



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسلت -  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

الموضوع

## نقل التكنولوجيا كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الأسمنت و مشتقاته بالشلف -

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص : تسويق الخدمات

إشراف الأستاذ:

• طالم صالح

إعداد الطالبين :

• مصباح نعيمة

• لعرك بختة

لجنة المناقشة

الأستاذ: بوساحة محمد رئيسا

الأستاذ: بن شيخ عبد الرحمن ممتحنا

الأستاذ: طالم صالح مشرفا

السنة الجامعية 2017-2018

## شكر و تقدير

" كن عالما فان لم تستطيع فكن متعلما، فان لم تستطيع فاحب العلماء فان لم  
تستطيع فلا تبغضهم ."

في البداية نشكر الله العزيز الكريم الذي وفقنا إلى أن أتممنا هذا  
العمل المتواضع...

الشكر موصول إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز  
هذا البحث أخص بالذكر، اطارات مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالخلف،  
الزملاء وأساتذة التكوين المهني تحديدا مدير المركز، الأساتذة عيسى،  
حسني، زيار، فوداد، سعدون، قبي، جاهد، وهلاي علي دعمهم أثناء فترة  
الدراسة.

كما لانسى أن نوجه شكرنا الخالص إلى طاقم المؤطرين و الأساتذة  
المشرفين بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالمركز الجامعي  
الونشريسي بتبسميلت علي وأسمه الأستاذ المؤطر طالم صالح، علي دعمه  
لنا أثناء انجازنا لهذا البحث.

## بختة و نعيمة



# إهداء

إلى أقرب الناس من قلبي، و أولاهم بحبي...  
من وسعتني رحمتها صغيرة، وأسعدتني صحبتها كبيرة...  
والذي الكريمين  
إلى جميع أحبتي، أقربائي، و صحبتي...  
أخوتي، أخواتي، عائلتي، زملائي... كل من  
وسعتهم ذاكرتي، و لم تسعهم ورقتي...  
إلى كل من لهم في قلبي مكان  
....مني إليهم هذا الإهداء

# نعيمه



# الأهداء

إلى المتبرعة روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحنانا، وأدين  
لها بكل عمري ...

أمي الغالية حفظها الله ...

إلى الذي عمل جاهدا من أجل أن يوفر لي كل أسباب الراحة ودعمي  
لأواصل دراستي أبي العزيز أبقاه الله لي

إلى إخوتي، أخواتي، أولادهم

محمد جلال، هديل، عبد العي، سيف الدين، مراد، و الكتكوتة رؤية

إلى جميع زملاء العمل ورفقاء الدرب أخص بالذكر حميل ربيعة، ديلمي  
بوراس كريمة

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

# بخطة

الصفحة	العنوان	الرقم
15	تصوير Erich Jantsch لعملية نقل التكنولوجيا	(1.1)
52	الأبعاد التنافسية	(1.2)
57	دورة حياة الميزة التنافسية	(2.2)
59	قوى التنافس	(3.2)
63	سلسلة القيمة	(4.2)
69	خطوات تطبيق مقارنة الموارد و الكفاءات	(5.2)
71	الإستراتيجيات العامة التي قدمها بورتر	(6.2)
89	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف	(1.3)
90	يبين تطور عدد العمال في الفترة 2010-2016	(2.3)
97	مساهمة مؤسسة الاسمنت في الشركات الأخرى	(3.3)
99	يبين توزيع العمال حسب الموقع	(4.3)
107	مراحل انتاج الاسمنت	(5.3)
108	تطور المنتجات بالطن لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته خلال الفترة 2010-2016	(6.3)

الصفحة	العنوان	الرقم
58	الأبعاد الرئيسية لنطاق التنافس	(1.2)
66	تصنيفات الكتاب الاقتصادي للموارد	(2.2)
90	توزيع عمال المؤسسة حسب الصنف	(1.3)
97	مساهمات مؤسسة الاسمنت ومشتقاته في المؤسسات الأخرى	(2.3)
99	توزيع عملاء المؤسسة حسب المناطق	(3.3)
104	المعدات المستوردة (المنقولة) من طرف مؤسسة الاسمنت و مشتقاته	(4.3)
105	المعدات المستوردة (المنقولة) سنة 2014	(5.3)
108	تطور المنتجات التي قدمتها المؤسسة خلال الفترة 2010-2016	(6.3)

الصفحة	الدلالة	الاختصار/الرمز
19	International Trade Center	ITC
19	World Intellectual Property Organization	WIPO

الصفحة	العنوان	الرقم
122	مقابلة مع مسؤول بمديرية التنظيم التخطيط و التطوير الاسمنت و مشتقاته بالشلف	(1.3)
125	مقابلة مع مسؤول مصلحة المخزونات	(2.3)
126	مقابلة مع السيد رئيس وحدة الانتاج بالمؤسسة	(3.3)



## الملخص باللغة الوطنية:

تخضع بيئة الأعمال الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي إلى التحول المستمر، ولعل ذلك يعود لعدة عوامل تتمثل أساسا في التوجهات الاقتصادية العالمية من جهة، والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية والصناعية من جهة أخرى، وكذا تنامي شدة المنافسة بين المؤسسات إضافة إلى التغير السريع والمستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، مما يجعل استحداث المنتجات الجديدة ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبقاء في السوق .

ومن هذا المنطلق فإن نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة نحو الدول المتلقية يعد إحدى الركائز الإستراتيجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من حيث استحداث تقنيات و آليات جديدة تساعد على تسريع وتيرة النمو الاقتصادي، وهذا ما يجعل المؤسسة في مركز يسمح لها بالبقاء، و النمو وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية . حيث تم التركيز في هذا البحث على تحديد مفهوم نقل التكنولوجيا وأهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، كما تناول البحث مختلف الوسائل و الطرق المستخدمة لتحقيق النقل السليم للتكنولوجيا، بالإضافة إلى إبراز دور عملية نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، و أخذنا كنموذج لدراسة حالة يتمثل في مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ECDE .

**الكلمات المفتاحية:** التكنولوجيا، نقل التكنولوجيا، النقل الأفقي للتكنولوجيا، النقل الرأسي للتكنولوجيا، الميزة التنافسية.

## Résumé En Français:

L'environnement commercial des institutions économiques connaît actuellement une transformation continue, qui peut être due à plusieurs facteurs, principalement les tendances économiques mondiales d'une part, et les énormes progrès technologiques dans tous les domaines économiques et industriels d'autre part, Et continue dans les besoins et les désirs et les goûts des consommateurs, faisant du développement de nouveaux produits une nécessité stratégique pour chaque entreprise qui cherche à réussir et à rester sur le marché.

En ce sens, le transfert de technologie des pays développés vers les pays bénéficiaires est l'un des piliers importants de stratégies qui contribuent à la réalisation d'un avantage concurrentiel de l'entreprise en termes de développement de techniques et de nouveaux mécanismes pour aider à accélérer et à la croissance économique, et c'est ce qui rend l'institution en mesure de rester, et la croissance Et augmenter sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques. L'objectif de cette recherche était d'identifier

Le concept de la technologie et de l'importance du transfert pour l'organisation économique, a également évoqué les différents moyens et méthodes utilisées pour réaliser le transfert approprié de la technologie, en plus de mettre en évidence le rôle du processus de transfert de technologie dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'organisation économique, et nous prenons comme une étude de cas du modèle est l'entreprise du ciment et ses dérivés Chlef ECDE

**Mots clés :** Technologie, transfert de technologie, transfert horizontal de technologie, transfert vertical de technologie, avantage concurrentiel.

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
IIV	قائمة الملاحق
1	قائمة الرموز و المختصرات
أ- و	المقدمة
الفصل الأول: مدخل نظري لنقل التكنولوجيا	
07	تمهيد
07	المبحث الأول: مفاهيم حول التكنولوجيا
07	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا ومكوناتها
09	المطلب الثاني: أنواع وخصائص التكنولوجيا
11	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا
12	المبحث الثاني: مفاهيم حول نقل التكنولوجيا
13	المطلب الأول: مفهوم نقل التكنولوجيا
16	المطلب الثاني: طرق نقل التكنولوجيا
24	المطلب الثالث: عوائق نقل التكنولوجيا
25	المبحث الثالث: النظام الدولي وعقود نقل لنقل التكنولوجيا

26	المطلب الأول: النظام الدولي للتكنولوجيا
28	المطلب الثاني: مفهوم عقد نقل التكنولوجيا
38	المطلب الثالث: الاتفاقيات الدولية لنقل التكنولوجيا
46	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية</b>	
48	تمهيد
48	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
48	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
51	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
56	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
59	المبحث الثاني: مقاربات بناء الميزة التنافسية
59	المطلب الأول: المقاربة الهيكلية للصناعة لبورتر
64	المطلب الثاني: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
71	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية كأساس الميزة التنافسية
73	المبحث الثالث: دور نقل التكنولوجيا في تعزيز إستراتيجيات تنافسية المؤسسة الاقتصادية
73	المطلب الأول: دوافع وأهداف اهتمام المؤسسة الاقتصادية بعملية نقل التكنولوجيا
75	المطلب الثاني: أثر نقل التكنولوجيا على تعزيز الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
80	المطلب الثالث: أثر نقل التكنولوجيا القوى التنافسية للمؤسسة
84	خلاصة الفصل

<b>الفصل الثالث: دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف</b>	
86	تمهيد
87	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف <b>ECDE</b>
87	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف
88	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته
90	المطلب الثالث: بنية الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته
92	المبحث الثاني : الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته <b>ECDE</b>
92	المطلب الأول: العوامل المساعدة على تميز منتجات مؤسسة الاسمنت ومشتقاته
98	المطلب الثاني: نطاق التنافس كمحدد لتنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته
100	المطلب الثالث: تحليل نموذج بورتر، تنافسية مؤسسة الاسمنت و مشتقاته
101	المبحث الثالث: دور التكنولوجيا المنقولة في تدعيم الميزة التنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته <b>ECDE</b>
101	المطلب الأول: طبيعة التكنولوجيا المنقولة المستخدمة في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته
102	المطلب الثاني: تأثير التكنولوجيا المنقولة على تنافسية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته
108	المطلب الثالث: الآلية المتبعة من طرف المؤسسة لاستغلال التكنولوجيا المنقولة في دعم ميزتها التنافسية
109	خلاصة الفصل
111	الخاتمة
115	المراجع
122	الملاحق



تسعى المؤسسات الاقتصادية في ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم إلى الحفاظ على بقائها وتفوقها في سوق شديد المنافسة ، والتكيف مع متغيرات المحيط ، لذا يتوجب على المؤسسة امتلاك مزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة وذلك من خلال البحث عن مصادر الميزة التنافسية التي تختلف لاختلاف أهداف وإمكانيات وطبيعة المؤسسات.

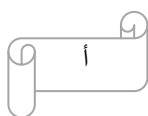
وبالتالي تعتبر التكنولوجيا من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، لأنها ذات أهمية بالغة بسبب إسهامها في نشر المعرفة الفنية وبما تعود به من مكاسب اقتصادية للمؤسسة التي تمتلكها وللدولة التي تنتمي إليها المؤسسة، كما أنها الأداة الضرورية لتحقيق تنمية قابلة للاستمرار.

والسبيل إلى ذلك لا يأتي إلا من خلال نقل أدوات المعرفة والعلوم الحديثة في مجال التكنولوجيا، حيث يتمكن من التقدم العلمي، ومن ثم فقد أصبحت التطورات العلمية والتكنولوجية من أهم مقومات النظام الاقتصادي ، حيث لا يمكن أن يتصور على الإطلاق وجود أي ميزة تنافسية في غياب العنصر التكنولوجي الذي يساهم بشكل فعال في العملية الإنتاجية، وتكتسب التكنولوجيا أهميتها في الوقت الحالي من كونها تمثل عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج ، فلا يمكن الاكتفاء بتوافر عنصري رأس المال والعمل لتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ولا يأتي ذلك إلا من خلال عملية نقل التكنولوجيا .وعليه يمكن القول بأن عنصر نقل التكنولوجيا هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط.

### إشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق ذكره فإن إشكالية بحثنا تتمثل في التساؤل التالي:

◆ كيف تساهم عملية نقل التكنولوجيا في تنمية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟.



ومن خلال الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بنقل التكنولوجيا؟ وماهي أهميته للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية، وما هي أبعادها؟
- أين يكمن تأثير نقل التكنولوجيا على تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور عملية نقل التكنولوجيا في تعزيز وتدعيم الميزة التنافسية في لشركة الإسمنت بشلف؟

## 2- الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ◆ الميزة التنافسية أساس تفوق المؤسسة الاقتصادية في السوق.
- ◆ أصبحت الميزة التنافسية غير دائمة، لذا وجب على المؤسسة تجديدها باستمرار نظرا لاشتداد المنافسة.
- ◆ ركز شركة الإسمنت جهودها على تبني نظام النقل التكنولوجي في تقديم منتجاتها.
- ◆ يؤدي نقل التكنولوجيا إلى تنمية الميزة التنافسية في شركة الإسمنت، من خلال التأثير على معدلات الربحية، والحصة السوقية.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع نقل التكنولوجيا وعلاقته بالميزة التنافسية كان لعدة عوامل لعل من أهمها ما نذكره فيما

يأتي:

- ◆ مجال تخصصنا الدراسي الذي كان في مجال تسويق الخدمات، إذ يعتبر نقل التكنولوجيا من أهم الآليات التي تعزز تنافسية المؤسسة من خلال جلب التكنولوجيات الحديثة و المتطورة التي تخدم المؤسسة بغرض استقطاب الجمهور.
- ◆ حداثة الموضوع وأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- ♦ أهمية عملية نقل التكنولوجيا بحد ذاته للمؤسسة الاقتصادية.
- ♦ العمل على التوعية بأهمية نقل التكنولوجيا بالطريقة السليمة في المؤسسات الاقتصادية، مع الإشارة إلى مختلف العوائق المترتبة عن هذا التحويل من أجل مواجهة المنافسة.
- ♦ حاجة المكتبة إلى هكذا مواضيع حديثة بصفة خاصة.

## 5-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ♦ إبراز دور نقل التكنولوجيا في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- ♦ إسقاط الجانب النظري لعملية نقل التكنولوجيا على المؤسسة الاقتصادية، وتم تناول شركة الإسمنت كدراسة حالة.
- ♦ تقديم المقترحات والتوصيات التي تساهم في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## 6-صعوبات البحث:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل، سواء ما تعلق بالجزء النظري أو الجانب التطبيقي وأهمها ما

نذكره كما يلي:

- ♦ قلة المراجع التي تتناول الموضوع بدقة.
- ♦ صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية لإجراء الدراسة الميدانية.
- ♦ صعوبة الحصول على المعلومات الكافية في الدراسة الميدانية نتيجة التحفظ الكبير للمسؤولين بالمؤسسة، خاصة فيما تعلق بالإجراءات العملية المتعلقة بعملية نقل التكنولوجيا ، تحديدا في موضوع العقود المبرمة بين المؤسسة المتلقية -شركة الإسمنت و المؤسسة الموردة للتكنولوجيا، والاكتفاء بإعطاء معلومات بطريقة شفوية وبصفة تقريبية و ذلك للحفاظ على السرية و الأمان.

## المنهج المتبع:

تم الاعتماد في دراستنا لمختلف جوانب الموضوع بصفة أساسية على المنهج الاستقرائي و الذي تم تجسيده بالاعتماد على دراسة حال، التي تم من خلالها سرد المعلومات وتحليل البيانات وتبيان مختلف العلاقات الموجودة في الدراسة الميدانية.

## 8- حدود البحث:

وتشمل الحدود الموضوعية، المكانية والزمانية، ويمكن ذكرها كما يلي:

### ♦ الحدود الموضوعية:

تتمثل في تبيان ومعالجة دور عملية نقل التكنولوجيا وأهميتها في تنمية الميزة التنافسية، باعتبار ما تشكله عملية نقل التكنولوجيا كبعد مهم في ذلك.

### ♦ الحدود المكانية:

تم اختيار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في شركة الإسمنت بشلف باعتبارها تندرج ضمن القطاع الإقتصادي،.

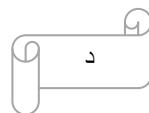
### ♦ الحدود الزمانية:

للإلمام بمختلف جوانب البحث قمنا باختيار فترة زمنية تقدر بسبع سنوات وهذا من 2010 إلى 2016

## 9- الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في هذا البحث نذكر أهمها:

♦ بحث بعنوان: إشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي، دراسة ميدانية للمجمع النفط الصناعي بسوريا، رسالة دكتوراه في تخصص الاقتصاد والتخطيط من إعداد الباحث جمال العص، جامعة تشرين-سوريا





2007، شملت الدراسة نقل التكنولوجيا، و أهم الأساليب و العوائق المترتبة عن نقلها في الوطن العربي عموماً، و في سوريا على وجه الخصوص.

♦ بحث بعنوان “دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية”، رسالة ماجستير في التسيير من إعداد الباحث لشهب الصادق، جامعة تلمسان 2015، حيث خلصت إلى اعتبار أن الابتكار الإداري (التنظيمي) الأكثر دعماً للميزة التنافسية.

## 10- المصطلحات الهامة في البحث:

يتناول البحث المصطلحات الأساسية التالية:

**التكنولوجيا:** هي الاستخدام الأفضل للمعرفة العلمية، وتطبيقاتها، وتطويرها لخدمة الإنسان ورفاهيته

**نقل التكنولوجيا:** تلك العملية التي يتم بموجبها نقل المعرفة بأبعادها المتشعبة سواء كانت المعرفة علمية أم تقنية،

وصولاً إلى الصورة المتكاملة لإثبات العلوم و تقاناتها في المجتمع.

**النقل الأفقي للتكنولوجيا:** فيقصد به النقل المادي (آلات و معدات وخبرات...) من الدول المتقدمة القادرة

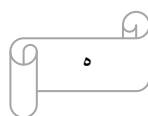
على تحقيق النقل الرأسي إلى دول أخرى أقل تقدماً، أو لم تنجح في تحقيق و انجاز النقل الرأسي.

**النقل الرأسي للتكنولوجيا:** ويعني ترجمة للبحوث التي تجري في مؤسسات البحث العلمي إلى وسائل متقدمة

للإنتاج أو طرق متقدمة و متطورة للخدمات المساعدة

**الميزة التنافسية:** يقصد بها الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق وضع أفضل من منافسيها و ينعكس هذا

في أسعار أقل أو منتجات ذات جودة أي تفرد المؤسسة عن بقية منافسيها



## خطة البحث:

للإمام بمختلف جوانب البحث ارتأينا إلى تقسيمه إلى ثلاثة فصول رئيسية حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى أساسيات نقل التكنولوجيا من البلدان المالكة نحو البلدان المتلقية، من خلال ثلاث مباحث شملت مفاهيم حول التكنولوجيا، ومفهوم وطرق نقلها ، وأخيرا النظام الدولي لنقل التكنولوجيا.

أما في الفصل الثاني من البحث فتناولنا الميزة التنافسية ودور نقل التكنولوجيا في تنميتها وهذا من خلال ثلاث مباحث أيضا شملت مفاهيم حول الميزة التنافسية، ثم مختلف مقاربات بنائها من خلال بعض الكتاب والباحثين الرئيسيين الذين قدموا الإضافة في مجال التنافسية وأخيرا تأثير نقل التكنولوجيا على تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية.

أما في الفصل الثالث الذي جاء بعنوان دراسة ميدانية حول تأثير نقل التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف، تناولنا من خلال مباحثه الثلاثة إلى تقديم المؤسسة، ثم ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة، وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى الدور الذي تلعبه عملية نقل التكنولوجيا في تنمية وتعزيز ميزتها التنافسية.

## تمهيد :

تعتبر التكنولوجيا في وقتنا الحالي دليلاً على التطور والتقدم في شتى المجالات، بل وصلت إلى غاية اعتبارها ضرورية في بعض الأحيان ، وهذا لعدم القدرة الاستغناء عليها حيث أصبحت من مقومات الحياة في وقتنا الراهن كالكهرباء والتلفاز، ووسائل المواصلات، وبارتباطها بالتطبيقات المعاصرة للعلوم في شتى المجالات وكذا أصبحت لها مكانة مرموقة وذات أهمية شديدة على مستوى الحياة اليومية، والاقتصادية وهذا لإسهامات كبيرة في نشر المعرفة الفنية والابتكار، وكذا تطوير وسائل وآليات نظم إنتاج تتسم بالسرعة والمرونة، ووفرة الإنتاج وستتطرق إلى ذلك من خلال :

- مفاهيم حول التكنولوجيا
- مفهوم وطرق نقل التكنولوجيا
- النظام الدولي وعقود نقل التكنولوجيا

## المبحث الأول: مفاهيم حول التكنولوجيا

يعتبر لفظ التكنولوجيا من أكبر الألفاظ تداولاً في عصرنا الحالي، غير أنه بقدر ما يزداد شيوع استخدامه يزداد الغموض واللبس فيه، فموضوع التكنولوجيا لا يزال يطرح تساؤلات عديدة بشأن تحديد مفهوم دقيق لها من طرف علماء الاقتصاد، وعلى ذلك تعددت الرؤى واختلفت المفاهيم حولها، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

## المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا ومكوناتها

انطلاقاً من الأهمية البالغة للتكنولوجيا تعددت وتنوعت التعريفات التي اهتمت بتفسير هذا المصطلح وهناك تعريف لغوي وتعريف اقتصادي .

## الفرع الأول: تعريف التكنولوجيا

**1. التعريف اللغوي:** تعددت تعاريف التكنولوجيا من خلال الترجمة الحرفية للكلمة لأنها كلمة يونانية الأصل فهي ليست عربية وإنما لاتينية تتكون من كلمتين وهما **تكنو** بمعنى صناعة أو فن، أما الثانية **لوجيا** بمعنى الدراسة أو العلم 1.

<sup>1</sup> وليد عودة الهمشري . عقود نقل التكنولوجيا والالتزامات المتبادلة والشروط التقليدية ، دار الثقافة الأردن عمان . الطبعة الأولى 2009 ص 22

2. **التعريف الاقتصادي:** للتكنولوجيا بعد اقتصادي ذو أهمية كبرى في مجال التنمية ، ومدخلات الإنتاج رغم أنها ذات تأثير مباشر في مستوى الحياة الاقتصادية بشكل عام، لذا ركز الاقتصاديون على الدور الحاسم للتكنولوجيا في التنمية والتقدم. 1

كما أنها عرفت بأنها "مجموعة الخبرات والمعارف والمهارات المتراكمة والمتاحة ، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يتخذها الإنسان في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية أو المعنوية سواء على نطاق الفرد أو المجتمع" 2.

وبالعوض يرى أن التكنولوجيا: "هي مجموعة القواعد الفنية والوسائل التطبيقية التي تحكم الإنتاج، أو القول بأنها الجهد المنظم الراقي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية.

بينما يذهب البعض إلى أن التكنولوجيا تشير إلى المعارف الفنية الضرورية للإنتاج، ويعرفونها بأنها مجموعة المعارف والطرق العلمية اللازمة لتحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات، وتتضمن وظائف الإنتاج والإدارة والتنظيم معتمد على العلم ومرتكزة على البحث والتطوير".

من خلال التعريفات نستنتج أنها يجمعها عنصر مشترك وهو الربط بين التكنولوجيا والإنتاج، حيث اعتبرت التكنولوجيا عنصرا أساسيا هاما في الإنتاج يساعد على تحسين ورفع معدل الإنتاج، أي أن الإنتاج الفعال يتطلب بالضرورة مستوى متقدم من التكنولوجيا.

من التعريفات السابقة يمكن تحديد ثلاثة مكونات للتكنولوجيا وهي 3:

1. المدخلات Inputs: وتحتوي المدخلات على جميع العناصر والمكونات اللازمة لتطوير المنتج مثل الأفراد النظريات والبحوث الأهداف، الآلات، المواد والخامات، الأموال، التنظيمات الإدارية، أساليب العمل التسهيلات .

2. العمليات process: وهي طريقة لمعالجة وتعديل المدخلات وتحويلها إلى المنتج .

3. المخرجات Outputs: وهي المعلومات النهائية وتكون على شكل نظام جاهز لاستخدام ومباشرة العمل فيه.

<sup>1</sup> وليد عودة الممشري عقود نقل التكنولوجيا والإلتومات المتبادلة والشروط التقليدية نفس المرجع ص24

<sup>2</sup> جبلي محمد أمين، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 07 جانفي 2016 ص37

<sup>3</sup> جبلي محمد نفس المرجع ص38



### الفرع الثاني: أهمية التكنولوجيا

للتكنولوجيا أهمية كبرى مما يجعل المؤسسة الاقتصادية تعمل على إجراء تحسينات على التكنولوجيا القائمة

لأثرها الواضح في تطوير أداء العمليات ومن بين أسباب اهتمام المؤسسات للتكنولوجيا نجد: 1

1- زيادة الطاقة الإنتاجية ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة.

2- تخفيض تكاليف الإنتاج.

3- تحسين الجودة

4- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب

### المطلب الثاني: أنواع وخصائص التكنولوجيا

تقسم معظم الدراسات التكنولوجيا بحسب طبيعتها أو عن طريق مكوناتها وهذا قصد التفرقة بينهما

مما يتيح للمورد والمستخدم معرفة القيمة المضافة التي تقدمها التكنولوجيا

### الفرع الأول: أنواع التكنولوجيا

#### أولاً- التقسيم حسب الطبيعة :

تنقسم التكنولوجيا حسب طبيعتها إلى ثلاثة أقسام رئيسية، والمقصود بالطبيعة المجال الموجهة له وكذا الدور

الذي تلعبه ، ومدى توفرها وكيفية نقلها وهي كالآتي : 2

1/ **تكنولوجيا المشاعة:** هي التكنولوجيا الموجودة بوضوح تام في الكتب والأبحاث والمجلات والدوريات

وهذه تنقل عن طريق إيفاد البعثات واللقاءات والمؤتمرات العلمية .

2/ **تكنولوجيا التجارية:** هي التي تخضع في حركتها وتنقلها واستخدامها إلى شروط خاصة، وغالبا ما تكون

محمية بصفة قانونية وذلك عن طريق تسجيلها في مكاتب متخصصة ولا يمكن لغير صاحب الحق القانوني

التصرف بها بدون إذن مسبق ودفع رسوم كلفة مثل براءات الاختراع، وحقوق الامتياز وخدمات المكاتب

الاستشارية.

<sup>1</sup> لشهب الصادق ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بنقرت . جامعة تلمسان ، 2015، ص

<sup>2</sup> عباس الفياض ، نقل وتوطين التكنولوجيا وأثرها في تنمية الموارد البشرية ، دراسة نظرية تطبيقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد الخامس

3/ التكنولوجيا الاستراتيجية: إن هذه التكنولوجيا لا تنشر في كتب أو دوريات ولا تسجي في مكاتب متخصصة وتكون غالبيتها ذات طابع سري وتحتكر في هيئات ومؤسسات خاصة وتشمل على أحدث الاكتشافات والابتكارات للثورة العلمية والتكنولوجيا الأكثر أهمية كبحوث الفضاء والطاقة الذرية، والتقنية العسكرية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها.

ثانياً- التقسيم حسب المكونات: يعد هذا التصنيف الأكثر تداولاً لبساطته كما أنه يهتم بالمكونات الصلبة

والليونة. والتي تكون كالتالي : 1

1/ التكنولوجيا الصلبة: هي التكنولوجيا المتجسدة في أدوات الإنتاج، معدات والآلات، السلع الوسيطة والمعمل الجاهزة، حيث بإمكان الدول المستوردة الكشف عنها عن طريق فك الأجهزة والمعدات ودراسة أجزائها الأصلية ثم إعادة تركيبها، وتعد اليابان نموذج مبدعاً في عملية نقل التكنولوجيا الصلبة والتي كان شعارها مع مراحل التصنيع الأول.

2/ التكنولوجيا اللينة: تأتي من خلال استخدام الخبرات الأجنبية والمؤسسات الاستشارية أو شراء براءات الاختراع وبرامج الحاسب الإلكتروني والكتب والمجلات، ولكن من ممكن اكتسابها، أو بعض عناصرها من خلال التعليم والممارسة العلمية إذا توفر مستوى من التطور الاقتصادي، والقدرة الوطنية على التأهيل والتدريب العلمي والمهني، كما أنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من الإطار الحضاري التي تنشأ فيه أي تتمثل في معرفة واستخدام وصيانة وتطوير التكنولوجيا الصلبة وتتحول خلاصات البحوث العلمية المبتكرة إلى تطبيقات عملية مفيدة في النشاطات الاقتصادية.

### الفرع الثاني : خصائص التكنولوجيا

تتمثل خصائص نقل التكنولوجيا فيمايلي: 2

1. هي منظورة ذاتياً تستمر دائماً في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.
2. التكنولوجيا علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته.
3. علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة .
4. عملية تشمل مدخلات وعمليات ومخرجات.

<sup>1</sup> عباس الفياض، نقل وتوطين التكنولوجيا وأثرها في تنمية الموارد البشرية مرجع السابق ، ص10

<sup>2</sup> عباس الفياض، نفس مرجع ، ص9

5. عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة.
6. عملية نظامية.
7. تهدف للوصول إلى حل المشكلات
8. عملية ديناميكية.

### المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا

#### الفرع الأول : إيجابيات التكنولوجيا

وتتمثل بما يلي : 1

1. إغناء البنية التكنولوجية المحلية ، بمدخلات تكنولوجية أكثر تقدماً.
2. إشباع الطلب الداخلي لسلع الضرورية في سوق الدولة المعنية، أو تكثيف صادرات الدولة بسلع معينة تعتمد في جزء من إنتاج على التكنولوجيا المستوردة.
3. إن نقل التكنولوجيا يساعد على تحسين القطاع الزراعي من خلال استخدام التقنية المعاصرة والحديثة لزيادة الإنتاج والتحول نحو المحاصيل ذات القيمة العالية، واستخدام الأسمدة الكيماوية التي تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاج.
4. إن استخدام التكنولوجيا المتطورة سوف يؤدي إلى خلق عمال ومهندسين ماهرين يساعدون في تطوير وتحديث التكنولوجيا أو قد يساعدون في خلق التكنولوجيا المحلية .
5. إن إدخال التكنولوجيا في إنتاج وتصنيع السلع يوفر ويقلل العمالة ذات المهارات التي تكلف كثيراً، ويكفي العمالة اللازمة لتشغيل الماكينات وهي أقل كفاءة وأقل أجراً كما أن الآلات تقوم بعمل العديد من العمال ذوي الأجور المرتفعة مما يقلل من تكلفة الأجور والمرتبات التي تشكل رقماً كبيراً في التكلفة للسلع وبذلك تنخفض تكلفة المنتج النهائي مما يمكن من تخفيض سعره في الأسواق فيعطيه ميزة تنافسية أمام منتجات الدول الأخرى.
6. إن استخدام التكنولوجيا في الإنتاج يقلل إن لم يكن يمنع الفاقد والتالف من المواد الضائع من الوقت والجهد وهي بنود مكلفة جداً وبذلك توفر التكنولوجيا أو تمنع جزءاً هاماً من تكلفة المنتج مما ينعكس على سعره في السوق التنافسية.

<sup>1</sup> جمال العيص، اشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي، رسالة الدكتوراه سوريا، سنة 2007، ص 21

## الفرع الثاني: سلبيات التكنولوجيا

ويمكن حصرها فيما يلي: 1

1. إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعات، سوف يؤدي إلى زيادة نسبة العاطلين عن العمل في مجتمعنا الذي يتصف أصلاً بأنه مجتمع تكثر فيه البطالة، وخاصة إذا تم التوجه نحو التكنولوجيا كثيفة رأس المال.

2. يترتب على التكنولوجيا مضر وآثار سلبية للإنسان والبيئة على حد سواء إذ تؤدي إلى ارتفاع خطير في نسبة التلوث الصناعي مثل الأحماض والكيماويات التي تفرزها المصانع وتؤدي إلى تلوث البحيرات والأنهار وكذلك التسربات من المصانع النووية والأهم من ذلك مشكلة تصريف النفايات النووية والكيماوية .

3. إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في البلاد النامية بشكل غير مدروس إلى الاعتماد على الدول الصناعية المتقدمة، وبالتالي تفقد الكثير من الدول النامية استقلالها السياسي والاقتصادي.

## المبحث الثاني: مفاهيم حول نقل التكنولوجيا

إن تحديد مفهوم نقل التكنولوجيا لا يقل أهمية عن تحديد مفهوم التكنولوجيا، حيث أن هذه الأخيرة هي موضوع النقل المترتب على إبرام عقد نقل التكنولوجيا والحقيقة أن تحديد مفهوم نقل التكنولوجيا يثير صعوبات لا تقل عن صعوبة تحديد معنى التكنولوجيا وفي هذا المبحث سنتطرق لمختلف مفاهيم نقل التكنولوجيا حيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب وهي:

- مفهوم نقل التكنولوجيا.
- طرق نقل التكنولوجيا.
- عوائق نقل التكنولوجيا.

<sup>1</sup> جمال العص، اشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي مرجع سابق ص22



## المطلب الأول: مفهوم نقل التكنولوجيا

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف وأنواع نقل التكنولوجيا.

## الفرع الأول: تعريف نقل التكنولوجيا:

بدأت فكرة نقل التكنولوجيا بالظهور خلال السبعينات من القرن الماضي عن طريق الشركات متعددة الجنسيات، محاولة لتكريس تبعية الدول النامية لها، حيث بدأت تروج لهذا المفهوم وترسخه في المحافل الدولية وبالفعل فقد نجحت تلك الشركات في مسعاها على اعتبار أنها حل لمشكلات التخلف الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي للدول النامية.<sup>1</sup>

وفعلا سعت الدول النامية إلى نقل التكنولوجيا باعتبارها حلا لمشاكله، وأهمها تقليل فجوة بينها وبين الدول المتقدمة، والجدير بالذكر أن عملية نقل التكنولوجيا لا تتم بين الدول المتقدمة والنامية فقط بل من الممكن أن تكون بين الدول المتقدمة، وحتى الدولة الواحدة قد تكون موردا ومستوردا للتكنولوجيا في آن واحد.

أي أن عملية نقل التكنولوجيا هي تلك العملية الفكرية التي تقوم بين المورد والمستورد، إذ يقوم المورد بإتاحة الفرصة للمستورد للوصول إلى المعلومات والخبرات التي عليه أن يقر بها للمستورد ومن ثم يوفرها له.

كما تعرف "بأنها عملية نقل أساليب صناعة ووسائل الإنتاج وفن تلك الصناعة إلى بيئة غير مصنعة، ودمج تلك الأساليب، وذلك الفن في صميم البيئة المعنية عن طريق تحويل بيئتها الاجتماعية تحويلا نوعيا وتطوير نمط الحياة الاقتصادية فيها بصورة متناسقة ومتكاملة".<sup>2</sup>

إن جوهر عملية النقل هو السيطرة التكنولوجية والصناعية التي تعد الهدف الأساسي من هذه العملية، كذلك التدريب المستمر الذي يؤدي بالنهاية لاستيعاب هذه التكنولوجيا، فتعد هذه العملية من العمليات الممتدة زمنيا ولا يتم بصورة فورية وهي عملية تدريب وتعليم كل من الطرفين من أجل إنجازها<sup>3</sup> كما عرفت منظمة الأمم المتحدة نقل التكنولوجيا كما يلي: "هي عبارة عن نقل جملة من المعارف إلى المنشأ قصد استخدامها في عملية إنتاج السلع، و عملية تقديم الطلبات أو تقديم خدمة".

<sup>1</sup> ياسر محمد أحمد القضاة الدين على سويسي ونعمة الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2015 ص 31

<sup>2</sup> عبد الحفيظ بن هندي، مفهوم عقد نقل التكنولوجيا وخصائصه، الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية، الأردن، ص 370

<sup>3</sup> عبد الحفيظ بن هندي، نفس المرجع، ص 371

لكن ليطم النقل يجب أولا اكتساب ما سينقل، لذا يجب البحث عن منبع تلك الأساليب والتعريف التالي يمكننا من إيجاد ذلك المنبع حيث يعرف هذه العملية على أنها: "تحويل الإنجازات العلمية المحققة من مراكز البحث المختلفة والجامعات إلى قطاع الأعمال من أجل تحويلها إلى سلع رأسمالية و ووسيطيه، واستهلاكية وتعرف هذه العملية أيضا بالنقل الرأسي للتكنولوجيا".<sup>1</sup>

وهنا لا بد لنا عند التحدث عن التكنولوجيا أن نميز بين الجانب الملموس من هذه الظاهرة كالمكينات و المنتجات التقنية، والجانب غير الملموس منها كالمعارف والخبرة والمهارات والأساليب الصناعية.

وكذلك الأمر عند التحدث عن نقل التكنولوجيا فلا بد من التمييز بين النقل الأفقي والنقل العمودي(الرأسي) للتكنولوجيا، حيث أن هناك الكثير من المنشغلين بالموضوع يأخذون أمر النقل باعتباره مقتصرًا على استيراد الآلات و جلب الخبراء .

### الفرع الثاني: أنواع نقل التكنولوجيا

يمكن تقسيم نقل التكنولوجيا إلى نوعين وهما حسب النشاط وحسب النمط:

#### أولاً- نقل التكنولوجيا حسب النشاط<sup>2</sup>

**1/النقل الرأسي للتكنولوجيا:** "يعني ترجمة للبحوث التي تجري في مؤسسات البحث العلمي إلى وسائل متقدمة للإنتاج أو طرق متقدمة ومتطورة للخدمات المساعدة".

ويلعب عامل الزمن دورا مهما في النقل الرأسي للتكنولوجيا، ومع تطور الثورة العلمية التكنولوجية قصرت الفترة الزمنية بين اكتشاف الحقائق العلمية وابتكار وسائل تقنية جديدة، وبين تطبيقاتها العملية، وعلى سبيل المثال، فإن القدرة الزمنية بين اكتشاف طرق ووسائل التصوير وبدء تطبيقاتها العملية، استغرق 112 سنة، الهاتف 50 سنة، المذياع 35 سنة، الراديو 15 سنة، التلفاز 12 سنة، القنبلة الذرية 6 سنوات، الترانزيستور 5 سنوات، أما الاكتشافات الحديثة، وخاصة في ميدان الالكترونيات فهي تستغرق فترة لا تزيد عن 3 سنوات.<sup>3</sup>

**2/ النقل الأفقي للتكنولوجيا:** فيقصد به النقل المادي(آلات و معدات وخبرات...) من الدول المتقدمة

القدرة على تحقيق النقل الرأسي إلى دول أخرى أقل تقدما، أو لم تنجح في تحقيق وانجاز النقل الرأسي.

ولا يمكن اعتبار نقل التكنولوجيا عملية ناجحة إلا بقدر ما يتحول النقل الأفقي إلى نقل رأسي يرتبط

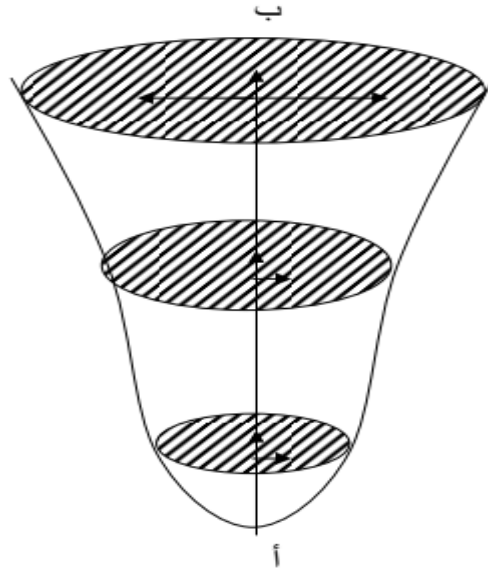
ارتباطا عضويا وديناميكيا بهياكل المجتمع المحلي والبيئة التي تحيط بها.

<sup>1</sup> جبلي محمد أمين، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، نفس المرجع السابق ص38

<sup>2</sup> نفس المرجع ص38

<sup>3</sup> نفس المرجع ص38

وما أخفقت في تحقيقه اللغة الأدبية من إجلاء لجوانب مصطلح نقل التكنولوجيا، قد يحقق قدرا منه عبر لغة الرياضيات والأشكال الهندسية، وفي هذا الإطار الهندسي تعرض نموذجاً مفيداً متمثلاً في تصوير إيريش جانتش (Erich Jantsch) لعملية نقل التكنولوجيا بأنها تتم مجال (space) هو أشبه بزهرة التوليب الزيقية (tulip) كما هو مبين في الشكل التالي رقم (1-1)<sup>1</sup>



الشكل رقم (1.1) تصوير Erich Jantsch لعملية نقل التكنولوجيا

وفي هذا المجال التوليبي يأتي نقل التكنولوجيا كحركة متجهة إلى أعلى من 'أ' إلى 'ب' وتشكل المساحات المظلمة مستويات متفاوتة من النقل ذات مركبات أفقية و رأسية، بينما تمثل الرحلة من 'أ' إلى 'ب' ما جرى تسميته بالنقل الرأسي للتكنولوجيا (transfert vertical)، وتكون المركبات الأفقية ما يسمى النقل الأفقي للتكنولوجيا (transfert horizontal).

ومما سبق يلاحظ بأن تعبير نقل التكنولوجيا يعطي الانطباع بأننا أمام عملية مبادلة عادية بين أطراف مستقبلية لمنتج هو (التكنولوجيا) ينتقل حاملاً معه النمو، هذا هو المفهوم الذي يروج له مصدر التكنولوجيا وعلى الأخص الشركات المتعددة الجنسيات إلا أنه مفهوم لم تثبت صحته.

<sup>1</sup> د. محمود الرشيد قريشي ، ديناميكية نقل التكنولوجيا في الدول العربية، دار الثقافة الدوحة 1986 ، ص 13.

ثانيا- نقل التكنولوجيا حسب النمط: هناك نوعين (مختلفين لنقل التكنولوجيا وهما النقل لداخلي للتكنولوجيا والنقل الخارجي لها<sup>1</sup>

1/ النقل الداخلي للتكنولوجيا : وهو الذي يتم داخل المشروع كالنقل المشروع متعدد القوميات من الشركة الأم إلى شركاتها الوليدة المنتشرة في أماكن متفرقة من العالم، أو فيما بين هذه الشركات الوليدة، ويطلق على هذا النوع من الاستثمار المباشر للنقل الداخلي للتكنولوجيا، لأنه لا يتضمن نقلا حقيقيا للتكنولوجيا بل تظل التكنولوجيا في قبضة المشروع وسيطرته ولا تخرج منه .

2/النقل الخارجي لنقل التكنولوجيا: وهو الذي يتم بين المشروع الناقل ومشروع آخر مستقل عنه كالنقل بين المشروع متعدد القوميات من الشركة الأم أو شركاتها إلى مشروعات أخرى مستقلة في دولة أخرى.

### المطلب الثاني: طرق نقل التكنولوجيا

تنقسم طرق نقل التكنولوجيا إلى نوعين وهما النقل الداخلي ( النقل المباشر ) والنقل الخارجي (النقل الغير مباشر )

#### الفرع الأول: النقل الغير مباشر:

أولاً- عقود التصدير ( عقد الوكالة ) : يتخذ نقل التكنولوجيا أثناء التصدير عدة صور ، فعند اقتناء الآلات والمعدات والسلع الاستهلاكية والتي تعد تجسيدا للتكنولوجيا التي أنتجت بها يصبح بإمكان الدول المقتنية لهذه المخرجات الاستفادة منها بطرق شتى من بينها فك الآلات والأجهزة إلى أجزائها ودراستها وإعادة تركيبها كما فعلت اليابان بنجاح من قبل وذلك بقصد اكتساب التقنية والمعرفة دون التقليد ، بالإضافة إلى الطريقة السابقة فإن كتيبات تعليمات التشغيل المصاحبة للآلات المعقدة والتي تشرح طريقة الاستعمال والتركيب تمثل نقلا للمعرفة الفنية وهذا ما ينطبق في الكثير من الحالات على مخططات الدارات التي تكون مرافقة للأجهزة الإلكترونية كالثلاجات والتلفاز... الخ

وهذا ما يتيح للدولة المستوردة فرصة اقتناء التكنولوجيا واكتسابها، ولكن ما يعاب هذه الطريقة هو تفشي ظاهرة التقليد الذي يعاقب عليها القانون الدولي، وعدم امتلاك الدول النامية القدرة على تفكيك وإعادة تركيب مثل هذه السلع الرأسمالية، كما أن النشرات والكتيبات وكذا عمليات التفكيك لا يمكن لها أن تكشف أسرار

2 حسام الدين صغير، ترخيص الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية، تنظمها المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو بالتعاون مع وزارة التجارة والصناعة ومجلس الشوري مسقط 23 و24 مارس 2004 ص2

التكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج لأن المنتج دوما ما يحاول إخفاء ولو جزء بسيط من تلك التكنولوجيا بغية خلق التميز والاحتكار .<sup>1</sup>

**ثانيا- المعارض الصناعية :** يتم نقل التكنولوجيا عن طريق قيام الدول النامية بإقامة معارض دولية على أراضيها ودعوة الدول والمؤسسات والشركات الأجنبية لعرض منتجاتها الصناعية من الآلات (والمعدات والأجهزة، ثم يقوم البلد المضيف بتنظيم زيارات لمهندسيه وجهاته الفنية للاطلاع على المعروضات والتعرف على التطور التكنولوجي للجهات المشاركة ومحاوله نقل معارفها وخبراتها، وقد تقوم الدولة المضيفه بشراء بعض الآلات والمعدات بأسعار منخفضة وبالتالي تتمكن من نقل التكنولوجيا دون تكاليف باهظة، إلا أن من عيوب هذا الأسلوب هو ضرورة توفر كفاءات فنية وخبرات علمية في البلد المعني لفحص التكنولوجيا الأجنبية ومحاوله تقليدها أو نقلها إضافة إلى أن معظم المعروضات قد تكون من النوع القديم الذي تحاول الشركات التخلص منها.<sup>2</sup>

### ثالثا- عقود تسليم المفتاح: Turn – Key Contracts

هو عبارة عن عقد يبرم بين طرفين الأول أجنبي والثاني وطني حيث يقوم الطرف الأجنبي بتصميم وإنجاز وإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني، حيث تلتزم الشركات التي توقع هذا النوع من العقود بمسؤولية تسليم المشروع وكل ما يتعلق به إلى الطرف الأجنبي الذي أنجز من أجله وتشغيله مقابل مبلغ متفق عليه، ويمكن أن يمتد الاتفاق إلى التوريد بالآلات والمعدات، وتتميز عقود تسليم المفتاح باستمرار خدمات ما بعد التسليم كالصيانة والإدارة والتدريب لكنها تتم في غالب الأحيان وفق عقود مستقلة عن العقد الأساسي الذي أنجز بموجبه المشروع. ويتميز هذا العقد بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

1. أن تقوم الدولة المضيفة أو المستثمر الوطني بدفع أتعاب للطرف الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع والطرق اللازمة للقيام بهذا المشروع وطرق إدارته .
2. أن تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات للطرف الأجنبي أو المورد.
3. بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج يتم تسليم المشروع للبلد المضيف.

1 أنطونيوس كرم، العرب أمام تحديات التكنولوجيا (سلسلة عالم المعرفة العدد 59) الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب فيفري 1982 ص58.

2 ليلي الشيخه، اتفاقيات الملكية الفكرية ذات العلاقة بالتجارة الدولية وإشكالية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، دراسة حالة الصين رسالة ماجستير غير

منشورة جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر 2007 ص 54

3 عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، بيروت، الدار الجامعية 2001 ص، ص415.414.

4. ومن عيوب هذه الطريقة التكلفة الباهظة لنقل التكنولوجيا عند إبرام العقد، وكذا ما يحمله هذا العقد في طياته من تبعية تكنولوجية والتي تتجلى في التواجد الدائم والحاجة المستمرة للخبرات الفنية الأجنبية طيلة حيات المشروع والذي يزيد من التبعية .

#### رابعاً- عقود التصنيع: Manufacturing Contracts

عبارة اتفاقيات مبرمة بين الشركة المتعددة الجنسيات و إحدى الشركات الوطنية ( عامة أو خاصة ) بالدولة المضيفة بمقتضاها يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع و إنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة، حيث أن هذا العقد يخول للشركة الأجنبية توكيل مهمة تصنيع سلعة ما لفترة من الزمن عادة ما تكون طويلة حيث يقوم الطرف الثاني بتصدير تلك السلعة إلى الطرف الأول تحت العلامة التجارية لهذا الأخير، ومثال ذلك إنتاج أجزاء الكمبيوتر أو قطع غيار السيارات في الهند لفائدة شركات في الولايات المتحدة الأمريكية ويتجسد نقل التكنولوجيا في هذا النوع من العقود عندما يرسل الطرف الأول من العقد إلى الطرف الثاني قطعاً أو منتجات نصف مصنعة أو المادة الأولية مرفقة بطريقة التصنيع، أو يطرح الطرف الثاني قسماً من المنتج النهائي أو نصف مصنع في السوق المحلي .<sup>1</sup>

#### خامساً- العقود الإدارية: Management Contracts

يتمثل هذا الإجراء بقيام المؤسسة بتقديم بعض الخدمات الخاصة لطرف أجنبي كالإشراف الإداري والخبرة الفنية لفترة زمنية محدودة مقابل مبالغ مالية يدفعها الطرف الثاني من العقد، حيث تقدر قيمتها مسبقاً أو تكون على أساس نسبة معينة من المبيعات .<sup>2</sup>

سادساً- عقود امتيازات الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن : هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعيتين من فروعها مثلاً) بموجبها يقوم أحد الأطراف بإنتاج وتوريد أو تصدير قطع غيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول الذي يقوم باستخدامها في إنتاج سلعة بصورتها النهائية وبعلاقتها التجارية، وقد تنطوي هذه الاتفاقية على أن يقوم الطرف الأول بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للطرف الأول.

تشمل عقود الإنتاج والتصنيع الدولي على أربعة أنماط وهي : 3

1 ليلي الشبيخة ، اتفاقيات الملكية الفكرية ذات العلاقة بالتجارة الدولية و إشكالية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، مرجع سابق ص49

2 ليلي الشبيخة ، نفس المرجع سابق ص49

3 عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية للطباعة والنشر 2001 ص.ص 131.128



1. النمط الأول يمثل اتفاقية بين طرفين للاستثمار يتمتعان بالاستقلال التام عن بعضها البعض، ويقعان في بلدين مختلفين أحدهما دولة متقدمة (الدولة الأم الأصلية) والأخرى دولة مضيضة.
  2. النمط الثاني يمثل اتفاقية بين أحد فروع شركة متعددة الجنسيات وبين شركة محلية وطنية داخل الدولة المضيفة، حيث تقوم الشركة المحلية بتصنيع مكونات السلعة وتوريدها إلى الفرع الذي يقوم بدوره أما بتصديرها للمنتج النهائي للسوق الخارجي أو بيعها في السوق المحلي بالدولة المضيفة أو تصديرها للدئية أو لشركة الأم.
  3. النمط الثالث وفيه يتم الاتفاق بين فرعين من الفروع يكون أحدهما تابع للشركة المتعددة الجنسيات أما الآخر يكون تابع لشركات أخرى متعددة الجنسيات، لا يجب أن يقع هذان الفرعان في بلد واحد مضيف.
  4. أما النمط الرابع فيتم بين إحدى الشركات المتعددة الجنسيات وبين أحد فروعها أو بين فرعين من فروع هذه الشركة في بلدين مختلفين، وفي هذا النمط نستبعد الشركات الوطنية المحلية، لاعتبارها مقاولي الباطن بالدولة المضيفة.
- سابعا- عقد الترخيص:** يمكن تعريفه بالاعتماد على تعريف منظمة الملكية الفكرية العالمية (WIPO) ومركز التجارة العالمي (ITC) بأنه الإذن الممنوح من قبل حائز حق الملكية الفكرية لآخر لاستخدامه بناء على شروط متفق عليها، ولغرض معين في منطقة معينة ولفترة زمنية متفق عليها، ويعتبر عقد الترخيص الأداة الرئيسية للنقل التكنولوجي وهو يتضمن أساسا نقل المعرفة الفنية من المرخص إلى المرخص له، غير أن الترخيص قد يشمل بالإضافة إلى المعرفة الفنية الحق في استغلال براءة الاختراع أو تصميم صناعي أو علامة تجارية إلى المرخص له وعقود الترخيص تتخذ عدة أشكال وهي : 1

**1/ الترخيص الاستشاري:** ويمقتضاه يقتصر الحق في استغلال البراءة أو العلامة أو غير ذلك من حقوق الملكية الفكرية على المرخص له دون سواه داخل الحدود الجغرافية التي يرسمها العقد، وهذا النوع من الترخيص يسلب حق المرخص في الاستغلال داخل النطاق الجغرافي الذي يحدده العقد، غير أن المرخص لا يفقد حق في ملكيته

<sup>1</sup> حسام الدين الصغير، ترخيص الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا، مرجع سابق ص3

للبراءة أو العلامة أو غير ذلك من حقوق الملكية الفكرية، كما لا يجوز للمرخص أن يرخص لشخص آخر داخل الحدود المكانية التي يرسمها عقد الترخيص الاستشاري.

**2/ الترخيص الوحيد :** وبمقتضاه يمنع على المرخص أن يمنح ترخيصاً آخر لغير المرخص له داخل الحدود الجغرافية التي يرسمها العقد ، غير أن صاحب البراءة أو العلامة أو غير ذلك من حقوق الملكية الفكرية يحتفظ لنفسه بالحق في استغلالها داخل هذه الحدود دون قيد .

**3/ الترخيص الغير الاستشاري :** هذا النوع من الترخيص لا يمنح المرخص من منح تراخيص أخرى بالاستغلال لأي عدد من الأشخاص ، كما يكون من حقه الاستغلال بنفسه، وفي جميع الأحوال لا يجوز للمرخص له أن يتجاوز في استعماله للبراءة أو العلامة أو غير ذلك الحدود التي يرسمها العقد ، ويجب على المرخص له أن يتبع تعليمات المرخص ويحترم الطرق والأساليب التجارية التي يحددها العقد ، كما يلتزم بدفع الإتاوة المتفق عليها .<sup>1</sup>

**4/ الترخيص الرئيسي :** وهو اتفاق محدود المدة بعقد بين المرخص وطرف أجنبي هو المرخص له ، حيث يقوم العقد على أساس أن يسمح الطرف الأول للطرف الثاني باستخدام حقوقه كبراءة الاختراع والاسم التجاري، والعلامة التجارية و الاسم التجاري، والتصاميم الصناعية والتراكيب الكيميائية، ومختلف أنواع الاختراعات والعمليات المبتكرة مقابل إتاوة يدفعها الطرف الثاني للطرف الأول من العقد، ومن أشهر منظمات الأعمال المانحة للتراخيص الرئيسية كوكاكولا وسلسلة فنادق هيلتون وشيراتون.

**5/ اتفاقية المعرفة :** تتميز بأن موضوعها ليس اختراعاً بل معلومة مهمة وسرية في مجال ما ولها قيمة تجارية، حيث يسمح المرخص للمرخص له بالاستفادة من معلومة في حدود ما تم الاتفاق عليه في العقد على أن يحافظ الطرف الثاني على سرية المعلومة.

### ثامنا- عقود الامتياز : Franchising Contracts

ويتعلق الامتياز بقيام المرخص له ببيع سلعة أو خدمة المرخص واستعمال علامته التجارية واسمه التجاري، ويفرد عقد الامتياز بخاصية تتمثل في منح الحق للمرخص بمراقبة المرخص له عند استغلال الترخيص وإجباره على الخضوع لقوانينه ورقابته، وتتعلق هذه الرقابة بالتدخل في إستراتيجية الإدارة وفي كيفية التعامل مع الزبائن، وأساليب الترويج وفي العديد من القضايا يتم الاتفاق عليها، ويعد ماكدو نالدز من الأمثلة الشهيرة عن عقود الامتياز.

يعتبر عقد الترخيص من أهم أنماط النقل الغير مباشر للتكنولوجيا، كما أنه يعد من مقاييس الإنتاج التكنولوجي والذي يشيع استخدامه في قياس التدفقات التكنولوجية على المستوى الدولي، ومن مزايا وعيوب عقود الإمتياز مايلي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسام الدين الصغير، ترخيص الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا مرجع سابق ص4

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف ، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية ، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية. 1989. ص.ص.43.44

● المزايا:

- إمكانية التخلص من صاحب الترخيص في أسواق الدول المضيفة أو في إدارة المشروع وأنشطته الإنتاجية، وبالتالي المحافظة على الاستقلال السياسي والاقتصادي.
- تجنب خطر التبعية التكنولوجية للدول الأجنبية.
- إمكانية تنمية التكنولوجيا الوطنية.

● العيوب:

- قد تحرم الدولة المضيفة من بعض أنواع التكنولوجيا الحديثة إذا رفض الطرف الأجنبي منح الترخيص الخاص بها.
- ارتفاع تكاليف الحصول على التراخيص أو الإمتياز في بعض الأحيان.
- انخفاض تدفقات رؤوس الأموال الأجنبي.
- عدم توفر الكفاءات الفنية والإدارية في الدول المضيفة قد يهدد إمكانية استغلال براءة الاختراع المعنية استغلال مجديا.

من بين هذه العقود تعتبر عقود التراخيص من أهم الطرق لنقل التكنولوجيا، والتي تتيح للدول النامية الإبقاء على استقلاليتها والحد من التبعية للدول الأجنبية كما أنها تعد من أبرز الطرق نحوى اكتساب ومن ثم خلق وتطوير التكنولوجيا وهذا في حال ما استطاعت الدول المتجهة لهذه الطريقة من تفادي عيوبها.

الفرع الثاني: النقل المباشر للتكنولوجيا :

يشترط في هذا النوع من الطرق والتي تعرف كذلك بأنواع الاستثمار الأجنبي المباشر بالنقل المباشر لأن المانح للتكنولوجيا في هذه الحالة يكون طرفا مباشرا ، حيث يشترط تواجده على أرض الدولة المضيفة عكس الطرق التعاقدية كالتراخيص مثلا، كما أنه يصبح مطالبا بالنقل المباشر من أجل الحفاظ على مصالح الشركة، كما أن هذا النوع من أنماط النقل يعد مكلفا مقارنة بالأنواع الأخرى، وينقسم بدوره غالبي نوعين رئيسيين وهما:

أولاً- الإستثمار المشترك : يعرف على أنه كل استثمار يشترك فيه طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين من خلال شركة دولية النشاط ويتم في شكل مشروعات اقتصادية وينطوي على عمليات إنتاجية وتسويقية ومالية ، كما يرى كولدي، أن الاستثمار المشتركة هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (شخصيتان

معنويتان ) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة السوقية أو رأس المال، بل تمتد أيضا إلى الإدارة والخبرة وبراءة الاختراع أو العلامات التجارية . 1

كما أنه يعد كشكل من أشكال التحالفات الإستراتيجية في حال ما كان الاتفاق بين شريكين أو أكثر لانجاز مشروع مشتركة في بلد ثالث ينتمي إليه أحد الشركاء ويكون هذا المشروع مختلفا ومنفصلا قانونيا عن الكيانات المنشئة له ( الشركات الأصلية )، ويبرم هذا العقد لترقية الاهتمامات المشتركة واستغلال الفرص المتاحة المشتركة، ويتم في هذا العقد الاتفاق على حصة كل شريك أو أغلب للاستثمارات المشتركة التي هي متساوية التكاليف والأرباح، وقد تغيب الحصص عندما يساهم أحد الأطراف بالخبرة الفنية بدل رأس المال أو عندما يقدم المعلومات اللازمة عن السوق إذا كان المشروع المشترك قد أقيم على أرضه، ويكمن وجه نقل التكنولوجيا في هذا الصنف عندما يزود الشريك الأجنبي الطرف الوطني بالهيكل والآلات المتطورة وأساليب الإدارة الحديثة، واستراتيجيات التسويق الفعالة أو عندما يمارس عمليات البحث والتطوير . 2

من خلال التعاريف السابقة يمكن لنا ملاحظة أن الاستثمار المشترك يعتبر عنصرا مهما وله عدة مزايا وهي:

- منح الحق لكل طرف في المشاركة في إدارة المشروع وهذا ما يصب في مصلحة الدولة المستقبلية للتكنولوجيا.
- يساهم في خلق فرص عمل جديدة وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على الجانب الاقتصادي للدولة المضيفة وهذا بخفضه لمستويات البطالة .
- القضاء على الفقر والمشاكل الاجتماعية المرتبطة به.
- تحقيق الاكتفاء لانطلاق عمليات الإنتاج الذي يؤدي حتما إلى الحد من الاستيراد والانتقال إلى مرحلة التصدير وبالتالي تحسن وضع ميزان المدفوعات .
- خلق طبقة جديدة من رجال الأعمال الوطنيين ذوي كفاءة واحترافية يؤدي إلى رفع تنافسية الاستثمارات المحلية .
- ولكن بالرغم من جملة المزايا المذكورة لكلا الطرفين إلا أن هناك عدة عيوب نذكر منها:
- يمكن أن يجرم الاستثمار المشترك الدولة المضيفة من المزايا السابقة إذا أصر الطرف الأجنبي على عدم مشاركة أي طرف وطني .

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية . 1989 ص. 53

<sup>2</sup> د.معن النقري، نقل التكنولوجيا إلى البلدان النامية، المجلة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، العدد 25، جوان 1995

- كما أن تحقق المنافع السابقة عن عدمه يتوقف على مدى توفر الطرف الوطني على القدرات الفنية والإدارية والمالية للمشاركة في مشروعات الاستثمار المشترك خاصة في الدول النامية وذلك لاحتمال انخفاض القدرة المالية للمستثمر الوطني مما يقلل من إسهاماته في تحقيق أهداف الدولة مثل التوظيف وإشباع حاجات السوق المحلي من المنتجات وانخفاض تدفق العملات الأجنبية.
- خوف الشريك الأجنبي من محاولة سعي الطرف إلى إقصاء الطرف الأجنبي بعد فترة زمنية.
- إذا كان الطرف الوطني حكومة، فقد تفرض شروطا صارمة على التوظيف وتحويل الأرباح والتصدير.
- يعتبر من أكثر الأشكال تهديدا للملكية الفكرية للشركة الأم بوجود مستثمر وطني إلى جانب المستثمر الأجنبي. 1

2/ **المشروعات المملوكة بالكامل:** يعتبر إنشاء المشاريع المملوكة بالكامل من أكبر الأنواع تفضيلا لدى الشركات متعددة الجنسيات حيث تقوم باستثمار جزء من رأس مالها في دولة أخرى من خلال مشروعات إنتاجية أو خدمية مملوكة لها بالكامل، وهي المسؤولة عن العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، وتكون هنا درجة المخاطرة عالية نسبيا مقارنة بالاستثمار المشترك، وتستطيع الشركات الدولية امتلاك مشاريع استثمارية في البلد المضيف عن طريق شراء شركة محلية قائمة بتجهيزاتها وتقنياتها، وخطوط الإنتاجية، واستخدام العمالة الموجودة فيها إذا سمحت الأنظمة السائدة في البلد المضيف بذلك أو عن طريق قيام شركة دولية بإنشاء شركة جديدة بالكامل في البلد المضيف استنادا إلى الدراسات الجدوى الاقتصادية المنجزة والخاصة بهذا الإنشاء أو الاستثمار. 2

تعد هذه الطريقة من أهم وإبراز أنماط نقل التكنولوجيا، لأنه و مجرد دخول الشركة متعددة الجنسيات للاستثمار في الدول المضيفة بصيغة الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي تبدأ تدفقات الآلات والمعدات وطرق الإنتاج الجديدة، أي تواجد الشركة بكامل هيكلها، والذي سوف يساهم في التسريع من عملية إجراء البحوث والدراسات التسويقية التي تهدف إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق والمستهلكين، وهذا ما يجعل منها مساهمة بشكل كبير في بناء وتحديث البنية التكنولوجية مقارنة بالأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبية، وخاصة الغير مباشرة .

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية مرجع سابق ص 54

<sup>2</sup> على ابراهيم الحضر ، إدارة الأعمال الدولية ، دار رسلان ، دمشق ، الطبعة الأولى ، 2007، ص52

المطلب الثالث: عوائق نقل التكنولوجيا

- يترتب عن عملية هذا الانتقال للتكنولوجيا تعترضه عدة عراقيل نذكر منها<sup>1</sup>:
- عوائق ناجمة عن عدم وجود معلومات كافية في الأسواق عن التكنولوجيا.
  - عوائق تعود إلى النقص النسبي في خبرة و مهارة المؤسسات التجارية و غيرها في البلدان النامية في التعاقد على ترتيبات قانونية ملائمة للحصول على التكنولوجيا.
  - المواقف الرسمية من تشريعية و إدارية في البلدان الصناعية و النامية التي تؤثر على تنفيذ السياسات و الإجراءات الوطنية و التي من شأنها تقنين تدفق التكنولوجيا إلى البلدان النامية و حصول هذه البلدان عليها.
  - تركيز مصادر التكنولوجيا في أماكن محدودة من العالم و استعداد أصحاب التكنولوجيا في نقلها أو عدمه.
  - التبعية التكنولوجية و الاقتصادية في الحصول على التكنولوجيا من الخارج.
  - الافتقار إلى المعلومات و الخبرة في البلدان النامية و مسائل التكنولوجيا.
  - الافتقار إلى نشاط الأبحاث و التنمية و التي هي السبيل إلى نواحي التقدم التكنولوجي.
  - تأثير الافتقار إلى الحصول على المعلومات حول نواحي التقدم التكنولوجي و التكنولوجيا الجديدة على المصلحة العامة للبلد.
  - ندرة الموارد المالية و ارتفاع تكاليف التكنولوجيا.
  - عوائق تتعلق بالثقافة و اللغة و صعوبة الاتصال بين البلد المستورد و المصدر للتكنولوجيا.
  - بطئ عملية نقل التكنولوجيا، حيث تستغرق المفاوضات التي تجرّها الدول المحولة مع الدول المستقبلية للتكنولوجيا فترة تدوم سنوات، مما يتسبب في تأخر نتائج المرجوة من طرف البلدان النامية.
  - الاحتكار الذي يمارسونه موردو التكنولوجيا خاصة عندما تكون لهم حقوق ملكية هذه التكنولوجيا، أو عندما يكون توريد التكنولوجيا مرتبطاً بالمهارات و المعلومات و السلع الرأسمالية الأساسية لتشغيل هذه التكنولوجيا و التي يمارس موردو التكنولوجيا سيطرة احتكارية عليها إلى درجة ما.

<sup>1</sup> على ابراهيم الحضر، ادارة الأعمال الدولية ، دار رسلان مرجع سابق ،ص.ص 59.58

- لا تعاني البلدان النامية من قلة عمليات نقل التكنولوجيا، و إنما من عمليات النقل العشوائية التي تتم في غياب أي ساسة محلية سليمة لخلق قاعدة محلية مستقلة في مختلف الميادين التكنولوجية، إذ أن معظم المؤسسات البيروقراطية المسؤولة عن السياسات الائتمانية في أقل البلدان نمواً، و لم تتمكن إلى الآن من إدراك الجوهر الحقيقي لنقل التكنولوجيا، و طالما أن التركيز ينصب عشوائيا على استيراد التكنولوجيا الجاهزة من البلدان الصناعية، و طالما لا يتم تشجيع منابع المحلية للتنمية التكنولوجية و حمايتها من المنافسة الأجنبية، فإن توسيع للآليات الحالية لنقل التكنولوجيا لن تؤدي إلا إلى مزيد من التبعية التكنولوجية.
- الأسلوب الذي تم به نقل التكنولوجيا حتى الآن يرتبط ارتباطا وثيقا بالزيادة العميقة في مديونية للبلدان العالم الثالث، و قد بلغت هذه الديون حاليا مستويات لم يعد من الممكن احتمالها.
- الصفقات المالية و التكنولوجية المعقدة و الباهظة الثمن لا تشجع على ظهور مؤسسات محلية مستقلة قادرة على تسلم المسؤولية من بيوت الخبرة الاستشارية الأجنبية، التي تقدم المساعدة الفنية و التصاميم الهندسية، كما أن هذه الصفقات تستنزف ما لدى البلدان من قطاع أجنبي.
- مشكل عدم القدرة على بناء تكنولوجيا أكثر استقلالية في أقل البلدان نمواً، يؤدي إلى تنامي التبعية التكنولوجية و إحباط للجود المحلي المبعثرة القليلة المبدولة محليا أو دوليا لتعزيز القدرات التكنولوجية المحلية<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: النظام الدولي وعقود نقل التكنولوجيا

تميز عصرنا الحالي خاصة في العقود الأخيرة بالعديد من الظواهر ذات الدلالات العظيمة كان أهمها الصورة العلمية و التكنولوجية و التي تميزت بالإنجازات العلمية العظيمة و تعددها في العديد من الميادين، هذا التقدم التكنولوجي الهائل وفر لمستقبل البشرية إمكانيات للنهوض برفاهية جميع الشعوب في العالم، لكن و بحكم السيطرة و الاستغلال اللذين كانت تعاني منهما معظم الدول النامية فإنه مازال العديد منها يعاني من الآثار المتراكمة التي تشكل عقبات كبرى أمامها للاستفادة من التقدم التكنولوجي، الذي هو حصيلة الإنتاج البشري عالميا، ليس موزعا بالعدل بين جميع أعضاء المجتمع الدولي، فالبلدان النامية التي تشكل (70%) من سكان العالم

<sup>1</sup> على ابراهيم الحضر، ادارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق، ص59



تمثل حصتها نحو (5%) من التكنولوجيا العالمية في الوقت الذي تملك فيه الدول المتقدمة صناعيا نحو (95%) من التكنولوجيا العالمية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول : النظام الدولي للتكنولوجيا

ان أهم ما يميز النظام التكنولوجي الدولي هو عدم التكافؤ في توزيع الموارد المخصصة لإنتاج التكنولوجيا بين الدول النامية و الدول الصناعية بما يترتب عليه من تمركز الإنتاج التكنولوجي في هذه الدول الصناعية، كما تقدم لنا خريطة توزيع إنتاج السلع الرأسمالية على المستوى العالمي مؤشرا إضافيا على مدى تركيز إنتاج التكنولوجيا من ناحية وعلى مدى التفاوت الهائل في القدرات الصناعية بين الدول النامية والدول الصناعية المتطورة من ناحية ثانية، ويتركز إنتاج التكنولوجيا في الدول الصناعية الرأسمالية بشكل أساسي في الشركات المتعددة الجنسيات التي تسيطر بشكل كبير على عملية التجديد التكنولوجي على المستوى العالمي ويترتب على ذلك مايلي:

**أولا :** سيطرة رأس المال الخاص على عمليات النقل الدولي للتكنولوجيا بما يعني ذلك أن الطابع الخاص غالب لعمليات نقل التكنولوجيا وخضوعها لمنطق ومقتضيات الربح الرأسمالي في إطار الإستراتيجية العامة لرأس المال على المستوى العالمي .

وهذه الحقيقة هامة بل و أساسية إذ لا يمكن من دونها فهم النسق السائد لعمليات النقل الدولي للتكنولوجيا لما يحمله من تناقض حاد بين مصالح مصدري ومستوردي التكنولوجيا.<sup>2</sup>

**ثانيا:** إن إنتاج التكنولوجيا يتم في إطار نظام احتكار القلة ووفقا لمقتضياته والمعروف إن المنافسة في ظل نظام احتكار القلة لا يتم عن طريق الثمن، وإنما عن طريق محاولة زيادة حصة المشروعات المتنافسة في السوق، أو بعبارة أخرى عن طريق السيطرة على الأسواق ويتم ذلك بأساليب عدة منها تجديد المنتجات أو تنويع المنتجات أو عن طريق تخفيض نفقات إنتاج السلع ليس من أجل تخفيض أثمانها ولكن من أجل توفير موارد يمكن تخصيصها لعمليات التسويق والإعلان وفي كل هذا تلعب التكنولوجيا دورا حاسما.

ومن هنا تأتي أهمية وضرورة السيطرة على عملية التجديد التكنولوجي باعتبارها السلاح الأكثر فاعلية في المنافسة من أجل السيطرة على الأسواق في ظل نظام احتكار القلة.

<sup>1</sup> محمد رشيد الفيل، البحث و التطوير و الابتكار العلمي في الطن العربي في مواجهة التحدي التكنولوجي و الهجرة المعاكسة، دار مجدلاوي عمان، الأردن، 2000 ص 67

<sup>2</sup> آدم مهدي أحمد ، العولمة وعلاقتها بالهيمنة التكنولوجية، الشركة العالمية ، القاهرة ، 2001، ص.ص 71،70

كل المؤشرات السابقة تشير إلى التركيز الهائل للإنتاج التكنولوجي في الدول الصناعية الرأسمالية، وبالذات في المشروعات الكبيرة في هذه الدول ، الأمر الذي يفسر عمليات نقل التكنولوجيا من الشمال إلى الجنوب، وهنا يمكن طرح السؤال التالي: **ما المغزى ذلك بالنسبة لقضية التبعية التكنولوجية ؟**

وقبل الإجابة على هذا السؤال يجب أن نوضح أن تعبير التبعية التكنولوجية لا يعني أننا بصدد ظاهرة مستقلة عن التبعية الاقتصادية التي تشكل النمط السائد للعلاقات في النظام الرأسمالي العالمي بين دول المركز الصناعية المتطورة وبين الدول النامية وفقا لنمط تقسيم العمل الدولي السائد، فالتبعية التكنولوجية ليست إلا أحد أوجه هذه التبعية الاقتصادية وإن اختلفت آلياتها ولهذا ربما يفضل بعضهم تعبير تبعية عن طريق التكنولوجيا وأيا كان التعبير المستخدم فالمقصود في نهاية الأمر هو التأكيد على الدور الذي تلعبه التكنولوجيا كأداة من أدوات التبعية الدولية. وترتكز التبعية التكنولوجية على عاملين أساسيين: <sup>1</sup>

**أولا:** التفاوت الكبير والمتزايد بين الطلب على التكنولوجيا في القطاعات الإنتاجية في الدول النامية، وبين قدرة الأنظمة العلمية والتكنولوجية المحلية على إشباع هذا الطلب، بما يترتب عليه من استيراد مستمر للتكنولوجيا من الخارج .

**ثانيا:** وهو نتيجة مباشرة للعامل الأول، إنه ضعف المركز التفاوضي للدول النامية في مواجهة مصدري التكنولوجيا وهذا يرتكز على غياب المعلومات أو نقصها عن التكنولوجيات المتاحة لدى الدول الصناعية، ونتيجة لذلك فإن الدول النامية تجد نفسها في موقف شديد التناقض والغرابة ، فهي تدخل سوق التكنولوجيا مشتريّة من دون أن يكون لديها معلومات كافية عما تريد شراءه، الأمر الذي لا يسمح لها باختيار التكنولوجيا ولا بتحديد عناصر الصفقة التكنولوجية وأولها الثمن وبالتالي يضعها في مركز ضعيف للغاية في مواجهة منتجي التكنولوجيا.

طبيعة وآليات التبعية التكنولوجية هي ذلك الخلل الكبير في النظام أو النسق التكنولوجي، السائد في البلدان النامية والمتمثل في غياب أو ضعف المؤسسات العلمية التكنولوجية التي تقوم بعمليات البحث والتطوير وعدم ارتباطها في حال وجودها بالمؤسسات العلمية من ناحية ، والمشروعات الإنتاجية من ناحية أخرى، بما يؤدي ذلك لجوء هذه المشروعات إلى الخارج لاستيراد التكنولوجيا باختصار يمكننا القول إن عدم التكافؤ الهائل بين أطراف عملية نقل التكنولوجيا من الشمال إلى الجنوب على اختلاف أشكالها القانونية يجعل من هذه العملية أداة لا لتضييق الفجوة التكنولوجية والاقتصادية فقط، وإنما لتكريس وتعميق علاقات التبعية أيضا.

<sup>1</sup> حسام محمد عيسى ، نقل التكنولوجيا دراسة في الآليات القانونية للتبعية الدولية ، دار المستقبل العربي ، القاهرة / 1987 ، ص28.

## المطلب الثاني: مفهوم عقد نقل التكنولوجيا

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة وتعريف عقد نقل التكنولوجيا وخصائصها.

## الفرع الأول: نشأة عقد نقل التكنولوجيا

لقد نمت التجارة الدولية في العقود الماضية لدرجة أن مفهومها بدأ يتغير بشكل ملحوظ وأصبحت تختلف عما كانت عليه سابقا فقد ظهر إلى جانب الأشكال التقليدية للبيوع ومبادلات البضائع، علاقات تعاقدية جديدة تنصب أساسا على الأموال المادية والقيم المعنوية مثل المعرفة.

وبهدف السيطرة على الأسواق التجارية فقد سعت الدول جاهدة إلى تطوير صناعاتها وتسابقت في مجال الاكتشافات والاختراعات مما أدى إلى المنافسة في التسابق في مجال العلم والتكنولوجيا، فزادت البحوث والدراسات، وتوالي ظهور المخترعات، وتنامت الخبرات و المعارف، وظهرت في الأسواق كسلع يمكن تداولها عن طريق التعاقد عليها بين مالكيها ومن هو بحاجة لها، فكانت النتيجة عقود نقل التكنولوجيا التي تتضمن كمحل لها المعرفة الفنية وحق المعرفة.

وإذا كان نقل التكنولوجيا لم يكن وليد القرن العشرين، إلا أنه قد أخذ إطاره التنظيمي خلال سنوات القرن العشرين، فأصبحت هذه العلاقة التجارية التعاقدية تأخذ شكلا قانونيا يحتوي على نقل خدمات متعددة، كحقوق براءات الاختراع... الخ، وبالتالي أصبح نقل التكنولوجيا يحتاج إلى صيغة يعتمد عليها بين الجهات المنتجة للتكنولوجيا وتلك التي تحتاج إلى نقلها، وهذه الصيغة تأتي بشكل عقد يوجه أطراف الاتفاق لما ينبغي القيام به عند الحاجة وعند الاختلاف حول بعض البنود<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: تعريف عقد نقل التكنولوجيا

منذ أواخر الخمسينات ومطلع الستينات بدأ الاهتمام الدولي بالتنظيم القانوني لنقل التكنولوجيا، حيث ظهرت هيئات دولية وإقليمية متخصصة مهمتها التوصل إلى صيغ نموذجية مقبولة تصلح لعقود نقل التكنولوجيا حيث سعى بعضها إلى تقريب الفجوة بين الدول المنتجة للتكنولوجيا والدول المتلقية لها، كما عملت على توفير حلول قانونية لمسائل النزاع، التي عادة ما تتصل بنطاق نقل المعرفة وقيودها، وبدائل التحسين وشروطه.

<sup>1</sup> عبد الحفيظ بن هندي، مفهوم عقد نقل التكنولوجيا وخصائصه، مرجع سابق ص372

المقصود بعقد نقل التكنولوجيا حسب تعريف الفقيه الفرنسي PHILIPPE KAHN " أنه ذلك العقد الذي يكون محاوره الرئيسي نقل التكنولوجيا من طرف إلى آخر على المستوى الدولي"، كما حاولت بعض التشريعات الداخلية للدول والمتعلقة بموضوع التكنولوجيا تقديم تعاريف لهذا العقد، ولعل أبرز مثال على ذلك التعريف الوارد في المادة 73 من قانون التجارة المصري رقم 17 الصادر في سنة 1999 الذي عرف عقد نقل التكنولوجيا بـ" اتفاق يتعهد بمقتضاه مورد التكنولوجيا بأن ينقل بمقابل معلومات فنية إلى مستورد التكنولوجيا لاستخدامها في طريقة فنية خاصة لإنتاج السلعة معينة أو تطويرها أو تركيب أو تشغيل الآلات أو الأجهزة أو لتقديم خدمات ولا يعتبر نقلا للتكنولوجيا مجرد بيع أو شراء أو تأجير أو استئجار السلع ولا بيع العلامات التجارية أو الترخيص باستعمالها إلا إذا ورد ذلك كجزء من عقد نقل التكنولوجيا أو كان مرتبطا به"<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: خصائص عقود نقل التكنولوجيا

#### أولاً- الطبيعة القانونية للعقد الدولي لنقل التكنولوجيا

بالرغم من شيوع هذا النوع من العقود إلا أن عملية تحديد الطبيعة القانونية للعقد الدولي لنقل التكنولوجيا ليست بالعملية السهلة، ويرجع سبب هذه الصعوبة إلى تداخل وتشابه عقد نقل التكنولوجيا مع بعض الاتفاقات الدولية الأخرى؟.

وحتى الفقه الدولي اختلف حول مسألة التكيف القانوني لهذه العقود، كما اختلف الفقه حول الفئة التي يدرج فيها العقد الدولي لنقل التكنولوجيا من بين التصرفات الاتفاقية القانونية الدولية، وبشكل عام انقسم الفقه حول الطبيعة القانونية لهذه العقود إلى اتجاهين<sup>2</sup>.

#### 1/ الاتجاه الفقهي الأول:

يرى هذا التيار الفقهي والذي يركز في تكيفه لعقود نقل التكنولوجيا على خصائص الاتفاقيات الدولية، أن هذه العقود هي في الواقع اتفاقيات دولية وكلاهما يشترك في مجموعة من الخصائص العامة، ويؤسس هذا الفقه موقفه على مجموعة من الحجج منها:

إن التعريف المبسط للاتفاقيات الدولية حسب بعض الفقهاء لا يختلف ولا يفرق بين العقود الدولية والاتفاقيات الدولية و ينص هذا التعريف على أن " اتفاقيات تعقدتها الدول فيما بينها بغرض تنظيم علاقة قانونية

<sup>1</sup> .عمر سعد الله، قانون التجارة الدولية النظرية المعاصرة، دار هومه، الطبعة الأولى، الجزائر، 2007ص197.

<sup>2</sup> علي الصادق أبو هيف، القانون الدولي العام الأصول والمبادئ العامة، أشخاص القانون الدولي العام، النطاق الدولي، العلاقات الدولية، التنظيم الدولي، المنازعات الدولية، الحرب والحياد، منشأ المعارف بالإسكندرية، الطبعة الحادية عشر، مصر، 1975الفقرة 278.

دولية وتحديد القواعد التي تخضع لها هذه العلاقة"، ويضيف نفس اتجاه أن كل من العقد الدولي لنقل التكنولوجيا والاتفاقية الدولية هما مجرد اتفاق، وأما عن استعمال مصطلح العقد الدولي من جهة والاتفاقية من جهة أخرى فهو لتحديد موضوع الاتفاق وأي أحكام قانونية يخضع لها هل القانون الخاص أم القانون العام ويرى الفقيه الألماني K.H. BOKSTIEGEL أن العقود الدولية لنقل التكنولوجيا هي اتفاقيات دولية وتنتمي بطبيعتها للقانون الدولي للمعاهدات وذلك بسبب أنها:

1. تبرم في صورة اتفاقية دولية.
  2. يكون أحد الأطراف على الأقل شخصا قانونيا دوليا مثل الاتفاقية الدولية.
  3. تنتج آثار على عاتق الدولة المتعاقدة مثل الاتفاقية الدولية.
  4. يعود الاختصاص الفصل في المنازعات الناشئة في ظل هذه العقود في أغلب الأحيان لجهة فصل دولية وهو التحكيم الدولي.
  5. في أغلب الأحيان يستبعد القانون الداخلي للدول من التطبيق على هذا العقد.
- ويضيف أنصار هذا الاتجاه أن عقود النقل الدولي للتكنولوجيا هي عقود تنمية بالدرجة الأولى وهذه الخاصية هي من واجبات الدول وتبرم اتفاقيات دولية بخصوصها، وحتى التسمية الصحيحة لعقود نقل التكنولوجيا هي عقود التنمية التقنية أو التكنولوجيا 1.
- كما يجتج أنصار هذا الاتجاه الفقهي بحكم التحكيم الدولي في الصادر قضية TEXACO أين اعتبر المحكم أن العقد الدولي محل النزاع هو عقد "مدول"، ومن ثمة مكافئ ومماثل للاتفاقيات الدولية 2
- وكنوع من التنظيم لهذا الموقف يعتبر أنصاره أن العقود الدولية لنقل التكنولوجيا التي يمكن اعتبارها اتفاقيات دولية هي فقط العقود التي تسعى إلى تحقيق المصلحة العليا للدولة.

## 2/ الاتجاه الفقهي الثاني:

لقد جاء هذا الاتجاه الفقهي كرد فعل رافض للفقهاء الذي يعتبر عقود نقل التكنولوجيا اتفاقيات دولية، ويرى هذا الاتجاه أن العقود الدولية لنقل التكنولوجيا ما هي إلا شكل متطور من العقود المعروفة مسبقا في النظم القانونية الداخلية للدول دعت إليه الحاجة الملحة للتنمية، إلا أن هذا الفقه اختلف في تحديد نوع هذه العقود،

<sup>1</sup> صلاح الدين جمال الدين، عقود نقل التكنولوجيا في إطار القانون الدولي الخاص والقانون التجاري الدولي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص 252

<sup>2</sup> صلاح الدين جمال الدين، التحكيم وتنازع القوانين في عقود تنمية التكنولوجيا، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 103.

حيث اعتبر جزء من هذا الفقه هذه العقود عقوداً إدارية فحين ذهب الجزء الآخر أنها عقود من العقود القانونية الخاص، وسنستعرض فيما يلي هذه المواقف.

#### أ - عقود نقل التكنولوجيا هي عقود إدارية:

ينظر أنصار هذا الموقف للعقود الدولية لنقل التكنولوجيا على أنها عقود إدارية، ويستند هذا الموقف الذي يصطلح عليه بالنظرية الموسعة للعقود الإدارية على مجموعة من الحجج نذكر منها:

- إن اعتبار عقد نقل التكنولوجيا كعقد إداري وتمتع أحد أطرافه بصفة السيادة يساعد على تجسيد أحد أهم مبادئ القانون الدولية المعاصر، وهو مبدأ السيادة الدولية الدائمة على إقليمها وثرواتها الطبيعية، كما أن اعتبار هذا العقد عقداً إدارياً يتيح لدولة الطرف في العقد أن تعدل من الاشتراطات العقدية بإرادتها المنفردة وهذه الميزة يرى فيها فقهاء القانون الدولي في الدول النامية أنها أداة فعالة في وجه إستراتيجيات الطرف المورد للتكنولوجيا كالشركات المتعددة الجنسيات التي تطمح للسيطرة على الطرف المستقبل للتكنولوجيا وخصوصاً في ظل حالة عدم المساواة الاقتصادية السائدة في المجتمع الدولي<sup>1</sup>

كذلك يرى أنصار هذا الموقف أن عقود نقل التكنولوجيا هي عقود تنمية بالدرجة الأولى حتى أصبح يصطلح عليها بعقود التنمية التكنولوجية وبذلك فهي كالعقود الإدارية تماماً تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للدولة.

وأيضاً حسب هذا الفقه إن العقد الإداري ونتيجة لثورة القواعد والأحكام التي شهدتها القضاء الإداري وخصوصاً الفرنسي، أصبح نظاماً تعاقدياً جدياً آمناً للطرف المتلقي للتكنولوجيا والطرف المورد لها، حيث أرسى مجموعة من المبادئ نذكر منها نظرية المحافظة على التوازن الاقتصادي للعقد التي تسعى لمحافظة على مصالح الطرفين طيلة حياة العقد، وقد أيدت بعض أحكام التحكيم الدولي هذا التكييف نذكر منها تحكيم قضية MP ضد ليبيا أين اعتبر التحكيم أن عقود التنمية التكنولوجية تلك عقوداً إدارية.<sup>2</sup>

#### ثانياً - عقد ذو نظام قانوني خاص

إن أهم خصائص عقود نقل التكنولوجيا هي أنها ذات نظام قانوني خاص بها، ويمكن لنا تعريف هذا النظام القانوني الخاص " بأنه مجموعة القواعد الموضوعية المعروفة في إطار التجارة الدولية للتكنولوجيا والتي تحدد كيفية التعاقد وكيفية تنفيذ العقد وكيفية انقضاء العقد وما يتبعه من آثار بعد ذلك"، ويتميز هذا النظام القانوني

<sup>1</sup> حمزة عبابسة، وسائل نقل التكنولوجيا وتسوية نزاعات في ضوء القانون الدولي، مذكرة ماجستير في القانون العام، سنة 2008، ص 35

<sup>2</sup> حمزة عبابسة، نفس المرجع، ص 35 .

الخاص بدوره بمجموعة من الميزات منها:

### أ - قانون موضوعي

يغلب على القواعد المطبقة في عقود نقل التكنولوجيا أنها عقود تقدم حلولاً موضوعية مباشرة للمسائل المثارة، دون الإحالة إلى قوانين أخرى لتعرف على الحلول، وغالباً ما تتكون هذه القواعد من العقود النموذجية وشروط العامة وبعض العادات التجارية المعروفة في عقود نقل التكنولوجيا وكذلك الحلول التي أرساها التحكيم الدولي في مجال نقل التكنولوجيا<sup>1</sup>

### ب - قانون نوعي متنوع

هو قانون خاص بالأطراف المتعاقدة في عقد نقل التكنولوجيا محل الإبرام فقط، ويتغير بتغير الأطراف ويتغير العقود، ومرد ذلك:

- هو قانون مكون من الاشتراطات العامة التي تضعها الأطراف لحماية مصالحها في هذا العقد وهي تختلف من عقد نقل تكنولوجيا لآخر، وتحاول بعض المنظمات الدولية تنظيم هذه الاشتراطات مثل المنظمة العالمية للملكية الفكرية، إلا أنه بشكل عام لا يزال الوضع بعيد حتى نصل إلى قانون موحد ثابت لعقود نقل التكنولوجيا<sup>2</sup>

- عجز القوانين الوطنية عن تنظيم هذه العقود الحديثة ومنها عقود نقل التكنولوجيا وذلك لأنها عقود مركبة وليست عقود بسيطة ولا يوجد نظير لها في القوانين الداخلية للدول ومثال ذلك عقد السوق في اليد.

- طغيان مبدأ الحرية الدولية للعقود والاتفاقات وهو أحد المبادئ المشتقة من مبدأ سلطان الإرادة في التصرفات القانونية الاتفاقية، حيث يعطي هذا المبدأ للإرادة الأطراف كل الحرية في إبرام التصرفات القانونية وفق الشكل الذي يرونه ملائم لمصالحهم، ومع تعدد الأطراف الممارسين للتجارة الدولية شهد هذا المبدأ تطبيقات موسعة على مستوى التجارة الدولية<sup>3</sup>.

### ثالثاً - عقد ذو خصوصية في الأطراف

يتميز عقد نقل التكنولوجيا من حيث الأطراف بعدم وضوح الوصف القانوني لأطرافه حيث لا يمكن اعتبار الناقل مجرد بائع والمنقول إليه مجرد مشتري كما هو الحال في عقد البيع الدولي، حيث تتجاوز التزاماتهما وحقوقهما الناشئة عن عقد نقل التكنولوجيا التزامات وحقوق البائع والمشتري في عقد البيع الدولي، كما لا يمكن اعتبارهما

<sup>1</sup> صلاح الدين جمال الدين، عقود نقل التكنولوجيا دراسة في إطار القانون الدولي الخاص والقانون التجاري الدولي، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> حمزة عبابسة، وسائل نقل التكنولوجيا وتسوية نزاعات في ضوء القانون الدولي، مرجع سابق ص 36

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 38



مجرد مؤجر ومستأجر كما هو الأمر في عقد التأجير الدولي وكذا الأمر مع عقد المقاوله الدولي، ولم تستطع حتى الصيغ العامة لعقود نقل التكنولوجيا الاتفاق على وصف قانوني موحد لأطراف عقد نقل التكنولوجيا، فنجد مثلا الناقل يوصف بأنه: المجهز Sapphier أو المرخص Licensor أو الناقل Transferor أو المصدر، Exporter والمنقول إليه يوصف ب: المكتسب Acquiring أو المستورد Importer أو المرخص له Licensee أو المتلقي Recipient أو المنقول إليه Transfre<sup>1</sup>.

وقد حاول مشروع تقنين سلوك نقل التكنولوجيا حسم هذا الوصف من خلال وصف الناقل بالمجهز والمنقول إليه بالمتلقي وعرف أيضا المتلقي ب "صاحب الحق في استعمال واستغلال تكنولوجيا معينة وكذلك استعمال أو استغلال الحقوق المتصلة بهذه التكنولوجيا " كما عرف الناقل ب " المجهز وهو الطرف الذي ينقل بموجب اتفاق كعقد الترخيص أو عقد البيع أو عقد آخر التكنولوجيا والحقوق المتصلة أو أحدهما ".

لكن رغم ذلك لم تزيل هذه المادة الغموض حول الوصف القانوني لأطراف عقد نقل التكنولوجيا، وبقي وصف الأطراف متنوع من عقد لأخر، ويرد فقهاء القانون الدولي الاقتصادي هذه الظاهرة إلى كون العقد في حد ذاته عقد مركب وليس بسيط وهذا ما يجعل الأطراف تلتزم ببعض الالتزامات الغير معهوده في العقود الدولية البسيطة<sup>2</sup>.

#### رابعا - عقد ذو خصوصية في الأهداف

تختلف عقود نقل التكنولوجيا عن سائر العقود الدولية على مستوى الأهداف، حيث إذا كان هدف الأطراف في عقد البيع الدولي هو استفادة المشتري من البيع واستفادة البائع من الثمن، فإن الأمر في هذه العقود مختلف، حيث يرسم كل طرف لنفسه أهداف قريبة وأهداف بعيدة، وبشكل موجز يمكن لنا حصرها في هدفين أساسيين:

أ- رغبة المتلقي في عقد نقل التكنولوجيا في تحقيق تنمية سواء جزئية في مجال اختصاص تلك التكنولوجيا أو كلية فتكون تنمية اقتصادية واجتماعية و... الخ، ولذلك تفضل الدول النامية آلية العقود الدولية لنقل التكنولوجيا حيث تضمن هذه العقود

- نقل سريع وفعال لتكنولوجيا بعيد عن الإجراءات والشكليات المعهودة في الاتفاقيات الدولية.

- حرية الطرف الباحث عن التكنولوجيا في اختيار بين التكنولوجيات المطروحة التي تتماشى مع احتياجاته في

<sup>1</sup> حمزة عبايسة، وسائل نقل التكنولوجيا وتسوية نزاعات في ضوء القانون الدولي مرجع سابق، ص 39 .

<sup>2</sup> نداء كاظم محمد جواد المولى، الآثار القانونية لعقود نقل التكنولوجيا، طبعة 2003، الأردن، ص 59

التنمية، ولذلك أطلق بعض رجال القانون الاقتصادي على هذه العقود بعقود التنمية.

ب- رغبة ناقل التكنولوجيا في ضمان سيطرته الدائمة على تلك التكنولوجيا رغم عمليات النقل، أو ما يصطلح عليها بالحفاظ على التفوق التكنولوجي.<sup>1</sup>

وبين هذا المد والجزر يلاحظ أن القانون الدولي حاول أن يراعي مصالح كلي الطرفين وذلك في نص المادة 13 من ميثاق حقوق الدول وواجباتها الاقتصادية التي نصت على حق الدول بالانتفاع من التكنولوجيا لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مع مراعاة حقوق حائزي وموردي هذه التكنولوجيا، إلا أن المراقب للسوق الدولي للتكنولوجيا ورغم النصوص القانونية التي حاولت إقامة توازن بين مصالح الأطراف، يلاحظ أن الدول النامية المتلقية للتكنولوجيا غالباً ما تكون الطرف الخاسر أو الأقل مكسباً في هذه العقود

### الفرع الثالث: أنواع عقود لنقل التكنولوجيا

تتنوع عقود نقل التكنولوجيا من حيث الشكل والمضمون، وقد ساهمت عدة عوامل في هذا التنوع وأهمها، تفاوت احتياجات الدول للتكنولوجيا اللازمة لعمليات التنمية، ولقد شكل هذا التنوع مادة خصبة للفقهاء، الذي حاول تصنيف هذه العقود إلى فئات ومن بين هذه التصنيفات نذكر تصنيف الفقيه PHILIP KHAN الذي قسم عقود نقل التكنولوجيا إلى قسمين:

**القسم الأول:** عقود موضوعها التكنولوجيا مثل عقد بيع الآلات وقطع الغيار وبيع الوحدات الصناعية وعقود التعاون الصناعي.

**القسم الثاني:** عقود هدفها الحقيقي اكتساب التكنولوجيا مثل عقود تنظيم المشروعات وعقود تكوين وإعداد الإطارات الفنية وعقود المساعدات الفنية، وعقود البحث والتطوير.

كما قام الفقه الحديث بتقديم تصنيفات أخرى لعقود نقل التكنولوجيا قائمة على أساس البناء القانوني لعقود نقل التكنولوجيا، وبذلك تقسم هذه العقود حسب هذا التصنيف إلى ثلاث فئات: عقود بسيطة لنقل التكنولوجيا وعقود مركبة لنقل التكنولوجيا وعقود التعاون الصناعي، وهذا هو التصنيف الذي أعتمد في هذه البحث في تبيان أنواع عقود نقل التكنولوجيا وموقف القانون الدولي منها.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف جابر، الوجيز في عقود التنمية التقنية، دار الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، لبنان، 2005، ص 02.

## أولاً- عقود نقل التكنولوجيا البسيطة:

يقصد بالعقد البسيط لنقل التكنولوجيا ذلك الاتفاق الذي يلتزم بموجبه مصدر التكنولوجيا نحو متلقي التكنولوجيا بأداء واحد هو نقل المعرفة التقنية وفق أشكال مختلفة، ترخيص، مساعدة، تدريب أو تنظيم ومن العقود المصنفة في هذه الفئة. 1

## 1/ عقود ترخيص استغلال التكنولوجيا

لقد تعددت التعريف التي تناولت هذا النوع من العقود ومن بين هذه التعريفات نذكر: تعريف الأستاذ محسن شفيق الذي عرفه بـ " الإذن لمنشأة وطنية باستعمال حق مملوك لمشروع أجنبي وقد تكون طريقة استحدثها في الصناعة أو تصميمها وضعه لآلة أو اختراع ابتكره أو نموذج ابتدعه، وسواء في ذلك أكان الحق مشمولاً أم غير مشمولاً بالحماية المقررة للملكية الصناعية " كما عرفه الأستاذ ماجد عبد الحميد عمار بـ "عقد رضائي يتم بين طرفين يمنح الطرف الأول المسمى المرخص إذناً إلى الطرف الثاني ويسمى المرخص له بأن يتمتع بحق أو أكثر من حقوق الملكية الصناعية التي يمتلكها الطرف الأول أهلية حق استغلال هذا الإذن بشأنها بشكل غير قصري"

ومن التعريفين السابقين نستخلص أن عقد ترخيص استغلال التكنولوجيا يقوم على عنصرين هامين: -ترخيص استغلال وقد عرف القفه الترخيص في مرحلة أولي بـ " حق يعطى من سلطة مختصة مباشرة عمل لا يعتبر مشروعاً دون هذا الترخيص " وفي مرحلة ثانية عرفها بـ " إذن من طرف يطلق عليه المرخص ( الحائز الأصلي للحق ) سواء كان شفاهة أو كتابة بمقابل أو بدون مقابل صراحة أو ضمناً لصالح طرف آخر يطلق عليه المرخص له باستغلال عنصر من عناصر التكنولوجيا". أن ينصب الترخيص على أحد عناصر التكنولوجيا المكونة لها مثل براءات الاختراع، المعرفة الفنية، المساعدات التقنية، الأسرار الصناعية، النتائج العلمية، التصميمات الهندسية.

## 2/ عقد المساعدة الفنية

يقصد بعقد المساعدة الفنية ذلك العقد الرضائي الذي يلتزم فيه الناقل بتقديم معلومات تقنية اللازمة إلى المتلقي، كما ذهب البعض في تبيان مفهوم هذا العقد للقول انه " عقد يقوم فيه الناقل بمساعدة المتلقي في السيطرة على التكنولوجيا المنقولة " وهذا ما جسده بعض المواد الواردة في بعض العقود الدولية لنقل التكنولوجيا، منها المادة الأولى من الفقرة 04 من العقد المبرم بين الشركة السعودية لصناعة المحاور وشركة فولكس فاغن الألمانية، التي جاء فيها " أنه من المتفق عليه أن تعهد شركة فولكس فاغن بنقل المعلومات اللازمة لشريكها السعودية بهدف تقديم

<sup>1</sup> حمزة عباس، وسائل نقل التكنولوجيا وتسوية نزاعات في ضوء القانون الدولي، مرجع سابق ص 37 .

المساعدة لخطة بناء وإنشاء وحدة صناعية" ، وأيضا المادة 05 من العقد المبرم بين شركة رنو الفرنسية وشركة Import Industriel ، التي نصت على أنه تقدم شركة رنو إلى شركة Industriel Import المساعدة التقنية اللازمة لصنع السيارات موضوع العقد بالكمية والنوعية المتفق عليها".<sup>1</sup>

كما يرى بعض المختصين في الدول النامية أن هذا النوع من العقود يهدف إلى الحصول الكامل على التكنولوجيا، ويساعد بشكل كبير في إنشاء أهلية تكنولوجية لدى الطرف المتلقي للتكنولوجيا.

### 3/ عقد التأهيل والتدريب

يعتبر عقد التأهيل والتدريب من العقود التي تنصب على الجانب البشري، وذلك بتكوين كفاءات الطرف المتلقي للتكنولوجيا، ويقصد بعقد التأهيل والتدريب ذلك العقد الذي يتعهد بمقتضاه الناقل بنقل مجموعة المعارف التقنية والمعلومات اللازمة إلى الطاقم الفني للطرف المتلقي وهذا لاستعمال التكنولوجيا بطريقة فعالة" ، وهذا التأهيل يشمل من التأهيل الأساسي والتأهيل المتخصص الأكثر تقدما، ويأخذ تنفيذ هذا العقد عدة صور، منها إنشاء معاهد، تنظيم دورات تكوينية، بعثات تكوينية...إلخ.

ويلاحظ أن هذا النوع من العقود يساعد البلدان النامية على الحصول على القدرة التقنية البشرية وهذا ما يمهد لسيطرتها على التكنولوجيا المنقولة إليها.

### 4/ عقد التنظيم:

نظرا لنجاح التجربة التكنولوجية لدى الدول المتقدمة تكنولوجيا وخصوصا على مستوى تسيير الهياكل الصناعية والمؤسسات التي تقوم باستغلال التكنولوجيا، تلجئ بعض الدول إلى محاولة الاستفادة من هذه الخبرات والمعارف التقنية في مجال التسيير والتنظيم وذلك كجزء من التكنولوجيا، وعقد التنظيم يتميز عن العقود الأخرى أنه لا يبرم إلا بعد إجراء دراسة من الطرف المورد للتكنولوجيا حول الإمكانيات التنظيمية ووسائل وأهداف الطرف المتلقي للتكنولوجيا.<sup>2</sup>

### ثانيا- عقود نقل التكنولوجيا المركبة:

لقد أدت الاحتياجات المتزايدة لتكنولوجيا لدى الدول النامية من جهة، والاستراتيجيات المتبعة من الطرف الشركات المتعددة الجنسيات من جهة أخرى، إلى ظهور أنواع جديدة من العقود الدولية لنقل التكنولوجيا وهي ما يعرف بالعقود المركبة لنقل التكنولوجيا.

<sup>1</sup> حمزة عبابسة، وسائل نقل التكنولوجيا وتسوية نزاعات في ضوء القانون الدولي، مرجع سابق ص 38 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 41

وتوصف هذه العقود من الناحية القانونية بذلك الاتفاق الذي يلتزم بموجبه ناقل التكنولوجيا إلى جانب نقل المعرفة الفنية بأداءات أخرى واللازمة لاستغلال هذه المعرفة الفنية أو أكثر من ذلك تشغيل هذه الوحدات وضمن صدور الإنتاج عنها أو حتى تسويق هذا المنتج، ومن ضمن العقود المصنفة في هذه الفئة:

### 1/ تعريف عقد المفتاح في اليد

لقد تعددت المحاولات الفقهية التي تناولت التعريف بعقد المفتاح في اليد ومن بينها نجد التعريف القائل بأنه "عقد يلتزم فيه مورد التكنولوجيا بأن يقدم إلى المشتري مجمع صناعي في حالة التشغيل مع تحمله المسؤولية الكاملة من تشييد المصنع وضمن الأداء والتشغيل"

كما عرفه الأستاذ PHELEP FAUCHARD بـ "عقد يلتزم المنشئ بموجبه لقاء عائد معين بإنجاز وتوريد منشأة صناعية في حالة التشغيل إلى عميل وفقا للقدرات والموصفات التي يبرهن عليها وقت بدء التشغيل" 1. كما عرفه الأستاذ G.BLANC بـ "عقد يبرم بين طرفين أو أكثر مقابل ثمن جزافي أو يتحدد ارتباطا بالمتغيرات الاقتصادية، ترتبط بمقتضاه الشركة بإجراء الدراسات وتصميم وتشيد وحدة صناعية، تضمن لها القدرة على الإنتاج أثناء مدة التشغيل والاختبار حتى التسليم النهائي"

ومن صور عقد المفتاح مايلي :

### أ- عقد المفتاح في اليد الجزئي ( البسيط أو التقليدي)

هو نوع من عقود المفتاح في اليد يهدف إلى إنشاء وحدة صناعية من طرف مورد التكنولوجيا مع احتفاظ الطرف المتلقي ببعض الأعمال التي يرى أنه قادر على القيام بها في ذلك المشروع وفق قدراته التكنولوجية المحلية مثل الأعمال التحضيرية لإنجاز المشروع 2.

### ب- عقد المفتاح في اليد الشامل ( الثقيل)

على عكس النوع السابق فإن المورد في هذا النوع من عقود المفتاح في اليد يلتزم بأكثر من تسليم الوحدة الصناعية في حالة التشغيل، بل يلتزم بتدريب العمالة المحلية فنيا لاكتسابها المعرفة الفنية ويقوم بتقديم المعلومات والوثائق العلمية اللازمة لتشغيل وإنتاج الوحدة الصناعية، بشرط أن لا يتعهد بتسليم المنتج جاهزا للمتلقي وإلا تحول إلى عقد تسليم الإنتاج، ومع ذلك هناك من الفقه من يرفض التفريق بين عقد المفتاح في اليد الثقيل وعقد تسليم الإنتاج 3.

<sup>1</sup> صلاح الدين جمال الدين، عقود نقل التكنولوجيا في القانون الدولي الخاص والقانون التجاري الدولي، المرجع السابق، ص 116

<sup>2</sup> نصيرة بوجعة سعدي، عقود نقل التكنولوجيا في مجال تبادل الدولي، رسالة الدكتوراه في القانون، جامعة الاسكندرية، 1987، ص 63.

<sup>3</sup> سعيد عبد الغفار أمين شكري، القانون الدولي العام للعقود، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 205.

## 2/ عقد الإنتاج في اليد:

تعد عقود الإنتاج في اليد إحدى الصور الجديدة لنظام التعاقد في مجال نقل التكنولوجيا وظهر هذا العقد كنتيجة لاحتياجات الدول النامية المتزايدة من التكنولوجيا الجاهزة والمضمونة الإنتاج، ويرد رجال القانون تاريخ ظهور هذا العقد إلى الستينات من القرن العشرين وبالضبط إلى فترة شيوع أفكار نظم الاقتصادي الدولي الجديد الذي يسمح للدول النامية ببلوغ التنمية في مختلف المجالات<sup>1</sup>.

## 3/ عقد السوق في اليد:

يقصد بعقد السوق في اليد ذلك الاتفاق الذي يلتزم فيه المورد بتقديم الدراسات وإقامة وحدة صناعية وضمان الإدارة ثم تسويق المنتج، ومن هنا نلاحظ سيطرة المورد على جميع مراحل المشروع، كما يلاحظ أن هذا العقد أضاف التزاما جديدا على عاتق المورد وهو تسويق المنتج ويكيف الفقه هذا الالتزام على أنه التزام بوسيلة وليس التزام بنتيجة لأن السوق خارجة عن سيطرة المورد، أما إذا كان المورد محتكر لهذه التكنولوجيا أو كان الاتفاق يقضي بشراء المورد لكل المنتج فهنا يصبح التزام بتحقيق نتيجة<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: الاتفاقيات الدولية لنقل التكنولوجيا

للاتفاقيات الدولية أثر كبير في مجال النقل الدولي للتكنولوجيا، وذلك على عدة مستويات فعلى مستوى التنظيم كرسست هذه الاتفاقيات حق الدول في التكنولوجيا وما يتبعه من عمليات التبادل والنقل وذلك نظرا لأهمية التكنولوجيا في تطوير حياة الشعوب ، وعلى مستوى نقل التكنولوجيا لقد أصبحت الاتفاقيات الدولية من أهم الوسائل لنقل التكنولوجيا وتنظيما لهذا النقل بعد العقود الدولية<sup>3</sup>.  
ولدراسة نقل التكنولوجيا عبر الاتفاقيات الدولية يقتضي منا الأمر التطرق أولا لمفهوم الاتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا.

## الفرع الأول: مفهوم الاتفاقية الناقلة للتكنولوجيا

إن التطرق لمفهوم للاتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا يقتضي بالدرجة الأولى التعرض لتعريف الاتفاقية الدولية بشكل عام، ثم بعدها التطرق للاتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا عبر تبيان خصائصها، ولكل عنصر من العنصرين السالف ذكرهم أفردنا فرع خاص، وذلك بغية الإحاطة بجميع جوانب الموضوع.

<sup>1</sup> قرارات الجمعية العامة رقم 2301 و3202 بتاريخ 5/3 ماي 1974 حول إقامة نظام اقتصادي دولي جديد.

<sup>2</sup> صلاح الدين جمال الدين، التحكيم وتنازع القوانين في عقود تنمية التكنولوجيا، مرجع سابق، ص8.

<sup>3</sup> ديباجة ميثاق الحقوق الواجبات الاقتصادية لسنة 1974

## أولاً- تعريف الاتفاقية الدولية:

لقد كان يقصد بالاتفاقية الدولية مع بداية تشكل المجتمع الدولي المعاصر ذلك الاتفاق الدولي الذي يتم بين الدول فقط، حيث كان فقه القانون الدولي يحصر أشخاص القانون الدولي في الدول فقط ويعتبر أن الدولة هي الشخص الوحيد الذي توصف اتفاقاته على المستوى الدولي بالاتفاقية الدولية دون غيرها، ومن التعاريف التي قدمت في هذا السياق نجد التعريف القائل بأن الاتفاقية الدولية هي " اتفاق أو عقد يبرم بين دولتين أو أكثر، بصفتها شخصين من أشخاص القانون الدولي العام تنظمه قواعد هذا القانون ويرتب عليه آثاره".

ويلاحظ من هذا التعريف أنه يخرج الاتفاقات الدولية التي تبرمها المنظمات الدولية من دائرة الاتفاقيات الدولية.

ولقد أثر هذا الفقه في تعاريف الاتفاقيات الدولية الواردة في الكثير من الصكوك الدولية ولعل أبرزها نص المادة 02 الفقرة 01 من اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات التي عرفت الاتفاقية الدولية بـ " اتفاق دولي يعقد بين دولتين أو أكثر في شكل مكتوب ويخضع للقانون الدولي سواء تم هذا الاتفاق في وثيقة واحدة أو أكثر وأيا كانت التسمية التي تطلق عليها".

إلا أن الفقه القانوني الدولي بعد الحرب العالمية الثانية بدأ يتعد عن الأخذ بهذا التعريف وخصوصاً بعدما كثرت المنظمات الدولية وتعددت آثارها على المستوى الدولي وأيضاً صدور الرأي الاستشاري لمحكمة العدل الدولية في قضية التعويضات عن الأضرار التي تلحق بموظفي الأمم المتحدة سنة 1949، أين أعترف للمنظمات الدولية بالشخصية القانونية الدولية ذات الطابع الوظيفي فأصبح الفقه لا يحصر وصف الاتفاقية الدولية فقط على التصرفات الاتفاقية الدولية التي تبرمها الدول بل أضاف للمنظمات الدولية أيضاً.

ومن التعاريف التي قدمت في هذا الاتجاه نجد تعريف الأستاذ رشاد السيد الذي عرف الاتفاقية الدولية بـ " توافق مكتوب بين إرادتين أو أكثر من أشخاص القانون الدولي يهدف إلى إحداث آثار قانونية وفق للقانون الدولي" ..

وقد أخذت لجنة القانون الدولي بالتعريف الموسع للاتفاقية الدولية في مشروعها لقانون المعاهدات، كما أكدت اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات المعقودة بين الدول والمنظمات الدولية على أن الاتفاقيات التي تكون طرفاً فيها منظمات دولية هي اتفاقيات دولي 1986 1.

1 حمزة عبايسة، وسائل نقل التكنولوجيا وتسوية نزاعات في ضوء القانون الدولي، مرجع سابق ص 65



## الفرع الثاني: خصائص الاتفاقية الناقلة للتكنولوجيا

تتميز الاتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا بمجموعة من الخصائص، تتراوح بين خصائص عامة يشترك فيها هذا النوع مع باقي الاتفاقيات الدولية وخصائص خاصة تنفرد بها الاتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا عن باقي الاتفاقيات الدولية الأخرى، وعلى العموم يمكن لنا حصر هذه الخصائص في النقاط التالية:

## أولاً- اتفاق بين شخصين من أشخاص القانون الدولي أو أكثر

إن أطراف الاتفاقية الناقلة للتكنولوجيا دائماً هم أشخاص القانون الدولي، وهم بالتحديد الدول والمنظمات الدولية، أي أن هذا النوع من الاتفاقيات يبرم إما بين الدول مثل اتفاقية التعاون في مجال العلوم والتكنولوجيا المبرم بين الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية وموقع في الجزائر بتاريخ 18 جانفي 2006، أو تبرم بين دولة ومنظمة دولية مثل اتفاقية المساعدة في مجال الطاقة الذرية المبرم بين الجزائر والوكالة الدولية للطاقة الذرية الموقع في فيينا بتاريخ 2 و6 أكتوبر 1992 . 1

وتجدر الإشارة أنه إذا كان اعتبار الاتفاقيات الدولية التي تبرمها الدول بمثابة اتفاقيات دولية أمراً مسلم به في مصادر القانون الدولي، فإن الأمر ليس بهذه السهولة بالنسبة للمنظمات الدولية حيث لم تعتبر الاتفاقيات الدولية التي تبرمها هذه المنظمات كاتفاقيات دولية إلا بعد اعتراف محكمة العدل الدولية لهذه المنظمات بالشخصية القانونية الدولية ذات الطابع الوظيفي و ذلك بموجب الرأي الاستشاري الشهير الذي قدمته في قضية التعويضات عن الأضرار التي تلحق بموظفي الأمم المتحدة المعروفة اختصاراً بقضية ( الكونت برنا دوت ) سنة 1949 . 2

لكن السؤال الذي يطرح هنا ما حكم الاتفاقيات ذات الطابع الدولي الناقلة للتكنولوجيا التي تبرمها بعض الأطراف الأخرى من غير الدول والمنظمات الدولية، مثل الولايات داخل الدولة المركبة والمنظمات الدولية الغير الحكومية وأيضاً الشركات و الأفراد ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب الرجوع للقواعد العامة في مجال الاتفاقيات الدولية وتناول كل حالة على حد، فبخصوص الولايات داخل الدولة المركبة يجب أولاً التعرف على الشكل القانوني لهذه الدولة، هل تمثل اتحاد فدرالي أم إتحاد كنفدرالي، فإذا كانت دولة فدرالية فحسب القواعد العامة التي أرسها القانون الدولي والقانون الدستوري ليس للولايات أن تقوم بإبرام اتفاقيات دولية، لأن القيام بذلك من اختصاص السلطة المركزية وبذلك لا يمكن اعتبار هذه اتفاقيات كاتفاقيات دولية ناقلة للتكنولوجيا، وإذا كانت دولة كنفدرالية فالعبارة بالدستور الذي

1 الجريمة الرسمية الجزائرية، العدد 73 المؤرخ في 19/11/2006 المتضمنة المصادقة على اتفاق التعاون في مجال العلوم والتكنولوجيا المبرم بين الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية، الموقع في الجزائر بتاريخ 18 جانفي 2006.

2 محمد سامي عبد الحميد ود. محمد سعيد الدقاق ود. إبراهيم أحمد خليفة، القانون، الدولي العام، دار منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 2003، ص 13.

تقوم عليه هذه الدولة، وكيف ينظر إلى المقاطعات هل يعتبرها دول متحدة فتكون اتفاقاتهم ذات الطابع الدولي اتفاقيات دولية أم مجرد ولايات تابعة لسلطة مركزية فلا تعتبر اتفاقاتهم هذه اتفاقيات دولية. 1.

-أما بخصوص المنظمات الدولية الغير الحكومية فقد رفض فقه القانون الدولي اعتبار الاتفاقات ذات الطابع الدولي التي تبرمها هذه الكيانات بمثابة اتفاقيات دولية، وهذا ما دلت عليه أيضا الممارسة الدولية في هذا المجال ومثال ذلك حالة رفض سويسرا وصف الاتفاق المبرم بينها وبين اتحاد النقلين الجويين A.T.I.A بمثابة اتفاقية مقرر، وذلك لأن هذه المنظمة شخص من أشخاص القانون الداخلي. 2.

أما بالنسبة لاتفاقات ذات الطابع الدولي الناقلة للتكنولوجيا المبرمة مع الشركات الأجنبية، فبالرجوع للقواعد العامة فقد حسمت محكمة العدل الدولية هذا الجدل برفض اعتبار هذه الاتفاقات كاتفاقيات دولية وذلك في قضية شركة النفط الأنجلو-إيرانية سنة 1933 حيث رأت المحكمة أن الاتفاق محل النزاع ليس اتفاقية دولية بين إيران و إنجلترا بل عقد امتياز بين إيران و شركة السيارات B.P و إنجلترا ليست طرفا فيه. 3.

وبخصوص اتفاقات الدول مع الأفراد العاديين الناقلة للتكنولوجيا فسواء كانوا أفراد الدولة التي ابرم الاتفاق معها أو أفراد أجنب فلا تعد اتفاقية دولية ناقلة للتكنولوجيا. 4.

### ثانيا- إنتاج آثار قانونية

تتميز الاتفاقيات الدولية بشكل عام ومنها الاتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا أنها تتضمن تعهدات قانونية ملزمة للأطراف وليس مجرد نوايا وتطلعات، وبذلك فهي تلزم كل طرف بمجموعة من الالتزامات يكون عليه تنفيذها، وأبرز هذه الالتزامات في الاتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا هو التزام بنقل التكنولوجيا وقد يكون هذا التزام أحادي أي على عاتق أحد أطراف الاتفاقية فقط، ويلتزم الطرف الآخر بالمقابل سواء كان هذا المقابل نفقات أو أي مصلحة للمشروع المراد إنجازها، ومثال ذلك ما نصت عليه اتفاقية التعاون التقني بين الجزائر وألمانيا الاتحادية الموقع في الجزائر في 02 أبريل 2002 فحسب المادة 02 الفقرة 01 التي جاء فيها " تلتزم ألمانيا بنقل التكنولوجيا في إطار هذا الاتفاق إلى الجزائر وتشمل هذه التكنولوجيا إنشاء مراكز تدريب للإطارات الجزائرية وتقديم استشارات، وإيفاد بعثات، وإعداد خطط ودراسات وتوريد المواد والمعدات"، في حين تلتزم الجزائر حسب نص المادة 03 الفقرة 1 " بتأمين الظروف القانونية والإدارية والمالية لهذا التعاون التكنولوجي، كما تؤمن نفقات إنشاء بنايات والهياكل القاعدية وتحمل الرسوم الجمركية لإستيراد المعدات التي يحتاجها التعاون التكنولوجي " 5.

<sup>1</sup> السعيد بوالشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة الجزء الأول الدولة والدستور، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة مزيدة منقحة، الجزائر، 2000، الصفحة 124 و 126.

<sup>2</sup> حمزة عباس، وسائل نقل التكنولوجيا وتسوية نزاعات في ضوء القانون الدولي، مرجع سابق ص 65.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 67.

<sup>4</sup> محمد سامي عبد الحميد ود. محمد سعيد الدقاق ود. إبراهيم أحمد خليفة، القانون الدولي العام، المرجع السابق، ص. 11.

<sup>5</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 43 المؤرخ في 28 جوان 2006 المتضمنة المصادقة على اتفاق التعاون التقني بين الجزائر وألمانيا الاتحادية، الموقع في الجزائر في 02 أبريل 2002.

كما يمكن أن يكون التزام بنقل التكنولوجيا متبادل بين الطرفين أي كل طرف ينقل للأخر ما يجوزته من التكنولوجيا، ومثال ذلك ما نصت عليه المادة 03 من اتفاق التعاون العلمي والتكنولوجي المبرم بين الجزائر ونيجيريا الموقع في أبوجا بتاريخ 14 جانفي 2002 حيث تلزم كل طرف بنقل لطرف الأخر المعلومات والتكنولوجيا والعلماء والأخصائيين والقيام بمشاريع بحث مشتركة في ميادين التكنولوجيا الصناعية والزراعية والأمن الغذائي والبيوتكنولوجيا (البيئة) والعلوم الطبيعية وعلوم الحيوانات والحدائق والصحة 1.

ويلاحظ أن الاتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا إذا كانت تجمع بين طرفان متفاوتان في درجة التطور التكنولوجي يكون الالتزام بنقل التكنولوجيا على عاتق طرف واحد وهو الطرف الأكثر تطورا في المجال التكنولوجي، وإذا كانت الاتفاقية بين طرفين على نفس الدرجة من التطور التكنولوجي يكون التزام بنقل التكنولوجيا متبادل بين الطرفين.

### ثالثا- اتفاق في صيغة مكتوبة

يشترط في الاتفاقية الدولية أن تكون في شكل مكتوب، ولقد نصت اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات على هذا الشرط في نص المادة 03 الفقرة أ البند 01 وقد تم اشتراط الكتابة لمتطلبات الوضوح والبساطة بالدرجة الأولى، وهو ليس شرطا للصحة حيث يجوز أن تكون الاتفاقية الدولية غير مكتوبة ولا يترتب عليها البطلان وإنما حسب نص المادة 03 لا تسري عليها اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات، ولكن سواء كانت الاتفاقية الدولية مكتوبة أو غير مكتوبة فهذا لا يؤثر على قوتها الإلزامية، ويفضل في اتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا أن تكون مكتوبة وذلك حتى لا ينشأ نزاع على تفاصيلها وخصوصا أن هذا النوع من الاتفاقيات يتضمن كم كبير من التفاصيل التقنية العلمية التي يجب كتابتها لتوضيحها. 2

أما بخصوص تعدد التسميات المرادفة والمستعملة لدلالة على الاتفاقية الدولية مثل (اتفاق، معاهدة، ملحق، مذكرة تفاهم)، فلقد استقر قضاء محكمة العدل الدولية في قضية جنوب غرب إفريقيا على أن المصطلحات ليست عنصر الحسم في تحديد طبيعة الاتفاقيات الدولية وهذا على عكس بعض القوانين الداخلية للدول التي ترتب آثار قانونية استنادا للمصطلحات المستعملة في التسمية ومثال ذلك القانون الأمريكي الذي يشترط في المعاهدات مصادقة الرئيس وثلثي مجلس الشيوخ أما إذا كانت اتفاقية فيصادق الرئيس وحده 3.

<sup>1</sup> المجريدة الرسمية الجزائرية العدد، 16 المؤرخ في 08 مارس 2003.

<sup>2</sup> محمد سامي عبد الحميد ود. محمد سعيد الدفاق ود. إبراهيم أحمد خليفة، القانون الدولي العام، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 16.

## رابعاً - تختص بنقل التكنولوجيا أو بعض عناصرها

تنصب اتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا على نقل كل أو بعض عناصر التكنولوجيا وذلك حسب الاتفاق وبذلك فهي تنصب مثلاً على نقل المصانع الجاهزة أو في حالة تشغيل كما تنصب على نقل حقوق الاختراع، الرسوم، المعرفة، الخبرة الفنية بمختلف أشكالها، النماذج، التعليمات، الخرائط، الإرشادات، التركيبات، الرسوم الهندسية والموصفات، أجهزة التدريب، خدمات المساعدة التقنية، الخطط، الدراسات، تقارير خبراء الأبحاث، المعلومات العلمية، لمعلومات الفنية اللازمة لتركيب أو تشغيل أجهزة أو الآلات أو معدات... إلخ.

ويتم عند إبرام الاتفاقية تحديد مجموعة العناصر المراد نقلها، ويجب أن يكون هذا التحديد دقيقاً وذلك تفادياً للنزاعات التي يمكن أن تنشأ جراء عدم دقة التحديد، ومن أمثلة التحديد الدقيق ما نصت عليه اتفاقية التعاون التكنولوجي في المجال الصحي المبرمة بين الجزائر وجنوب إفريقيا الموقعة بتاريخ 06 أكتوبر 2006 حيث تضمنت تحديداً دقيقاً لعناصر التكنولوجيا المراد نقلها بين الطرفين فنصت المادة 05 على نقل الخبرات الفنية الصيدلانية الخاصة بنوع معين من الأدوية بينما ذكرت المادة 07 تبادل المعلومات في مجال التحليل.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث: تقييم الاتفاقيات كوسيلة لنقل التكنولوجيا

لقد أصبحت الاتفاقيات الدولية من أكثر الوسائل استعمالاً في عمليات النقل الدولي للتكنولوجيا بعد عقود الدولية لنقل التكنولوجيا، ولا يمكن تصور وجود دولة لم تقوم بإبرام اتفاقيات من هذا النوع مهما كان توجهها السياسي والاقتصادي، ومن خلال هذه الممارسة الواسعة نستطيع ملاحظة إيجابيات هذا النظام كما نستطيع ملاحظة سلبياته.

## 1/ مزايا الاتفاقيات: من مزايا هذا النظام في عمليات النقل الدولي للتكنولوجيا نجد :

## أ. أحسن ضمان لتنفيذ المرن لعمليات النقل الدولي للتكنولوجيا

تعد الاتفاقيات الدولية الناقلة للتكنولوجيا أحسن ضمان لتنفيذ المرن والسريع لعمليات النقل الدولي للتكنولوجيا، حيث أن هذه الاتفاقية بعد استيفائها لشروط سريانها داخل الدول الأطراف تصبح من ضمن القوانين الداخلية لهذه الدول وبذلك لا يصعب تنفيذها، كما أن الدولة قبل إبرامها لهذه الاتفاقية تتأكد من عدم وجود عراقيل قانونية ومادية تعوق تنفيذها وحتى إذا ظهرت هذه العراقيل بعد عملية الإبرام يكون لدولة

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44 المؤرخ في 26 جوان 2005 المتضمنة المصادقة على اتفاقية التعاون التقني في المجال الصحي المبرمة بين الجزائر وجنوب إفريقيا، الموقعة في بريتوريا بتاريخ 06-10-2006

القدرة على إزالتها بما تتمتع به من سلطة عامة، وهذا على عكس العقود الدولية لنقل التكنولوجيا التي كثيرا ما يتوقف تنفيذها نظرا لعراقيل داخل الدولة المتلقية للتكنولوجيا أو الدولة الموردة للتكنولوجيا، وغالبا ما تأخذ عملية إزالة هذه العراقيل وقتا طويلا خصوصا إذا اتبع في ذلك الطرق القضائية. 1

### ب. خدمة التنمية الشاملة في الدول

يلاحظ أن اتفاقيات الدولية لنقل التكنولوجيا إنما أكثر خدمة للتنمية داخل الدول من العقود الدولية لنقل التكنولوجيا ويعود السبب في ذلك إلى عاملين وهما: 2

• **العامل الأول:** إن أطراف الاتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا دائما هم الدول، والدولة قبل قيامها بإبرام اتفاقية دولية لنقل التكنولوجيا تقوم بدراسة مستفيضة عن نوع التكنولوجيا التي هي بحاجة إليها ومجالات استعمالها ومدى خدمتها للمصلحة العامة في تلك الدولة وغالبا ما تنتهي هذه العملية باختيار التكنولوجيا التي تخدم التنمية في تلك الدولة، وهذا على عكس العقود الدولية لنقل التكنولوجيا التي يمكن أن تبرم بين أشخاص القانون الخاص وتلعب المصلحة الخاصة دورا بارزا فيها.

• **العامل الثاني:** يلاحظ أن الاتفاقيات الدولية الناقلة للتكنولوجيا تنصب على كل أنواع التكنولوجيا في كل قطاعات الدولة كالزراعة مثل اتفاق التعاون في المجال الفلاحي بين الجزائر وفيتنام الموقع في الجزائر بتاريخ 21 نوفمبر 2004، أو الصناعة مثل الاتفاقية الخاصة بالتعاون الاقتصادي والتقني والعلمي بين الجزائر واليونان والموقع بالجزائر بتاريخ 13 ماي 1982، أو التعليم والثقافة مثل الاتفاق الإطاري للتعاون العلمي والتقني والثقافي والتربوي بين الجزائر والمملكة الاسبانية الموقع بالجزائر في 05 أفريل 1993، أو الصحة مثل مذكرة التفاهم حول التعاون في المجال الصحي المبرمة بين الجزائر وجنوب إفريقيا الموقعة في بريتوريا بتاريخ 06 أكتوبر 2004. 3

وسبب ذلك هو الرغبة في تحقيق تنمية شاملة في كل المجالات، عكس العقود الدولية لنقل التكنولوجيا التي تركز غالبا على الجانب الصناعي وبذلك لا تستطيع تحقيق تنمية شاملة في الدولة.

<sup>1</sup> المادة 132 من الدستور الجزائري لسنة 1996، تضع الاتفاقيات الدولية أسمى من التشريع العادي (المعاهدات التي يصادق عليها رئيس الجمهورية، حسب الشروط المنصوص عليها في الدستور تسمى على القانون)

<sup>2</sup> نفس المرجع

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 43 المؤرخة في 26 جويلية، 2005 ص 08.

## 2/ عيوب الاتفاقيات

من العيوب التي تم تسجيلها على الاتفاقيات الدولية الناقلة للتكنولوجيا في عملية النقل الدولي للتكنولوجيا:

## أ. طول إجراءات و وقت إبرام الاتفاقية

بناء على القواعد العامة في مجال المعاهدات الدولية والمنصوص عليها في اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات فإن المعاهدة أو الاتفاقية لا تدخل حيز التنفيذ إلا بعد استيفائها لإجراءات النفاذ داخل الدول الأطراف مثل إجراء التوقيع وإجراء المصادقة، وغالبا ما تأخذ هذه الإجراءات وقتا طويلا وخصوصا إذا كان أحد أطراف الاتفاقية من البلدان النامية أين لا تتوفر هذه البلدان على أهلية تكنولوجية تسمح لها بدراسة الاتفاقية والتعرف بسرعة على أثارها المختلفة وبذلك يتم تأخير إجراءات النفاذ، وهذا ما يؤثر سلبا على التكنولوجيا المنقولة التي تصبح بعد مرور تلك الفترات تكنولوجيا قديمة ويؤثر سلبا على عملية التنمية في تلك الدولة التي تتأخر، ومن أمثلة هذا التأخير الاتفاق الإطاري للتعاون العلمي والتقني.<sup>1</sup>

## ب. الاقتصار على نقل التكنولوجيا التي تحت سيطرة الدول و المنظمات الدولية:

إن اقتصر المشاركة في الاتفاقية الدولية الناقلة للتكنولوجيا على الدول والمنظمات الدولية يعني نقل التكنولوجيا التي تحت سيطرة هذه الأطراف فقط، وهي قليلة لو تم مقارنتها بالتكنولوجيا التي تسيطر عليها بعض الأطراف الأخرى، وبذلك يبقى العديد من الأطراف التي تساهم من الناحية العملية في عمليات النقل الدولي للتكنولوجيا خارج دائرة عمليات نقل التكنولوجيا بموجب الاتفاقيات الدولية وأهمها الشركات المتعددة الجنسيات التي تحتكر أغلبية براءات الاختراع العالمية، وهذا ما يؤدي إلى عدم الاستفادة من التكنولوجيا التي تسيطر عليها الشركات المتعددة الجنسيات بواسطة الاتفاقيات الدولية، وذلك ما دفع بعض الصكوك الدولية إلى الطلب صراحة بأن يسعى المجتمع الدولي إلى تمكين الدول النامية من كل التكنولوجيات وخصوصا تلك المملوكة لأطراف لا تعتبر أشخاص قانونية دولية والتي لها أثر فعال في دفع عمليات التنمية داخل الدول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 12 من اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات 1969.

<sup>2</sup> ديباجة تقرير مؤتمر الأمم المتحدة المعني بتسخير العلم والتكنولوجيا لأغراض التنمية، فيينا، 1997 (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع A.97.I.21 والتصويبات. نص الفقرة 03، 04، و05)

## خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الجوانب التي تخص نقل التكنولوجيا، انطلاقاً من المفاهيم الأساسية للتكنولوجيا وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وذلك عن طريق الخوض في أهم معالمها بغيت ابراز دورها خصوصا في عملية التنمية التي أصبحت من اهتمام المؤسسات الاقتصادية، وهذا عن طريق التطرق لخصائص التكنولوجيا، ومكوناتها وإيجابيتها التي تعتبر أكثر من سلبياتها.

وبما أن التكنولوجيا تلعب دورا حاسم في تطوير المؤسسات فقد حاولنا ابراز أهم الاستراتيجيات التي تتبعها في عملية دخولها الى الأسواق، حيث تحدثنا عن مفهوم نقل التكنولوجيا وطرق نقلها التي تعتبر كأداة لدخول واختراق الأسواق الدولية، كما تطرقنا الى مفهوم وخصائص عقود نقل التكنولوجيا التي أصبحت تلعب دورا جوهريا في عملية نقل المعرفة الفنية التي لا يملكها الا قليل من الدول، بالإضافة الى النظام الدولي والاتفاقيات الدولية لنقل التكنولوجيا.



تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية المتمثلة في الحفاظ على الحصة السوقية لها والاستمرار في مجال عملها، ووفاء الزبائن لمنتجاتها، ولكن لا يتحقق ذلك بشكل سهل بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل تجنب ذلك وتحقيق أهدافها المطلوبة فعلى المؤسسة إيجاد الآليات التي تساعدها على اكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على التفوق على المنافسين وستنطلق إلى ذلك من خلال مايلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: مقاربات بناء الميزة التنافسية

المبحث الثالث: تأثير عملية نقل التكنولوجيا على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة و اقتصاديات الأعمال، إذ أنها تعتبر العنصر الأساسي الذي تحقق المنظمة من وراءه ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها، وفي هذا المبحث سنتطرق لمختلف مفاهيم الميزة التنافسية حيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب وهي:

- مفهوم الميزة التنافسية
- أبعاد الميزة التنافسية
- محددات الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى كل من Chamberlin (1939) ثم الى Sezinck (1959) الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم تطور هذا المفهوم حين وصف كل من Shendel و Hofer الميزة التنافسية بأنها الوضع الوحيد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم جاء كل من بوترتر (1985) وداي (1984)، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات تحقيقه في ظل المنافسة. وفي هذا المطلب سنتطرق إلى كل من تعريف الميزة التنافسية بالإضافة إلى الأهداف و معايير الحكم على الجودة.

### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

قبل تعريف الميزة التنافسية لابد من تعريف كل من:

**أولاً- الميزة:** ويقصد بها الابتكار وهو الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين أو غير المنافسين ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

**ثانياً- التنافسية:** هناك عدة تعارف للتنافسية ومن أهم هذه التعاريف ما يلي :

تعرف التنافسية على أنها " الجهود، الإجراءات و الابتكارات و الضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الإبتكارية ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها" <sup>1</sup> كما تعرف على أنها : " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية "

وتعرف أيضا على أنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المنظمة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما" <sup>2</sup> وتتحقق التنافسية من خلال العناصر الآتية :

التحكم في عناصر التكاليف ، إدارة الوقت، الابتكار والتجديد والتطوير، تطوير العلوم والتكنولوجيا ، إدارة الجودة الشاملة ، وتأثير الجودة، إرضاء العملاء الحاليين والبحث عن آخرين جدد، الترويج والإعلان والعلاقات العامة، التحسينات المستمرة التدريب المكثف، وخدمة ما بعد البيع .

**ثالثاً-الميزة التنافسية:** للميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال ، فهي تعد بمثابة العنصر الرئيسي الذي يتيح المؤسسة الفرصة لتحقيق الأرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها ومواجهة التحديات في بيئتها، ويرجع الفضل في ظهور الميزة التنافسية إلى الكاتب مايكل بورتر، ووردت عدة تعاريف للميزة التنافسية منها : <sup>3</sup>

<sup>1</sup> بونيك هدى، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009، ص60

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص61

<sup>3</sup> عبد الرؤوف حجاج دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية ، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببحر بوعريج أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة ورقلة 2015 ، ص21.

عرفها بورتر على أنها : "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، بحث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية " .

ويوضح (Harsch): هي العامل المؤثر الذي يسمح للمؤسسات على اختلاف السلع أو الخدمات التي تنتجها بمنافسة الآخرين ويؤدي بالنتيجة إلى زيادة الحصة السوقية " .

وتعرف أيضاً بـ"أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، فهي بذلك استثمار لمجموعة المواد المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين "1

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي : الميزة التنافسية للمؤسسة هي القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تقديم قيمة للزبائن ، مما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية والتفوق على المنافسين.

### الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية للوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي يمكن إيجازها فيما يلي: 2

1. خلق فرص تسويقية جديدة.
2. اختراق مجال تنافس جديد بالدخول إلى سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اغتنامها.
4. خلق قيمة للعملاء، وذلك لأنها أساس تحقيق الجودة.
5. تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمن ولاءه بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

### الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية للمؤسسة

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية: 3:

أولاً- مصدر الميزة: تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

1/ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء ، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، الأردن، 2012، ص 144

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى ، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية ، دار الكتاب للنشر، مصر، 2001ص.35

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، 1998، ص.85

ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة .

2/ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية

التي تعرف رواج كبير، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

3/ يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى عالي، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية

الداخلية و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

4/ تعتمد على جهود لسنوات طويلة من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص

البحوث والتطوير، التسويق، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية لاستمرار والتواصل

عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات.

**ثانياً- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:**

اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين

كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة حين تعدد مصادرها.

**ثالثاً- درجة التحسين و التطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:**

إذ يجب على المؤسسات البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بتقليد الميزة

الحالية لها بخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة. 1

**المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية**

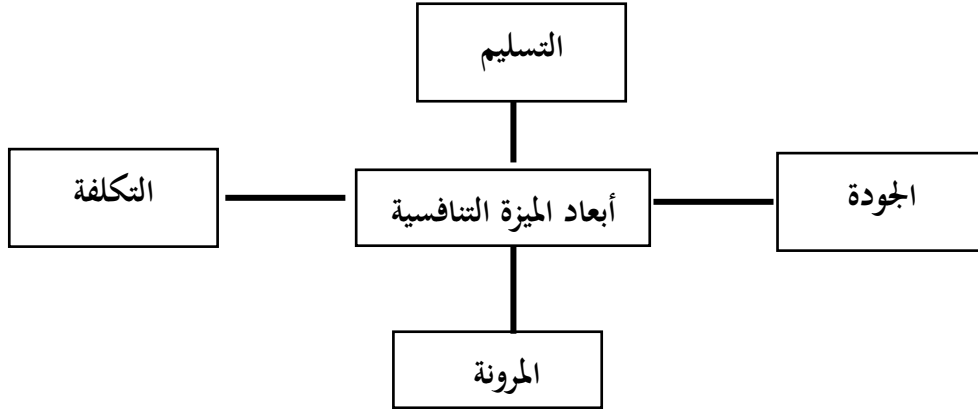
تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير جميع ما تستخدمه المنظمة

من الأنشطة في البيئة الخارجية أكثر وتمثل هذه الأبعاد في : 2

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص. 85

<sup>2</sup> عز الدين على سويسي ونعمة الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2015 ص 72

الشكل رقم ( 1.2 ) يوضح الأبعاد التنافسية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، عز الدين على سويسي ونعمة الخفاجي

### الفرع الأول : التكلفة

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، والحصول على قدر أكبر من الأرباح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في أداها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها، فإنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق.

تمكن التكلفة المنخفضة المؤسسة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجات بأسعار أقل، حيث في كثير من الأحيان يميز العملاء بين الأسعار فيختار الأقل أو أن المؤسسة تطرح منتجاتها بنفس الأسعار مع المنافسين لكن في هذه الحالة تقدم خدمات إضافية (مثل خدمات ما بعد البيع كالصيانة)، ولتخفيض التكلفة لا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من تقييم الأداء بما يسهم في تخفيض الإسراف في المواد المستعملة والدقة في إنجاز العمل وتقليل الأخطاء، حيث يشير (John1998) & (Harrison) إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في تخفيض التكلفة وهي: 1

1. الاستثمار الأقل في الموارد.

2. النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

<sup>1</sup> سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية(دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفة، العدد الأول، جامعة الكوفة، العراق، ص 83.

3. منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.
4. البيع المباشر للزبون وتقليص عدد منافذ التوزيع.

### الفرع الثاني: الجودة

تسعى بعض المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها، ومفهوم الجودة يرتكز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للموصفات، حيث يرغب العملاء عن أفضل جودة إلى جانب السعر.

قسم ( Dilvworth, 1992) الجودة إلى ثلاثة أبعاد وهي: 1

**أولاً- جودة التصميم :** حيث تشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العملاء، ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات العملاء ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم، والتي يمكن تمثيلها بأشكال قابلة التعمير، قابلية الخدمة والجمالية، وتعد تلك الخصائص إحدى الوسائل التي تستخدمها مؤسسات للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها.

**ثانياً- جودة المطابقة :** تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، تكمن أهمية جودة المطابقة بجانبين الأول كلما كانت مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات العملاء، إذ إن التصميم يبنى أساساً على وفق تلك الحاجات والرغبات، والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن حيث تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

**ثالثاً- جودة الخدمة :** تعني التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتج أو الخدمة، وأن زيادة جودة المنتج أدت بالمؤسسات إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص التكلفة الكلية نتيجة تقليص تكاليف المعيب والتلف، تقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التلف، مما يؤدي إلى تحقيق هام ربح أعلى<sup>2</sup>.

يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المؤسسة، فالجودة مسؤولية الجميع بدءاً من مرحلة التصميم إلى غاية انتهاء خدمات

1 سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 85

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 86

ما بعد البيع، كما تؤثر إدارة الجودة الشاملة على نشاط المؤسسة من خلال: 1

1. الرفع من الإنتاجية؛
2. التركيز على العملية وهو الطريق إلى التحسين المستمر للأداء؛
3. جعل المحيط بيئة دائمة التغير؛
4. مواجهة المنافسة ومحاول السوق؛
5. جودة المنتج التي تحدد بجودة العملية التي أدت إلى إنتاجها مع وضع معايير صارمة للأداء؛

### الفرع الثالث: التسليم أو الوقت:

يكتسي عامل الوقت حاليا أهمية بالغة لدى العملاء حيث تزايد الاهتمام به، وتتضح لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال العديد من النقاط أهمها: 2

**أولاً- تقليص زمن التسليم للعميل:** تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه، أو ما يعرف بوقت التسليم السريع؛

**ثانياً- تقليص زمن تحويلات العمليات:** إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه انطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا أحدث ذلك في الاستغناء عن المخزون، و بالتالي الاقتصاد في تكاليف التخزين بفعل الالتزام لمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

**ثالثاً- سرعة التطوير:** تختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة، بحيث تحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج. 3

### الفرع الرابع: المرونة و الابتكار

**أولاً- المرونة:** أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية، حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع نتيجة للانفتاح المتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام والاتصال، تعرف المرونة على أنها

<sup>1</sup> بن كاملة محمد عبد العزيز، إشكالية ترقية آليات الجودة لتفعيل المنافسة والأداء، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، 2010، ص11،

<sup>2</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة 2007، ص525.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص525.



الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم، مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة ولما لا استباقها عن طريق نظام فعال للكفاء الاقتصادية للمؤسسة .

تظهر المرونة في: 1

1. مرونة المنتجات: هي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات، الناتجة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.

2. مرونة الحجم: هي القدرة على تغير حجم الإنتاج سواء من ناحية الزيادة أو النقصان، تبعا للتغيرات في مستوى الطلب.

يمكن تفوق المؤسسة من خلال بعد المرونة فيما يلي:

3. القدرة على زيادة المنفعة من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة الاحتياجات المختلفة للعملاء.

4. القدرة على تخفيض التكاليف الناجمة عن التحول من منتج إلى آخر، ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية.

5. القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات العملاء و بأقل تكاليف ممكنة.

6. القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم، لأن المؤسسات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبتكاليف اقتصادية.

**ثانيا- الابتكار:** يقصد به التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكويننا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة، تختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم و تقوية ميزتها التنافسية.

اشتداد المنافسة العالمية أوجب على المؤسسات الاقتصادية التنافس على مرتكزات وأبعاد تنافسية جديدة

وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى: 2

1. **الإدارة التنافسية للوقت:** بموجبها تتم المنافسة على عنصر الزمن واستغلاله بشكل رشيد بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق سبق، فالوقت هو أكثر العناصر المتاحة ندرة للمؤسسة

2. **أهمية المعرفة وظاهرة المؤسسات الساعية للتعلم:** المعرفة اليوم ينظر لها كمصدر أساسي لخلق الثروة ومن ثم اتجهت أغلب المؤسسات في الدول الصناعية العالمية إلى الاستثمار في المعرفة ورأس المال الفكري ما أفرز ما

<sup>1</sup> سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مرجع سابق، ص 86

<sup>2</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 37.

يسمى بالمؤسسات المتعلمة أي الساعية إلى تنمية معارفها وتدريب موظفيها بشكل دائم أي الاهتمام بالكفاءات كمورد، لما لها من أدوار في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

**3. الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** تعمل المؤسسات بشكل متزايد للاستجابة للمعايير البيئية العالمية أو لكسب ولاء العملاء أو للتميز على هذا الأساس، فأصبح ما يعرف بالاقتصاد الأخضر محور اهتمام العديد من المؤسسات ومرتكز تنافس عليه.

### المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أساسيين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية مواجهة المنافسين والصمود أمامهم أو تجاوزهم، والبعدين هما 1: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

#### الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج ، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها ، وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كمايلي:

**أولاً- مرحلة التقديم:** هي أول المراحل قد تكون نسبياً طويلة حسب المؤسسة المنشئة للميزة التنافسية أو طبيعة المنتج أو خصوصية السوق الذي تعمل فيه، إذ تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، حيث تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.

**ثانياً- مرحلة التبني:** هنا تعرف الميزة التنافسية نوعاً من الاستقرار من حيث الانتشار، لأن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

**ثالثاً-مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه تدريجياً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة بالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوافرات.

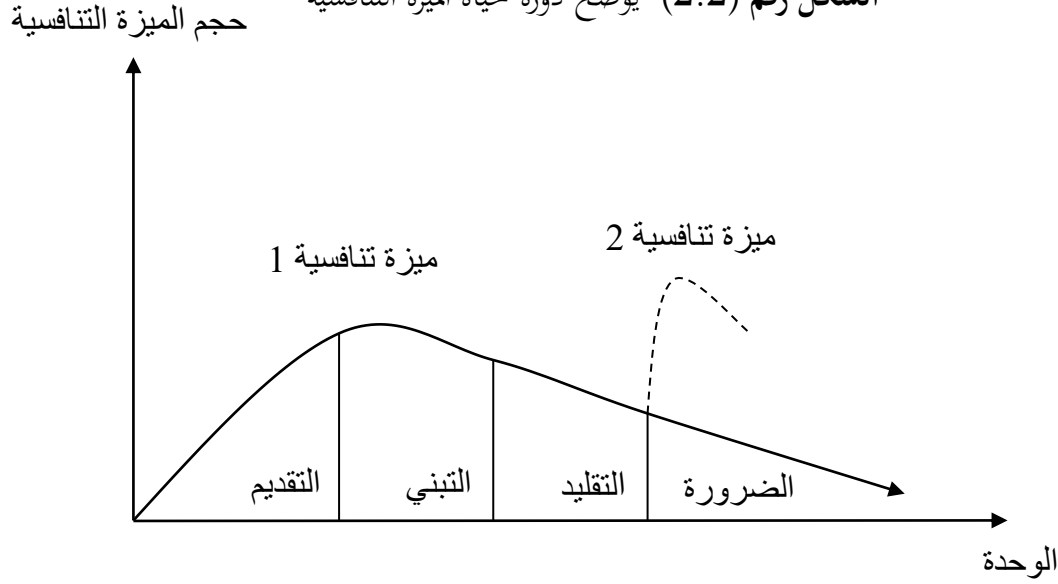
**رابعاً- مرحلة الضرورة:** هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة عن الميزة الحالية.

لا يمكن للمؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة، وعليه فهي مطالبة بتتبع دورة حياة ميزتها والعمل المستمر

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع سابق، ص 85

على تحسينها أو البحث عن ميزة جديدة، إذا لم تتمكن من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة للتنافس من جديد<sup>1</sup>

الشكل رقم (2.2) يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص.86

### الفرع الثاني: نطاق السوق أو السوق المستهدف :

يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، بحسب نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدفها المؤسسة، هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة كما سنوضحه في الجدول الموالي :

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص.85

جدول رقم (1.2) يوضح الأبعاد الرئيسية لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، هما يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الرأسى	- عبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) ، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز. - ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامى )
النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول تنافس فيها المؤسسة ، يسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التى تعمل حاليا على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها في كل أرجاء العالم .
نطاق الصناعة	يعبر عن الترابط بين الصناعات التى تعمل في ظلها المؤسسات ، فوجود روابط من الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة إلى تنتمي إليها المؤسسة .

المصدر: نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مرجع سابق 1998 ص 88

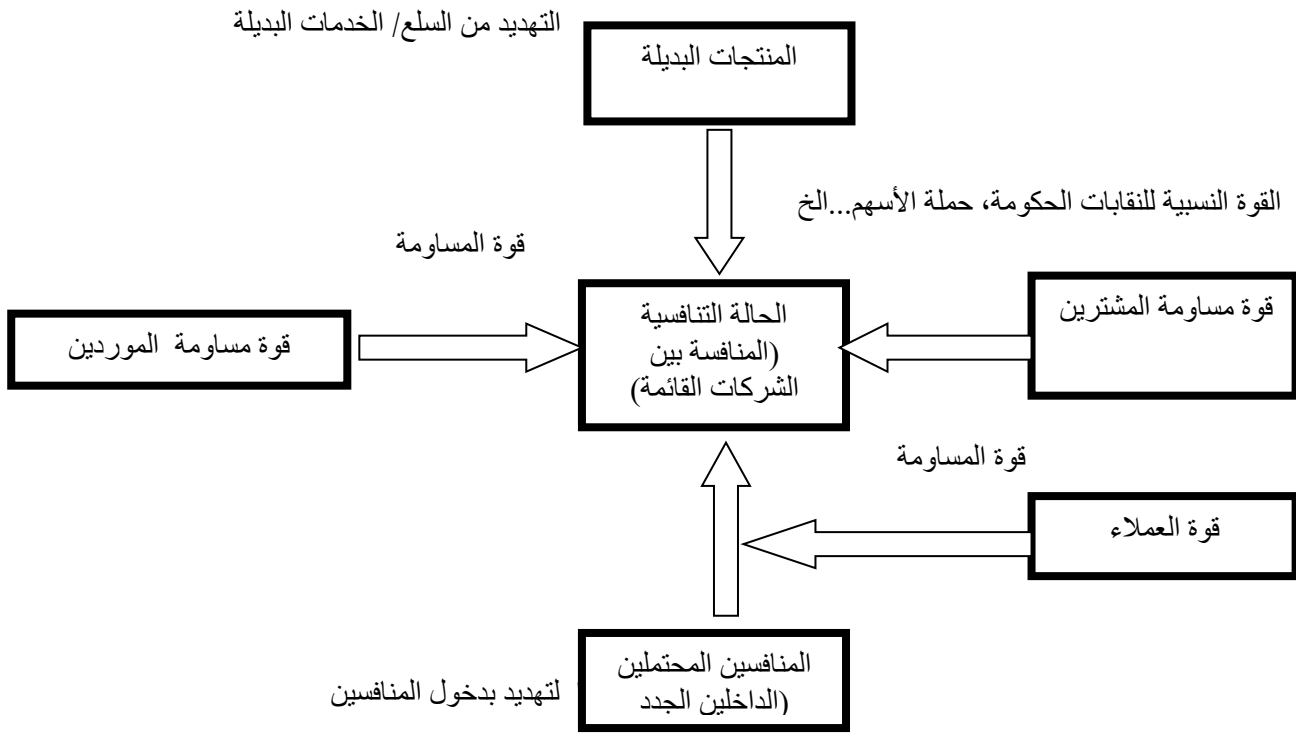
المبحث الثاني: مقاربات بناء الميزة التنافسية

قام العديد من الكتاب الاقتصاديين ببناء مقاربات لبناء الميزة التنافسية، من أهمها المقاربة الهيكلية للصناعة ومقاربة الموارد والكفاءات.

المطلب الأول: المقاربة الهيكلية للصناعة لبورتر

تشمل الصناعة مجموعة المؤسسات التي تنتج سلع وخدمات متشابهة، حيث يرى بورتر أن تركيز المؤسسة ينصب على معرفة درجة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من القوى التنافسية لمعرفة تأثيرها على نجاح المؤسسة، حيث ذكر بورتر خمسة قوى للتنافس، وأضيفت قوة سادسة تتمثل في القوة النسبية لأصحاب المصالح يمكن تمثيل قوى التنافس في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3.2) يمثل قوى التنافس



المصدر : نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2000 ص.88

### الفرع الأول: قوى التنافس

#### أولاً- شدة المنافسة أو المزاومة في الصناعة:

- يقصد بها حدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في نفس القطاع يزداد التنافس عندما يحدث ما يلي: 1
1. عندما ينمو ذلك القطاع ببطء.
  2. عند تحمل المؤسسة لتكاليف ثابتة مرتفعة، ووجود مخزون يحملها تكاليف عالية.
  3. في حالة التزام المؤسسة بوقت محدد لبيع المنتج.
  4. كذلك تزداد حدة المنافسة في حال اختلاف إستراتيجيات المنافسين ومبادئهم، فقد لاحظ بورتر أن المؤسسات الأجنبية تجعل بنية المنافسة أكثر تعقيداً، ذلك لأن أهدافهم مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو الصغيرة، فهي أكثر استعداداً للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.
  5. حين تكون عوائق الخروج كثيرة ومكلفة من الناحية الاقتصادية، الإستراتيجية والعاطفية للتوقف والخروج من المنافسة، بالتالي نجد بعض المؤسسات تستمر في التنافس حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، يستشهد بورتر على تلك العوائق والعقبات للخروج بالأمثلة التالية:
    - أ- المعدات الخاصة ذات التكاليف المرتفعة التي يكون من الصعب تصفيتها.
    - ب- اتفاقية العمل التي تكلف الكثير عند نقضها.
    - ج- الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.
    - د- القوانين الخاصة بتصريح العمال وإغلاق المؤسسة التي أصبحت شائعة في الكثير من الدول.
- ثانياً- تهديد دخول منافسين جدد:** عادة ما يترتب عن دخول منافسين في الصناعة زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، فهم يمثلون تهديداً للمؤسسات القائمة ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.
- تمثل عوائق دخول الصناعة في: 2

1. **اقتصاديات الحجم:** حيث أن تكلفة الوحدة تنخفض كلما زاد حجم الإنتاج، لذلك يتوجب على المنافسين الجدد أن يتفوقوا الكثير من المال للدخول بكميات كبيرة أو عليه أن يقبل بتكاليف مرتفعة للوحدة.

<sup>1</sup> لشهب الصادق دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتفرت، رسالة ماجستير جامعة تلمسان

2015 مرجع سابق ص، 55

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 56

2. **تميز المنتج**: يواجه الداخولون الجدد ولاء عملاء الصناعة لمنتجات معينة، نتيجة سمعتها وعلامتها وتميز مواصفاتها وخصائصها، لذا يتوجب عليهم بذل الكثير من الجهد والمال لتحقيق ولاء العملاء.
  3. **متطلبات رأس المال**: كلما زادت الحاجة لموارد مالية عند بداية أي نشاط، كلما زادت العقبات لدخول السوق مثل: التكاليف والمخاطر التي يمكن مواجهتها فمتطلبات إنشاء مؤسسة للأدوية مثلا أكبر بكثير من إنشاء مؤسسة استشارة.
  4. **قنوات التوزيع**: إن أي نشاط اقتصادي يهدف في النهاية إلى تسويق منتجاته وهذا في حد ذاته حاجزا للدخول، على اعتبار أن قنوات التوزيع قد تم استغلالها مسبقا وعلى المؤسسات الجديدة السعي لإقناع الموزعين إجراء تخفيضات وتحمل نفقات إخبارية تضر بمردوديتها.
  5. **سياسة الحكومة**: تسن الحكومة قوانين وتشريعات بغية الحد من دخول قطاعات معينة أو لدخولها كطرف متعامل كعميل، مثل ما هو الشأن ببعض التجهيزات العسكرية أو كمورد حينما يتعلق الأمر ببعض القطاعات الإستراتيجية.
- ثالثا- المنتجات البديلة**: يقصد بها المنتجات التي قد تحل محل منتجات المؤسسة أي تلك التي ستظهر في القطاع، وقد يتوجه العملاء إليها بسبب أسعارها أو وجودتها، هذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا، حيث كلما زادت أسعار المنتجات الرئيسية مقارنة بالبديلة، كلما اتجه العملاء إليها .
- رابعا- القوة التفاوضية للموردين**: توضح مدى القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي التأثير في الأرباح وتقل القوة التفاوضية للمورد إذا كانت المؤسسة تحتكر السوق في إنتاجها، ونوضح ذلك في النقاط التالية: 1
1. تزداد قوة الموردين في حال احتكارهم للسوق.
  2. تقل قوتهم إذا كانت المؤسسة التي تشتري تحتكر السوق في إنتاجها.
  3. تزداد قوة الموردين إذا كانت المؤسسة عميل غير مهم، وتقل إذا كان هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، تكون القوة التفاوضية في حدها الأقصى عندما توجد مواد بديلة.
  4. تزداد القوة التفاوضية للموردين في حال قدرتهم على تحقيق تكامل أمامي لصناعة المؤسسة على سبيل

<sup>1</sup> لشهب الصادق دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص. 56.57



المثال عندما تشتري مؤسسة لصناعة الأحذية متاجر لبيع الجملة أو محلات بيع بالتجزئة.

5. إذا كان باستطاعة المؤسسة تحقيق تكامل خلفي لصناعتها، فإنه يقل تهديد الموردين مثل شراء مؤسسة لصناعة الأحذية لمؤسسة دباغة الجلود.

خامسا- القوة التفاوضية للمشتريين: تزداد القوة التفاوضية للمشتريين عندما يقومون بما يلي:

1. **الشراء بكميات كبيرة:** مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة مثل قدرة أسواق wal-mart في طلب

أسعار أفضل من الموردين، في حين يواجه المحل التجاري الصغير صعوبة كبيرة.

2. **شراء السلع المتوفرة بكثرة:** يقصد بها توفر السلع التي يرغب فيها المشتري وبأنواع كثيرة، حينها يستطيع المشتري أن يساوم على أفضل صفقة أو سعر ممكن.

3- **مواجهة تكاليف تحويل قليلة:** إن عملية التحويل من علامة مناديل ورقية إلى أخرى بسيطة تكاليفها بسيطة، أو لا توجد أصلا، من ناحية أخرى فإن عملية التحويل من أنظمة Windows للكومبيوتر إلى نظام

Apple macintosh تكون باهظة التكاليف، بسبب تكلفة تغيير الحاسبات الآلية وبرامجها وملفات البيانات.

4. **الدخل المنخفض:** كلما قلت أموال المشتري كلما زاد سعیه للحصول على أسعار أقل، في حين أن المشتري الغني تقل احتمالية تأثره بالأسعار.

5. **إنتاج المنتجات بأنفسهم:** شركات السيارات تستخدم عادة قدراتها الذاتية على التصنيع لمساعدتها للتفاوض مع الموردين، مثل استخدام عبارة إذا كنت لا تريد أن تصنع الفرامل بالسعر الذي نطلبه فسوف نقوم بتصنيعها بأنفسنا.

6. **اهتمام شديد بنوعية المنتج المطلوب شراؤه:** يشير بورتر للتكاليف المرتفعة فعند حدوث انفجار في سعر نفطي مثلا، فإن اهتمام المشتريين بنوعية وضممان أجهزة منع الانفجار تكون أكثر من الاهتمام بتكلفتها.

7. **توفر معلومات كاملة:** إن العميل الذي يتفاوض على شراء سيارة جديدة بعد بحث مكثف، من المحتمل أن تكون له قدرة على إدارة الصفقات أكبر.

سادسا- **القوة النسبية لأصحاب المصالح:** تمثل القوة السادسة التي تعني جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة منها: الحكومة، البنوك، الغرف التجارية والمجتمعات المحلية، تختلف أهميتها باختلاف بيئة الصناعة. 1

<sup>1</sup> لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 58

الفرع الثاني: سلسلة القيمة

مفهوم سلسلة القيمة الذي ظهر في حدود الثمانينات هو أفضل وأدق من مفهوم (القيمة المضافة) عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة لا تعتبر أساسا منطقيا لتحليل التكلفة، لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة في أداء النشاط، كما إن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباط بين المنشأة ومورديها، التي قد تكون سببا مباشرا في تقليل التكلفة أو زيادة تميز المنتج، إذن فنقرر: أن في كل منظمة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة. 1

يمكن تمثيل سلسلة القيمة كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 4.2 ) يوضح سلسلة القيمة



op cit.p 53، 'l'avantage concurenciel،Source :M.porter

قسم نشاط المؤسسة حسب سلسلة القيمة إلى:

أولاً- عناصر أساسية: يقصد بها تلك العناصر التي تنشئ القيمة أو تساهم مباشرة في إنشائها، هي وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، نشاط التمويين (الخارجي والداخلي) والخدمات التي تقدمها المنظمة.  
ثانياً- عناصر داعمة (مساعدة): هي تلك التي تساعد العناصر الأساسية على القيام بعملها، هي الموارد البشرية، البنية التحتية والتكنولوجيا.

تجدر الإشارة أن هذا التقسيم لنشاط المؤسسة خاص بالمؤسسات الصناعية حيث نجد وظيفة الإنتاج أما المؤسسات الخدمية فلا يظهر فيها هذا العنصر، كما يجب كذلك الانتباه إلى ما قد يطرحه هذا الشكل للسلسلة من تساؤلات عند تطبيقه في المؤسسات الافتراضية حيث لا نجد كل هذه العناصر.

<sup>1</sup> لشهب الصادق دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق،ص 59.

تمثل سلسلة القيمة أداة ذات أهمية كبيرة في مقارنة المؤسسات، فيمكن أن نقارن بين مؤسستين أو أكثر بمقارنة سلسلتها للقيمة، فتظهر لنا نقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل مؤسسة كما تظهر لدينا مواطن أو مصادر الميزة التنافسية عند كل واحدة منها.

بما أن كل عنصر من هذه العناصر هو مصدر محتمل للميزة التنافسية، فإنه يتعين على المدير أن يبحث على تحسين إدارة كل واحد من هذه العناصر، فيبحث على الأمثلة في الإنتاج بتحديد البرامج المثلى والسياسات الأكثر مناسبة، يبحث أيضا على الأمثلة في التسويق، التمويل، إدارة الموارد البشرية واستعمال التكنولوجيا، تؤدي معاينة هذه العناصر إلى تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

### ثالثا- عناصر تنشئ القيمة أو تساهم في إنشائها:

هذه العناصر لها تأثير إيجابي في القيمة ويجب أن تعطى أهمية كبرى لأنها تمثل مواطن الميزة التنافسية، فبإمكان المؤسسة أن تعتمد عليها لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من خوض المنافسة.

### رابعا- عناصر لا تنشئ القيمة ولا تساهم في إنشائها:

بالنسبة لهذه العناصر يمكن اعتبار تأثيرها في القيمة منعدما، فإن البعض يقترح أخرجتها من المؤسسة من أجل الحفاظ فقط على العناصر ذات القدرة على إنشاء القيمة.

### خامسا- عناصر تحطم القيمة:

إذا وجد بالمؤسسة بعض العناصر التي لها تأثير سلبي في القيمة، بمعنى أنها تأخذ من القيمة التي تنشئها غيرها من العناصر، فعلى المؤسسة أن تقوم بتحليلها لتتمكن من اتخاذ القرار المناسب في شأنها، فيمكن أن تدخل عليها التغيرات الضرورية التي تجعلها تساهم في إنشاء القيمة أو على الأقل تجعلها لا "تأكل" قيمة أنشائها العناصر الأخرى، كما يمكن للمؤسسة أيضا أن تقوم بأخراجها لأن في بقائها مشاكل للمؤسسة.

### المطلب الثاني: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

يعد بارني Barney من الكتاب الأوائل الذين تطرقوا إلى الموارد الداخلية للمؤسسة، إذ اعتبرها مصدر أساسي للميزة التنافسية، ثم جاء Hamel & Prahalad 1989.1995 بما يسمى الكفاءات المحورية، حيث اعتبروا أن أهداف وطموحات المؤسسة يجب أن تكون حسب الموارد والكفاءات التي تمتلكها، وعمل المؤسسة موجه بالكامل نحو الهدف بما يطلق عليه بالقصد الإستراتيجي فالتنافس يكون على المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 60.

الفرع الأول : نظرية الموارد الداخلية

أولاً- تعريفها :حسب بارني Barney فإن موارد المؤسسة هي: « الموارد التي تشتمل على جملة من الأصول والقدرات التنظيمية، المعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم وتسيطر عليها المؤسسة، حيث تمكن المؤسسة من تصميم إستراتيجيات تنافسية تساعدها على تعزيز كفاءتها وفعاليتها»<sup>1</sup>.

تشتمل موارد المؤسسة حسب Barney على ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

1. الموارد المادية : تحتوي على البناءات، التجهيزات وغيرها.
2. الموارد البشرية : تشمل المشتغلين في المؤسسة من عمال ومسيرين وكل ما يملكونه من خبرات، ذكاء، تكوين معرفة وعلاقات مختلفة.
- 3.الموارد التنظيمية :تخص الهيكل التنظيمي وكل ما يتعلق بالإجراءات التنظيمية.

يمكن تلخيص أهم آراء الكتاب الاقتصاديين في تصنيفات الموارد كما يظهر في الجدول رقم(2.2)

<sup>1</sup>الشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ص 61

جدول رقم (2.2) يبين أهم تصنيفات الكتاب الاقتصاديين للموارد

الترتيب	صاحب أو أصحاب التصنيف	تاريخه	محتواه
01	Edith .Penrose	1959	موارد مادية موارد بشرية
02	C :Hoffer D.Schendel	1978	موارد مادية موارد بشرية موارد مادية موارد تنظيمية موارد تكنولوجية
03	J.Barney	1991	موارد مادية موارد بشرية موارد تنظيمية
04	Amit and Scholacker	1993	موارد بشرية موارد مالية موارد الاختراع موارد مادية
05	Black and Boal	1994	موارد مادية موارد بشرية رأسمالية

المصدر: أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، مرجع سابق،

ص.112

ثانيا- مبادئ وخصائص الموارد:

1. مبادئها: تتمثل في مايلي: 1

أ- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية في نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

ب- ضعف موارد المؤسسة لا يمكنها من التفوق في السوق الدولية، أيضا لا تضمن وفرة الموارد لتحقيق النجاح بصفة أكيدة.

ج- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج الموارد، ما ينتج عنه اختلاف في كيفية الولوج للأسواق وفي النتائج المحصلة من نفس الكميات المتاحة من الموارد.

د- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، حيث يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أنها وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

ح- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والاقتصاد فيه ما أمكن وتسريع استرجاعها بتقليل الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

2. خصائصها:

يمكن تحديد ستة شروط يجب أن تتوفر في مورد ما كي يصبح قادر على تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة هي: 2

أ- القيمة: يجب أن يكون له قيمة حتى يسمح باقتناص الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويساهم في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر العملاء.

ب- الندرة: بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات الحصول عليه حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقله.

ج- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد لمنع المنافسين من اكتسابه.

الفرع الثاني: نظرية الكفاءات المحورية

يعتبر C.K prahalad و G.hamel من أوائل من وضعوا نظرية الكفاءات المحورية، حيث تندرج ضمن

المقاربة المبنية على الموارد، بعد المقال الذي نشر فيه مصطلح core competencies سنة 1995، حيث

تم التأكيد على أهمية الأصول المعنوية للمؤسسة.

<sup>1</sup> موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي في المنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء، الكتاب الجامع للمؤتمر

العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس، 2005، ص 169.

<sup>2</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية

بسطيف رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص 58.

أولاً- تعريف الكفاءات المحورية : هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى التي تشكل في مجملها أساساً مهماً وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.<sup>1</sup>

تتطرق الكتابات الحديثة في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح مؤسسة ما في الوصول إلى الفرص مستقبلاً هي عامل الكفاءات المحورية، وللوصول إلى هذه الأخيرة ينبغي معرفة أبعادها ومميزاتها والتي تتمثل في ما يلي: 2

ثانياً- الأبعاد الثلاثة للكفاءة: تتمثل في: الدراية: هي مجموعة من العوامل النوعية والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل وفقه.

1. الدراية الفنية: تعني القدرة على التصرف بصفة ملموسة حسب الأهداف المحددة مسبقاً ومن منطلق تجريبي.

2. الدراية الذاتية: تسمى كذلك بالدراية العقلانية، تشمل مجموع السلوكيات، المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالعاملين في المؤسسة.

ثالثاً- مميزات الكفاءة: هي: - ذات هدف: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

1. صياغتها تتم بصورة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة لها تتعامل في ما بينها (درايات فنية، ذاتية وغيرها).

2. مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية بحيث ما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة فيها ونتائجها.

3. مورد مكتسب: الفرد لا يولد كفؤاً لأداء لعمل ما، إنما يكتسب ذلك من خلال التدريب والخبرة عبر الزمن.

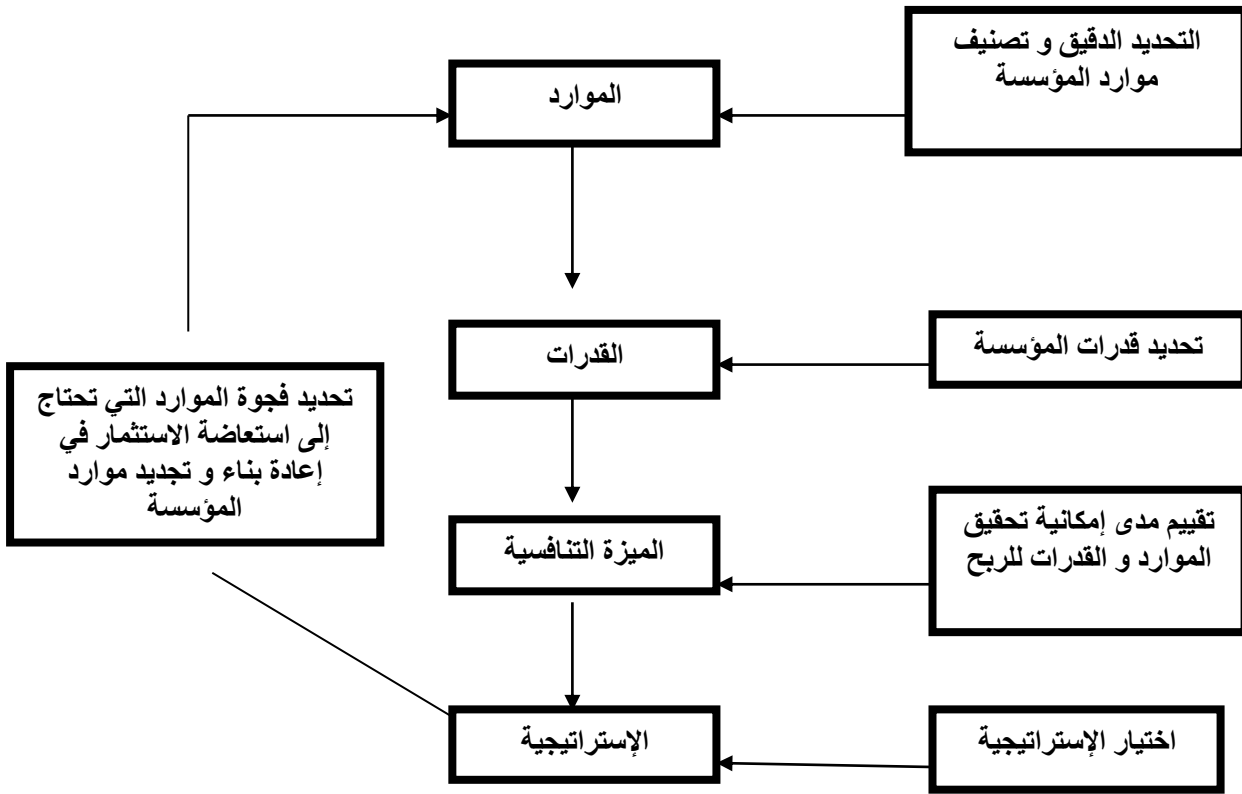
<sup>1</sup> الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 10 مارس، 2004 ص.264

<sup>2</sup> موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي في المنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء، مرجع سابق، ص.177.

الفرع الثالث: مقارنة الموارد والكفاءات والميزة التنافسية

أولاً-خطوات تطبيق مقارنة الموارد والكفاءات: نوضح الخطوات الخمس لتطبيق المقارنة كما في الشكل أدناه:

الشكل رقم (5.2) خطوات تطبيق مقارنة الموارد و الكفاءات



المصدر: بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مرجع

سابق، ص 69

نوضح تلك الخطوات كما يلي: 1:

<sup>1</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مرجع سابق، ص 70.



1. **التحديد الدقيق لموارد المؤسسة:** يجب على المؤسسة تحديد مواردها، تصنيفها، تقسيمها حسب درجة مساهمتها في تعظيم أرباح المؤسسة، يتطلب هذا الأمر وجود نظام معلومات كفوٍ لإستغلال تلك الموارد بطريقة أمثل.
2. **تحديد وتقييم الكفاءات المحورية للمؤسسة بدقة:** يمكن تحديد وتمييز الكفاءات بدقة بالاعتماد على التصميم الوظيفي لأنشطة المؤسسة (التصنيف الوظيفي، تسويق وغير ذلك)1.
3. **تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح:** يتم تصنيف موارد المؤسسة من حيث أنها إستراتيجية أو غير إستراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة على المدى الطويل، وعليه فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الموارد والقدرات التي تم تصنيفها من عوائد وأرباح، تعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين أساسيين هما:
  4. **مدى استمرارية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في المدى الطويل:** حيث عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية على المدى الطويل بسبب استنفاد الموارد المحققة لها أو بسبب تقليد المنافسين.
  5. **مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءتها:** حيث أن العوائد المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول عليها، وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها.
- رابعا- **اختيار إستراتيجية ملائمة:** بحيث تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات المحورية، علما أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة، صعوبة تقليدها و ندرتها.
- خامسا- **تطوير وتحسين حافظة موارد وكفاءات المؤسسة:** لاثتم نظرية الموارد بالتنمية الحالية لها، لكنها تهم أيضا بخلق وتنمية قاعدة موارد وكفاءات مستقبلية للمحافظة على مخزون المؤسسة منها، تنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 265

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية كأساس الميزة التنافسية:

يفترض بورتر وجود ثلاثة إستراتيجيات رئيسية، يمكن أن تحقق المؤسسات من خلالها ميزة تنافسية

إستراتيجية وهي: الهيمنة بالتكاليف، التمايز والتركيز. 1.

الشكل رقم (6.2) يوضح الإستراتيجيات العامة التي قدمها بورتر.

استهداف كلي للنشاط	الهيمنة على التكاليف	التمايز
استهداف جزئي للنشاط	التركيز على النشاط	

Source : Gilles Bressy et Christian Konkuyt économie d'entreprise, édition Dallozhé édition, Pris,2000,p282

الفرع الأول : إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف:

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية: 2

1. تنمية قيمة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي والمدروس للعاملين بشأن التكلفة، حيث يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى.
2. محاولة تقديم منتج أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
3. تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة.
4. استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.
5. استخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج.
6. الاستغناء عن الوسطاء مع إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة.
7. تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك.
8. محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان ذلك تكاملا رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا.
9. تركيز المؤسسة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات التي تخدم قطاع سوقي محدد.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري، الأردن، 1998ص.103

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن، 2004،ص228

الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز

تتمثل إستراتيجية التمايز في التوجه إلى سوق واسعة بمنتجات مميزة، للمؤسسة أن تميز منتجاتها في أي مجال استطاعت كالتصميم، الذوق، الجودة، والخدمة ما بعد البيع... الخ، قد يكون التميز فعليا أو مجرد تميز تجاري (التعليب والتغليف، الإعلان والترويج..)، تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بالدفع نحو البحث والتطوير، الابتكار المستمر، والتمايز نوعان هما:

**أولا- التمايز نحو الأعلى:** يعني أن المؤسسة ترفع مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، إذ تحتاج المؤسسة إلى القدرة الكبيرة على الابتكار لتنمية ميزة تنافسية صعبة التقليد للاستفادة منها أطول فترة ممكنة، كما يعرف فإن شركة BMW للسيارات تقوم عموما بتميز منتجاتها نحو الأعلى (جودة أحسن من منافسيها، تكنولوجيا عالية)

**ثانيا- التمايز نحو الأسفل:** معناه أن المؤسسة تخفض مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، حيث تحتاج إلى قدرة كبيرة على إعادة الهندسة حتى تتمكن من تقليل التكاليف على مستوى سلسلة القيمة لان التمايز نحو الأسفل مقترن دائما بتقليص السعر، بينما تمايز نحو الأعلى مرتبط غالبا بزيادة السعر لأنه يؤدي إلى زيادة التكلفة.

تعرف مؤسسة Easy Jet للنقل الجوي مثلا، أنها تميز خدماتها نحو الأسفل (تقليص عدد ونوع الخدمات أثناء الرحلات)

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز:

تركز المؤسسة على نشاط معين في السوق أو جزء منه، حيث يكون الاهتمام بمجموعة من المستهلكين أو مجموعة من المنتجات باستخدام إستراتيجية القيادة في التكلفة أو التمايز، ما يشكل تعاملًا أفضل و أنجح، بحيث توجه كل الموارد لهذا النشاط والقدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين.

1. تسمح إستراتيجية التركيز للمؤسسات ذات الإمكانيات المنخفضة، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها بالعمل في نشاط معين أو جزء منه.

2. المؤسسة التي تعمل في نشاط ما يجعلها تعرفه، من ثم يساعدها على التحكم فيه. 1

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، عمان الأردن ص، 368

### المبحث الثالث: دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تقوم المؤسسة بالبحث على مصادر لتحقيق الميزة تنافسية تعمل على المنافسة بها في السوق، لكن الأمر لا يتوقف عن معرفة تلك المصادر والحصول عليها، بل يتطلب الأمر السعي الدائم من طرف المؤسسة لتنمية تلك الميزة أو المزايا التنافسية، لأن إهمال تطويرها وتجديدها يجعل من السهل على المؤسسات المنافسة تقليدها، وبالتالي فقدان تفوقها التنافسي لصالحهم.

#### المطلب الأول: دوافع وأهداف اهتمام المؤسسة الاقتصادية بعملية نقل التكنولوجيا

##### الفرع الأول: الميزة التنافسية داخل المؤسسة لتشجيع عملية نقل التكنولوجيا

يرى بوتر Porter أن الميزة التنافسية هي عبارة عن: "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة"، ويذهب البعض لتعريفها على أنها تلك الميزة التي تنشأ من مجموعة الوظائف المرتبطة بتصميم وتصنيع وتطوير منتجات المؤسسة والتي يتم أدائها بطريقة أفضل من منافسيها، نتيجة استخدام مجموعة من المهارات أو التكنولوجيا، مع الإشارة أن التفرد (التميز في السوق) لوحده غير كاف ما لم يقترن بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات.<sup>1</sup>

ولكي تصبح الميزة التنافسية ذات فعالية يجب أن تتوفر فيها جملة الشروط التالية: 2

1. أن تكون حاسمة: وهذا يعني أن تمنح الميزة التنافسية للمنظمة خاصية الأسبقية على المنافسين والتفوق عليهم.
2. صعوبة تقليدها: على المنظمة تحصين كفاءاتها الميزة باستمرار لتحافظ على تقدمها الدائم بالنظر إلى منافسيها المقلدين.
3. الاستمرارية: وهذا يعني إمكانية دوام هذه الميزة عبر الزمن، أي قدرة المنظمة على الاستمرار في التميز.

<sup>1</sup> داودي الطيب، مراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد: 12، نوفمبر 2007، ص ص 41-42.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 45

وتضمن هذه الشروط الثلاثة بدورها صلابة الميزة التنافسية لأي منظمة لأن كل شرط منها مقرون بالآخر، حيث يرتبط شرط الحسم بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مرتبط بشرط صعوبة التقليد، مما يزيد من فعالية هذه الميزة وبالتالي زيادة تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

إنه من الصعب على الباحثين اكتشاف كافة تطبيقات الإبداع و الابتكار التكنولوجي المترتب عن عملية نقل التكنولوجيا، خاصة إذا تعلق الأمر بالمجال الاقتصادي والاجتماعي الحالي لكثرة تغيراته وسرعة حركتها، في حين يمكن للمؤسسة من خلال قدراتها المتاحة حل المشاكل الفنية التي تواجهها، وكذا من خلال معرفتها لاحتياجات الزبون ومتطلباته، وبفضل استغلالها للخبرة التكنولوجية المتراكمة لديها في رأس المال واليد العاملة المؤهلة، فإنها أكثر قدرة على التحكم في مختلف التقنيات و الآليات المنقولة بشكل سليم سواء كان نقل أفقي أم نقل رأسي، ولذلك فإن الاهتمام بالتكنولوجيا المنقولة عن مصادر أصلية بشكل إيجابي داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين و تطوير المنتجات وفقا لما يتطلبه السوق لكن بتوفر عدة عوامل أهمها:

1. طاقات وإمكانات مالية وتسييرية مؤهلة وكفاءة على جميع المستويات، فضلا عن التجارية والتي نعني بها قنوات وشبكات توزيع جيدة.

2. امتلاك تجارب ومعلومات كافية عن السوق لدراسته وتحليله.

3. توفر معارف وخبرات تكنولوجية قادرة على إحداث بحث تطبيقي.

### الفرع الثاني: دوافع وأهداف تبني المؤسسة الاقتصادية لنقل التكنولوجيا

إن تعظيم الربحية وتدعيم الفرص من أجل زيادة حجم الحصة السوقية، يعد من بين أهم الدوافع التي تؤدي بالمؤسسة إلى تبني تكنولوجيا حديثة، ناهيك عن وجود جملة أخرى من الدوافع التي تجعل من المنظمة تتبنى الإبداعات والتغيرات التكنولوجية المستثمرة مثل: 2

2. الاستثمار الأجنبي المباشر في نقل التكنولوجيا المتعلقة بأساليب الإنتاج يمكنه أن يساهم في تطوير وخلق منتجات جديدة ذات جودة عالية، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن الدائمين والمحتملين، فتتمكن المنظمة من الحفاظ على مركزها في السوق وتعزز بذلك من قدرتها التنافسية.

<sup>1</sup> داودي الطيب، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> إيمان بلبلولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، قسم العلوم التجارية، ص 61

3. الرغبة في تبادلي التطورات المعاكسة التي تحدث في أسواق مدخلات الموارد التي تستغلها المؤسسة، فمن أسباب التوجه نحو الآلية ارتفاع تكلفة العمل البشري وتساعد أسعار المواد الأولية.

4. لا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش بمعزل عن محيطها وبيئتها الخارجية في المدى الطويل، خاصة مع تزايد سرعة التغيرات والإبداعات و التطورات التكنولوجية بشكل مستمر، فالمؤسسة التي تتجاهل التكيف مع تطورات المجال التكنولوجي (نظام مغلق) مهددة بتدهور مركزها في السوق وتراجع وضعها التنافسي، في حين تتمتع المؤسسة المتجددة المواكبة والمشجعة للتطورات والإبداعات التكنولوجية بالمزايا التنافسية التي تمكنها من الحفاظ على حصتها ومكانتها في السوق، سواء بفضل ميزة التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة.

يفترض دائما أن كل تقدم تكنولوجي سواء كان إبداع أو ابتكار لابد أن يسفر بطريقة تلقائية عن تأثير مرغوب فيه (عائد اقتصادي) من خلال عملية نقل التكنولوجيا سواء من وجهة نظر مالك التكنولوجيا أو من وجهة نظر متلقي التكنولوجيا أو المجتمع ككل كمستفيد من التكنولوجيا ، وهذا الخط الفكري يقوم على الروابط الآتية: 1

- تساهم التأثيرات المادية لجميع الإبداعات المترتبة عن النقل السليم للتكنولوجيا سواء كان نقل أفقي أو نقل رأسي إما عن خلق منتجات جديدة الأمر الذي يعني مزيدا من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج، أو عمليات إنتاجية جديدة الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وارتفاع الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج، ويؤدي هذا الانخفاض إلى ارتفاع الأرباح ونمو المؤسسة ، الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من المنتجات ذات الجودة المطلوبة.

### المطلب الثاني: أثر نقل التكنولوجيا على تعزيز الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

يمكن دور عملية نقل التكنولوجيا في تعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية فيمايلي:

#### الفرع الأول: دور نقل التكنولوجيا في تدعيم إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف

تلعب التكلفة الأقل دور سلاح تنافسي لمجابهة ومقاومة المنافسين، إذ أن الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في تخفيض عناصر التكلفة مقارنة بمنافسيها في نفس المجال، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال امتلاكها ل: تكنولوجيا أفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، فعالية نظم الإنتاج والصيانة، كفاءة العمليات التسويقية، وهو ما يكون سببا في رفع عوائدها.

<sup>1</sup> إيمان ببلولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي ، مرجع سابق، ص 62

يتملك استغلال التكنولوجيا المنقولة قدرة مميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة، ولقد أثبتت التجارب نتائج تلك العملية من خلال خفضه للتكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول إلى السوق ومنح فرص الدخول أيضا للمؤسسات جديدة أخرى بل وتشجيعها على المنافسة، مما يستوجب ضرورة توجيه الجهود إلى مجال البحث والتطوير و الاجتهاد في استغلال التكنولوجيا المنقولة بصورة سليمة من أجل تحسين طرق الإنتاج أو خلق وتحديث منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف، بدلا من تركيز هذه الجهود لاستحداث منتج ذو تكاليف عالية والذي قد لا يضمن تحقيق النجاح، في هذه الحالة يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية نقل التكنولوجيا هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة، لأنه في ظل المنافسة الشرسة والحرة يحدث وان تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء باستخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة.

فعلى سبيل المثال فإن "شركة تكساس انستر ومننت" أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء بدلا من 47 جزء وخفضت خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة فقط والنتيجة بالطبع هي حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج، ومن هنا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف.<sup>1</sup>

ويظهر أثر نقل التكنولوجيا على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تتمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي فإن البعد الحقيقي لعملية نقل التكنولوجيا سواء تعلق الأمر بالنقل الأفقي أو النقل الرأسي (العمودي) يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

<sup>1</sup> قرشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة: العدد 37: ربيع 2008، نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.ulum.nl، تاريخ التصفح 12.12.2017

ومن جهة أخرى تستطيع عملية نقل التكنولوجيا بأن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلاله جعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات البحث و التطوير في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلا في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة **تويوتا - TOYOTA** تتركز جزئيا على تطويرها للمنتج على عمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها<sup>1</sup>.

فالمزايا التي تحصل عليها المؤسسة في مجال التكاليف من جراء استغلالها للنقل الناجح لتكنولوجيا التجهيزات و التقنيات الحديثة قد تساهم في إرساء عوائد الدخل، ومن ثم تدعيم المركز التنافسي والبقاء في سوق شديد المنافسة، حيث تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الرائدة في مجال تكلفتها (أي التي تتحكم في تكاليفها) تستطيع أن تنافس نظيراتها بقوة وذلك في الحالات التالية:2

1. إذا قامت المؤسسات العاملة في نفس القطاع بتقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن الرائدة فيهم بالتكلفة ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.
2. إذا تنافست المؤسسات بالأسعار (زادت حدة المنافسة داخل المجال)، فنجد بأن المؤسسة ذات التكلفة الأقل (أي التي تتحكم في تكاليفها) تكون قادرة على تحمل شدة المنافسة بشكل أحسن وأكثر من نظيراتها.
3. إذا ما دخلت منتجات بديلة إلى السوق فنجد أن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار.

### الفرع الثاني: دور عملية نقل التكنولوجيا في تدعيم إستراتيجية التمييز

تسعى بعض المؤسسات الإقتصادية إلى تعزيز المركز التنافسي لها من خلال إتباعها إستراتيجية التمييز، وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات بميزات تجعلها تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي يقدمها المنافسون، بحيث يدرك زبائن القطاع أنها فريدة من نوعها أو متميزة، إذ يمكنها تلبية حاجاتهم ورغباتهم بدرجة أعلى وأفضل من باقي المنتجات المنافسة.

<sup>1</sup> فريد كورتر، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الخيط الإقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة 2007.

<sup>2</sup> مدوكي يوسف: الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة روائح ورود بالوادي-، مذكرة ماجستير، تخصص PME-TIC، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2009/2008، ص38.



يساهم عامل نقل التكنولوجيا في تمييز المنتجات في حالتين: 1

**أولاً- إبداع منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق،** حيث تكون هذه الأخيرة جديدة على المؤسسة والسوق على حد سواء، وهي ناتجة عن طريق الاكتشافات العلمية والابتكارات الضخمة (إبداع تكنولوجي)، وتمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم جديدة كما أنها تؤدي وظائف جديدة، فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق قبل منافسيها في هذا المجال، تلبية لحاجات ورغبات كامنة لدى مختلف الزبائن وإرضائهم قد المستطاع.

**ثانيا- تطوير منتجات حالية موجودة،** حيث تقوم المؤسسة التي تعتمد في نشاطها الإنتاجي على عملية نقل التكنولوجيا المتطورة، بالبحث عن سبل لإرضاء عملائها من خلال مراعاة معيار الجودة و النوعية، وكذا الوقت المحدد لتلبية .

**ثالثا-الجودة:** إذ تمثل الجودة معيارا لدقة تصميم المنتج والتوفيق في إنجازه طبقا لمتطلبات واحتياجات الزبون واهتماماته، وعلى الرغم من ذلك فإن الجودة لا تولد قيمة للزبون إلا بإشباعه لرغباته عند المستوى اللائق.

**رابعا- السهولة والسلامة عند الاستعمال:** فالتجديد والتحسين في المنتجات يفترض أن يضمن سهولة استخدام المنتج والسلامة عن الاستهلاك أو الاستعمال.

**خامسا- التغيير والتحسين في خدمات ما بعد البيع:** وذلك إلى خدمات أفضل وأطول تضمن تمييز المنتج وعروض المنظمة، بالمقارنة مع منافسيها.

وعليه يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير من خلال إبداعه باستخدام مختلف الإمكانيات التكنولوجية المتاحة خاصة منها التي تم استيرادها من الدولة المالكة للتكنولوجيا، في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تحدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهذه العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المنظمة لتثبت هذه الصورة. 2

<sup>1</sup> مدوكي يوسف، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مرجع سابق، ص، ص 38،39

<sup>2</sup> عيسى عيسى العسافين، تكنولوجيا المعلومات-دراسة في مفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية-مجلة الملك فهد الوطنية،المجلد 12، العدد 2، السعودية،أوت 2006

## الفرع الثالث: دور عملية نقل التكنولوجيا في تدعيم إستراتيجية التركيز

يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعا أو شريحة معينة من السوق، من خلال البحث في خصائص زبائن هذه الشريحة السوقية والعمل على التفنن في خدمتهم والإنتاج وفق متطلباتهم، ويوفر الإبداع و الابتكار التكنولوجي الناجمة عن النقل السليم للتكنولوجيا للمؤسسة الإقتصادية قدرة فعالة لتركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال تركيز العمل في سوق محددة للتطوير في خطوط الإنتاج، أو تطوير وتيرة الإنتاج أو التوزيع والتسويق بهدف تلبية حاجتهم ورغباتهم حسب ما يطلبون فبعدها تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا شركة بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات، وبهذا نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف بالإضافة إلى ذلك فإن نقل التكنولوجيا دور في تثمين وتفعيل عملية التركيز على نطاق محدود من المنتجات والسوق، مما تستطيعه المؤسسة المنافسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز، خاصة وأن المنتجات التي تعرض المؤسسة موجهة إلى شريحة معينة في السوق، أصبحت تدرك جيدا بفضل اعتمادها على التكنولوجيات الجديدة المتجددة المتلقاة خصائصها وطلباتها. 1

فكما سبق وأن ذكرنا بأن للتكنولوجيا المتلقاة بصفة سليمة دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بأن مختلف التطورات و التحولات التكنولوجية لها تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز، إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز، ففي حالة قيام المؤسسة بتحويل تكنولوجيات معينة من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الحديثة في عملية الإنتاج، ، فإنها تسعى لتحقيق ذلك من خلال استخدام كافة الخصائص والتقنيات التي تحملها هذه التكنولوجيا المنقولة بشكل سليم دون عوائق.

<sup>1</sup> قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق، ص 77.

### المطلب الثالث : أثر نقل التكنولوجيا على القوى التنافسية للمؤسسة

تعمل عملية نقل التكنولوجيا غالبا على التأثير في القوى التنافسية المختلفة، وأهم هذه القوى هي تلك التي صنفتها مايكل بوتر في نموذج الشهير بالقوى الخمس للمنافسة.

#### الفرع الأول: التأثير على القوى التنافسية لمنافسي القطاع (المنافسة بين الشركات القائمة)

تؤثر عملية نقل التكنولوجيا على منافسي القطاع تأثيرا كبيرا، فعندما تؤدي هذه العملية إلى تخفيض تكلفة المنتجات داخل قطاع نشاط معين تزداد الضغوط على المؤسسات المنافسة لخفض أسعارها فتستطيع المؤسسة الأقدر على خفض تكاليفها اللجوء إلى استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن منافسيها، وتبقى المؤسسة المبادرة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها بفعل عوامل الخبرة المكتسبة فتصبح رائدة داخل الصناعة من خلال فورات السعر. قد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصصها السوقية فتلجأ إما إلى تقليدها فتخفض من أسعارها ولأنها أقل خبرة من المؤسسة الرائدة، لكن إذا كان عملية نقل التكنولوجيا تقنيا أو من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع يصبح من العسير جدا على المنافسين الحصول عليه أو محاكاته بسهولة، أما إذا كان الابتكار يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها. في حين إذا كان الابتكار من النوع الذي يركز جهود المؤسسة في خدمة قطاعات ضيقة سيمكنها من أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات زبائنها وأكثر كفاءة في استغلال مواردها، وتدعم هاتين الميزتين خاصة إذا كانت سبابة إلى هذا الابتكار داخل الصناعة. 1

#### الفرع الثاني: نقل التكنولوجيا وحواجز دخول المنافسين المحتملين (الداخلين الجدد)

إستراتيجية الدخول إلى أسواق غير الأسواق الأصلية للمؤسسة تتوافق وإستراتيجية النمو والتي ترتبط بالعوامل التالية: جاذبية القطاع، الدخول، وإمكانية تحسين القيمة المقدمة للزبائن. 2

يعمل المتنافسون داخل القطاع على إقامة حواجز دخول عالية أمام الداخلين الجدد بتأثير على هذه العناصر الثلاث، وذلك بتغطية السوق كليا ومحاولة تنميته حيث لا تترك فرصة سانحة لأي محاولة دخول، أو برفع تكلفة الدخول إلى أقصى حد ممكن من خلال الاستثمار في عملية الإشهار و الاتصال، و إبراز صورة العلامة

<sup>1</sup> قريشي محمد، م الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> Michael Porter, *l'avantage concurrentiel ses comment devancer concurrents*, sans avance et maintenir son avance, dunod, paris, 1999, P136.

وكذا خدمة الزبائن. كل هذه العناصر تمثل مجالات واسعة للتفكير دوما في طرق جديدة متجددة من البحث والتطوير وهذا ما يعكس بشكل مباشر ضرورة الاهتمام بنقل التكنولوجيا، باعتباره أحد هذه العناصر يمثل حاجزا للدخول إذا تبناه منافسو القطاع من جهة، وعملا لكسر حواجز الدخول إذا تبناه الداخلون الجدد من جهة أخرى.

1. تكون عملية نقل التكنولوجيا حاجزا لدخول المنافسين الجدد في الحالات التالية:

أ. إذا كان من الممكن الانفراد بالمنتجات الجديدة أو بأساليب الإنتاج الجديدة باستخدام التكنولوجيا المنقولة المرخصة للحصول على شهادة المطابقة مثلا.

ب. إذا كان من السهل الاستحواذ والتحكم في المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية أو المعدات و وسائل الإنتاج الحديثة الناتجة عن نقل التكنولوجيا المستعملة للحصول على الإنتاج المتميز.

ج. إذا كان رأس المال و المجال التكنولوجي مرتبطين ارتباطا وثيقا بعملية نقل التكنولوجيا السليمة التي تقوم بها الدول المتلقية لها الهادفة للتطوير.

د. إذا كانت التكنولوجيا الداعمة للابتكار و الإبداع تحتاج إلى كثافة عالية من نشاط البحث والتطوير؛

هـ. إذا أدت عملية نقل التكنولوجيا إلى ترميط السوق أو القطاع الصناعي بصفة تامة من خلال استحداث تقنيات جديدة تتواءم مع استراتيجية جذب العملاء. 1

2. تكون عملية نقل التكنولوجيا عاملا لكسر حواجز الدخول من طرف المنافسين الجدد في الحالات التالية:

أ. إذا كان التكنولوجيا المنقولة تخدم من خلال البحث و التطوير العملية الإنتاجية، و التي بدورها تخدم القطاع المستهدف؛

ب. إذا تعددت مجالات استعمال التكنولوجيا المنقولة، بحيث تمثل هذه المجالات أسواقا جزئية داخل نفس السوق الأصلي؛

ج. إذا تمتعت المؤسسة الداخلة بالتكنولوجيا المنقولة بمصادر الكفاءة والفعالية في تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة أكبر من منافسي القطاع، بعبارة أخرى إذا استطاعت من تجاوز عامل خبرتهم وتجربتهم في المجال، وقد تكون التكنولوجيا المنقولة الحديثة المتطورة العوامل المساعد على ذلك.

إذا أدت عملية نقل التكنولوجيا إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة فإن ذلك يعتمد

على مدى تحكم المؤسسات المتلقية لهذه التكنولوجيا، ومنع محاكاة تكنولوجيتها من طرف المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> ملتقى حول الابتكار ونقل التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية في أفريقيا، الدورة السابعة والأربعون للجنة الاقتصادية لأفريقيا الدورة التاسعة لمؤتمر وزراء الاقتصاد والمالية الأفريقيين، أبوجا، نيجيريا 29 و 30 مارس 2014

والجدير بالذكر أنه كلما كانت هذه التكنولوجيا المنقولة من النوع الذي يخفض من التكلفة أو يحسن من جودة المنتج كلما تمتعت المؤسسة الحاصلة على التكنولوجيا بسبق تنافسي أكبر وقدرة تنافسية أعلى<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : نقل التكنولوجيا و حواجز الخروج (للمنافسين)

بنفس الأسلوب الذي تقيم به المؤسسات حواجز دخول المنافسين، فإنها في ظل زيادة حدة المنافسة ستضطر إلى مواجهة حواجز لخروجها من السوق المعني. حسب Porter فإن أهم عوائق الخروج تتمثل في العناصر التالي: 2

الأصول الدائمة والخاصة، ارتفاع تكلفة الخروج، الاعتبارات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، نقص المعلومات، معارضة المشرفين والمسيرين، كيفية وطريقة التنازل عن الأصول، الحواجز الاجتماعية. يمكن القول أن عملية نقل التكنولوجيا تؤدي إلى كسر حواجز الخروج في بعض الحالات وقد يؤدي إلى رفعها في حالات أخرى.

1. تعمل التكنولوجيا على كسر حواجز الخروج من الصناعة يعني أنه يعمل على خفض حواجز الدخول إلى صناعات أخرى.

2- تؤدي التكنولوجيا المنقولة إلى رفع حواجز الخروج في الحالات التالية:

أ. إذا كان نقل التكنولوجيا مصدرا للتكنولوجيات الحديثة المتطورة التي تساهم في رفع وتيرة الإنتاج، واستحداث التجهيزات وتكنولوجيات وأصول ضخمة التي تميز المؤسسة عن باقي منافسيها؛

ب. زيادة الاستثمارات، خاصة الاستثمار الأجنبي المباشر الخاص بموضوع نقل التكنولوجيا؛

ج. في حالة استخدام التكنولوجيا المنقولة في البحث و التطوير في قطاعات تتميز بالتنوع المرتبط فإن التخلي عن بعض التكنولوجيات المستخدمة بشكل فعال قد يؤدي إلى التأثير على القطاعات الأخرى للمؤسسة؛

هـ. في حالة المؤسسة المشتغلة في قطاع نشاط واحد فإن الخروج منه يعني الإفلاس والتصفية؛

و. في حالة نقل التكنولوجيا المفروضة من طرف السلطات العليا فإن هؤلاء سيعارضون التخلي عنها بكل الطرق حتى وإن كانت قليلة الأهمية للمؤسسة؛

ز. بالإضافة إلى العوائق الاجتماعية وعوائق نقص المعلومات الكافية حول القطاعات التي تريد المؤسسة الخروج منها أو الدخول إليها؛

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، مصر.

يتضح إذا أن عملية نقل التكنولوجيا قد تعمل على تسهيل الخروج من بعض القطاعات والدخول لأخرى، كما قد يمثل في بعض الحالات عائقا للخروج منها، وحتى في هذه الحالة الأخيرة فهو سيدفع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المنقولة من أجل البقاء.

#### الفرع الرابع : تأثير عملية نقل التكنولوجيا على قوى التفاوض بين الموردين والعملاء

يستطيع الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المنقولة أن يغير نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن ( أفراد أو مؤسسات ) في الحالات التالية:

1. إذا أدى نقل التكنولوجيا في المؤسسة إلى تهيمن سوق معين، أي كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وتكلفة أقل؛
2. إذا ساهمت عملية نقل التكنولوجيا في إضافة خصائص أساسية جديدة للمنتجات تؤثر في الدوافع الشرائية للزبائن وتؤدي إلى سلوك تفضيل قوي من جانب المشتريين، مما يسمح بتضييق نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن؛

3. إذا ساهمت عملية نقل التكنولوجيا في تطوير المنتجات أو أساليب الإنتاج ، فإن انتقال الزبائن من مورد لأخر يكون بمعدلات مرتفعة ، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف قوتهم التفاوضية أمام الزبائن؛
4. إذا توفر لدى الموردين تكنولوجيا جديدة متصلة بأداء السلعة أو بخصائصها فإنها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء، وذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم؛<sup>1</sup>

#### الفرع الخامس : تأثير نقل التكنولوجيا على القوة التنافسية للمنتجات البديلة

يؤثر الابتكار بدوره في درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية:

1. استخدام التكنولوجيا المنقولة في الاستحداث الفعال في المنتجات البديلة؛
2. التشابه الكبير بين المنتجات؛
3. الفروقات المعتبرة في الأسعار؛
4. حالات الندرة أو حالات ضعف انخراط المشتري في عملية الشراء؛
5. توفر الموارد والمدخلات وانخفاض أسعارها؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ملتقى حول الابتكار ونقل التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية في أفريقيا ، مرجع سابق

<sup>2</sup> ملتقى حول الابتكار ونقل التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية في أفريقيا.

### خلاصة الفصل

رغم أن عملية نقل التكنولوجيا عملية معقدة ومتعددة الجوانب تحمل في طياتها الكثير من الخطر، خصوصاً فيما تعلق بالطرق المتبعة في نقلها، إلا أنه يعتبر عامل جيد في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة وتكمن أهمية نقل التكنولوجيا في تحويل المعلومة و المعدات إلى قيم تجارية متميزة ومنتجات جديدة ناجحة نظراً لما تحمله من تحسين في الجودة، ورفع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

إن عملية نقل التكنولوجيا كأداة للتنافس تحتم على المؤسسة الاهتمام بنشاطات البحث و التطوير المنظم والعمل الجاد والارتكاز على قواعد علمية ومعرفية في المجال المستهدف لخلق الجديد، رغم أن ذلك يتطلب موارد تنظيمية ومادية وكفاءات بشرية معتبرة.

بما أن المنتجات الجديدة هي أهم مخرجات عملية الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المنقولة باعتبارها وسائل التنافس الفعلية في الأسواق، فإن ذلك يعني أن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات مرتبطة بدرجة تحكمها في الطرق و الآليات المتبعة في عملية تحويلها و استخدامها في الإنتاج، بل لا يكفي أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بنقل التكنولوجيا الجديدة فحسب، وإنما يجب أن تكون سباقاً ومستمرة في ذلك وحريصة على عدم تقليدها وضياع مزاياها.

إذا على المؤسسة الاقتصادية الراغبة في رفع أو تعزيز مزاياها التنافسية أن تعمل في أقرب وقت ممكن على تهيئة المناخ المناسب وتوفير الإمكانيات اللازمة والمتطلبات الضرورية لتحسين وتطوير منتجاتها بالكيفية التي تؤهلها للتعامل مع المعطيات الحالية والمتوقعة للسوق الذي أصبح يتخذ صفة العالمية.

### تمهيد:

تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات كبيرة فيما يخص المنافسة التي تزداد حدتها يوما بعد آخر خاصة التحديات الموجهة من الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، التي تحتم على المؤسسات البحث الدائم لتحسين ميزتها التنافسية لتحقيق الريادة والبقاء والذي يكون بالسعي لتجديد تلك الميزة أو المزايا باستمرار وتعد الوتيرة المتسارعة للتطور التكنولوجي أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تراهن عليها المؤسسات لمواجهة المنافسة وتحقيق الأهداف المرجوة، و قد احتلت عملية نقل التكنولوجيا الموقع الاستراتيجي من حيث نسبة مواكبة الدول خاصة منها الدول النامية لمختلف التحولات التكنولوجية، و لمعرفة وتحليل آثار عملية نقل التكنولوجيا على الميزة التنافسية تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، وذلك باستخدام الأدوات التالية:

1. **المقابلة:** تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وتعتبر المقابلة حوار يعتمد بالدرجة الأولى استهداف المعلومات المفيدة في الدراسة بغية الوصول إلى تحليلات مفيدة.
2. **الملاحظة:** تعتبر كذلك من الأدوات الأساسية المستعملة في البحث، فهي تستهدف اكتشاف العلاقات والترابطات المنطقية والعلمية بين أنشطة وطريقة سير عمل للمؤسسة فهي تكتسي أهمية في دراستنا نظرا لطبيعتها، و الأسلوب التدقيقي المتبع.

وتتلخص أهم النقاط التي تم تناولها في هذا الفصل فيما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: دور التكنولوجيا المنقولة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.



### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE

شهد الإقتصاد الوطني عدة تغيرات مست العديد من المؤسسات الإقتصادية فمنها من تجاوزت واستمرت لتحقيق أهدافها وفرضت وجودها، ومن بينها مؤسسة الإسمنت - شلف - باعتبارها تساهم في قيام هياكل المشاريع التنموية انطلاقا من طبيعة نشاطها المتمثل في منتجاتها المتميز على مستوى السوق المحلي، وعليه سيتم الدراسة التطبيقية بمؤسسة اسمنت - شلف -

#### المطلب الأول: التعريف بشركة الإسمنت وأهدافها

##### الفرع الأول : تعريف شركة الإسمنت

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته هي مؤسسة وحيدة الوحدة مقرها الاجتماعي بحي حمادية طريق وهران بالشلف، تأسست بمقتضى المرسوم رقم 82/325 المؤرخ في 30 أكتوبر 1982 تبعا لإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لمواد البناء.

و أصبحت المؤسسة اقتصادية عمومية يوم 09 أكتوبر 1989، حيث أنها حاليا ملك للدولة الذي يملك كل أسهمها، وتنشط المؤسسة برأس مال يقدر بـ 6.241.000.000 دج.

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف مقسمة إلى منطقتين الأولى توجد بها المديرية العامة بالحمادية بالشلف، و الثانية توجد بالمنطقة الصناعية أي وحدة الانتاج بواد سلي على الطريق الوطني رقم 04 على بعد 07 كلم غرب مدينة الشلف، و تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 40 هكتار كما توظف حوالي 1200 عامل. تتوفر المؤسسة على فرنين بطاقة انتاج 01 مليون طن سنويا للفرن الواحد، بالإضافة إلى فرن ثالث تم اقتناء و مع بداية سنة 2018 وهو حاليا قيد التركيب و التهيئة للاستغلال، و يتمثل إنتاج المؤسسة الحالي في نوع الاسمنت الاصطناعي (45 jpc)، مع الإشارة إلى أنها كانت تنتج فيما سبق الاسمنت العادي (325 CPA).

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف لها شخصيتها الاعتبارية بحيث حمل اسم تجاري "ECDE"، وفقا

لما حددها القانون التجاري الجزائري، كما لها مميزات المستقلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ،مديرية التنظيم، التخطيط، و التطوير ديسمبر 2017

كما تتوفر على حساب مصري وطني و أجنبي، ولها منهجيتها الخاصة في طريقة العمل، وهذا الكيان القانوني ضروري و هام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة، ولمعرفة الأرباح و الخسائر المحاسبية عليها أن تستمد صفتها التجارية من جراء العمليات التي تقوم بها (شراء من أجل الانتاج ثم البيع)، ولهذا تصبح محاسبتها ذات طابع تجاري حيث يوجد بها سجل تجاري و رمز بريدي و تقدر مبيعاتها بـ400.000 دج طن سنويا<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف شركة الإسمنت

تم إنشاء هذه المؤسسة لتمويل الاقتصاد الوطني بمادة الإسمنت، ومن ثم يكون الهدف الرئيسي هو تحقيق الميزة التنافسية في هذا المجال وتمثل أهدافها فيما يلي :

- 1- الزيادة في رأس المال وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل .
- 2- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح بالمنافسة.
- 3- تغطية العجز الجهوي في مجال الإسمنت ومواد البناء والتقليل من استرادها من الخارج .
- 4- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطوير المؤسسة كإنشاء خط إنتاج جديد.
- 5- توفير مادة الإسمنت بأسعار معقولة، ومن ثم خفض أسعار السكن الى حد ما .
- 6- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال .

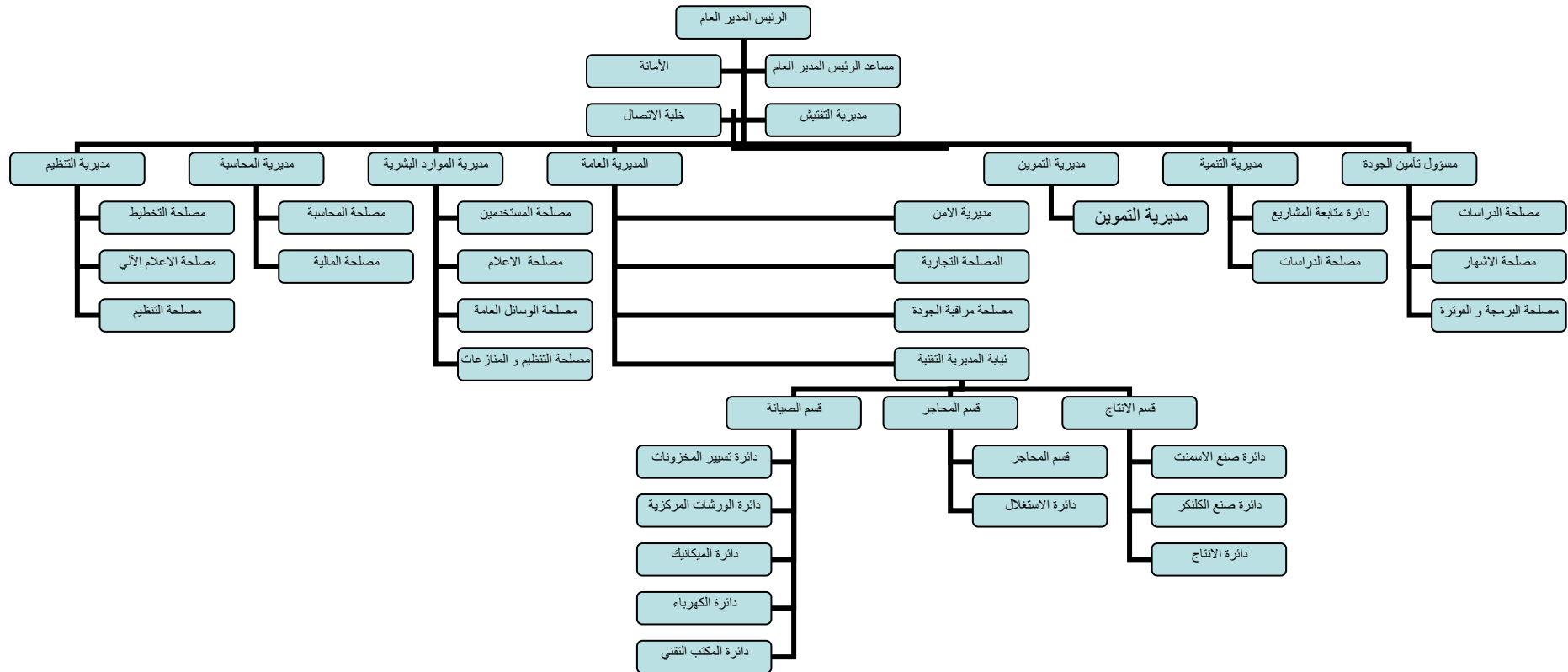
اذن لهدف الرئيسي للمؤسسة يتمثل في ضمان النوعية والكمية وكذا الحفاظ على استقرار الأسعار هذا من الناحية الاقتصادية ، أما من الناحية الاجتماعية هو توفير مناصب عمل ، وكذلك الاستفادة من توظيف الإطارات عالية المستوى والكفاءات .

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بشلف ينظم فيه جميع المصالح التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة ، وهذا من أجل تحقيق الفعالية في الإنتاج وتحقيق الأهداف الموضوعية، مما يؤدي إلى استمرارية النشاط، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يعبر عن تقسيم الأنشطة والمهام داخله على أساس وحدات تنظيمية بحيث قدمت لكل وظيفة قسم والشكل التالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف نفس المرجع

شكل رقم (1.3) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته



المصدر: مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير

### المطلب الثالث: بنية الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE

يتفرع هيكل المؤسسة إلى عنصرين أساسيين يتمثلان في المديرية العامة التي يتواجد مقرها الاجتماعي بحي الحمادية بولاية الشلف، ومديرية العمليات التي يتواجد مقرها بالمنطقة الصناعية بواد سلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: المديرية العامة

تضم المدير العام، الأمانة العامة، المكلف بالاتصال و الإعلام، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير، المستشار القانوني، فرع الوسائل العامة، و المكلف بالتدقيق.

**أولاً-المدير العام:** يوجد على رأس الهيكل التنظيمي، ويقوم بوضع الخطط السنوية و الإشراف على مختلف مصالح المؤسسة.

**1/ الأمانة العامة:** تقوم باستقبال البريد الوارد، و إرسال البريد الصادر من و إلى المؤسسة، وترتيب الوثائق و تنظيمها.

**2/المكلف بالاتصال و الإعلام:** يقوم بجميع الأعمال الخاصة بالمؤسسة من إشهار، تنظيم الملتقيات و اللقاءات التشاورية مع الإطارات و العمال، للبحث عن حلول لمشاكل العمال.

**3/ مديرية التنظيم، التخطيط و التطوير:** تقوم بوضع الخطط الشهرية و السنوية و تنظيمها و الحرص على مراقبتها دورياً، إلى جانب القيام بعمليات تنظيم الهيكل، واستحداث المصالح و الوظائف الجديدة، أو إلغائها داخل المؤسسة.

**4/ المستشار القانوني:** مهمته الأساسية هي الإشراف على كل ما يخص الجانب القانوني للمؤسسة، ومساعدة الرئيس المدير العام في شرح القوانين و النصوص التشريعية له، وكذا يقدم التوجيهات حول القضايا العامة مع المحاكم، وماهي القوانين التي يجب إتباعها و تطبيقها لحل تلك المشاكل.

**ثانياً-فرع الوسائل العامة:** يشرف على توفير العتاد و الآلات الخاصة بالمؤسسة، ومراقبتها و العمل على تصليحها.

**ثالثاً-المكلف بالتدقيق:** يعمل على مراقبة و متابعة تطبيق الإجراءات الإدارية المعمول بها، أي مراقبة مدى احترام إجراءات العمل.

<sup>1</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم، التخطيط، و التطوير ديسمبر 2017.

### الفرع الثاني: مديرية العمليات

وتتكون من المديرية التقنية، مديرية التنمية، المديرية التجارية، مديرية التمويل وتسيير المخزون، ومديرية المالية و المحاسبة.

**أولاً- المديرية التقنية:** تقوم بتسيير المصنع بوجه عام بما في ذلك طريقة تصنيع الاسمنت بجميع مراحلها، الإنتاجية، إلى غاية توزيعه للزبائن.

**ثانيا- مديرية الموارد البشرية:** تقوم بتنسيق، توجيهه، و مراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، إعداد سندات أجور المستخدمين، تسيير ملفاتهم الإدارية، معالجة مشاكلهم الاجتماعية.

**ثالثاً- مديرية التنمية:** مهمتها هي تجديد الآلات و التكنولوجيات و التقنيات الحديثة المتعلقة بالعملية الإنتاجية.

**رابعاً- المديرية التجارية:** يكمن دورها في بيع و تسويق منتجات المؤسسة من خلال مجموعة من المهام التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. إعداد برامج المبيعات;

2. معالجة طلبات الشراء المقدمة من طرف الزبائن;

3. إرسال وسائل الدفع إلى مصلحة المحاسبة;

4. إعداد سندات الشحن;

5. دراسة السوق;

6. تحليل المبيعات;

**خامساً- مديرية التمويل وتسيير المخزون:** تتكون هذه المديرية من قسم التمويل و قسم تسيير المخزونات،

ويمكن تلخيص مهام هذه المديرية فيما يلي:

• السهر على توفير السيولة للمواد الأولية.

• القيام بتسجيل الإيداع و الإخراج في قاعدة البيانات التجارية.

• المشاركة في عملية الجرد.

• إرسال تقارير النشاط الشهرية للمخزن إلى مديرية الإدارة و المالية و إدارة مراقبة التسيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم، التخطيط، و التطوير ديسمبر 2017

سادسا- مديرية المالية و المحاسبة: تقوم بجميع العمليات المالية و المحاسبية الخاصة بالمؤسسة، والحرص على دقة حساباتها و مراقبة أرصدها المالية باستمرار.

### المبحث الثاني : الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته ECDE

انطلاقا من الدراسة الميدانية بالمؤسسة ،وذلك بدراسة مختلف الأنشطة التي تقوم بها تم استنتاج أن المؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE تتبنى ميزة تنافسية تعتمد على تميز منتجاتها.

#### المطلب الأول: العوامل المساعدة على تميز منتجات المؤسسة

العوامل المساعدة على تميز منتجات مؤسسة الاسمنت و مشتقاته نجد ما يلي:

#### الفرع الأول: العلاقات و الروابط الاقتصادية

أولا- الروابط والعلاقات :إذ هناك تأثير كبير لتلك الروابط على تميز المنتجات من خلال الروابط بين أنشطة المؤسسة نفسها والروابط والعلاقات مع المتعاملين الآخرين ويمكن توضيح ذلك في ما يلي:

ثانيا- ترابط أنشطة المؤسسة : حيث أن كل المنتجات تمر بمراحل متسلسلة حتى تصل إلى المرحلة النهائية فتدخل الفرق العمالية و الآلات والمعدات مضبوط إلى حد الإتقان، مع الإشارة أن المؤسسة تحصلت على شهادة الايزو ISO 9001 إصدار 2000 من طرف AFAC ACERT الفرنسية سنة 2003 ، ثم أعيد تقييمها في أفريل 2006 من طرف AFAC AFNOR الدولي الذي سمح بتجديدها حتى سنة 2009، وفي جوان 2009 قام بتمديدتها 3 سنوات أخرى<sup>1</sup>.

ثالثا- العلاقات مع والموردين: تتعامل مؤسسة الاسمنت و مشتقاته مع موردين محددين في الغالب وهذا منذ سنوات نتيجة الثقة المتبادلة والحرص على بناء مصالح مشتركة تعود بالفائدة على الطرفين، مما يجعلها تحصل على أفضل المواد الأولية وبدون إشكال يذكر، كذلك التسهيلات من طرفهم تصل إلى امتيازات متعددة مثل: الخصومات وأجال التسديد الطويلة.

رابعا- الروابط والعلاقات الوثيقة مع قنوات التوزيع ومع العملاء:تعمل مؤسسة الاسمنت و مشتقاته على تلبية احتياجات العملاء، حيث تتوفر على غرار الموقع الأم بوادي سلي بولاية الشلف، نقاط بيع الاسمنت في وادي سمار بالجزائر العاصمة، تمارست، عين صالح، وتيميمون، مما جعل المؤسسة محل ثقة العملاء من خلال تقديم منتجات متميزة مع ضمان خدمات ما بعد البيع فكسب رضاهم غاية الشركة مما يزيد تلك الروابط والعلاقات نموا.

<sup>1</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ،مديرية التنظيم، التخطيط، و التطوير ديسمبر 2017.

## الفصل الثالث دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته

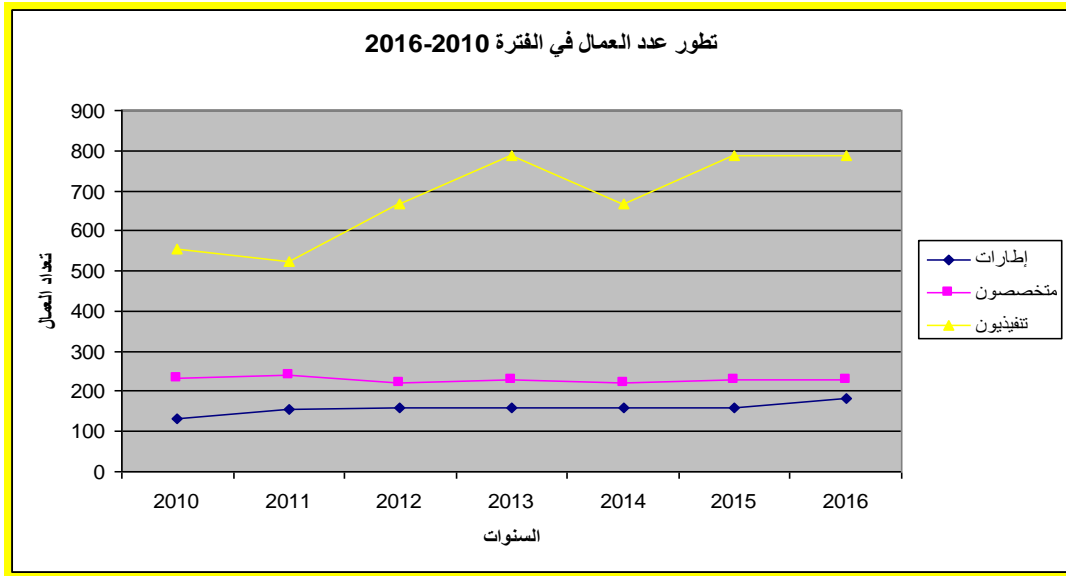
خامسا/الخبرة والتعلم: تعتبر المؤسسة محل الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الريادية في المنطقة، حيث اكتسبت خبرة طويلة في العمل الذي يقارب الستة و الثلاثون سنة منذ الإنشاء الأول لها، فتراكم الخبرات يكسب عمالها وإطارها مهارات سواء في التسيير أو الإنتاج، بالإضافة إلى تمتع المسؤولين فيها بمستوى تعليمي جامعي ما جعلها تعتمد على إستراتيجية واضحة المعالم لتحقيق الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل والجدول الموالي يبين تقسيم عمالها حسب الصنف على امتداد الفترة 2010-2016

الجدول رقم (1.3) يوضح توزيع عمال المؤسسة حسب الصنف

الصنف	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
إطارات	133	157	160	160	160	160	184
متخصصون	231	240	220	227	220	227	230
تنفيذيون	554	522	669	786	669	786	786
المجموع	918	919	1049	1173	1049	1173	1200

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

الشكل رقم (2.3) يبين تطور عدد العمال في الفترة الممتدة بين 2010-2016



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب محتوى الجدول رقم (1.3)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن تعداد العمال في تزايد مستمر عبر السنوات المذكورة، هذا ما يفسر التنامي المتزايد لمنتج المؤسسة، وهذا ما يبرر الحجم الكبير للطلب على منتجات المؤسسة، مع الإشارة إلى أن الحصة الغالبة من المناصب هي فئة العمال التنفيذيون.

الفرع الثاني: المصادر الداخلية و الخارجية المحددة للميزة التنافسية للمؤسسة

أولاً- المصادر الداخلية:

يمكن تصنيف المصادر الداخلية للميزة التنافسية التي تشكل موردا في نفس الوقت، للمؤسسة إلى ما يلي:

1/ الموارد الملموسة:

تشكل مما يلي: الموارد المالية ووسائل النقل، معدات الإنتاج والمواد الأولية.

أ- الموارد المالية: بالنسبة للموارد المالية فإن الشركة تعتمد بالأساس على قدرتها الذاتية، وعلى قدرة الشركاء

في رفع رأس مالها، فقد كان 5.000.000.000 دج سنة 1989، ثم بلغ 6241.000.000 دج عام 2012،

وتعكف المؤسسة حالياً على رفعه تزامناً مع ترقب ظهور منافسين جدد، أو الحفاظ على القيمة في حدود

المنافسة الشرسة.

ب- المواد الأولية: وتتمثل في المدخلات التي تحتاجها الصناعة وهي متوفرة بالشكل الكافي:

◆ الكلس: يصل مخزونه إلى 173.000.000 طن، و محجره الكلس تقع على بعد 30 كلم جنوب المصنع،

يستخرج بواسطة مطاطي طويل.

◆ الطين: يقع في جبل الماعز على بعد 06 كلم من المصنع، تقدر سعته بـ 32.000.000 طن، يمكن أن يسد

احتياجات 90 سنة من الاستغلال ينقل بواسطة ناقلات نحو محجرة الكلس يخلط هذا الأخير و ينقل بنفس الكمية

إلى المصنع.

◆ الجبس: تقع محجرته على نحو 35 كلم من المصنع، وهو أبعد محجرة ببلدية بوزغاية، ويقدر المخزون

بـ 6.000.000 طن، ويمثل 80 سنة من الاستغلال، وتنقل المواد بواسطة الشاحنات مباشرة إلى المصنع، وتستخرج

من المنجم بالمفرقات.

◆ الرمل: تقع محجره الرمل بسبيدي عامر على بعد 10 كلم من المصنع، وينتقل المصنع بواسطة الشاحنات، كما

يوجد هناك مصدر آخر بسبيدي دلة على بعد 35 كلم من المصنع.

ج- المعدات و مراحل إنتاج الاسمنت: تنطلق عملية إنتاج الاسمنت من المحاجر حيث توجد المادة الأولية وصولاً

إلى المصنع، ومن ثم المرور عبر مجموعة من المراحل الإنتاجية داخل المصنع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته، مديرية المحاسبة و المالية، مصلحة المالية.

<sup>2</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته، مديرية الانتاج، مقابلة مع مسؤول وحدة الانتاج



## الفصل الثالث دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته

◆ **المحجرة:** استخراج الكلس و الرمل بطرق مختلفة بواسطة الآلات و المتفجرات بشكل قطع يصل حجمها إلى مترين، علما أن المحجرة تنقسم إلى عدة وحدات منها:

وحدة سيدي لعروسي التي تنتج الكلس (calcaire)، وتقوم بنقل الصلصال (argile) من جبل الماعز بالمعمارية ببلدية وادي سلي عن طريق الشاحنات التي توصل الصلصال حتى المحجرة، حيث يتم الطحن و التكسير الجيد للمادتين، ومن خلال هذه العملية يتم إحصاء كمية المادة المستخرجة من المادتين شهريا وسنوياً لأن الطاحن (conasseur) يحتوي على ميزان ضخيم يسمح بذلك.

ومن جهة أخرى نجد أن الجبس ينقل من محجرة بوزغاية حيث يتم نقله من طريق الشاحنات التي تنقل أيضا برادة الحديد، وكذلك الرمل من سيدي عامر.

ب- المصنع: عند الوصول إلى المصنع يتم خلط واسترجاع المزيج المتكون من الكلس و الصلصال (calcaire & argile).

د- مساهمات مؤسسة الاسمنت في المؤسسات الأخرى: تساهم المؤسسة في عدة مؤسسات وطنية، كما هو مبين في الجدول التالي: 1

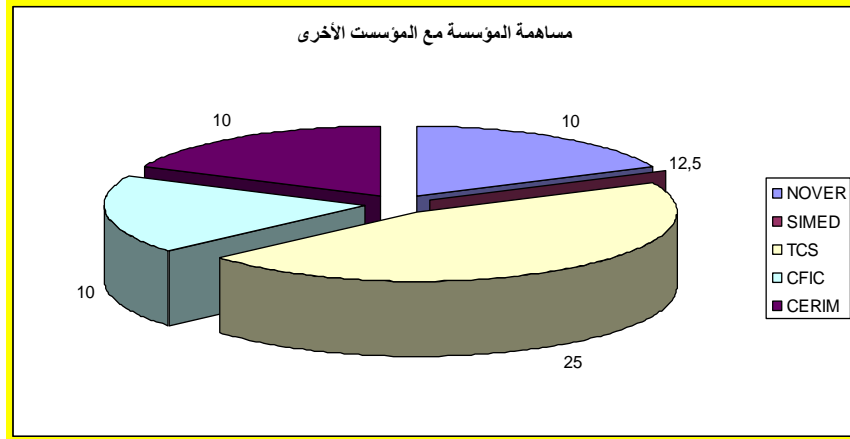
الجدول رقم (2.3): مساهمات مؤسسة الاسمنت في المؤسسات الأخرى

المؤسسات	المبالغ (الوحدة دج)	نسبة المساهمة (%)
مصنع الزجاج الجديد بالشلف NOVER	50.000.000	10
مؤسسة الانشاءات SIMED	21.000.000	12.5
شركة الإنشاءات الفنية الخاصة TCS	1.000.000	25
مركز تدريب صناعة الأسمنت CFIC	1.000.000	10
مؤسسة المعدات و الآليات CERIM	5.000.000	10

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مديرية التنظيم و التخطيط بالمؤسسة

<sup>1</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته، مديرية التنظيم و التخطيط ، مقابلة مع مسؤول وحدة التنظيم

الشكل رقم (3.3): مساهمة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته في الشركات الأخرى



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد حسب محتوى الجدول رقم (2.3)

## 2/ المصادر غير الملموسة

تشكل دراسة المصادر غير الملموسة صعوبة في دراستها، إلا أننا من خلال الملاحظة والمقابلات داخل المؤسسة فإنه يمكن تصنيفها كما يلي:

**أ- الجودة والمعلومات:** تتميز منتجات مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالجودة العالية حيث أن الإستراتيجية التنافسية لديها تركز عليها، وهذا ما جعل سمعتها في هذا الجانب محل اهتمام العملاء.

أما بالنسبة للمعلومات فإن الشركة تستقيها من طرف الموردين، نتيجة بناء علاقة وطيدة معهم لسنوات طويلة فأصبح الموردين أحيانا يجلبون طلبيات للمؤسسة، ويساهمون أيضا بالبحث الدائم عن أفضل المواد الأولية في السوق، بما يخدم مصلحة الطرفين، وحتى العملاء أصبحوا كسفراء للمؤسسة، ويجلبون معلومات مهمة من شأنها خدمة مصالح المؤسسة.

**ب- طريقة العمل:** تشتغل مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بطريقة مهنية تدل على احترافيتها في إنجازها لمختلف الأنشطة، هذه الأخيرة التي تتميز بالتنسيق والترابط بينها، فالتسيير الإداري لمختلف المصالح يتم بصورة علمية ووضع الفرق العمالية يدل على التنظيم الجيد مما يدل على وجود رؤية إستراتيجية للمسيرين والشركاء واكتسبت الشركة خبرات على مدار السنوات الماضية منذ تأسيسها، مما انعكس على تحسين المزايا التنافسية مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

## الفصل الثالث دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته

**ج- المعرفة:** إن تراكم الخبرات لدى المؤسسة وكذلك التكوين المستمر والتدريب فإن ذلك يكسب عمالها وإطاراتها معارف سواء الضمنية منا أو الصريحة، وتوظيف كل تلك المعارف فإن ذلك يساعد المؤسسة في التحكم في مختلف التقنيات الحديثة مما يكسب المؤسسة مزايا تنافسية إضافية، وترتكز أساسا عملية التدريب و التكوين لفائدة عمال المؤسسة عند استحداث طرق تكنولوجية جديدة، وكذا جلب تكنولوجيا جديدة من المعدات، بحيث يتم تلقين العمال المتحكمين في طرق و أساليب تشغيل واستغلال التكنولوجيا المنقولة حديثا. وهذا ما يعطي المؤسسة الميزة الجيدة في الأداء.

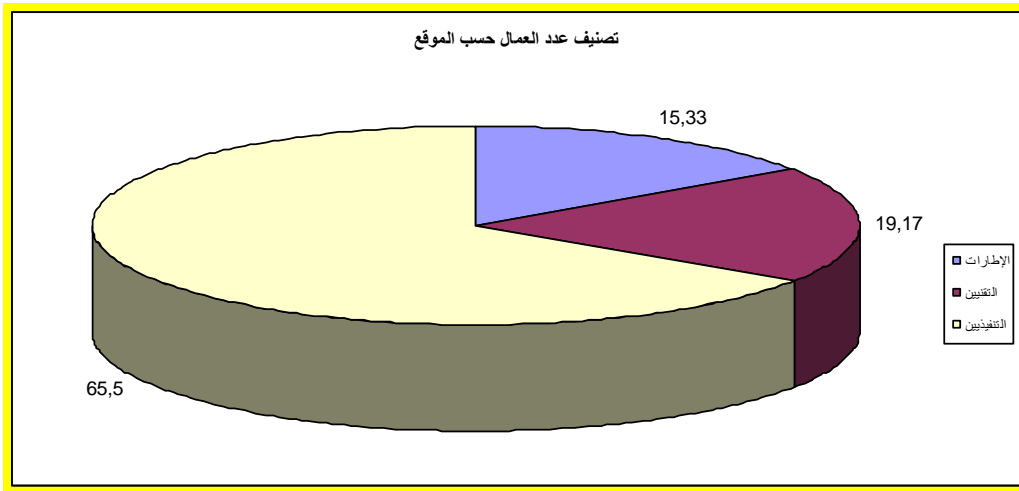
**د- الكفاءات:** تتمثل الكفاءات في المهارات التي يكتسبها العمال والإطارات في إنجازهم لأعمالهم وتشغل المؤسسة 1200 مستخدم يتوزعون كما يلي:

-الإطارات: 184

-التقنيين: 230

-الأعوان التنفيذيين: 786

### الشكل رقم (4.3) بين توزيع العمال حسب الموقع



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

نجد أن الإطارات بالشركة يمثلون ما نسبته 15,33%، حيث تشمل المدير ورؤساء المصالح والأقسام، أما التقنيين المتخصصين فإنهم يمثلون 19,17% حيث تشمل المختصين، وأخيرا الأعوان التنفيذيين فهم يمثلون أكبر نسبة ما مقداره 65,5%، هذه الكفاءات تشكل موارد غير ملموسة مهمة، وكذلك نمط القيادة الإدارية السائد الذي هو ديمقراطي يتيح مجال واسع لمختلف العمال والإطارات لطرح النقاشات وحرية إبداء الآراء والاقتراحات حول طرق العمل، مما يتيح الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسة.

### ثانيا-المصادر الخارجية خارج المؤسسة

بعد تحليل المصادر الداخلية للميزة التنافسية لمؤسسة الإسمنت و مشتقاته، فإن هناك مصادر خارجية تعمل على استغلالها المؤسسة.

#### 1/ مميزات منتجات المؤسسة

تتميز منتجات مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بمواصفات تجعلها محل اهتمام العملاء نذكر منها:

أ- **الجودة**: تتميز المنتجات سواء مادة الاسمنت، أو مشتقاته، بالجودة العالية نتيجة استخدام مواد أولية جيدة، وهذا بفضل الروابط مع الشركاء، ما يمكنهم من الإطلاع على أي جديد يطرأ عليها سواء من ناحية النوعية أو السعر، ورضا العملاء بجودة المنتجات يجعل المؤسسة تعمل باستمرار لتحسينها لتلبية تلك الرغبات هذا من جهة، ومن جهة أخرى إن طبيعة المنتجات بحد ذاتها قد تفرض على المؤسسة تحسين الجودة باستمرار وهذا لضمان مدة حياة أطول لها، بحيث تتمثل أساسا فئة العملاء في شركاء البناء العملاقة، وكذا المقاولين .

ب- **خدمة العملاء**: تعمل المؤسسة على الإهتمام بالعملاء بشكل مناسب، إذ يمكن لهم إبداء آرائهم حول المنتجات وتأخذها مؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE بعين الاعتبار، وتلبي طلبياتهم حول مواصفات وأشكال معينة للمنتجات أي أنها تعمل على كسب رضاهم.

#### المطلب الثاني : نطاق التنافس كمحدد لتنافسية مؤسسة الاسمنت و مشتقاته

يتميز نشاط صناعة وتجارة الاسمنت بوجود منافسين أكثر، فهناك محليين سواء الخواص أو المؤسسات العمومية، كذلك وجود مؤسسات أجنبية، إلا أن مؤسسة لاسمنت ومشتقاته بالشلف تحقق تغطية معتبرة للسوق المحلية تقدر بحوالي 45% وقرابة 9 % 1 للسوق الوطنية.

يمكن دراسة نطاق التنافس لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته من خلال ما يلي:

#### أولا- نطاق القطاع السوقي: إذ يمكن تلخيصه فيما يلي .:

تنوع منتجات المؤسسة، بحيث ينحصر نشاطها في أساسا في صناعة و تجارة الاسمنت المركب CEM – CPJ

42 II/A 5، حيث تبلغ قدرتها الإنتاجية :

▪ كلينكر CLINKER : 2 مليون طن سنويا.

▪ اسمنت CEM II/A 42، 5: 2، 2 مليون طن سنويا

<sup>1</sup> موقع المؤسسة عبر شبكة الانترنت [www.ecde.dz](http://www.ecde.dz) ، تاريخ التصفح 25.12.2017 / 11:00h

## الفصل الثالث دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته

تنوع عملاء المؤسسة حيث أن منتجاتها موجهة إلى كل من العملاء المتواجدين في المواقع والولايات التي تغطيها مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف وهي كالتالي:

### الجدول رقم (3.3): توزيع عملاء المؤسسة حسب المناطق

منطقة الوسط	تسمسيلت	الشلف	عين الدفلى	تيازة	المدينة
منطقة الغرب	سيدي بلعباس	مستغانم	تيارت	معسكر	--

المصدر: من لإعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

ملاحظة: كما تمتد حسب الطلب عبر التراب الوطني.

ثانيا- **النطاق الجغرافي**: تعمل المؤسسة على توسيع نطاق التوزيع إلى مناطق مختلفة من الوطن لتلبية الطلب هذه المناطق يمكن تصنيفها إلى مايلي:

**1/ على المستوى المحلي**: تركيز وتنظيم عملية توزيع وتسويق مادة الاسمنت محليا من خلال شراء أصول مؤسسة توزيع مواد البناء..، حيث سيتم تحويل جميع نقاط البيع الأربعة بوقادير، سيدي عكاشة، وادي الفضة والشلف لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بوادي سلي ووطنيا من خلال توسيع شبكة التوزيع عن طريق إقامة مستودعات تخزين وتعبئة بالعاصمة، عين تموشنت، وتيسمسيلت، بالإضافة إلى ولايات تيازة، تيزي وزو، البليدة، وبومرداس على المدى المتوسط، لتكون المؤسسة أقرب استجابة إلى زبائنها.

**2/ على المستوى الوطني**: حققت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، قفزة نوعية مكنتها من الاستحواذ على السوق الوطنية بنسبة تصل إلى 15 بالمائة، وهي نسبة معتبرة إذا ما اعتبرنا عدد المومنين في السوق الوطنية، إضافة إلى احتياجات الاستهلاك المحلي التي تغطيها المؤسسة بالكامل، إضافة إلى ست ولايات من الجهة الوسطى تتبع المصنع في التموين بهذه المادة الأساسية في عملية البناء والتعمير وتتطلع المؤسسة حاليا إلى التصدير بعد تعزيز خطوط الإنتاج لديها وجلب بعض التجهيزات الضرورية التي من شأنها رفع معدل الإنتاج إلى الضعف عما هو عليه الآن.

المطلب الثالث: تحليل نموذج بورتر، تنافسية مؤسسة الاسمنت و مشتقاته

تعتمد مؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE على إستراتيجية التمييز في المنتجات ما يوفر لها عدة مزايا، ومن خلال الاعتماد على نموذج القوى الخمس لبورتر يمكن ذكر بعض من تلك المزايا كما يلي:

أولا/ تهديد الداخلين الجدد والمنتجات البديلة

يتزايد تهديد الداخلين الجدد للسوق بتزايد تواجد شركات منافسة بصفة مستمرة، نذكر على سبيل المثال شركة الاسمنت بوهران، ومؤسسة الاسمنت بمفتاح، مؤسسة الاسمنت بجاية، المنافسة الشديدة في المجال، غير أن هناك عوائق تواجههم مثل اقتصاديات الحجم وكذلك الخبرات التقنية، التكنولوجيا خاصة منها التكنولوجيا المنقولة. وفيما يتعلق بالمنتجات البديلة، فيمكن الإشارة إلى توفر منتجات يمكن لها تعويض الاسمنت حسب متطلبات السوق، ونذكر على سبيل المثال الشركات التي تتخصص في إنتاج الخشب المخصص أساسا للبناء، والزجاج والحديد والألمنيوم في الوقت الحالي، لكن هذه المواد لا تشكل تهديدات كبيرة عليها لأنها تقلل من استخدامه ولا تلغيها. ثانيا/ المنافسون الحاليون: تشكل السمعة التي اكتسبتها المؤسسة طيلة سنوات، كضمان للصورة الجيدة في ذهن المستهلكين، والمستعملين لمادة الاسمنت، بالرغم من تعدد المؤسسات المتخصصة في نفس المجال، نذكر من بين هذه المؤسسات مؤسسة الاسمنت بوهران، ومؤسسة الاسمنت بمعسكر.

ثالثا/ الداخلون الجدد (المنافسون): السمعة الطيبة التي تتمتع بها المؤسسة نتيجة تميز منتجاتها والخدمات المقدمة للعملاء وكذلك متطلبات الصناعة للكفاءات ورأس المال تشكل حواجز لدخول مؤسسات أخرى، طالما حافظت المؤسسة على وتيرة إنتاجيتها المرتبطة بالوقت، و التكلفة.

رابعا/ قوة مساومة الموردين: تتعامل المؤسسة مع موردين في مناطق عديدة خاصة من خارج البلاد وذلك من جانب استقطاب التكنولوجيا الجديدة المتمثلة في المعدات و التجهيزات، ومن أهم الدول الموردة للتكنولوجيا لفائدة المؤسسة نجد كل إيطاليا، اليابان اسبانيا، فرنسا، ألمانيا، والنمسا، وذلك حسب العقود ودفاتر الشروط المبرمة بين المؤسسة، ما تتعامل في بعض الأحيان مع موردين محليين من الجزائر نذكر منها على مستوى ولاية تيزي وزو، وهران، و الجزائر العاصمة، وهذا ما يشكل ضمان لتعزيز الاستخدام المستمر للتكنولوجيات الحديثة في الاناج إضافة إلى الروابط التي تميز تلك العلاقة، وبالتالي لا تشكل هذه القوة تهديدا للمؤسسة، فتعدد الموردين في السوق يتيح إمكانية المفاضلة بينهم من ناحية السعر والنوعية.

خامسا/ قوة مساومة و المشترين: مؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE سمعة طيبة لدى العملاء، نتيجة جودة منتجاتها، وسرعة تلبية الطلبات على الاسمنت و مشتقاته، وهذا نتيجة لاستخدام المعدات الحديثة التي تم جلبها من

## الفصل الثالث دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته

الدول المتقدمة تكنولوجيايات حديثة للإنتاج، وكذا استقلالية التعامل مع مصادر المواد الأولية و تحويلها بأقل التكاليف، فأصبح الكثير من العملاء يفضل التعامل معها نظرا لمصداقيتها في الأداء، والسرعة في تلبية الطلبات، مع ذلك تبقى هذه القوة (العملاء) تشكل بعض التهديد، إذا أخذنا بعين الاعتبار أنهم يشكلون فئات كثيرة لكن في مواقع مختلفة هذا من جهة، وكذا ضعف الطلب في فترات معينة من جهة أخرى، وتأثيرهم يظهر في التأثير على الأسعار والركود الذي يكون على فترات.

### المبحث الثالث: دور التكنولوجيا المنقولة في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته

بعد التطرق للميزة التنافسية التي تتبناها مؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE، سنقوم في هذا المبحث

بتحليل دور التكنولوجيا المنقولة المنتهجة من طرف المؤسسة في تنمية ميزتها التنافسية.

#### المطلب الأول: طبيعة التكنولوجيا المنقولة المستخدمة في المؤسسة

##### الفرع الأول: طبيعة التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة

إن كل العمليات الإنتاجية و التصنيع تحتاج إلى معدات و تجهيزات أساسية، فمؤسسة الاسمنت و على

معدات إنتاج أساسية ، نحدددها فيمايلي:

#### جدول رقم (4.3)المعدات المستوردة (المنقولة) في بداية النشاط 1982

نوع المعدات	تاريخ التحويل	البلد الأم	الصيانة و التفكيك	ملاحظة
خلاط المسحوق	1982 إلى يومنا هذا	ألمانيا	ايطاليا	يتم ترخيص الصيانة و التفكيك بعقد مبرم بين الأطراف
خلاط الكلينكر	1982 إلى يومنا هذا	ألمانيا	ايطاليا	
الكسارات	1982 إلى يومنا هذا	ألمانيا	ايطاليا	
الفرن الأول	1982 إلى يومنا هذا	ألمانيا	ايطاليا	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مديرية التنمية، مديرية التنظيم التخطيط و التطوير

#### الفرع الثاني: طبيعة التكنولوجيا المنقولة في المؤسسة حديثا:

ترتكز مؤسسة الاسمنت و مشتقاته على النمط الأفقي لنقل التكنولوجيا، بحيث أنها تعتمد أساسا على

تحويل و استيراد التجهيزات الأساسية في عملية تصنيع الاسمنت عن طريق عقود المفتاح 1، والتي تعتبر من طرق النقل

<sup>1</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته، مديرية التنمية، مديرية التنظيم التخطيط و التطوير

## الفصل الثالث دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته

غير المباشر للتكنولوجيا، وقد تم خلال فترتين من زمن النشاط الفعلي للمؤسسة استخدام نوعين من المعدات التكنولوجية ، نحدداه فيمايلي :

### جدول رقم (5.3)المعدات المنقولة سنة 2014

نوع المعدات	تاريخ التحويل	البلد الأم	الصيانة و التفكيك
القرن الثاني	2014	ألمانيا	ايطاليا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مديرية التنمية، مصلحة الدراسات و التعاقد

وتتجسد التكنولوجيا المنقولة حديثا في الفرن المخصص قي طهي مادة الاسمنت بعد عملية المزج، وتعد هذه الخطوة المهمة في عملية الإنتاج الذي تم تحويله باتفاقية أبرمت بين المؤسسة، وشركة ألمانية، وذلك من أجل تدعيم العملية الإنتاجية، ومواجهة المنافسة الشديدة في سوق الأسمنت و مشتقاته.

نلاحظ من خلال الجدولين أن مؤسسة ECDE حافظت منذ بداية نشاطها في مجال إنتاج الاسمنت على نفس مصادر تحويل التكنولوجيا و هذا ما يفسر حرصها الدائم على تقديم الأفضل للعملاء و نظرا للثقة التامة لمصدر نقل التكنولوجيا باعتبار المصادقية التامة في طريق التشغيل و الصيانة.

### المطلب الثاني: تأثير التكنولوجيا المنقولة على تنافسية المؤسسة

#### الفرع الأول: تأثير التكنولوجيا المنقولة في العملية الإنتاجية :

تسعى المؤسسة محل الدراسة للتنوع في منتجاتها بصفة مستمرة، حيث طبيعة المنتجات والسوق التي تشتغل فيها المؤسسة فرضت عليها القيام بعمليات لنقل التكنولوجيا المتمثلة في جلب معدات و تجهيزات تبعا لمتطلبات السوق الحالية من جهة، وتلبية طلبات العملاء من جهة ثانية، ويمكن إيضاح مراحل العملية في النقاط الآتية: تنتج المؤسسة مادة "الكلنكر"، حيث تمثل قدرة إنتاجها لهذه المادة بـ1.880.000 طن سنويا و منتج الاسمنت بـ 2.000.000 طن سنويا، فالمؤسسة تحتوي على خطين للإنتاج من خلا الاعتماد على الفرن الأول و الثاني، ويقدر حجم إنتاج كل منهما بواحد مليون طن سنويا<sup>1</sup>.

**أولا- وحدة الإنتاج،** تقع في المنطقة الصناعية بوادي سلي، حيث تتربع على مساحة 40 هكتار، وتتكون من اتجاهين من الإنتاج بقيمة اسمية تقدر بـ3.000طن في اليوم من الاسمنت النشوي (clinker) قبل الطحن، مع تفتيت الجير الصلصالي (calcaire argile).

<sup>1</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته، مديرية التخطيط التنظيم والتطوير، وحدة الانتاج .

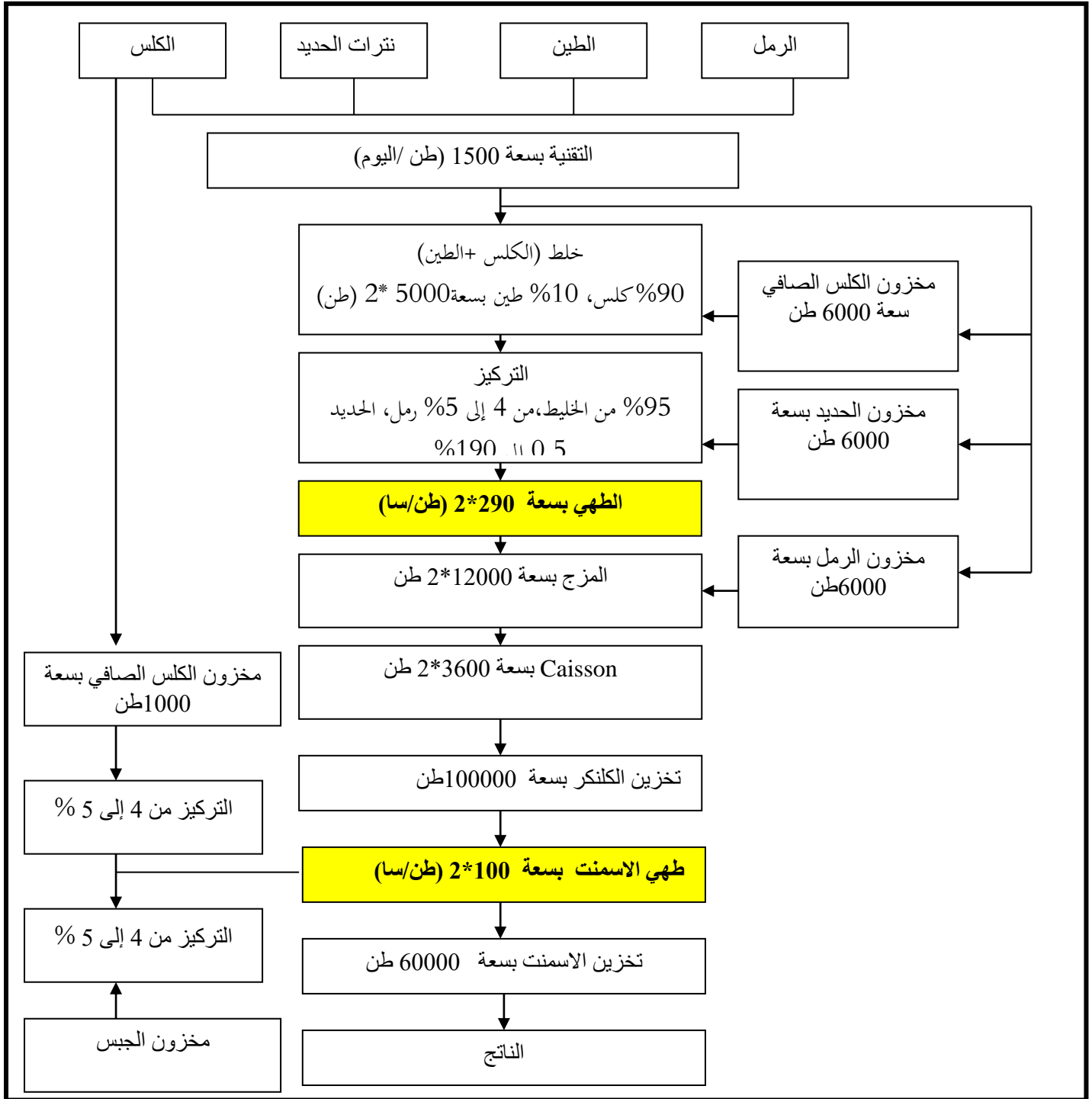


ثانيا- يتم سحق الاسمنت من خلال ثلاث طاحونات (broyer) بطاقة إجمالية تقدر بـ 350 طن في الساعة، و في الأخير يتم تخزين الاسمنت في مطامر بقدرة إجمالية تقدر بـ 600 طن.

ثالثا- طريقة التسليم: يجري شحن الاسمنت على شكل أكياس بالشاحنات أو أكياس بالمقطورات، اسمنت سائب بشاحنات الصهاريج، واسمنت سائب بمقطورات الصهاريج.

و يمكن تلخيص المعدات و المنتجات المحولة (التكنولوجيا المنقولة) في مخطط لسير عملية انتاج الاسمنت في وقت قياسي:

الشكل رقم (5.3) مراحل انتاج الاسمنت



المصدر: مؤسسة الاسمنت و مشتقاته، مديرية التنمية، مديرية التخطيط والتنظيم والتطوير

## الفصل الثالث دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته

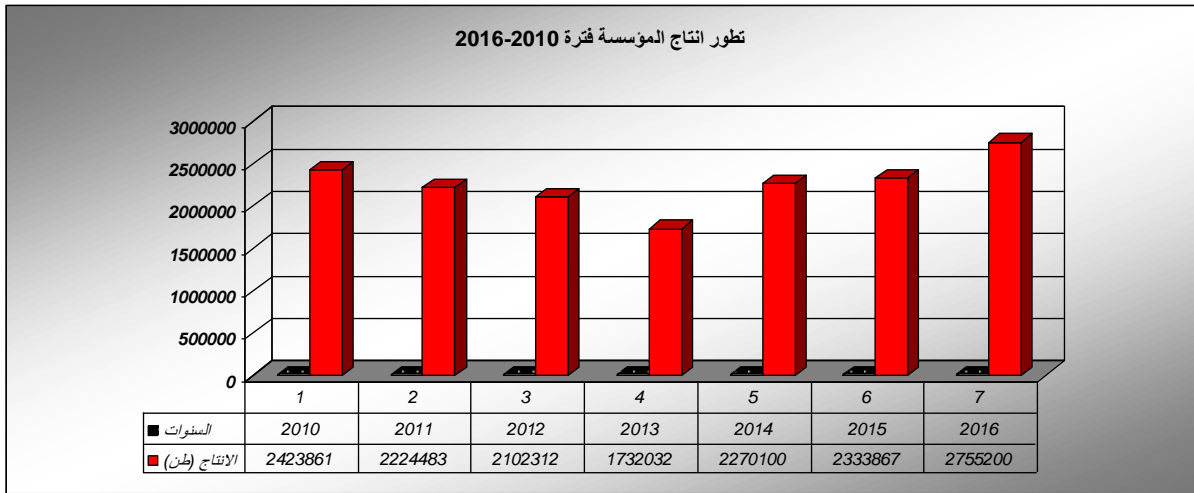
عموماً يمكن إنجاز أعداد المنتجات التي قدمت من طرف مؤسسة الاسمنت و مشتقاته باستخدام التكنولوجيا المنقولة، و سنحاول عرض المنتجات الخاصة بالمؤسسة خلال فترتين مختلفتين توافقا مع فترات تحويل و جلب التجهيزات المستخدمة في العملية الإنتاجية، خلال الفترة محل الدراسة 2010-2016 في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6.3) يوضح أعداد المنتجات التي قدمتها الشركة خلال الفترة 2010-2016

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الانتاج (طن)	2.423.861	2.224.483	2.102.312	1.732.032	2.270.100	2.333.867	2.755.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مديرية التنمية، مديرية التنظيم التخطيط و التطوير

الشكل رقم(6.3) يمثل المنتجات بالطن التي قدمتها مؤسسة الاسمنت و مشتقاته خلال الفترة 2010-2016



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات المتوفرة في الجدول رقم(5.3)

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة قد حافظت على سقف الإنتاج المحدد سنويا بـ 2.000.000 طن، وهذا ما يبرز مدى تحكمها التحكم الجيد بالوسائل الإنتاجية، خاصة فيما تعلق بالمعدات و التجهيزات المنقولة، مع تسجيل لانخفاض طفيف سنة 2013، وإذا ما ربطنا الإحصائيات المطروحة بالنسبة للفترات المحددة لنقل التكنولوجيا المشار إليها في المطلب الأول نجد مايلي:

◆ في الفترة المحددة بين 2010 و 2013 فإن حجم الانتاج عرف تناقصا وهذا راجع لتجهيز المعدات المخصصة لطهي الاسمنت، و الحديث أساسا حول الفرن الخاص بهي الاسمنت، وكثرة الأعطال المتكررة باستمرار، و انطلاق من

منتصف سنة 2014 تم اقتناء أو بالأحرى جلب تكنولوجيا جديدة متمثلة في الفرن الحديث، وهذا ماساهم في رفع وتيرة الإنتاج بمعدل 70% سنة 2016 .

### الفرع الثاني: دور عملية نقل التكنولوجيا في تطور رقم الأعمال والحصة السوقية

تقوم شركة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بعملية نقل التكنولوجيا بصفة مستمرة خاصة ما تعلق بالتكنولوجيا المتعلقة بالمعدات و التجهيزات، أو ما يسمى في الوسيلة التعاقدية بعقد المفتاح ، وهذا بغية تحقيق أهدافها المتعددة نذكر منها تحقيق هامش ربح، الوصول إلى وضعية مالية صافية، المحافظة على رأس المال...الج ، و هذا كله عبر قناة الإنتاج المتنامي بصورة مستمرة.

### أولاً- تطور رقم الأعمال لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته

تسعى المؤسسة من خلال استغلال المعدات و التجهيزات إلى رفع حجم المبيعات بصورة متزايدة، و بالتالي يساهم في تطور رقم الأعمال، و يمكن توضيح ذلك بمقارنة بسيطة بين حجم المبيعات بين سنتي 2013 و 2016، حيث ارتفع حجم المبيعات من 60,2% سنة 2013 إلى 70% سنة 2016، ، وهذا مايعتبر قفزة نوعية في الحصول على حصة سوقية ، وذلك من خلال الإستراتيجية المميزة في التسيير، وكذا استخدام أحدث المعدات و التجهيزات التي تواكب مختلف التطورات التكنولوجية.

### ثانياً- الحفاظ على الحصة السوقية:

حيث تسعى المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المنقولة، الحفاظ على وزنها في السوق المحلية، وكذا الوطنية، من خلال بذل جهود كبيرة في سبيل التلقين الجيد و الاستعمال الأمثل لهذه التكنولوجيا، ولالإشارة فإن الحصة السوقية للمؤسسة بلغت سنة 2016 قيمة 2.070.100 مليار دج أي بمعدل 9% من حصة السوق الوطنية<sup>2</sup>، وهذا يدل على أن مؤشر تنامي مكانة المؤسسة في السوق بطريقة ملفتة، و هذا مايعزز مركزها التنافسي أمام المنافسين.

### ثالثاً- زيادة معدلات ربحية المؤسسة: 3

<sup>1</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته، مديرية التنظيم التخطيط و التطوير

<sup>2</sup> موقع المؤسسة عبر شبكة الانترنت [www.ecde.dz](http://www.ecde.dz) ، تاريخ التصفح 25.12.2017 / h11:00

<sup>3</sup> مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم التخطيط و التطوير، المخطط التجاري

## الفصل الثالث دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته

تسعى المؤسسة من انطلاقا من الاستغلال السليم للتكنولوجي إلى تحقيق ربحية تحقيا لأهدافها الأساسية للحفاظ على مركزها، و الاحتكام على الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافس، وإذا أردنا أن نستعرض مجمل الأهداف المرجو نجد مايلي:

- تحقيق قيمة مضافة تقدر بـ 27 مليار دج بمعدل متوسط 68%
- تحقيق هامش عملي أو ما يعرف بزيادة النفقات الفعلية للاستغلال بـ 22 مليار دج، أي بمعدل 55%
- تحقيق هامش إجمالي للتمويل الذاتي يقدر بـ 19 مليار دج، أي مايعادل 55%.
- الوصول إلى وضعية مالية صافية تتجاوز سقف 02 مليار دج
- استحقاق الضرائب المقدر بـ 03 مليار دج
- استحقاق أجور العمال المتزايد بوتيرة منتظمة، و المقدر بـ 125 مليار دج
- المحافظة على رأس المال في مستوى 06 مليار دج
- استغلال الطاقة الإنتاجية 100 %
- بالاستناد إلى النتائج التي توصلنا إليها الخاصة بتميز منتج المؤسسة بالاعتماد على تسريع الوتيرة باستخدام التكنولوجيا المنقولة (المعدات و التجهيزات)، من المرتقب أن يتضاعف حجم الإنتاج خلال السنوات المقبلة، وهذا بعد اقتناء المؤسسة لفرن جديد مع بداية سنة 2018، وهو حاليا قيد الاعداد للاستغلال.

**المطلب الثالث:** الآلية المتبعة من طرف المؤسسة لاستغلال التكنولوجيا المنقولة في دعم ميزتها التنافسية ما يجب أن نشير إليه إلى أنه قبل اتخاذ قرار لنقل تكنولوجيا معينة، وكذا تحديد طرق نقلها من طرف المؤسسة، خاصة ما إذا تعلق الأمر بالتكنولوجيا المنقولة بالطرق غير المباشرة، كما هو الحال مع مؤسسة الاسمنت و مشتقاته التي انتهجت أسلوب المفتاح في اليد ، فإنه يجب مراعاة عاملين أساسيين يتمثلان في ما يلي:

**أولاً- طبيعة السوق:** إذ أن تقديم منتج من الاسمنت أو مشتقاته يجب أن يكون كاستجابة لطلب السوق بصفة خاصة وكذا يجب احترام الآجال و الكميات المحددة في دفاتر الشروط المصادق عليها بين المؤسسة و العملاء، وحيث أن الخبرة الطويلة للشركة في مجال العمل فإنه يمكنها من تحليل الطلب و معرفة اتجاهاته.

**ثانياً- يجب ان تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار أن التكنولوجيا المنقولة بالطريقة السليمة تخضع لعاملين التكلفة والجودة، ووعليه فإن المؤسسة ملزمة بالمحافظة عليها و على سلامتها و ذلك من خلال تسليم زمام الأمور إلى العمال المتحكمين، بالإضافة إلى تدريب العمال التنفيذيون على طرق التشغيل بصورة سليمة.**

لمعرفة الآليات التي تتبعها المؤسسة عند قيامها بعملية نقل التكنولوجيا و طرق استغلالها، فقد قمنا بالعديد من المقابلات مع المسؤولين في المؤسسة الذين لهم علاقة بالموضوع، حيث كانت إحداها مع رئيس مصلحة الإنتاج المسؤول المباشر عن سير العملية الإنتاجية .

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نعالج دور عملية نقل التكنولوجيا باعتبارها عامل مهم في تنمية الميزة التنافسية في وقتنا الحالي، تماشيا و التطور المتسارع لمختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، وهذا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لإبراز هذا الدور.

تم اختيار المجال التطبيقي للدراسة في مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف، التي تعتبر مؤسسة لها حصة سوقية معتبرة على المستوى المحلي و الوطني، ولها تجربة متميزة في إنتاج مادة الاسمنت ذات الجودة العالمية، وهذا من خلال حصولها على شهادة ISO 9001 اصدار 2000، أتبني إستراتيجية التمييز في تقديم المنتجات إذ في ذلك تعتمد على الروابط والعلاقات وكذا الكفاءات والخبرات التي تمتلكها ما أكسبها ثقة واحترام العملاء.

تهتم المؤسسة محل الدراسة بعملية نقل التكنولوجيا كطريقة مثلى لتعزيز مركزها من خلال استخدام التجهيزات و المعدات المواكبة للتطور في مجال البناء و الأشغال العمومية.

وقد أدت عملية نقل التكنولوجيا التي قامت بها المؤسسة إلى تنمية الميزة التنافسية لها، ويتضح ذلك في تطور رقم أعمالها السنوي وكذا حصتها السوقية سواء على المستوى المحلي أو الوطني، وهو ما انعكس أيضا على تطور معدلات ربحيتها.

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور عملية نقل التكنولوجيا في دعم الميزة التنافسية، كما حاولنا تحديد ضرورته في مؤسسة الاسمنت و مشتقاته التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية و طرق نقل التكنولوجيا والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لاستغلال هذه التكنولوجيا المنقولة في تطوير و تحسين المنتجات داخل المؤسسة الإقتصادية، وكيف تتم الرقابة على هذا النشاط وكذا دوره في تحسين أداء المؤسسة، وقد تم اختيار مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة أين تم تقديم ما يتناسب مع ما يريده الزبائن وبشكل أفضل من المنافسين، وهذا هو الهدف من عملية نقل التكنولوجيا.

وكذا تحديد الصعوبات والعراقيل التي تواجه هذه العملية بالنسبة لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف للقيام بتحويل و استغلال هذه التكنولوجيا، كنموذج للمؤسسة الجزائرية ، ثم تقديم بعض التوصيات لتذليل العراقيل التي تقف أمامها.

تم التوصل إلى جملة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة، وكذا تقدم بعض الاقتراحات والتوصيات وأخيرا طرح آفاق للدراسات المستقبلية لمواضيع لها علاقة بجوانب مختلفة من البحث.

### أولاً: عرض نتائج البحث

لقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- للميزة التنافسية الدور الريادي في تفوق المؤسسة الاقتصادية عن بقية المنافسين، وذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات كلفة أقل. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- 2- لم تعد المزايا التنافسية دائمة، نظرا لاشتداد التنافسية في الوقت الراهن وهو ما يحتم على المؤسسات السعي الدائم لتجديدها باستمرار، بحيث تساهم عملية نقل التكنولوجيا في تحقيق ذلك، وهذا بتوفير سبل التحكم في مختلف المعلومات و الكفاءات التي تحملها عملية نقل التكنولوجيا، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- 3- تعمل مؤسسة الاسمنت و مشتقاته على تلبية طلبات العملاء من خلال تبنيتها لعملية النقل الأفقي للتكنولوجيا، لكن من خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسة تركز على تطوير و رفع نسبة الانتاج بصفة خاصة، وهو ما ينفي الفرضية الثالثة



4- تؤدي عملية نقل التكنولوجيا إلى تنمية الميزة التنافسية وهو ما تم توضيحه، من خلال إبراز أهمية عملية نقل التكنولوجيا في تطور رقم أعمال المؤسسة خلال فترة الدراسة وكذا حصتها السوقية ومعدلات ربحيتها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

### ثانيا: التوصيات

عطفا على ما تم ذكره آنفا في النتائج التي تم التوصل إليها. توصلنا إلى جملة من المقترحات والتوصيات، التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في تبني عملية نقل التكنولوجيا بصورة علمية وعملية تمكنها من تحقيق أهدافها، نوردنا النقاط الآتية:

- 1- ضرورة الاهتمام أكثر بالبحث والتطوير داخل المؤسسة، قصد دعم وتنمية عملية نقل التكنولوجيا، وتنمية القدرات التكنولوجية من خلال توفير الكفاءات والموارد اللازمة.
- 2- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب المستمر، باعتبار أن العنصر البشري أهم عامل في المؤسسة خاصة من ناحية الاستغلال الجيد للتكنولوجيا المنقولة.
- 3- وضع آليات فعلية لدعم عملية نقل التكنولوجيا عن طريق تسليط الضوء على الأهمية القصوى التي يقدها النقل السليم لهذه التكنولوجيات الحديثة والمستجدة على الدوام ، وذلك كله من اجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق.
- 4- وضع صندوق خاص بالاقترحات والآراء حول سير العمل (صندوق الأفكار) داخل المؤسسة، مما يتيح توسيع مجال البحث و التطوير على مستوى المؤسسة.
- 5- انفتاح القيادة الإدارية داخل المؤسسة وامتلاكها للرؤية الإستراتيجية والإستشرافية للمستجدات والمتغيرات المستقبلية، يمكن المؤسسة من النمو والتوسع، وفتح المجال للانفتاح على الأسواق الخارجية.
- 6- الاتصال بالجامعات ومراكز البحث لتبادل المعارف والخبرات، خاصة فيما تعلق في الخبرات الأجنبية.
- 7- العمل على الإسراع في مكنة العمليات الإنتاجية لزيادة الإنتاج وتقليل الوقت لتحقيق مزيد من الأرباح من خلال مواكبة التكنولوجيات الجديدة و المتجددة.

### ثالثا: أفاق البحث

- بتناولنا لموضوع نقل التكنولوجيا وتأثيره على الميزة التنافسية، يمكن القول أنه فتح لنا أفاقا لدراسات مستقبلية لمعالجة إشكاليات تكون مثل العناوين الآتية:
- دور التحفيز على استغلال التكنولوجيا المنقولة في تنمية قدرات المؤسسة الاقتصادية.
  - البحث في إشكالية عوائق نقل التكنولوجيا، وأساليب تذليلها.
  - دور إدارة المعرفة في تنمية مجال البحث و التطوير لفتح المجال لنقل التكنولوجيا بنوعيتها الأفقي و الرأسي.

أولا : الكتب

1. آدم مهدي أحمد، العولمة وعلاقتها بالهيمنة التكنولوجية، الشركة العالمية، القاهرة 2001.
2. سعيد عبد الغفار أمين شكري، القانون الدولي العام للعقود، الطبعة الأولى، مصر 2007.
3. صلاح الدين جمال الدين، عقود نقل التكنولوجيا في إطار القانون الدولي الخاص والقانون التجاري الدولي، دار الفكر الجامعي، مصر 2005.
4. عبد الرؤوف جابر، الوجيز في عقود التنمية التقنية، دار الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، لبنان 2005.
5. عبد السلام أبو قحف إدارة الأعمال الدولية بيروت، الدار الجامعية 2001 .
6. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية 2001.
7. عبد السلام أبو قحف، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1989 .
8. عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن، 2004.
9. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، الأردن 2012 .
10. علي ابراهيم الحضر، ادارة الأعمال الدولية، دار رسلان، الطبعة الأولى، دمشق 2007.
11. علي الصادق أبو هيف، القانون الدولي العام الأصول والمبادئ العامة، أشخاص القانون الدولي العام، النطاق الدولي، العلاقات الدولية، التنظيم الدولي، المنازعات الدولية، الحرب والحياد، منشأ المعارف بالإسكندرية، الطبعة الحادية عشر، مصر 1975 .
12. عمر سعد الله، قانون التجارة الدولية النظرية المعاصرة، دار هومه، الطبعة الأولى، الجزائر 2007.
13. د. عبد الحفيظ بن هندي مفهوم عقد نقل التكنولوجيا وخصائصه، الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية، الأردن 2005.
14. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن 1998.
15. السعيد بوالشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة الجزء الأول الدولة والدستور، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة منقحة، الجزائر 2000.

16. صلاح الدين جمال الدين، التحكيم وتنازع القوانين في عقود تنمية التكنولوجيا، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر 2005.
17. أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008
18. أحمد سيد مصطفى، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتاب للنشر، مصر 2001.
19. حسام محمد عيسى، نقل التكنولوجيا، دراسة في الآليات القانونية للتبعية الدولية، دار المستقبل العربي، القاهرة 1987.
20. أحمد رشيد الفيل، البحث و التطوير و الابتكار العلمي في الطن العربي في مواجهة التحدي التكنولوجي
21. محمد سامي عبد الحميد ود .محمد سعيد الدقاق ود.إبراهيم أحمد خليفة القانون، الدولي العام، دار منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر 2003 .
22. حمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف تسويق الخدمات، عمان الأردن، 2001.
23. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998.
24. عز الدين على سويسى ونعمة الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن 2015.
25. نداء كاظم محمد جواد المولى، الآثار القانونية لعقود نقل التكنولوجيا، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، طبعة 2003
26. وليد عودة الهمشري، عقود نقل التكنولوجيا والالتزامات المتبادلة والشروط التقليدية، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2009.
27. ياسر محمد أحمد القضاة الدين على سويسى، ونعمة الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن 2015.
28. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية" إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2000 ص.88
29. أنطونيوس كرم، العرب أمام تحديات التكنولوجيا (سلسلة عالم المعرفة العدد 59 )، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، فيفري 1982.

ثانيا : الاطروحات و المذكرات

1. إيمان بلبولة: المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية 2006.
2. بوحنيك هدى، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة 2012.
3. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 2012.
4. جمال العص، اشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي، رسالة الدكتوراه سوريا سنة 2007.
5. حمزة عباسية وسائل نقل التكنولوجيا وتسوية نزاعات في ضوء القانون الدولي مذكرة ماجستير في القانون العام سنة 2008 .
6. سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية رسالة ماجستير (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، 2010.
7. عبد الرؤوف"، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة 2005.
8. عبد الرؤوف حجاج دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريج، رسالة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة ورقلة 2015.
9. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقرت، رسالة ماجستير جامعة تلمسان 2015 .
10. ليلي شيخة اتفاقيات الملكية الفكرية ذات العلاقة بالتجارة الدولية وإشكالية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية دراسة حالة الصين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2007.

11. مدوكي يوسف: الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة روائح ورود بالوادي-، مذكرة ماجستير، تخصص PME-TIC، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2009/2008.
  12. نصيرة سعدي أبو جمعة، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية 1987
- ثالثا : المجالات والدوريات
1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة 2007.
  2. جبلي محمد أمين، نقل التكنولوجيا وحماية البيئة، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد 07، جانفي 2016
  3. د.معن النقري، نقل التكنولوجيا إلى البلدان النامية، المجلة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، العدد 25، جوان 1995.
  4. داودي الطيب، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.
  5. عباس الفياض، نقل وتوطين التكنولوجيا وأثرها في تنمية الموارد البشرية، دراسة نظرية تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الخامس والعشرون 2010.
  6. عيسى عيسى العسافين، تكنولوجيا المعلومات-دراسة في مفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية-مجلة الملك فهد الوطنية، المجلد 12، العدد 2، السعودية، أوت 2006 .
  7. فريد كورت، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة 2007.
  8. قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 37، 2008.
  9. موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي في المنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس 2005.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية والندوات

1. ملتقى حول الابتكار ونقل التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية في أفريقيا، الدورة السابعة والأربعون للجنة الاقتصادية لأفريقيا الدورة التاسعة لمؤتمر وزراء الاقتصاد والمالية الأفريقيين، أبوجا، نيجيريا 29 و 30 مارس 2014.
2. بن كاملة محمد عبد العزيز، إشكالية ترقية آليات الجودة لتفعيل المنافسة والأداء، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة 2010.
3. حسام الدين صغير، ترخيص الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية، تنظمها المنظمة العالمية للملكية الفكرية - الويبو - بالتعاون مع وزارة التجارة والصناعة ومجلس الشورى، مسقط 23 و 24 مارس 2004.
4. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

خامساً: التشريعات و القوانين:

1. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد، 16 المؤرخ في 08 مارس 2003 .
2. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 43 المؤرخ في 28 جوان 2006 المتضمنة المصادقة على اتفاق التعاون التقني بين الجزائر وألمانيا الاتحادية، الموقع في الجزائر في 02 أبريل 2002 .
3. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 43 المؤرخة في 26 جويلية، 2005 .
4. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44 المؤرخ في 26 جوان 2005 المتضمنة المصادقة على اتفاقية التعاون التقني في المجال الصحي المبرمة بين الجزائر وجنوب إفريقيا، الموقعة في بريتوريا بتاريخ 06-10-2006.
5. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 73 المؤرخ في 19/11/2006 المتضمنة المصادقة على اتفاق التعاون في مجال العلوم والتكنولوجيا المبرم بين الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية، الموقع في الجزائر بتاريخ 18 جانفي 2006.
6. ديباجة تقرير مؤتمر الأمم المتحدة المعني بتسخير العلم والتكنولوجيا لأغراض التنمية، فيينا، منشورات الأمم المتحدة، 1997. نص الفقرة 03 و 04 و 05
7. ديباجة ميثاق الحقوق الواجبات الاقتصادية لسنة 1974.

8. قرارات الجمعية العامة رقم 2301 و3202 بتاريخ 5/3 ماي 1974 حول إقامة نظام اقتصادي دولي جديد.

9. المادة 12 من اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات 1969

10. المادة 132 من الدستور الجزائري لسنة 1996 تضع الاتفاقيات الدولية أسمى من التشريع العادي (المعاهدات التي

يصادق عليها رئيس الجمهورية، حسب الشروط المنصوص عليها في الدستور تسمى على القانون) .

سادسا : مواقع الإنترنت المحكمة

1. www.ecde.dz
2. www .bae-co.com /twtwiss/227PDF
3. <http://atlas.irit.fr/colloques/vsst95-98/indexpubli98.Htm>
4. www.ulum.nl

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Michael Porter, l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents sans avance et maintenir son avance,dunod, paris,1999



## الملحق رقم (1.3)

مقابلة مع مسؤول بـمديرية التنظيم التخطيط و التطوير الاسمنت و مشتقاته بالشلف

نشكركم سيدي الكريم على إتاحتنا الفرصة التي سنخصصها لطرح بعض الأسئلة التي تمم بحثنا هذا المعنون بنقل التكنولوجيا كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

السؤال الأول: كيف تقيّمون سيدي المدير الوضع الحالي للمؤسسة؟.

الإجابة: تعرف المؤسسة حاليا حركية واسعة من حيث تسارع وتيرة الإنتاج، وهذا نظرا للطلب الكبير على منتوج الاسمنت، خاصة في المرحلة الراهنة التي تشهد سباقا عمرانيا أن صح التعبير، ونحاول قدر المستطاع أن نغطي أكبر نسبة من الطلبات.

السؤال الثاني: كيف يمكنكم تحليل المحيط الصناعي و المجال الإنتاجي للمؤسسة؟.

الإجابة: من المعروف جدا أن السوق مفتوح على المنافسة، حيث أنه بالإضافة إلى المؤسسات القائمة هناك تزايد مستمر للمؤسسات الجديدة، فإذا قمنا بإحصاء المؤسسات نجدها تنتشر على المستوى المحلي و الوطني على حد سواء، فنذكر على سبيل المثال من المؤسسات الرائدة نجد مؤسسة الاسمنت بمعسكر ووهران بالغرب، مؤسسة الاسمنت بمفتاح بالبليدة وواد السمار بالوسط، مؤسسة الاسمنت بالتبسة في الشرق، وغيرها، وأشير فقط إلى أن المنافسة الشرعية لاثقينا، وبينما لا يشكل بالنسبة لنا الموردين تهديد، حيث تلعب العلاقات دور في هذا السوق من جهة وتعدددهم من جهة أخرى أما فيما يخص المشترين فقلتهم يزيد من الصعوبة نوعا ما، خاصة مع تزايد دخول مؤسسات أخرى بالرغم من قلة المنتجات البديلة، نحاول فرض أنفسنا بتميز منتجاتنا التي لها مكانة في السوق.

السؤال الثالث: كيف تقيّمون سيدي المدير حصة المؤسسة السوقية، باعتبار أنها تعتبر كمؤسسة اقتصادية

محاطة بالمنافسين؟

الإجابة: بلغت الحصة السوقية للمؤسسة سنة 2016 قيمة 2.070.100 مليار دج أي بمعدل 9% من حصة السوق الوطنية، ونحن نطمح للمزيد.

#### السؤال الرابع: وماذا عن حجم المبيعات؟

الإجابة: يمكنني أن أقول أن المؤسسة قد عرفت قفزة نوعية من حيث حجم المبيعات، وهذا ما إذا قارنا بين سنتي 2013 أين عرفت المؤسسة تراجعاً نسبياً في حجم المبيعات الذي وصل إلى 60% ، وذلك بسبب انخفاض إنتاج المؤسسة، الذي كان بسبب تعطل الفرن الرئيسي لطهي الاسمنت، ولكن سرعان ما تداركنا المشكل، باقتناء فرن جديد مع بداية سنة 2014، وهذا ماساهم في إعادة تنشيط المؤسسة، وزيادة الطلب، وهذا ما أدى إلى رفع نسبة الإنتاج إلى 70% مع بداية سنة 2016 ، وهذا كله يمكن أن تلخصه نسبة 9% من الحصة الوطنية التي تمتلكها المؤسسة

#### السؤال الخامس: هل تركز المؤسسة على تمييز منتجاتها أم تركز على تقليل التكاليف؟.

الإجابة: تعتمد مؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE على إستراتيجية التمييز في المنتجات ما يوفر لها عدة مزايا، ومن خلال المنتج الذي تطرحه في السوق، الذي عرف رواجاً كبيراً في وسط العملاء و الموردين، الذين يطمحون دوماً لدعمنا، وخاصة فيما تعلق بالحسومات، و التسهيلات، كما يمتاز منتج المؤسسة بالجودة العالية، هذا ما يقلل من فرص التهديد، لكن كل هذا بدون غض النظر على السعي لخفض التكاليف طبعاً.

#### السؤال السادس: هل تكون مؤسستكم عما لها؟، وهل يتم ذلك داخلياً أم خارجياً؟

الإجابة: نعم هناك تكوين باستمرار لموظفي الإدارة وتدريب ميداني لعمال الإنتاج أيضاً، الذي غالباً ما يكون التكوين حول طرق استعمال المعدات خاصة للعمال المتخصصين، أحياناً تكون خارج الوطن، أما فيما يتعلق بعملية الصيانة، فتكون من طرف شركة متعاقدة من خارج الوطن تحديداً من إيطاليا.

#### السؤال السابع: من أين تحصل مؤسستكم على المعلومات؟.

الإجابة: مصادر معلوماتنا متعددة منها العملاء، البريد الإلكتروني للمؤسسة، المجلات والجرائد خاصة المتخصصة.

#### السؤال الثامن: ما هو القطاع السوقي الأكثر طلباً لمنتجاتكم؟.

الإجابة:معظم الطلب على منتجاتنا تكون من الشركات المقاولاتية الكبرى الحكومية و الخاصة، بالإضافة إلى تجار الجملة.

#### السؤال التاسع: هل تطمحون للتصدير؟.

**الإجابة:** طبعاً، ومن من المؤسسات التي لتطمح إلى ذلك، وأحب أن أعلمكم أنه خلال سنة 2010 كان هناك مشروع لفتح خطوط للتصدير نحو البلدان العربية، وحتى الاتحاد الأوروبي، لكن المشروع تجمد وذلك لعدة أسباب أهمها الأوضاع الاقتصادية المترتبة عن العوائق الجمركية، وكذا مرحلة التقشف.

## الملحق رقم (2.3)

مقابلة مع مسؤول مصلحة المخزونات

بداية نشكركم سيدي على استقبالنا، و الموافقة على إجابتنا على أسألتنا.

السؤال الأول: هل تواجهون مشاكل في سبيل حصولكم على المواد الأولية؟.

الإجابة: إطلاقاً، وهذا باعتبار أن مصادر المواد الأولية المستخدمة كالكلس و الطين، وغيرها يتم نقلها من المحجرة مباترة نحو المصنع باستخدام شاحنات و ناقلات تابعة للمؤسسة.

السؤال الثاني: هل يتم تجلب المواد من الداخل أم تستورد من الخارج؟.

الإجابة: كما سبق الذكر فإن المواد الأولية المستخدمة متوفرة في المحاجر، والمتواجدة على منطقتي محجره الكلس تقع على بعد 30 كلم جنوب المصنع، يستخرج بواسطة مطاطي طويل، والطين يتواجد في جبل الماعز على بعد 06 كلم من المصنع...

السؤال الثالث: بالنسبة للمعدات و التجهيزات، ما هي أهم البلدان التي تتعامل مع المؤسسة؟.

الإجابة: معظم التجهيزات المستخدمة في الانتاج تم جلبها من الخارج، وأهم الدول التي تتعامل مع المؤسسة هي: ايطاليا ، اليابان اسبانيا، فرنسا، ألمانيا، والنمسا

السؤال الرابع: كيف تقيمون سيدي علاقة المؤسسة مع الموردين؟.

الإجابة: العلاقة تتميز بالحسنة نتيجة العلاقة التي تربطنا بهم لسنوات، حيث يقدم لنا الموردين التسهيلات اللازمة فضلا عن النوعية والجودة التي تميز المواد، لذا لاتطرح أي مشاكل في هذا المجال.

### الملحق رقم (3.3)

مقابلة مع السيد رئيس وحدة الانتاج بالمؤسسة

سيدي بداية نشكركم على حسن تعاونكم ونود طرح بعض الأسئلة التي من شأنها أن تفيدنا في بحثنا.

السؤال الأول: كيف تتم عملية الإنتاج على مستوى المؤسسة؟.

الإجابة: تنطلق عملية إنتاج الاسمنت من المحاجر حيث توجد المادة الأولية وصولا إلى المصنع، ومن ثم المرور عبر مجموعة من المراحل الإنتاجية داخل المصنع، أين يتم استعمال الخطوات الرئيسية لمزج المكونات الأساسية بالمعايير المحددة، ثم بعد ذلك تتم عملية طهي الاسمنت.

السؤال الثاني: هل يمكنكم أن تحدثونا عن وضعية المؤسسة من ناحية مواكبة متطلبات السوق الحالية من حيث السرعة عي التنفيذ؟.

الإجابة: يركز النشاط الانتاجي للمؤسسة أساسا على تلبية الطلبات المقدمة من طرف العملاء، وهذا ما يعكس التطور الملحوظ في السوق، وتحرص المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات الآنية في الوقت القياسي المرغوب للزبون، وهذا بتوفير كل الامكانيات المادية و البشرية

السؤال الثالث: إذن حسب ما استنتجناه، أن المؤسسة تركز في عملياتها الإنتاجية على معدات و تجهيزات منقولة أساسا من الخارج؟ هل يمكنكم شرح ذلك بصورة أدق.

الإجابة: منذ انطلاق المؤسسة في نشاطها الفعلي سنة 1982 تم تجهيزات بالمعدات و التجهيزات التي تتلاءم و مقاييس الجودة، وهذا من خلال اقتناء المعدات من الخارج، خاصة التجهيز الأساسي في الإنتاج و هو الفرن، الذي يعتبر الركيزة الأساسية، والذي تم تحويله من ألمانيا.

السؤال الخامس: هل يسمح للعمال استغلال المعدات و التجهيزات المستخدمة بطريقة ارتجالية، أم هناك شروط محددة للاستعمال؟

الإجابة : . طبعاً يجب الحفاظ على كل المستلزمات الأساسية المساهمة في بقاء المؤسسة في السوق، والتجهيزات المستخدمة تعد من الركائز الأساسية التي تم شراؤها بالعملة الصعبة، وعليه فإن استغلالها و استعمالها يجب أن يتم بحذر و مسؤولية، وهذا ما نحرص عليه.

**السؤال السادس: كيف تتم عملية الصيانة عند حدوث عطل في المعدات؟.**

**الإجابة:** إذا كان العطل طفيفاً، فإننا نستعين بالمهندسين المتخصصين بالمؤسسة، وإذا تعلق الأمر بالصيانة الدورية، أو تغيير قطع كبيرة يستدعي الأمر الاتصال بالمؤسسة الأجنبية المتعاقد معها من أجل ذلك.

**السؤال السابع: كيف تقيمون الدور الذي تلعبه المعدات و التجهيزات المحولة في تنمية وتيرة الانتاج؟**

**الإجابة:** تلمس الفرق من خلال السرعة و الوقت المحدد لتسليم، وهذا مايجعل العملاء يثقون في المؤسسة، أعطيكم على سبيل المثال، كان في فترة معينة الإستجابة لطلبات الزبون خلال أسبوع، أما حالياً يتم تسليمها خلال ثلاثة أيام فقط.

# المراجع

# الخلاصة



# الفصل الاول

مدخل نظري لنقل التكنولوجيا

## الفصل الثاني

دور نقل التكنولوجيا في تعزيز

الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية

## الفصل الثالث

دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة

التنافسية

دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت

و مشتقاته

بالخلفه

مَدِينَةُ

# الملاحق

