0.630	3.40	الجودة	01
03	0.682	3.51	التكلفة	02
05	0.682	3.16	المرونة	03
02	0.658	3.64	التميز	04
01	0.966	3.65	التسليم	05
	0.7948	3.55	القيم الإحصائية لمتغيرات الميزة التنافسية	

المصدر : من إعداد الطالبات (مستخرج من النظام 21 spss)

يشير الجدول (12) أن متغير التسليم يحتل الريادة في المؤسسة بوسط حسابي (3.65) و بإنحراف معياري (0.966) ثم يأتي بعده متغير التميز حيث بلغ وسطه حسابي (3.64) و بلغ إنحرافه المعياري (0.657)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

ويليه متغير أقل تكلفة الذي بلغ وسطها الحسابي (3.40) و إنحرافها المعياري (0.630)، ويأتي بعده مباشرة متغير الجودة حيث بلغ وسطها الحسابي (3.40) و بلغ إنحرافها المعياري (0.630)، وتأتي في الأخير المرونة بوسط حسابي (3.16) و بإنحراف معياري (0.682)، و هذا يدل على ضرورة إهتمام المؤسسة محل الدراسة بمتغير تسليم و ذلك بإلتزام بمواعيد تسليم المنتوجات و الخدمات للزبائن و في أسرع وقت.

تشير نتائج التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية، أن هناك إتفاق كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة حول فقرات الاستبيان للمتغير التابع للميزة التنافسية، بإضافة إلى إهتمام الكبير بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

رابعاً: أثر بين البحث و التطوير على الميزة التنافسية في المؤسسة

من أجل إثبات أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية سنقوم بإختبار المعنوية الاحصائية التي توضح وتؤكد العلاقة بينهما ، حيث يتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط.

الفرضية العامة: يؤدي البحث والتطوير إلى تعزيز الميزة التنافسية.

وتتفرع إلى فرضيات:

د- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البحث و التطوير و الميزة التنافسية.

ذ- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البحث و التطوير و بعد الجودة.

ر- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البحث و التطوير و بعد التكلفة.

ز- **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البحث و التطوير و بعد المرونة.

س- **الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البحث و التطوير و بعد التميز.

ش- **الفرضية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لبحث و التطوير و بعد التسليم.

● **إختبار الفرضيات :** لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "برسون" الذي يستخدم لقياس قوة و اتجاه

العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتيبيين، وتنحصر قيمته بين +1 و -1 الإشارة تحدد اتجاه العلاقة بينما القيمة تحدد

قوة هذه العلاقة. ونستخدم في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS21.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم 11: قوة معامل الارتباط برسون بدلالة القيمة العددية له

التفسير	القيمة
ارتباط ضعيف	0.33 - 0
ارتباط متوسط	0.67-0.34
ارتباط قوي	1-0.68

المصدر : من إعداد الطالبات

1- العلاقة الإرتباطية بين البحث و التطوير و الميزة التنافسية

الجدول رقم 12 : العلاقة الإرتباطية بين البحث و التطوير و الميزة التنافسية

Correlations

	محور1	محور2
Pearson Correlation	1	.627**
محور1 Sig. (2-tailed)		.001
N	25	25
Pearson Correlation	.627**	1
محور2 Sig. (2-tailed)	.001	
N	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss21

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الإرتباط (معامل برسون) يساوي 0.627 و هذا يدل على

أن هناك إرتباط طردي قوي. هذه العلاقة معنوية نظرا لان قيمة الاحتمالية لبرسون Pearson. Sig=,001

أقل من مستوى المعنوية المفترض مسبقا و المقدر ب $\alpha=0.05$.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

2- العلاقة الارتباطية بين البحث و التطوير و بعد الجودة

الجدول رقم 13: العلاقة الارتباطية بين البحث و التطوير و بعد الجودة

Correlations		
	محور1	الجودة
Pearson Correlation	1	.729**
محور1 Sig. (2-tailed)		.000
N	25	25
Pearson Correlation	.729**	1
الجودة Sig. (2-tailed)	.000	
N	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss21

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط (معامل برسون) يساوي 0.729 وهذا ما يدل على

أن هناك إرتباط طردي قوي. هذه العلاقة معنوية نظرا لان قيمة الاحتمالية لبرسون Sig=0,000

Pearson أقل من مستوى المعنوية المفترض مسبقا و المقدر ب $\alpha=0.05$

3- العلاقة الإرتباطية بين البحث و التطوير و بعد التكلفة

الجدول رقم 14 : العلاقة الإرتباطية بين البحث و التطوير و بعد التكلفة

Correlations		
	محور1	التكلفة1
Pearson Correlation	1	.750**
محور1 Sig. (2-tailed)		.000
N	25	25
Pearson Correlation	.750**	1
التكلفة1 Sig. (2-tailed)	.000	
N	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss21

الفصل الثالث :..... دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط (معامل برسون) يساوي 0.750 و هذا ما يدل على وجود إرتباط طردي قوي و معنوي بين البحث و التطوير و بعد التكلفة. هذه العلاقة معنوية نظرا لان قيمة الاحتمالية لبرسون $Pearson. Sig=0,000$ أقل من مستوى المعنوية المفترض مسبقا و المقدر بـ $\alpha=0.05$.

4- العلاقة الإرتباطية بين البحث و التطوير و المرونة

الجدول رقم 15 : العلاقة الإرتباطية بين البحث و التطوير و المرونة

Correlations			
	محور1	المرونة	
محور1	Pearson Correlation	1	.086
	Sig. (2-tailed)		.683
	N	25	25
المرونة	Pearson Correlation	.086	1
	Sig. (2-tailed)	.683	
	N	25	25

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss21

نلاحظ من خلال الجدول قيمة معامل الارتباط (معامل برسون) يساوي 0.86 و هذا ما يدل على أن هناك إرتباط طردي قوي. هذه العلاقة معنوية نظرا لان قيمة الاحتمالية لبرسون $Pearson Sig=0,683$ أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقا و المقدر بـ $\alpha=0.05$.

5- العلاقة الإرتباطية بين البحث و التطوير و بعد التميز

الجدول رقم 16 : العلاقة الإرتباطية بين البحث و التطوير و بعد التميز

Correlations			
	محور1	التميز	
محور1	Pearson Correlation	1	.112
	Sig. (2-tailed)		.596
	N	25	25
التميز	Pearson Correlation	.112	1
	Sig. (2-tailed)	.596	
	N	25	25

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss21

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط (معامل برسون) يساوي 0.112

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

و هذا ما يدل على أن هناك إرتباط طردي ضعيف. هذه العلاقة معنوية نظرا لان قيمة الاحتمالية لبرسون Pearson Sig=0,596 أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقا و المقدر ب $\alpha=0.05$.

6- العلاقة الإرتباطية بين البحث و التطوير و بعد التسليم

الجدول رقم 17 : العلاقة بين البحث و التطوير و بعد التسليم

Correlations		
	محور1	التسليم
Pearson Correlation	1	.371
محور1 Sig. (2-tailed)		.068
N	25	25
Pearson Correlation	.371	1
التسليم Sig. (2-tailed)	.068	
N	25	25

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الإرتباط (معامل برسون) يساوي $r=0.371$ و هذا ما

يدل على أن هناك إرتباط طردي متوسط. هذه العلاقة معنوية نظرا لان قيمة الاحتمالية لبرسون

Pearson. Sig=,068 أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقا و المقدر ب $\alpha=0.05$.

المطلب الثالث : واقع البحث و التطوير في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

و من خلال تحليل أسئلة المقابلة التي أجريناها مع مدير العام لمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي محمد البشير عمامرة و من خلال إجاباته عن الأسئلة التي طرحناها عليه إستخلصنا أن: المؤسسة على تطور منذ تاريخ تأسيسها و تهتم بالبحث و التطوير حيث أن المؤسسة تستخدم عدة برامج عالمية متطورة و عالية الجودة، كما تهتم بالبحث العلمي و إستقطاب الموظفين ذوي المؤهلات العلمية و تهتم بإجراء دورات تكوينية لهم من أجل تحقيق تميز في تقديم خدماتها، حيث أكد مدير العام أن المؤسسة لها ميزة تنافسية في خدمة التي تقدمها للزبون عن منافسيها في هذا المجال وهذا بإستعمال برنامج خاص يحدد وقت انتضار كل زبون و تلبية طلبه في وقت قصير و تعتبر المؤسسة في منافسة شرسة مع كل من مؤسسة دجيزي، و نجمة، و موبليس و هي تسعى دوما إلى التميز و الحفاظ على ميزتها التنافسية و تسعى جاهدة لتحقيق إستمرارها في ظل هذه المنافسة القوية في سوق الإتصالات الذي شهدته الجزائر في السنوات الأخيرة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي تم التوصل إلى النتائج التالية :

أن هناك وجود علاقة طردية قوية بين البحث و التطوير و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبيان، و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تستخدم برامج وتقنيات الحديثة و المتطورة للبحث و التطوير من أجل الحصول على الريادة في مجال الاتصالات وتحقق ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات النشطة في نفس المجال ، كما توصلنا إلى وجود علاقة بين كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية و البحث و التطوير في مؤسسة إتصالات الجزائر وهذا ما دل على أن موظفين المؤسسة يدركون العلاقة بين كل بعد من الأبعاد و البحث و التطوير كعامل رئيسي في المؤسسة .

خاتمة



خاتمة

يعتبر البحث و التطوير من أهم ملامح و آثار التحولات المتسارعة والتطورات المتداخلة التي عرفتها -و لازالت تعرفها- الساحة الاقتصادية العالمية، و بذلك أصبحت عمليات البحث و التطوير سبيلا أنجع للحفاظ على المكانة السوقية والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بما فيها الرائدة .

إن وظيفة البحث و التطوير بما فيها الابتكار و الإبداع ضرورة ملحة و ممر حتمي لأية دولة نامية كانت أو متقدمة تريد فعلاً تحقيق التنمية الاقتصادية أو المحافظة على مستوى تطورها.

و لقد هدفت الدراسة إلى إبراز أثر البحث و التطوير على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة العملية إتصالات الجزائر محل الدراسة، و هذا ما قد تناوله الجانب النظري و محاولة إسقاطه على الجانب التطبيقي، و الذي تبين من خلاله أهمية و أثر البحث و التطوير في تعزيز الميزة التنافسية و التي تعتبر هذه الأخيرة عامل رئيسي لدى المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية و التميز عن المؤسسات المنافسة الأخرى لدخول في مجال المنافسة و إستمرار نشاطها، حيث أصبح البحث و التطوير و في تقديم منتجات و خدمات جديدة و تحقيق رغبات الزبائن للوصول إلى كسب رضاهم، فيعتبر البحث و التطوير كأحد المدخل المهمة في تحقيق الميزة التنافسية التي تهدف إلى زيادة أرباح المؤسسة.

و من خلال ربط العلاقة بين البحث و التطوير و أبعاد الميزة التنافسية أظهرت وجود درجة موافقة عالية على كل فقرات الدراسة، كما أكدت الدراسة الميدانية في مؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي صحة الفرضية الرئيسية المطروحة في إشكالية البحث و الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، حيث تم إثبات وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البحث والتطوير و تحقيق الميزة التنافسية.

و في مايلي سيتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة و إقتراح أهم التوصيات .

1. النتائج

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة العملية لإتصالات الجزائر ذات الطابع الخدمي تحصلنا على النتائج التالية :

- يتضح أثر البحث و التطوير في جودة الخدمات المقدمة للزبون .
- يؤدي البحث و التطوير إلى زيادة أرباح المؤسسة و زيادة حصتها السوقية .
- أهمية البحث و التطوير في مجال الإتصالات نظرا للمنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع .
- البحث و التطوير له تأثير على رضا الزبون و كسب ولاءه .

- يؤدي البحث و التطوير إلى تحقيق ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات المنافسة في قطاع الاتصالات .
- يؤدي البحث و التطوير إلى تحسين من جودة الخدمات أو إضافة مزايا جديدة إليها .
- البحث و التطوير له تأثير على تكاليف و تقليل منها و الحصول على ميزة أقل تكلفة.
- العلاقة طردية قوية بين البحث و التطوير و الميزة التنافسية .

2. التوصيات

- جعل مفهوم البحث و التطوير مفهوما يدركه كل موظف في المؤسسة و جعله متيقنا لتأثيره لتحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة وجود قسم للبحث و التطوير في كل مؤسسة و تفعيل هذه الوظيفة.
- الاهتمام و التحفيز كل من ناشطين والقائمين على البحث و التطوير.
- ضرورة توفير مميزات في مدير البحث و التطوير للحصول على جودة في مشاريع البحث و التطوير.
- تطوير نظام البحث و التطوير من أجل تحقيق ميزة تنافسية و ضمان استمرارية المؤسسة.
- إعادة تنشيط المجلس الوطني و التقني بتحديد التوجهات الكبرى للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي و تشجيع على إنشاء وحدات و مخابر للبحث في المؤسسات المنتجة عمومية كانت أم خاصة .
- رفع مستوى التمويل المخصص لانشطة البحث من أجل : تجهيز مراكز و مخابر البحث بالمعدات العلمية و التقنية المتخصصة تشجيع العاملين في قطاع البحث و التطوير عن طريق منح الحوافز المالية و معنوية.
- وضع الاطار الملثم لمساعدة هيئات البحث و الباحثين على انشاء المؤسسات المبدعة و اتخاذ الاجراءات تحفيزية ذات طابع جبائي لصالح المؤسسات الاقتصادية التي تستثمر في انشطة البحث.

3. آفاق الدراسة

خلال دراستنا للموضوع أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة و من خلال النتائج المتوصل إليها تبادر إلى أذهاننا بعض المواضيع البحثية الجدير بالبحث و المتعلقة بالبحث و التطوير في المؤسسة و عليه نوردها فيمايلي :

- 1) دور البحث و التطوير في تحقيق أهداف المؤسسة "دراسة حالة".
- 2) أثر البحث و التطوير في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.
- 3) دور التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع



أولا : الكتب

أ- الكتب باللغة العربية

1. حسن أحمد الحضيري، "صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2004.
2. حسين حريم، "إدارة المنظمات". الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص.303.
3. حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال"، اثناء للنشر و التوزيع، عمان - الاردن، ط1، 2008.
4. خالد محمد بنى حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009.
5. خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
6. روبرت. أ. بتس - ديفيدلي، "الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية"، ترجمة : عبد الحكيم الخزامى دار فجر للنشر و التوزيع، 2008.
7. سعد الدين العشماوي، "الإدارة الصناعة"، مكتبة حي الشمس القاهرة، 1981 .
8. سيد عليوة، "دورة إعداد الخطة الإستراتيجية"، مكتبة جزيرة الورد ط1، بدون سنة النشر.
9. عبد المجيد قدي، "أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية"، ط1، الجزائر، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، أفريل 2009 .
10. عبيد علي أحمد الحجازي، "اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية"، بدون ط، منشأة المعارف الإسكندرية 2000.
11. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
12. كريستوف فريدريك فون برادن، "حرب الإبداع - فن الإدارة بالأفكار"، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك .
13. محمد سعيد أوكيل، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي". ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994 ص.70.
14. مصطفى أحمد حامد رضوان، "التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم" ط 1، الدار الجامعية -الإسكندرية، 2011.

15. مصطفى محمود أبو بكر، "موارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر 2008.

16. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2003 2004.

17. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.

18. نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة". دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.

19. هشام الغريبي، "إدارة البقاء - مدخل استراتيجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 1998.

ب- الكتب بالأجنبية

20. Bertrand Bellon, **L'innovation créatrice** Edition économique France, 2002.

21. Daniel Rouach, « **Management du transfert de technologi.** (l'art de coopérer, innover, veiller). Edition Gestion, Paris, 1999.

22. JEAN BRILMAN, **les meilleures pratiques de management.** Edition organisation .3eme édition, paris, 2001.

23. M. Porter .l'avantage concurrentiel des nations ,(inter-édition .paris.1993

24. Robert Le Duff, **encyclopédie de la gestion et du management.** Edition DALLOZ, paris, 1999.

25. Source: M-PORTER, l'avantage concurrentiel ,DONOD, .paris, 1999

ثانيا : الرسائل و أطروحات الجامعية

27. إيمان ببلولة، "المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي"، مذكرة ماجستير، البليلة 2006.

28. سامية لخلول، "التسويق و المزايا التنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر 2007-2008 .

29. إبراهيم بختي، "دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر". أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة). جامعة الجزائر، 2002.

30. عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي

في تنميتها"، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006-2007

31. عبد الوهاب بوبعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات نيل درجة الماجستير في علم التسيير، جامعة قسنطينة منتوري، سنة 2011/2012.
32. عثمان بودحوش، "تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007-2008.
33. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها تنميتها و تطورها"، رسالة مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير بالخروبة . جامعة الجزائر 2002.
34. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، "الإدارة الإستراتيجية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة ، 2010.
35. كلثوم كباي، "التنافسية و إشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2007-2008.
36. محمد الطيب دويس، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول"، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
37. محمد حباينة، "دور رأسمال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2011-2012.
38. نذير نصر الدين، "الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماجستير ، 2001.
- ثالثا: المجالات
39. محمد وديع عدنان، "القدرة التنافسية و قياسها"، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع و العشرون ، الكويت، ديسمبر 2003، السنة الثانية .
40. يونس عبد العزيز مقدادي و آخرون، "المعرفة السوقية و دورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد العاشر، الأردن، 2012.

رابعاً: الملتقيات و المؤتمرات

41. البشير عبد الكريم و براهيمية، " تكنولوجيا الإنتاج كمصدر لميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الاقتصادية " الملتقى الدولي حول موضوع : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين لمزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - .
42. بن نافلة قدور وعرابة رابح، " التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية" ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، الثاني حول تسيير الموارد البشرية - التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر 27-28 فيفري 2013.
43. خالد عطا الله الطراونة و محمد منصور أبو جليل، "أثر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر الدولي الثاني حول : الفرص الإدارية و الاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية جامعة مؤتة، الأردن، 23-25 نيسان 2013.
44. رابح بوقرة و جعجع نبيلة، "أثر إستراتيجية التنويع على تنافسية مؤسسة **condor** "، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . زين الدين بروش ، عبد الوهاب بلمهدي ،"إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية".المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة،08/09 مارس 2005.
45. صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات". الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09/10 مارس 2004.
46. صورية معموري و حجيرة الشيخ، "محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
47. طالب قويدر، بوطية فيصل، "مداخلة بعنوان الاندماج في اقتصاد المعرفة الفرص و التهديدات "، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات، مارس 2004 ورقلة.

48. عمار طهرات، " الإستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدول الرابع حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.

49. فاطمة الزهراء رقايق، "مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي و تحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب – البلدة، الجزائر، 12-13 ماي 2010.

50. فرحات غول، "حتمية اكتساب و تطوير المزايا و الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة دالي إبراهيم .

51. قويدري محمد، "دوافع و أنشطة البحث و التطوير في بعض البلدان المغاربية"، ورقة بحث ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة، 2004.

52. لويزة قويدر و حسيبة كشيدة، " دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها"، الملتقى العلمي الدولي حول : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف، الجزائر

53. نور الدين مزباني و صالح بلاسكة، "دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول : الصناعة التأمينية - الواقع العملي و آفاق التطوير - تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 3-4 ديسمبر 2012 .

54. الهادي بوقلقول ، رضوان سوامس ، "إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة".المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات"تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004، جامعة عنابة، غير منشور.

55. هاني عرب، "ملتقى البحث العلمي"، عن الموقع الإلكتروني www.rsscrrs.info

56. www.adriq.com/Meilleures_pratiques_gestion.pdf, consulté le 04/02/2005.

57. عبد الكريم صالح حمران، "مفهوم التنافسية و مؤشراتها"، على الموقع :

http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726

58. محمد رؤوف حامد، "صناعة التكنولوجيا عالميا و عربيا "

www.ahram.org.eg/acpss/ahram/.HTM. تم الاطلاع بتاريخ 2004/12/22.

الملاحق



ملحق رقم ٠١ : وثيقة طلب مساعدة

ملحق رقم ٠٢ : الإستبيان

قسم العلوم الاقتصادية

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات

استمارة مذكرة بعنوان

أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة العملية اتصالات الجزائر بالوادي

تحية طيبة وبعد :

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات حول موضوع " أثر البحث و التطوير في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة "، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد الاستيفاء البيانات ، لذا نرجو من سيادتكم بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة .

ملاحظة : إن المعلومات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

❖ أسماء الطلبة

✓ خديجة غديوي

✓ نخولة قدام

✓ فائزة عريبي

❖ الأستاذ المشرف

✓ د/إلياس الشاهد

الموسم الجامعي : ٢٠١٦/٢٠١٧

☒ البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر أنثى
- الحالة المدنية : متزوج أعزب أرمل مطلق
- السن : أقل من ٣٠ من ٣٠ إلى ٣٩ من ٤٠ إلى ٥٠
- أكثر من ٥٠
- الدرجة العلمية : تقني سامي ليسانس ماجستير دكتوراه مهندس
- المركز الوظيفي : مدير عام نائب مدير رئيس قسم موظف
- سنوات الأقدمية : من ١ - ١٠ سنوات من ١٠ سنوات إلى ١٥ من ١٥
- إلى ٢٠ سنة أكثر من ٢٠ سنة

✘ المحور الأول : البحث و التطوير

الرقم	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
٠١	تتبنى المؤسسة البحث عن خدمات جديدة					
٠٢	تتبنى المؤسسة استمرارية تطوير خدماتها					
٠٣	يتم استخدام تقنيات متطورة في عمليات البحث و التطوير لزيادة الحصة السوقية .					
٠٤	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات الزبائن.					
٠٥	يعد إنتاج خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية تعزيز لمقدرة المؤسسة على المنافسة.					
٠٦	تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف من خلال دراسات حول ذلك .					
٠٧	تولي إدارة البحث و التطوير في المؤسسة أهمية كبيرة من حيث تصميم و تقديم الخدمات .					
٠٨	تنصب جهد البحث و التطوير لدى المؤسسة لتطوير في إيجاد مداخل خدمات مرحة .					
٠٩	لوظيفة البحث و التطوير دور فعال في تنويع خدمات المؤسسة .					
١٠	تمتلك المؤسسة القدرة على الإنفاق على البحث و التطوير .					

☒ المحور الثاني : الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا : الجودة						
٠١	تستخدم المؤسسة خدمات ذات الجودة العالية .					
٠٢	تعد الجودة عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة .					
٠٣	تستخدم المؤسسة مواصفات الإيزو لضمان الجودة .					
ثانيا : التكلفة						
٠٤	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتج أو الخدمة بأقل تكلفة لسيطرة على حصتها السوقية .					
٠٥	تلجأ المؤسسة على تخزين المواد الأولية لتخفيض التكاليف .					
٠٦	تستخدم المؤسسة البحث و التطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى تكلفة أقل .					
ثالثا : المرونة						
٠٧	تمتلك المؤسسة القدرة العالية في حجم إستجابة في تغيرات الحاصلة في حاجات و رغبات زبائن .					
٠٨	ترتكز المؤسسة في تقديم خدماتها على فئات معينة من متعامليها.					
رابعا : التميز						
٠٩	تميز المؤسسة بخدمات و منتجات جيدة عن باقي منافسيها					
١٠	تميز المؤسسة بموظفين ذوي المهارات و الخبرات المتطورة .					
خامسا : التسليم						
١١	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات و الخدمات للزبائن باستمرار.					
١٢	لمؤسسة القدرة على تسليم الطلبيات للزبائن في الوقت أسرع من المنافسين.					

ملحق رقم ٠٣ : تحكيم الإستبيان

القسم	إسم و لقب الأستاذ المحكم
أولى جدد مشترك علوم إقتصادية و التجارية و علوم التسيير	الدكتور لطفي مخزومي
علوم مالية و المحاسبة	الأستاذة رحيمة بوصبيح
علوم التسيير	الأستاذ أحمد باي

ملحق رقم ٠٤ : جداول المستخرجة من نظام spss٢١

Correlations

	محور1	محور2
Pearson Correlation	1	.627**
محور1 Sig. (2-tailed)		.001
N	25	25
Pearson Correlation	.627**	1
محور2 Sig. (2-tailed)	.001	
N	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	محور1	الجودة
Pearson Correlation	1	.729**
محور1 Sig. (2-tailed)		.000
N	25	25
Pearson Correlation	.729**	1
الجودة Sig. (2-tailed)	.000	
N	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	محور1	1التكلفة
Pearson Correlation	1	.750**
محور1 Sig. (2-tailed)		.000
N	25	25
Pearson Correlation	.750**	1
1التكلفة Sig. (2-tailed)	.000	
N	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	محور1	المرونة
Pearson Correlation	1	.086
محور1 Sig. (2-tailed)		.683
N	25	25
Pearson Correlation	.086	1
المرونة Sig. (2-tailed)	.683	
N	25	25

Correlations

		محور1	التميز
محور1	Pearson Correlation	1	.112
	Sig. (2-tailed)		.596
	N	25	25
التميز	Pearson Correlation	.112	1
	Sig. (2-tailed)	.596	
	N	25	25

Correlations

		محور1	التسليم
محور1	Pearson Correlation	1	.371
	Sig. (2-tailed)		.068
	N	25	25
التسليم	Pearson Correlation	.371	1
	Sig. (2-tailed)	.068	
	N	25	25

Statistics

محور1

N	Valid	25
	Missing	0
	Std. Deviation	.87953
	Variance	.774

Statistics

محور2

N	Valid	25
	Missing	0
	Std. Deviation	.53094

Statistics

		الجودة	1التكلفة	المرونة	التميز	التسليم
N	Valid	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0
	Std. Deviation	.72008	.60185	.87226	.77835	1.00333

ملحق رقم ٠٥ : صور المديرية العملية إتصالات الجزائر بالوادي

