



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي  
تيسمسيلت

دور عمليات نقل التكنولوجيا في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتسمسالت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في علوم التسيير  
- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ :

زيان موسى مسعود

إعداد الطلبة :

✓ - درفول جميلة.

✓ - لبيب يمينة.

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيس اللجنة	زيان بروجة علي
المشرف	زيان موسى مسعود
المناقش	مجدي سالم عادل

السنة الجامعية

2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

## هداء

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما.....

وإلى كل من ساندني في مشواري الدراسي

إلى أختي ورفيقة دربي في هذه المذكرة ، لبيب يمينة.

إلى كل زميلاتي وزملائي بمعهد العلوم الإقتصادية وأخص بالذكر

طلبة إدارة الأعمال .

جميعاً

## اهداء

إلى الوالدة الكريمة والوالد العزيز .

وإلى كل عائلة من قريب وبعيد .

إلى أختي ورفيقة دربي في هذه المذكرة ، درفول جميلة.

إلى كل من شجعني على هذه المذكرة.

إلى كل زميلاتي وزملائي بمعهد العلوم الإقتصادية وأخص بالذكر

طلبة إدارة الأعمال .

بالتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله على إحسانه وشكرا جزيلا على توفيقه وامتنانه .

اللهم لك الشكر على توفيقك لي على إتمام هذه المذكرة وتسخيرك لي  
أناسا طيبين ساعدوني على ذلك.

فائق الاحترام والتقدير للأستاذ المشرف "زيان موسى مسعود" على  
توجيهاته ومد يد العون في إنجاز هذا العمل

واشكر الاخت والصديقة امينة زقراب لتعاونها معنا

ولا يفوتني أن أشكر كل أساتذتي الكرام بمعهد العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير.

## الملخص

تهدف الدراسة الى تبيان الدور الذي يلعبه نقل التكنولوجيا في تعزيز التنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق الثروة والرخاء وضمن التنمية والقدرة التنافسية و كذلك احد الاهداف الرئيسية لدول العالم اجمع مستوردة لها او مصدرة لها،فهي تحتل مركزا حيويا اكثر بالنسبة لدول العالم النامي وذلك ان التقنية الحديثة هي اقصر طرق التنمية و الإزدهار وهي جسر اطلاق طاقات الابداع المحلية لمختلف فروع العلوم والمعارف خاصة في الوقت الحالي الذي يتجه فيه العالم نحو المزيد من الانفتاح الذي يكتف بدوره حدة المنافسة حتى يصبح امتلاك التقنية المتطورة انتاجا واستخداما عنصرا حاسما في القدرة على النماء والتطور.

**الكلمات المفتاحية:** التكنولوجيا،نقل التكنولوجيا،إدارة نقل التكنولوجيا،المنافسة،التنافسية،الإستراتيجية التنافسية.

## Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle que joue le transfert de technologie dans l'amélioration de la compétitivité des institutions économiques pour atteindre le développement et la compétitivité , C'est l'une des principales préoccupations de toutes les nation ,exportatrices soient-elles ou importatrices ,et occupe une position vitale pour les pays en voie de développement car c'est le moyen le plus court pour le développement et le progrès ,C'est aussi l'un des vastes domaines qui favorisent l'innovation locale dans les différentes branches des sciences et des connaissances notamment à l'heure actuelle ,car le monde est devenu plus ouvert,ce qui révèle l'intensité de la concurrence,de sorte que l'acquisition de technologie de point, comme production et usage,devienne un facteur cruciale de la capacité de développement,de progrès et de survie

## Mots-clés :

Technologie,Tansfert de technologie,gestion technologie du transferts de technologie concerrentielle,concurrence .

# فهرس الموضوعات

## فهرس الموضوعات

إهداء

شكر وتقدير

الملخص

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ	مقدمة
5	الفصل الأول : مدخل إلى التكنولوجيا
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفهوم التكنولوجيا
7	المطلب الأول: تعريف التكنولوجيا
9	المطلب الثاني: تصنيفات التكنولوجيا
13	المطلب الثالث: مجالات التكنولوجيا
14	المبحث الثاني: نقل التكنولوجيا وقنوات نقلها
14	المطلب الأول: مفهوم نقل التكنولوجيا
15	المطلب الثاني: النقل الرأسي للتكنولوجيا
15	المطلب الثالث: النقل الأفقي للتكنولوجيا
17	المبحث الثالث: إدارة نقل التكنولوجيا
17	المطلب الأول: عملية النقل
19	المطلب الثاني: عملية التوطين
19	المطلب الثالث: عملية التوليد التكنولوجي
21	خلاصة
22	الفصل الثاني : نقل التكنولوجيا والاستراتيجيات التنافسية
23	تمهيد:
24	المبحث الأول: من المنافسة إلى التنافسية
24	المطلب الأول: المنافسة وأنواعها
26	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية ومستوياتها

29	المطلب الثالث: الفرق بين المنافسة والتنافسية
30	المبحث الثاني: الميزة التنافسية والقدرة التنافسية
30	المطلب الأول: الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني: القدرة التنافسية
34	المطلب الثالث: الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية
35	المبحث الثالث: علاقة نقل التكنولوجيا باستراتيجيات التنافسية
35	المطلب الأول: استراتيجية قيادة بالتكلفة
37	المطلب الثاني: استراتيجية التركيز
40	المطلب الثالث: استراتيجية التمييز
45	خلاصة
46	الفصل الثالث :
46	نقل التكنولوجيا وتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت
47	تمهيد
48	المبحث الأول: نبذة عن اتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت
48	المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر
49	المطلب الثاني: فروع اتصالات الجزائر
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاتصالات
53	المبحث الثاني: العلاقة بين نقل التكنولوجيا وتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت
53	المطلب الأول: المزيج التسويقي للمؤسسة
57	المطلب الثاني: استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر
58	المطلب الثالث: واقع البحث و التطوير في مؤسسة اتصالات الجزائر
60	خلاصة:
61	الخاتمة
66	قائمة المصادر و المراجع
67	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20	الفرق بين الابتكار والاختراع	(1-1)
32	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة النظر الباحثين	(1-2)
43	متطلبات استراتيجيات المنافسة	(2-3)
56	سعر المكالمات الوطنية	(1-3)
57	سعر المكالمات الدولية	(2-3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	ملامح الجوهرية للتكنولوجيا في مؤسسة صناعية	(1-1)
12	تصنيف تامسون للتكنولوجيا	(2-1)
15	مسار نقل التكنولوجيا	(3-1)
50	البطاقة الفنية لاتصالات الجزائر	(1-3)
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	(2-3)

مقدمة

## مقدمة:

تشهد المؤسسات الاقتصادية في ظل الظروف البيئية الراهنة تغيرات عديدة في عالم الأعمال واختلافات على مختلف المستويات سواء على المحلية او الدولية نتيجة لثورة التكنولوجيا التي ساهمت في تطوير اداء المنظمات ، وفي الوقت الراهن لم تستثنى اي مؤسسة من تأثيرات التكنولوجيا، فإذا كانت هذه الاخيرة قد فتحت ابوابها امام المؤسسات لإستغلال فرص جديدة ، فقد فرضت و سيطرت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بشدة و حدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد، واصبح للتكنولوجيا دور بارز في إستراتيجية التنمية التي تضعها مختلف الدول في وقتنا الحالي، واضحى العالم يتميز بتحولات عميقة و تغيرات سريعة الايقاع على كل المستويات المحلية و الدولية وعلى كافة الاصعدة سواء على الصعيد الاقتصادي و التجاري او الصعيد التنظيمي او التكنولوجي و المعرفي و كل هذه التغيرات تمخض عنها تكوين مؤسسات كبيرة و ظهور تحالفات استراتيجية و إتساع نطاق الثورة التكنولوجية خاصة المعلوماتية منها والتي حولت الحرب القائمة بين المؤسسات الى حرب تكنولوجية و ابتكارية .

كل هذا جعل من التكنولوجيا الحديثة و التقنيات الجديدة مفاتيح رئيسية و مداخل منهجية لعصر المعلوماتية و المعارف الشاملة التي تعطي فرص استجابة المنظمات لتحسين و تحديث مواردها من خلال تطبيق نظم تساهم في تحقيق ادائها المتميز و تعزيز التنافسية من اجل بقائها و استمرارها و نجاحها في ميادين العمل .

تسعى مختلف المؤسسات للحصول على نقل التكنولوجيا التي اصبحت احد الاهداف الرئيسية ،لما لها من فوائد على اقتصاد الدول و صارت من القضايا المهمة التي تعني مؤسسات البحث و التطوير.

## الاشكالية :

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة الاشكالية التالية :

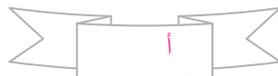
ما مدى مساهمة عملية نقل التكنولوجيا في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و مؤسسة

اتصالات الجزائر بصفة خاصة؟

## الاسئلة الفرعية:

و للإمام بكل جوانب الاشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية :

- كيف تساهم عملية نقل التكنولوجيا في تنافسية المؤسسة؟



- فيما تتمثل استراتيجيات التنافسية ، و ما مدى تطبيقها من طرف المؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين نقل التكنولوجيا و التنافسية؟

### الفرضيات:

- للوصول الى إجابات عن السؤال الجوهرى و الاسئلة الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي نعتبرها كإجابات اولية سوف نقوم باختبارها من خلال الدراسة:
- تعمل عملية نقل التكنولوجيا على تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال تدعيم مواردها الإنتاجية.
- ان سر نجاح وتفوق المؤسسة يكمن باختيارها بطريقة ذكية استراتيجياتها التنافسية التي تلائمها وتخدم اهدافها المستطرة، من اجل احتلال الصدارة والريادة ومواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.
- علاقة عملية نقل التكنولوجيا و التنافسية علاقة تناسبية.

### الدراسات السابقة:

- هناك مجموعة من الدراسات التي اهتمت بموضوع التنافسية ومن جوانب مختلفة و قد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بطريقة مباشرة به ونذكر منها:
1. زيان موسى مسعود، دور عقود نقل التكنولوجيا في تعزيز صادرات الدول العربية خارج قطاع المحروقات ،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة شلف الجزائر، 2018 حيث تمحورت هذه الدراسة حول مفهوم التكنولوجيا وقنوات نقلها، وتطرق الى ادارة نقل التكنولوجيا المتمثلة في النقل،التوطين،التوليد بحيث ركزت على تأثير التنافسية بالتكنولوجيا ودور هذه التكنولوجيا في تحقيق استراتيجيات التنافسية.
  2. جمال العص ،اشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي ،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة تشرين ،سوريا ،2007، حيث حاول الباحث دراسة الاثار الاقتصادية لعملية نقل التكنولوجيا وايضا ابرز دورها على التنمية الاقتصادية في سوريا، وتوصل الى ضرورة القيام بعملية نقل التكنولوجيا كحتمية علمية وعملية.اما فيما يخص دراستنا فتتطرق الى نقل التكنولوجيا باعتبارها عنصر فعال في تعزيز التنافسية وضمان استمرارها وبقائها.
  - 3 توليد عودة الهمشري، عقود نقل التكنولوجيا الالتزامات المتبادلة والشروط التقييدية لدراسة مقارنة ثقافة للنشر والتوزيع،عمان ، الاردن، 2009. حيث حاول الكاتب اظهار عميلية نقل التكنولوجيا كسلاح اساسي

لتأثير وفاعلية المنافسة في مختلف الاسواق. وايضا ركز على ضرورة تبني مشاريع لانتاج التكنولوجيا والحفاظ عليها والاستثمار فيها.

#### اهمية الدراسة:

تعتبر عملية نقل التكنولوجيا والتنافسية من المواضيع المهمة وتظهر اهمية الدراسة من خلال دور التنافسية التي تبناها المؤسسات الاقتصادية للحفاظ على امكانياتها وصدارتها في الاسواق الوطنية والعالمية.

#### اهداف الدراسة:

هناك مجموعة من الاهداف نختصرها في النقاط التالية :

. محاولة فهم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا ونقلها في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

. معرفة طرق نقل التكنولوجيا و ادارتها .

. تحديد مفاهيم المنافسة والتنافسية والميزة والقدرة التنافسية.

#### حدود الدراسة:

#### الحدود الموضوعية:

نحاول في هذه الدراسة تحديد الدور الذي يلعبه نقل التكنولوجيا في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية وهناك منافذ مختلفة التي تظهر عملية نقل التكنولوجيا منها الاستثمارات الاجنبية المباشرة والشركات ،التجارة الدولية.

#### الحدود المكانية:

اعتمدنا في دراستنا هذه علي الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت.

#### المنهج :

#### المنهج الاستنباطي:

تم استخدام المنهج الاستنباطي في هذه الدراسة بادواته الوصف والتحليل الذي رايناه مناسب للدراسة. لاستخراج أكبر قدر من المعلومات من المراجع لتكوين اسس نظرية ذات صلة بالموضوع بالاضافة الى لقاء شخصي مع نائب مدير مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت.

#### المنهج الاستقرائي:

من خلال المعلومات والمعطيات التي تم الحصول عليها وتحليلها في الدراسة التطبيقية لاستنتاج بعض الخلاصات والنتائج وتقديم بعض المقترحات بالإضافة الى لقاء شخصي مع نائب مدير مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت.

## تقسيمات البحث:

تجسدت هذه الدراسة في ثلاث فصول، فالفصل الاول المعنون ب:مدخل الى التكنولوجيا الذي احتوى ثلاث مباحث وهي:المبحث الاول مفهوم التكنولوجيا والمبحث الثاني نقل التكنولوجيا وقنوات نقلها،والمبحث الثالث هو ادارة التكنولوجيا .

اما الفصل الثاني فهو التنافسية و تضمن ثلاث مباحث هي كالتالي: المبحث الاول من المنافسة الى التنافسية والثاني الميزة التنافسية والقدرة التنافسية اما عن المبحث الثالث فهو علاقة نقل التكنولوجيا باستراتيجيات التنافسية.

اما فيما يخص الفصل الثالث فيعتبر دراسة تطبيقية تضم مبحثين هما: الاول هو بمثابة نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت اما فيما يتعلق بالمبحث الثاني فهو نقل التكنولوجيا وتنافسية المؤسسة.وختمنا دراستنا بخاتمة كحوصلة ومجموعة نتائج.اضافة الى قائمة المصادر والمراجع.

الفصل الأول :

مدخل إلى التكنولوجيا

## تمهيد

ان التغيرات الحاصلة حتمت على المؤسسات المحافظة على بقائها واستمرارها من خلال بحثها على الحصول على أكبر حصة سوقية وان تنتج كل مرة ميزة تنافسية جديدة سواء عن طريق اظهار منتج جديد او محاولة تحسينه عن طريق تغيير اساليب الانتاج او اختيار تكنولوجيا تواكب هذا المنتج وهذا لا يأتي الا بواسطة البحث و التطوير المستمر مرتكزين على استعمال تكنولوجيا تلائمه ومحاولة بناء قاعدة ترتكز على توظيف الاساليب التكنولوجية المتقدمة والاستثمار فيها و ايضا محاولة دفع عجلة تطوير المؤسسة عن طريق الاعتماد على مراكز البحث التطبيقي و تمويل واعانة مشاريع البحث والتطوير.

ومن اجل اثبات ذلك سنحاول التطرق الى:

المبحث الاول: مفهوم التكنولوجيا

المبحث الثاني: نقل التكنولوجيا وقنوات نقلها

المبحث الثالث: ادارة نقل التكنولوجيا

### المبحث الأول: مفهوم التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة التي تحدد نجاح أو فشل التنمية، ولها دور بارز في الاستراتيجية التنموية التي تسطرها جل الدول خاصة المتقدمة منها.

فالتكنولوجيا هي الركيزة الأساسية لتقدم وتطور الدول، ولهذا هي غير متوفرة لدى أغلب البلدان، وهذا ما يجعل أغلبها يسعى جاهداً للحصول عليها بأي شكل كان.

### المطلب الأول: تعريف التكنولوجيا

إن مفهوم التكنولوجيا يختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها حيث يتبادر إلى أذهاننا أن التكنولوجيا هي تحويل العمل اليدوي إلى عمل آلي أي استخدام الكمبيوتر والأجهزة الحديثة أو بصفة عامة الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية وتطبيقاتها، وهي أسلوب التفكير الذي يوصل الفرد إلى النتائج المرجوة، وهي وسيلة وليست نتيجة وهدفها الحصول على نتائج تشبع حاجة الانسان وزيادة قدراته.

حيث أورد الكثير من العلماء عدّة تعريفات لكلمة التكنولوجيا وسنعرض البعض منها:

- تتكون التكنولوجيا من جزأين وهما **Techno** وتعني الفن و **Logy** يعني العلم ، وهي مصطلح يوناني الأصل، وهي تربط ذهن الانسان وإبداعه الفكري بالتطبيق المادي، أي يربط النتاج النظري بالتجهيزات الرأسمالية وكل ذلك يكون من خلال معالجة هادفة لإحداث تحولات في كل من الأسلوب والوسيلة معاً<sup>1</sup>.

- كما عرّفها معجم **Webster** على أنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي، فضلاً عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم أما التقنية كما يوردها نفس المعجم بأنها أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لإنجاز غرض منشود.

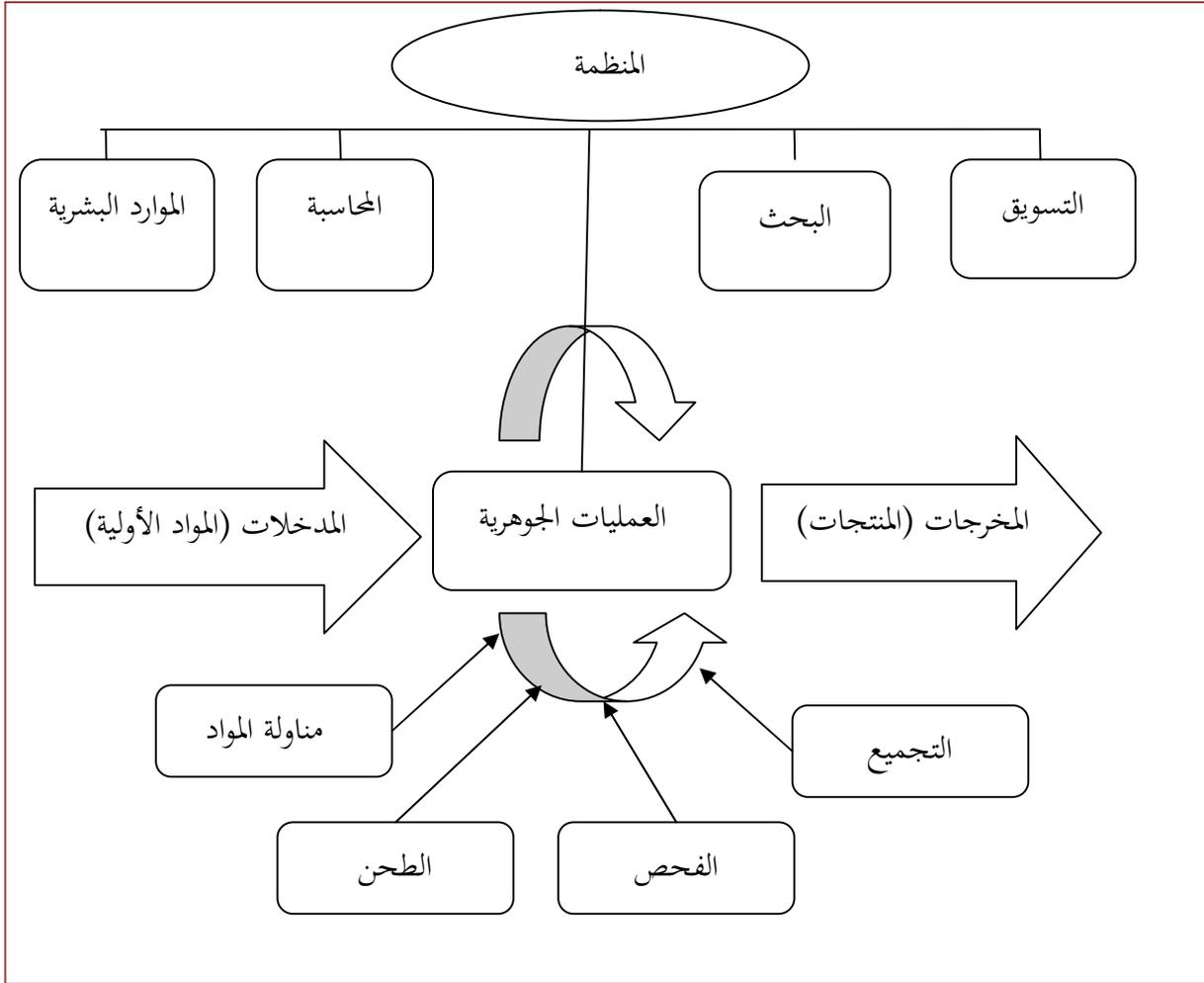
- تتمتع التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية، فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة الكيف أو الوسيلة (**Know How**) بينما يمثل العلم معرفة الأسباب (**Know why**) إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة، والتكنولوجيا بدورها تحولها إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات<sup>2</sup>.

- فالتكنولوجيا تعني العمليات والتقنيات والأجهزة والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد والمعلومات والأفكار) إلى مخرجات (المنتجات) والشكل الآتي يوضح الملامح الجوهرية للتكنولوجيا في المنظمة.

<sup>1</sup> - زيان موسى، دور عقود نقل التكنولوجيا في تعزيز صادرات الدول العربية خارج قطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018، ص 158.

<sup>2</sup> - غسان قاسم الامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل وتقنيات، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 21

الشكل (1.1): الملامح الجوهرية للتكنولوجيا في مؤسسة صناعية.



المصدر: غسان قاسم الامي ، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل وتقنيات، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007ص24.

نلاحظ من الشكل السابق أن العملية التكنولوجية تتكون من مدخلات المواد الأولية وعمليات التحويل (الفحص، مناولة المواد، الطحن، التجميع) التي تضيف قيمة للمواد الأولية وتنتج لنا منتجات أو مدخلات بغرض بيعها للزبائن<sup>1</sup>.

• وتعني التكنولوجيا أيضا التقنية بأسلوب إنتاج سلعة معينة أو أداء نشاط محدد؛ وتعرف أيضا بأنها التركيبة المناسبة من مخرجات أو منتوجات التكنولوجيا لتحقيق أهداف إنتاجية محددة أو المعرفة المتجسدة في الواقع المادي لتحقيق غايات معينة. أما التكنولوجيا فتعني بتطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتوجات معينة<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009، ص13.

- ونجد أيضا من يعرفها بقوله أن العلم أساس المعرفة والتكنولوجيا هي تطبيق للمعرفة ، وأن العلم هو محرك التكنولوجيا التي هي محرك للتنمية، وهي أيضا مجموعة المعارف والطرق العلمية اللازمة لتحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات وتتضمن وظائف الإدارة والإنتاج والتنظيم معتمدة على العلم ومرتكزة على البحث والتطوير.
  - هذا التعريف ابرز أنواعا للتكنولوجيا تمثلت بتكنولوجيا الإدارة وتكنولوجيا التنظيم والإنتاج<sup>1</sup>
- التكنولوجيا هي طريقة للتفكير في استخدام المعلومات والخبرات وأيضا تعني بلوغ درجة عالية من المهارة في جانب علمي معين مما يستلزم تطورها وبذل جهود مستمرة ونفقات مالية كبيرة، وأيضا هي استكشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات ومعضلات الانسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته. ولقد أصبح موضوع التكنولوجيا والانتفاع بها أمر ضروري ولازم في الحياة سواء من حيث الاستغلال أو الاستعمال لمن يملكها أو يحوز عليها. وبهذا أصبح من المفروغ منه والمؤكد عليه أن التكنولوجيا صارت محلا للملكية.

### المطلب الثاني: تصنيفات التكنولوجيا

لقد أسهمت العديد من الدراسات والأبحاث خاصة في مجال دراسة المؤسسات والسلوك التنظيمي في تشخيص عدة أصناف للتكنولوجيا منها:

#### التصنيف الأول: ينقسم إلى نوعين

- 1- التكنولوجيا المجسدة: والتي تتجسد إما في العمالة أو المعدات والآلات والتجهيزات الرأسمالية بل وحتى في المنتجات الاستهلاكية المعمرة كالسيارة،الراديو،التلفزيون... الخ
- 2- التكنولوجيا الغير مجسدة: وتتمثل في المعرفة وتحويل نتائج وخلاصات البحوث العلمية إلى تطبيقات مفيدة للاقتصاد والمجتمع على حد سواء.

#### التصنيف الثاني: وتنقسم التكنولوجيا حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع:

- 1- تكنولوجيا متقدمة كثيفة رأس المال كالموجودة في الدول المتقدمة.
  - 2- تكنولوجيا تقليدية كثيفة العمالة كالموجودة في الدول النامية.
  - 3- تكنولوجيا متوسطة وهي التي تحاول الدول الوصول إليها<sup>2</sup>.
- التصنيف الثالث: وحسب هذا التصنيف تنقسم التكنولوجيا إلى تكنولوجيا ملائمة وأخرى غير ملائمة:

<sup>1</sup> - وليد عودة الهمشري، عقود نقل التكنولوجيا الالتزامات المتبادلة والشروط التقييدية، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،

2009ص25-26.

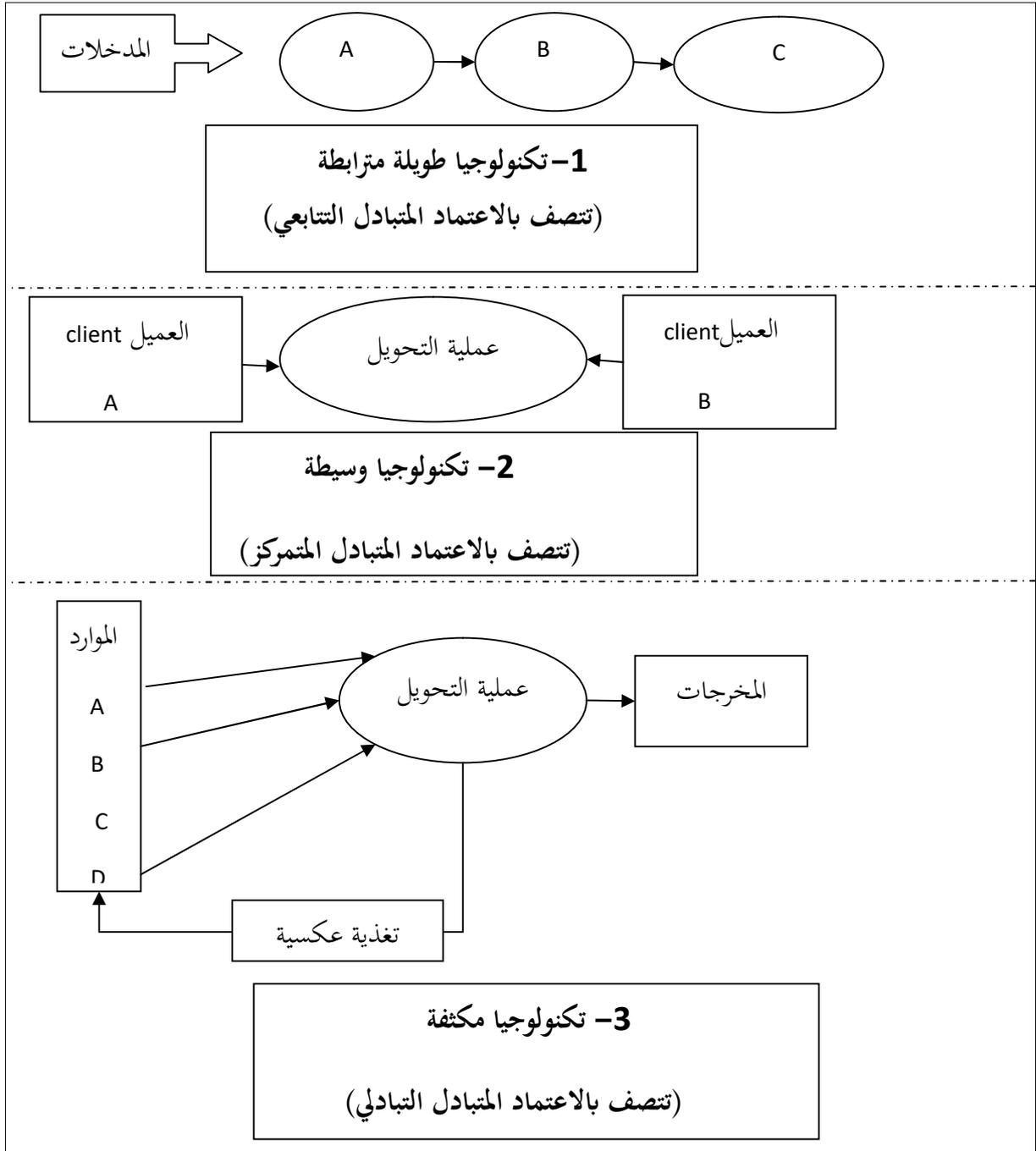
<sup>2</sup> - زيان موسى، مرجع سابق، ص163.

- 1- التكنولوجيا الملائمة: وتتمثل في ملائمة هذه التكنولوجيا من حيث:
- أ- الملائمة الهندسية والفنية: حيث تتمثل في ملائمة عمل الأساليب الفنية والتنظيمية والآلات والمعدات المستخدمة في عمل ما على اتمامه بأعلى درجة ممكنة من الدقة في التشغيل وأقل هدر ممكن للموارد والوقت ومدى صلابتها وجودتها والمنتجات المنتجة فعلى سبيل المثال المحراث الخشبي في يومنا هذا لا يشكل تكنولوجيا ملائمة لحراثة الأرض.
- ب- الملائمة مع الظروف الجغرافية والبيئية المحلية: أي تكيفها مع الظروف البيئية والجغرافية، حيث أنه من أهم الأسباب نجاح الحضارات العريقة قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المحلية، واستحداث الأساليب التكنولوجية والمعدات التي تتناسب معها.
- 2- التكنولوجيا غير الملائمة: هي التكنولوجيا التي لا تتلاءم والمعطيات المحلية للبلد مما يؤثر عليه سلبا على البيئة أو على المنتج<sup>1</sup>.
- التصنيف الرابع: وهو تصنيف "واود وارد" (1965 **WOOD Ward**) حيث يصنف التكنولوجيا إلى ثلاث أنواع أساس درجة التعقيد الفني للعمليات الإنتاجية المستخدمة في المؤسسات الصناعية:
- أ- إنتاج الوحدة أو الدفعة الصغيرة: يعد هذا النوع من أقدم أنواع التكنولوجيا وابتسطها التي تستخدمها المؤسسات وتسمى أحيانا بالإنتاج حسب الطلب وتشمل أغلب الصناعات الحرفية وورش التجارة والحدادة والخياطة.
- ب- تكنولوجيا الإنتاج الواسع: ويقصد به الإنتاج النمطي المكون من عدة مراحل تؤدي إلى خطوط تجميعية مثل صناعة السيارات، وأجهزة التلفزيون وغيرها من المنتجات الاستهلاكية ذات الطلب الكبير.
- ت- تكنولوجيا الإنتاج المستمر: ويقصد بهذا النوع سلسلة العمليات أو المعالجة للمواد الأولية التي يمر بها المنتج ليصبح منتجا تام الصنع، ويستخدم في الصناعات التحويلية كما في النفط وصناعة الغاز... الخ؛ أثبتت دراسة **WOOD Ward** وجود علاقة ترابط بين التكنولوجيا والهيكلة التنظيمية وفاعلية المنظمة، لذا تكون المؤسسات التي تطور هياكلها لتكيف مع التكنولوجيا التي تستخدمها أكثر نجاحا وفاعلية.
- التصنيف الخامس: تصنيف تومبسون (1967 **Thompson**) حيث يركز هذا التصنيف على موضوع عدم التأكد التكنولوجي، وقد حدد ثلاث أنواع:

<sup>1</sup> - زيان موسى، مرجع سابق، ص163.

- 1- التكنولوجيا طويلة مترابطة (Long-Linked Technology): وتمثل بوجود اعتماد متبادل تتابعي بين المهام والعمليات، وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات المتكررة، فمثلا إذ كان هناك ثلاث أنشطة، حيث ينجز النشاط (A) قبل النشاط (B) والنشاط (c) لا ينجز حتى ينتهي من إنجاز النشاط (B)، اي حسب مراحل تدفق العمل وهذه سمة أساسية لهذا النوع من التكنولوجيا كما هو الحال في المؤسسات التي تستخدم نظام الإنتاج الواسع.
- 2- التكنولوجيا الوسيطة (MT): ويتضمن هذا النوع طرق وأساليب نمطية تربط بين الزبائن، ويتعامل بها بغض النظر عن الزمان أو المكان الذي توجد فيه المؤسسة، وتعد المصارف مثلا مناسبة لممارستها هذا النوع من التكنولوجيا، إذ تربط بين عمليات الافتراض والإبداع لكافة الزبائن.
- 3- التكنولوجيا المكثفة (TT): وهي استجابة موحدة لمجموعة من المواقف المختلفة إذ تعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها، والتي لا يمكن التنبؤ بها بدقة، وتعد المستشفيات والجامعات أحسن مثلا لهذا النوع من التكنولوجيا والشكل التالي يوضح الأنواع الثلاثة للتكنولوجيا حسب تصنيف تومسون.

الشكل (1-2): تصنيف "تومسون" للتكنولوجيا<sup>1</sup>.



المصدر: غسان قاسم الامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل وتقنيات، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 30-35.

كما يمكن إيجاد تقسيم آخر والذي يصنف التكنولوجيا إلى تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الفنية:

- 1- **تكنولوجيا المعلومات**: وتتمثل في المعرفة المسجلة أو المسموعة والتصاميم والمواصفات والإجراءات والأساليب الخاصة بتطوير التكنولوجيا واستعمالها وتشغيلها وإدارتها وتمويلها والتدريب عليها.

2- التكنولوجيا الفنية: وتمثل في الاستخدام السليم للمعلومات والاتصالات الشخصية اللازمة لتشخيص المشكلات وتقديم الحلول لها<sup>1</sup>.

التصنيف السادس: تصنيف "هيكسون" وزملائه (Hickson 1969). اعتمد هذا التصنيف على ثلاثة أنواع للتكنولوجيا هي:

أ- **تكنولوجيا العمليات:** وهي تجهيز وتسلسل الأنشطة في تدفق العمل لإنتاج وتوزيع المخرجات ويستخدم هذا النوع من التكنولوجيا في المنظمات الصناعية والخدمية.

ب- **تكنولوجيا المواد:** وتشمل خصائص المواد المستخدمة في الإنتاج لتدفق العمل من حيث انتظام واستقرار المواد الخام.

ت- **تكنولوجيا المعرفة:** وتشمل مستويات مختلفة من التعقيد للمعارف المستعملة في الإنتاج.

### المطلب الثالث: مجالات التكنولوجيا

تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات، والأجهزة والموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع آفاق العمل المادية والعقلية التي تواجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها، أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج والخدمة أو تكنولوجيا العمليات.

تتضمن التكنولوجيا ثلاث مجالات أساسية هي:

أ- **تكنولوجيا المنتج Product Technology:** وتهتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن. وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتج إلى التعاون بين أقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

ب- **تكنولوجيا العملية Process Technology:** تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة، فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

ت- **تكنولوجيا المعلومات Information Technology:** تركز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما التقنيات المستندة على الحاسوب.

<sup>1</sup> - زيان موسى، مرجع سابق، ص166.

المبحث الثاني: نقل التكنولوجيا وقنوات نقلها.

ان عملية انتقال المهارة التكنولوجية من ثقافة لأخرى وبصورة خاصة من بلد صناعي متطور إلى بلد أقل تطور منه، مازال حتى الان غير مستوعاة تماما، فهي جديدة بالنسبة للمجتمع المستقبل ومألوفة بالنسبة للمجتمع الذي ينشرها.

### المطلب الأول: مفهوم نقل التكنولوجيا

✓ تعرف عملية نقل التكنولوجيا على أنها: نقل وسائل إنتاج مصنع أو وحدة صناعية كاملة. منتج أو عدة منتجات والتدريب على تشغيلها وتسويق منتجاتها وفق عقد ترخيص قانوني يحدد عددا من الممارسات فيما يتعلق بتعديل عملية الإنتاج في السوق المتاحة وفي الموارد المستعملة وطرق تأمينها.

✓ عملية أو عمليات نقل التكنولوجيا المتاحة من مكان إلى آخر مع إجراء بعض التعديلات عليها أو نقلها لمقابلة احتياجات محددة وفي هذه الحالة تتعلق باستيراد التكنولوجيا إما في شكل مشروع أو إنتاج مرخص به، أو في شكل اقتراض التقنية مع استيراد محدد للآلات، الخبرات، المستشارين، المواد وتكييف ذلك مع الظروف المحلية.

✓ نقصد بعملية نقل التكنولوجيا تلك العملية الفكرية التي تقوم ما بين المورد للتكنولوجيا والمستورد لها؛ إذ على المورد أن يتيح فرصة للمستورد للوصول إلى معلوماته وخبراته، كما عليه أن يقرأ ويوفرها للمستورد وهذا يقتضي قيام تعاون فيما بينهما تمهيدا لإتمام هذا النقل.

بالنظر إلى العلاقات القائمة بين عارضي وطالبي التكنولوجيا نجد أن نقل التكنولوجيا يعني تبادل المعلومات التقنية بشكل يسهل معه تطبيقها تطبيقا علميا.

وعملية انتقال المهارة التكنولوجية من ثقافة لأخرى أو من بلد صناعي متطور إلى بلد أقل تطورا ما يزال حتى الآن غير..... تماما وهي جديدة بالنسبة للمجتمع المستقبل. ويوجد قناتين لنقل التكنولوجيا، قناة النقل الأفقي وقناة النقل الرأسي للتكنولوجيا.

وعليه يمكن تعريف نقل التكنولوجيا على أنها تلك العملية التي تقوم بتحويل الأجهزة والمعرفة من المؤسسة المالكة إلى المؤسسة المستعملة، وتشمل عمليات فهم كفاءات تعلم التكنولوجيا واستخدامها وتكرارها بما في ذلك القدرة على اختيارها وتكييفها مع ظروف المؤسسة، وكذلك عملية إدماج التكنولوجيا الجديدة مع الأصلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - زيان موسى، مرجع سابق، ص166.

المطلب الثاني: النقل الرأسي للتكنولوجيا

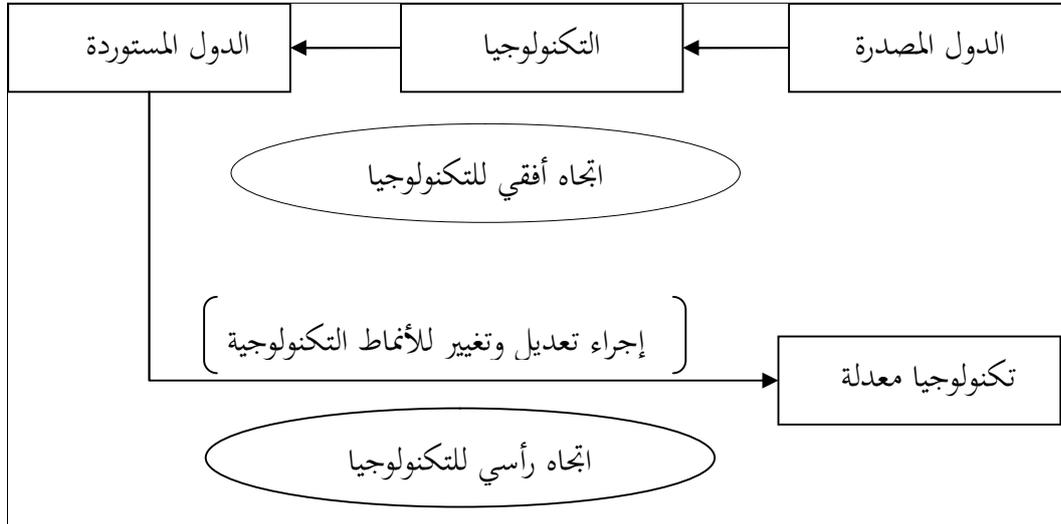
حيث يعرف بأنه محاولة تجسيد الفكرة والمعرفة الجديدة والمبتكرة إلى واقع ملموس ضمن قطاع اقتصادي واحد بمعنى أن المنتجات عادة تتكون من شقين، شق نظري وشق علمي. فالشق النظري هو ثمرة الجهود التي بذلتها الجامعات والمعاهد ومراكز البحث في سعيها إلى ابتكار منهج فكري أو معرفي جديد.

أما الشق العلمي، فهو الشق الخاص بالمؤسسات الإنتاجية يلقي على عاتقها مهمة إتمام أو إكمال العمل لتجسيد ثمرة للجامعات والمراكز البحثية وتحويلها من منتج نظري إلى منهج اقتصادي في صفته النهائية أو نصف نهائية، ويتم ذلك قطاع اقتصادي واحد، أي في الدولة الواحدة وهذا ما يسمى بـ"النقل الرأسمالي للتكنولوجيا" من مراكز البحث إلى المؤسسات الإنتاجية داخل البلد الواحد.

المطلب الثالث: النقل الأفقي للتكنولوجيا

ويعرف هذا النوع على أنه انتقال أو حركة التكنولوجيا من قطاع اقتصادي إلى آخر، ومثل هذا النقل يؤخذ في أغلب نقل الطرق والأساليب التكنولوجية دون إجراء أي تعديلات لتكييفها مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئة السائدة في الدول النامية<sup>1</sup>.

الشكل (1-3): مسار نقل التكنولوجيا.



<sup>1</sup> - زيان موسى، مرجع سابق، ص 169

والنقل الأفقي للتكنولوجيا هو انتقاء واستيعاب التكنولوجيا في مكان استخدامها، أي انتقال التكنولوجيا من اقتصاد دولة معينة إلى اقتصاد دولة أخرى، وهو انتقال المعرفة العملية من بلد تولدت فيه التكنولوجيا إلى بلد آخر استخدمتها في العملية الانتاجية، أي نقل نتائج البحوث والجهود العملية والتكنولوجية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية.

وينقسم النقل الأفقي للتكنولوجيا إلى نوعين:

أ- **النقل التبادلي:** تتم هذه العملية بين الدول المتقدمة صناعيا، وهي في الغالب تكون مبنية على أسس متوازنة ومتكاثفة، حيث تهدف هذه العملية إلى تطوير عملية الانتاج وزيادة كميته، وذلك بالاعتماد على ما وصلت إليه فروع التكنولوجيا في كل دولة على حدى من هذه الدولة المتقدمة.

ب- **النقل أحادي الطرق:** وتتم هذه العملية بين الدول المتقدمة صناعيا المالكة والمصدرة للتكنولوجيا، والدول النامية المستوردة أو التي تفتقر لها، وهي عملية باتجاه واحد، وتكون في غالب الأحيان مشروطة بشروط الدول المصدرة وبالأسعار التي تحددها.

ولا يمكن اعتبار عملية النقل ناجحة إلا بقدر ما يتحول النقل الأفقي إلى النقل الرأسي، إذ يرتبط ارتباطا ديناميكيا بميكل المجتمع المحلي بالبيئة التي تحيط به، ويمكن التمييز بين نمطين متميزين لنقل التكنولوجيا عن طريق المؤسسات المتعددة الجنسيات:

- **النقل الداخلي:** يتم داخل المشروع متعدد الجنسيات، أي من مؤسسة الأم إلى فروعها أو شركاتها الوليدة أو فيها بين المؤسسات الوليدة حيث تبقى التكنولوجيا حبيسة المجال الاقتصادي للمشروع رغم انتقالها عبر الحدود الجغرافية.

- **النقل الخارجي:** وهو النقل الذي تنتقل فيه التكنولوجيا من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى مستقلة في دولة أخرى.

إن نقل التكنولوجيا ببساطة هو انتقال المعرفة من البلد الأم إلى بلد آخر للاستخدام هناك؛ والسبب وراء نقل التكنولوجيا هو الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية والتي هي فجوة تاريخية، فالدول النامية في حالة مماثلة لما كانت عليه الدول المتقدمة في بدايات ثورتها الصناعية، وللحاق بهذه الدول المتقدمة يتطلب دفعة تنموية عالية، والتكنولوجيا هي الوسيلة المؤهلة للقيام بهذا الدور وذلك بتحفيز الاستثمار الأجنبي وتنشيط التجارة الدولية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - زيان موسى، مرجع سابق، ص 170-171.

### المبحث الثالث: إدارة نقل التكنولوجيا

يشهد العالم متغيرات كبيرة في عملية نقل التكنولوجيا مع توجه نحو العولمة والاندجات الاقتصادية كما يشهد تسارعا متواصلا في توليد التكنولوجيا.

#### المطلب الأول: عملية النقل.

تشمل عملية إدارة نقل التكنولوجيا على التنسيق بين مهمة كل قناة من قنوات نقل التكنولوجيا

#### 1- الاستثمار الأجنبي المباشر:

❖ يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة حقيقية لتحقيق عدد من الأهداف نذكر منها: توفير مناصب العمل، زيادة الصادرات، نقل التكنولوجيا... ما يهنا هو تحويل التكنولوجيا من الدول المتقدمة صاحبة الاستثمارات المباشرة إلى الدول المستضيفة لهذا الاستثمار. حيث يتم نقل وسائل الإنتاج الأكثر كفاءة وتطورا، نظرا لكون المستثمر الأجنبي يبحث دوما عن تحقيق العائد الأكبر من خلال استثماراته في الدول الأخرى والتي يشترط فيها تهيئة الظروف المناسبة لذلك<sup>1</sup>.

❖ تعتبر الاستثمارات الأجنبية المباشرة عبارة عن انتقال رأس المال يوافق إشراف مستمر من قبل المستثمر طبقا للحصة التي يملكها في أسهم الشركة أو الفرع الخارجي؛ إن الاستثمارات الأجنبية المباشرة هي تلك الاستثمارات المنجزة من طرف مؤسسة مقيمة أو غير مقيمة تحت رقابة أجنبية<sup>2</sup>.

❖ تعريف صندوق النقد الدولي FMI: حيث عرف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه الاستثمار الأجنبي يكون مباشرا حيث يمتلك المستثمر 10% أو أكثر من أسهم رأسمال إحدى مؤسسات الأعمال على أن ترتبط هذه الملكية بالقدرة على التأثير في إدارة المؤسسة.

❖ الاستثمار الأجنبي المباشر من أهم أدوات نقل التكنولوجيا بسبب نقل العملية الإنتاجية من البلدان المصنعة إلى البلدان النامية ما يرافقه نقل التكنولوجيا بشقيها الصلب (الجانب المادي من وسائل الإنتاج) واللين (الجانب المعرفي كبرامج التشغيل).

❖ كلما تركز الاستثمار الأجنبي المباشر في الصناعات ذات التركيز التكنولوجي ساهم هذا في الزيادة من أهمية عملية النقل بالنسبة للبلدان النامية.

#### 2- عقود التصدير (عقد الوكالة): ويمكننا التمييز بين طرق التصدير التالية:

<sup>1</sup> [www.asjp.cerist.dz/en/article/cosulte le 16/12/2018](http://www.asjp.cerist.dz/en/article/cosulte%20le%2016/12/2018) 18 :31

<sup>2</sup> [www.ta3lim.com/showthread.php/consulte le 16/12/2018](http://www.ta3lim.com/showthread.php/consulte%20le%2016/12/2018) 18:42

- التصدير المباشر: هو عملية بيع المنتجات مباشرة إلى المستهلك الأجنبي مهما كانت صفته.
  - التصدير غير المباشر: له عدة صور كأن تقوم المؤسسة ببيع المنتج إلى تاجر جملة يقوم هو الآخر بإعادة تصديره مرة أخرى، أو يكون منتجها مادة أولية في عملية إنتاجية هو جهة للتصدير.
- 3- **الاتفاقيات التعاقدية:** وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة محلية وأخرى أجنبية، يتم بمقتضاه نقل التكنولوجيا وحقوق المعرفة دون استثمارات في أصول مادية من طرف المؤسسة الأجنبية.
- تحتوي الاتفاقيات التعاقدية على العديد من الآليات التي من شأنها تسهيل مهمة المؤسسات في الدخول إلى الأسواق الدولية وتحقيق تواجدتها، من أهمها:
- أ. **عقود التراخيص والامتياز:** تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب عندما تشتهر علامتها التجارية ويصبح الطلب على منتجاتها منتظما ومتكررا، حيث يعرف على أنه أسلوب تجاري لمهارة أو معرفة ما، إذا فهذا الأسلوب هو أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي اتفاق إشهاري وقد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية والصناعية والتدريب وكافة التعليمات المرتبطة بممارسة النشاط محل الترخيص.
- ب. **عقود التصنيع والإدارة:** وتعتبر عقود التصنيع من بين العقود التي تتم إبرامها بهدف تحسين منتج ما أو أساليب إنتاج معينة حيث تبرم هذه العقود من مؤسسة دولية وإحدى المؤسسات المحلية عامة كانت أو خاصة. وعادة ما تكون هذه الاتفاقيات طويلة الأجل، بحيث يتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة؛ في حين تعتبر عقود الإدارة كاتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها التزام الطرف الأجنبي بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين في شكل أتعاب أو مقابل المشاركة في الأرباح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - زيان موسى، مرجع سابق، ص 172

### المطلب الثاني: عملية التوطين

إن توطين واستيعاب التكنولوجيا يتم عندما يتمكن المختصون المحليون من فهم عمليات الإنتاج ومواصفات المواد المستعملة، ويمكن أن تعرف البحث والتطوير على أنه نشاط علمي تكنولوجي مؤسسي يقوم على توجيه مخطط للاتفاق الاستثماري وفق معايير الجدوى التكتيكية والاقتصادية نحو تعزيز المعرفة العلمية بمختلف اختصاصاتها الكيميائية والفيزيائية والبيولوجية وربطها بوسائل الاختبار والتطبيق والإنتاج. أما من الناحية الاقتصادية فإن البحث والتطوير يعتمد على كم الاستثمار المخصص لهذا الغرض ويعطي نتائجه إيجابية أو سلبية من خلال مؤشرات عديدة. مثل الكثافة النسبية لعناصر الإنتاج وقيم المبيعات. ويتسم البحث والتطوير بالخصائص الآتية:

- نشاط علمي تطبيقي يربط قواعد المعرفة المنظمة بالأجهزة الإنتاجية والمختبرات والإجراءات القياسية.
- اتفاق استثماري مخطط يقوم على تحليل اقتصادي للطلب والعرض للعوائد والتكاليف وكل ما يكفل تدنية حالات عدم التأكد وبالتالي تجنب المخاطر المصاحبة لهذه الحالات.
- شموله كافة الجهود الموجهة لأغراض تطوير التكنولوجيا والأجهزة والمواد الأولية والمنتجات النهائية، وتحويل الاختراعات المسجلة والأفكار العلمية الأخرى إلى ابتكارات.
- رفع إنتاجية العناصر والمدخلات الأخرى وتقليل تكلفة وحدة الناتج والبحث والتطوير لا يقوم على ورشات التدريب والتعليم ليجعل التطوير مرتبطاً بالممارسة المجردة من أي أسس علمية بل هو عملية متكاملة ومتوازنة بين الأصول النظرية والتطبيقات المادية، وتعتبر برامج البحث والتطوير عالية التكاليف وتتميز بمخاطر عالية قد يسبب في عجز الموازنات الاقتصادية وتفاقم التضخم وتكريس البطالة، وعليه لا بد من تقييم كافة البرامج الاستثمارية الموجهة للبحث والتطوير وتقوم نتائجها التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئة المختلفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: عملية التوليد التكنولوجي.

إن توليد التكنولوجيا يتم عن طريق إيجاد تكنولوجيا جديدة مبتكرة أو مطورة محلياً يمكن بواسطتها تصنيع منتجات مستحدثة محلياً منافسة عالمياً. وهناك فرق بين الاختراع والابتكار حيث:

<sup>1</sup> - هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 245.

- الاختراع: هو فكرة علمية تعتمد قواعد محددة لمعرفة جديدة أو أنه معلومات منظمة لنشاط أو مجال جديد ضمن أحد قطاعات الانتاج، وبالتالي فإن الاختراع أبداع فكري جديد يتضمن تصاميم أو نماذج أو قوانين تسجل رسميا في صيغة إجراءات بعد أن يتأكد من عدم تكرارها تعد الاختراعات من الوسائل القديمة التي اعتمد عليها الانسان في تحقيق مجموعة من الأفكار، ولم ترتبط الاختراعات بالأجهزة الإلكترونية أو الرقمية فقط؛ بل سعى الانسان إلى الاستفادة من كافة العوامل المحيطة من أجل اختراع شيء جديد يعود عليه بالفائدة. ويستمر الاختراع بالتطور كلما ظهرت أفكار جديدة ساهمت في تحسين جودته.

- الابتكار: هو عبارة عن وضع مجموعة من التصاميم واستخدامها في انتاج شيء جديد، وغير معروف مسبقا، ويعرف أيضا بأنه إنشاء فكرة جديدة وفريدة من نوعها وصياغتها بطريقة صحيحة، وتوفير كافة الوسائل والأدوات التي تساعد على تطبيقها واقعا.

ويعرف أيضا بأنه إدخال مكائن أو مواد أو أساليب أو منتجات جديدة وتعتمد في ذلك على التطبيق الانتاجي والتجاري لبراءات الاختراع السابقة أو تطوير حالة عادية دون اللجوء إلى إنتاج فكري سابق. وقد ساهمت الابتكارات في تطور مجالات عديدة في مختلف القطاعات العملية والعلمية والحياتية فكلما ظهر ابتكار جديد ساهم في تطور المجال الذي استخدم فيه<sup>1</sup>.

تتميز الابتكارات عن الاختراعات بالعديد من الفروقات، أهمها:

#### الجدول (1-1): الفرق بين الابتكار والاختراع.

الاختراع	الابتكار	الفروقات
يساهم في صياغة أفكار جديدة	يحول الأفكار إلى منتجات أو خدمات مفيدة	الأفكار
يؤثر في الانتاج من خلال وضع مجموعة من الاقتراحات التي تساعد على تحسينه	يساهم في ابتكار منتجات جديدة، ويزيد من عدد المواد المنتجة	الإنتاج
يستمر في التطور كلما ظهرت عوامل اضافية تساهم في جعله يتناسب مع البيئة المحيطة به	قد يتوقف عن التطور في مرحلة معينة	التطور

المصدر: 00: 20 ; 16/12/2018 ; <http://mawdoo3.com> ;<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 241-242.

### خلاصة

ان التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم تطرح العديد من التحديات و الفرص، ولعل اهمها تتمثل في ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات حول الاسواق في بيئة تنافسية متغيرة اين تزايدت اهمية التكنولوجيا ونشاطات البحث و التطوير، حيث اصبحت الميزة الغالبة لاقتصاديات المعاصرة ، و اصبحت قوة الدول والمؤسسات تقاس بمدى تقدمها في مجال التكنولوجيا و البحث و التطوير.

# الفصل الثاني : نقل التكنولوجيا والاستراتيجيات التنافسية

تمهيد:

في ظل الانفتاح الكبير للاسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وجدت المؤسسات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة فقبل انفتاح الاسواق كانت تنشط في سوق محمية من طرف الدولة تتميز بضعف المنافسة لكن مع التفتح زاد عددها وتنوعت منتجاتها و تباينت رغبات زبائنها وتساعد التنافس وهذا ما ادى الى زيادة شدة المنافسة على الصعيد المحلي او العالمي و لكي تتفوق على منافسيها لن يكون ذلك الا اذا حازت على عنصر او عناصر تميزها عنهم وتعتبر التنافسية الآلية الاساسية للمؤسسة في غزو الاسواق بمختلف المناطق و هذا باتباع عدة استراتيجيات و السيطرة عليها لتحقيق اهدافها في الربح و النمو و البقاء:

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق الى:

المبحث الاول: من المنافسة الى التنافسية

المبحث الثاني: الربط بين الميزة التنافسية و القدرة التنافسية

المبحث الثالث: علاقة نقل التكنولوجيا باستراتيجيات التنافسية

### المبحث الأول: من المنافسة إلى التنافسية

تعتبر المنافسة من بين المصطلحات التي شاع استخدامها في الوقت الراهن وهي ليست حالة المراحة والتصادم بين شركتين فقط من أجل كسب حصة سوقية، وإنما أصبحت بين الدول كذلك. وتعتبر التنافسية صفة تميز المنافسين عن غيرهم، لأنها تعتبر بمثابة غاية أو هدف تجعل المنافسين في وضعية مناسبة لخلق القيمة.

### المطلب الأول: المنافسة وأنواعها

تشكل المنافسة عنصر هام وأساسي من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة ولها تأثير كبير على أدائها، وتعرف المنافسة على أنها:

❖ هي المضاربة أو المراحة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف منتوجاتهم وتحقيق أكبر ربح ممكن وكسب أكبر حصة سوقية.

❖ هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المتمثلة في الربحية والنمو والاستقرار والابتكار والتجديد.

❖ والمنافسة ليست وقفا على المنتجين والتجار فقط، إنما قد تتعداهم في بعض الأحيان إلى المستهلكين الذين يتنافسون على اقتناء سلعة بأرخص الأثمان مهما قد يندر وجودها في المستقبل القريب وتصبح غالية الثمن أو تختفي من السوق كلية<sup>1</sup>.

وتعتبر المنافسة أنها أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية:

1- السعر

2- الجودة والخدمة

3- التجديد والابتكار

وتعرف المنافسة أيضا بتقسيمها إلى نوعين وهما:

1- **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على

<sup>1</sup>[www.djelfa.info.com/vb/showthread.php](http://www.djelfa.info.com/vb/showthread.php) 07/02/2019 ;19:56.

منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية.

وعليه نستنتج أن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

2- **المنافسة المباشرة:** وهي تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي،

وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول (المنافسة الغير مباشرة).

وتختلف المنافسة من قطاع لآخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وامكانيات المتدخلين.

من خلال ما سبق نستنتج بان المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من اجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها استراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية<sup>1</sup>.

■ ويرى **Stanton** بان المنافسة هي أحد العوامل التي يتكون منها المحيط الخارجي للمؤسسة ان هذه الأخيرة تعتبر من عوامل البيئة التسويقية.

وفي سنة 1982 قدم **Michel PORTER** تحليلا أكثر شمولا وأكثر تكاملا للمنافسة والتنافسية، ويشير هذا الإطار التحليلي إلى صناعة معينة أي مجموعة من المؤسسات تتنافس بشكل مباشر في سوق معين، وهذا التحليل من خلال نظريته التي جمع فيها بين أربعة مفاهيم رئيسية مرتبطة، وهي القوى الخمسة للتنافسية وسلسلة القمة<sup>2</sup>.

ومنه نستنتج بأن المنافسة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص لتحقيق نفس الهدف، فهي تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، وهي العملية التي يسعى الفرد من خلالها إلى تحقيق الأرباح بالاعتماد على الإبداع والتجديد وكذلك كسب العميل وتعظيم منفعته.

<sup>1</sup> - فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، الجزائر، 2005/ 2006، ص71-72.

<sup>2</sup> - عبان مجّد، عاجد جلول، تأثير جودة الخدمات في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تيسميسيلت، مذكرة

ماستر، 2017، ص 60

وللمنافسة أربعة أنواع، هي:

- (1) **المنافسة الاحتكارية:** وهي أن الكثير من المنافسين لهم القدرة على تمييز منتجاتهم بصفة كلية أو جزئية، ومن ثم يركز المنافسين على تقسيم السوق لتلبية حاجات السوق المستهدف بكفاءة عالية.
- (2) **احتكار القلة:** في هذه الحالة السوق يتكون من عدد قليل من المؤسسات تنتج نفس المنتج وهي مؤسسات كبيرة الحجم، وفي غالب الأحيان يكون هناك انسجام في السعر والخدمة المقدمة من قبل هذه المؤسسات.
- (3) **الاحتكار الكامل:** حيث يحتكر السوق شركة واحدة يتميز بوجود منتج واحد وعدم توفير بدائل على مستوى السلعة بمعنى أن الحصة السوقية للمؤسسة المنتجة كبيرة، وهي تسيطر على أسعار السلعة.
- (4) **المنافسة النامية:** وتتميز المنافسة النامية بعدة خصائص حيث يوجد عدد كبير من البائعين الصغار أيضا عدد كبير من المستثمرين ذوي المشتريات القليلة، كما هناك حرية لدخول السوق أو الخروج منه، ولا يستطيع أحد البائعين أن يؤثر على السعر بشكل كبير سواء بالارتفاع أو بالانخفاض<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: مفهوم التنافسية ومستوياتها

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن منشأة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المنشأة تعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي والدولي، وهي تختلف عند الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان تختلفان بدورهما عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها، ويمكن توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية فيما يلي:

- (1) **التنافسية على مستوى المنشأة (الشركة):** وهي الجهود الاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية التسويقية الانتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات للحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها، وتؤدي التنافسية ايضا معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار السيرة، الأردن، 2011، ص 287.

<sup>2</sup> - زيان بروجي علي، واقع وأهمية التنافسية السياحية للدول العربية في ظل التحديات المعاصرة، دراسة حالة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،

جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2018، ص 98.

ويمكن تعريف تنافسية المنشأة على المدى المتوسط من خلال قدرتها على تحقيق أداء متفوق أعلى من متوسط الأداء المحقق من طرف منافسيها، أما على المدى القصير فغالبا ما تعكس الصراع بين المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر<sup>1</sup>.

والتنافسية على مستوى المؤسسة تعرف على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية.

(2) **التنافسية على مستوى القطاع (النشاط):** وتعني قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع لدولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تمييز تلك الدولة في هذا المجال وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع<sup>2</sup>.

وتعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال، ذات التشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها<sup>3</sup>.

(3) **التنافسية على مستوى الدولة:** وهي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسن الانتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد<sup>4</sup>.

طبقا لمعهد التنمية الإدارية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة.

<sup>1</sup> - بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011/2012، ص 07.

<sup>2</sup> - زيان موسى، مرجع سابق، ص 166

<sup>3</sup> - زيان بروجعة علي، مرجع سابق، ص 99.

<sup>4</sup> - يوسف مسعداوي، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية بعنوان إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، الشلف، 28/27 نوفمبر 2007.

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

أما "بورتر" **PORTER** فقد اشار إلى تنافسية الدول أنها مفهوم متعدد الجوانب، فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف وأسعار الفائدة وعجز الموازنة العامة للدولة، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة أو أنها دالة عكسية في تكلفة العمل .

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OCDE**) التنافسية على أنها الدرجة التي تستطيع بها الدولة في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختبار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل.

ويعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي (**WEF**) على أنها قدرة الدولة على تحقيق زيادة في مستويات المعيشة للمواطنين عبر تحقيق أعلى معدلات النمو الاقتصادي مقاسا مع نمو في متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي من خلال تحسين تنافسية منتجات القطاعات الاقتصادية في الأسواق الدولية<sup>2</sup>.

كما عرفها المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة عام 2002 على أنها القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة وتوفير مستوى تشغيلي عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجالا واسعا وتخص كل السياسة الاقتصادية<sup>3</sup>.

ويمكن القول أن العلاقة ما بين المنافسة على الصعيد الشركة أو القطاع أو الدولة هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي. وللتنافسية مجموعة من المرتكزات الأساسية وكذلك لديها معوقات.

### I. المرتكزات الأساسية للتنافسية: وتتمثل في:

- تعظيم وتحقيق رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة قبل أن يسبقها إليها المنافسون.

<sup>1</sup> - بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup> - زيان بروجة علي، مرجع سابق، ص 101.

<sup>3</sup> - زيان موسى، مرجع سابق، ص 215.

- القدرة على مفاجئة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر<sup>1</sup>.

### II. معوقات التنافسية: ومن بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية هي:

- ◀ ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- ◀ انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
- ◀ غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- ◀ غياب حرية المديرين والمسيرين.
- ◀ غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- ◀ تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- ◀ غياب الأداء الأفضل للعمليات.
- ◀ الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: الفرق بين المنافسة والتنافسية

- ✓ هناك فرق مفاهيمي هام بين التنافسية والمنافسة، فإذا كانت التنافسية تعرف على أنها قدرة البلد العامة على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية أو أنها كمون البلد الذي يحدد إنجازها في التجارة الدولية بالمعنى الواسع، فإن المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الانتاج والتجارة في البلد المعني.
- ✓ المنافسة تتعلق بالعلاقة بين المؤسسات في صراعهم على جلب الزبائن.
- ✓ التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين.
- ✓ والتنافس والتنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليل للإنتاج والتجارة الدولية.
- ✓ المنافسة تعني بالظروف التي تنشط ضمنها المؤسسات.
- ✓ التنافسية تتعلق بالظروف الذاتية وقدرات المؤسسات التي تنتج لها المجابهة في السوق.

<sup>1</sup> - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة الخروبة، الجزائر، 2005، ص 88-89.

<sup>2</sup> - مرجع سابق، ص 89-90.

✓ المنافسة هي الشروط التي تتم وفقها الانتاج والتجارة في الدولة المعنية وبالتالي الشروط التي تصف السوق في هذه الدولة.

✓ التنافسية هي قدرة الدولة على تصريف بضائعها في الأسواق الدولية.

✓ ولا شك أن التنافس (المنافسة) والتنافسية يؤثران على بعضهما البعض حيث أن اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية سوف يزيد من التنافسية الدولية والعكس صحيح<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية والقدرة التنافسية

في ظل بيئة أعمال متغيرة تعد المكانة التنافسية للمنظمة ذات أهمية بالغة، فالمنظمات لا يمكنها الحفاظ على فرصة الريادة في السوق مقارنة بالمنافسين إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد، ولأجل احتلال مركز الريادة في السوق يتوجب على المنظمات امتلاك آليات لمواجهة المنافسة الحادة والمتمثلة في القدرات التنافسية التي تمنحها الفرصة لحيازة مزايا تنافسية، لكي تضمن لها الاستمرارية والبقاء والنمو.

### المطلب الأول: الميزة التنافسية

عرف **PORTER** الميزة التنافسية على أنها الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى إحداث عملية الإبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع.

وتعرف أيضا على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية، المالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، والقدرة المنظمة على تحقيق التميز<sup>2</sup>.

وعرفها أيضا **FAHAY** بأنها أي شيء يميز المؤسسة تميزا إيجابيا أو يميز منتوجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها، أي أن امتلاك المعدات الحديثة أو الموارد المالية

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن عتر، نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص149.

<sup>2</sup> - كشيده حبيبة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، عنوان المداخلة الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، جامعة حسيبو بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

الكبيرة مثلا لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتج أو خدمة يقيّمها من هم خارج المنظمة تقييما يجعلهم يمتلكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة<sup>1</sup>.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها الصفات والخصائص التي يمتلكها منتج أو علامة ما والتي تعطيه بعض التفوق والأفضلية على المنافسين الحاليين<sup>2</sup>.

وعليه نستنتج أن الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات.

الميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة كما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يفوق عنهم، وذلك باستخدام أدوات وموارد متطورة ومبتكرة وكذلك على المنظمات امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

**التطور التاريخي للميزة التنافسية:** مرّ تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل وهي:

1. **الميزة المطلقة:** وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها:

- امتلاك تكنولوجيا فائقة

- مواد خام نادرة

- موقع استراتيجي خاص

- توفير الطاقة

- العمالة المتخصصة الماهرة.

2. **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة

3. **الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية وهذا النوع من المزايا هو

ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - داوي الطيب وآخرون، بطاقة مشاركة عنوان المداخلة اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

<sup>2</sup> - غزي مجّد العربي وآخرون، بطاقة مشاركة الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مجّد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2011.

<sup>3</sup> - كشيده حبيبة، مرجع سابق. ص33

الجدول (1-2): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

المصادر	السنة	الباحث	
هيكل الصناعة، مكانة المنظمة في الصناعة، المشتريين، الموردن الداخليين الجدد، السباق التنافسي، تهديدات المنتجات البديلة، أصحاب المصالح	1985	<b>PORTER</b>	01
الشهرة للنوعية، خدمة المستهلك، دعم المنتج إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، التركيز خصائص المنتج، التمييز، ابتكار منتجات مستمرة، الحجم، الحصة السوقية، الثقافة، بحث وتطوير هندسي.	1989	<b>AKER</b>	02
التدفق النقدي، إيجاد القيمة.	1990	<b>MARSH</b>	03
الإبداع، الموجودات الاستراتيجية.	1993	<b>KAY</b>	04
الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، الابتكار.	1999	<b>Helland JONS</b>	05
تكنولوجيا الانترنت وتطبيقاته.	2002	<b>PORTER</b>	06

المصدر: معن عبد الله المعاضيدي، ستدامة المزايا التنافسية في عصر الأنترنت، تحليل نظري في المضامين والآليات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص20

### المطلب الثاني: القدرة التنافسية

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الانتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الانتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى المعيشة للمستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار. ولقد حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريف للقدرة التنافسية يتمثل في قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة، حيث تعكس القدرة التنافسية الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني.

وقد اعتمد هذا التقرير نموذجاً لقياس القدرة التنافسية للدول يستند إلى 09 عوامل هيكلية أساسية ثم تحديدها وبيان كيفية قياسها إستناداً إلى العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية القياسية وتمثل فيما يلي:

- الاستثمار الأجنبي
- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي
- مدى انفتاح الاقتصاد على التجارة الخارجية
- تطور الأسواق المالية
- نوعية البنية التحتية
- نوعية التكنولوجيا
- نوعية الإدارة في قطاع الأعمال
- نوعية المؤسسات القضائية والسياسية
- مرونة سوق العمل<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها تتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتحقيق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وبالتالي فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدماتية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها<sup>2</sup>. وتعرف القدرة التنافسية أيضاً على أنها قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين.

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 09-10.

<sup>2</sup> - غزي مُجد العربي وآخرون، مرجع سابق ص 40

ويمكن تعريفها أيضا على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق اهداف الربحية، النمو، التوسع الانتصار والتجديد<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة فإن القدرة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة في الحصول على مركز تنافسي بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة لها سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي التي تعمل معها في نفس النشاط.  
**متطلبات القدرة التنافسية:** هناك متطلبات عامة يمثل امتلاكها قدرة تنافسية عالية أهمها:

- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة
- التطوير التكنولوجي لزيادة الانتاجية وخفض التكلفة
- الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز
- الاهتمام بالبحوث والتطوير
- دراسة الأسواق العربية والخارجية والبحث عن فرص التصدير
- التطوير الإداري والتنظيمي للشركة<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث: الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية.**

- ✓ يعرف بعض الباحثين القدرة التنافسية على أنها مجموع التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق وإنتاج سلع أو خدمات في السوق من خلال دمج المهارات الفردية والجماعية والتكنولوجيا الحديثة.
- ✓ كما تعرف على أنها القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة سواء بالنسبة للمؤسسة أو على مستوى الدولة.
- وتعرف الميزة التنافسية على أنها التفرد بمزايا تجعل المؤسسة أكثر فعالية على خلاف منافسيها، وبالتالي نجد أن الميزة التنافسية يمكن اكتسابها وهي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها ويؤدي بها إلى زيادة الربحية خلال مدة معينة<sup>3</sup>.
- ✓ القدرة التنافسية هي ما تنجزه المؤسسة بصورة أفضل من منافسيها.
- ✓ الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة أو منتوجاتها من وجهة نظر الزبائن.
- ✓ القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

<sup>1</sup> - داوي الطيب وآخرون، مرجع سابق، ص57

<sup>2</sup> - عبد الله عبد الحكيم السنور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والخطط، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص21.

<sup>3</sup> - ياسمين مستورة، دور تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بسكرة، جامعة مجد خيضر، بسكرة،

✓ الميزة التنافسية هي تفوق المؤسسة على منافسيها ولن يتسنى لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

✓ القدرة التنافسية تركز على خلق القيمة للعميل.

✓ الميزة التنافسية تركز على الإبداع.

يرى العديد من الباحثين أن القدرة التنافسية هي نفسها الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: علاقة نقل التكنولوجيا باستراتيجيات التنافسية

تعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين.

وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

1. **طريقة التنافس:** وتشمل كلا من استراتيجية المنتج، الموقع، السعر، التوزيع، التصنيع.

2. **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس الأسواق والمنافسين.

3. **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية.

ويوجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التركيز، استراتيجية التمييز.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: استراتيجية قيادة بالتكلفة

وتعرف أيضا باستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف وهي عبارة عن قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين على أن لا يكون ذلك على حساب الجودة والخدمات المرافقة للمنتج في السوق وبأقل تكلفة من المنافسين مع الحفاظ على مستوى الجودة ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون.<sup>3</sup>

وتعرف كذلك بأنها قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل تكلفة من المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بن نذير نصر الدين منصور، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، ص72

<sup>2</sup> - حباينة مجّد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر(3)، الجزائر، 2011/2012، ص62

<sup>3</sup> - خديجة خنطيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص09-10.

<sup>4</sup> JOETID, management de l'innovation intégration des changements technologique, commercial et organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles Belgique, 2011, p120.

وتعرف كذلك بأنه يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين<sup>1</sup>.

واستراتيجية القيادة بالتكلفة هي مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج السلع والخدمات المتميزة والتي تكون مقبولة لدى العملاء بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، وتعتمد هذه الاستراتيجية على التكلفة المنخفضة بحيث توجه إلى أسواق مستهدفة كبيرة، كما تتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية<sup>2</sup>.

**مزايا ومخاطر استراتيجية القيادة بالتكاليف:**

**أ- المزايا:**

- اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي إقامة حواجز دخول مؤسسات منافسة إلى السوق.
- ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح.
- ولاء الزبائن
- الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة، وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية<sup>3</sup>.

**ب- المخاطر:**

- الاعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فهناك البعض منها لا تحتاج إلى اثر التجربة بقدر ماهي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة
- ظهور حرب السعار: فبظهور منافسين يثبتون نفس الاستراتيجية فإن ذلك يؤدي بكل وحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين وبالتالي البيع بأدنى السعار مما يعني انخفاض المردودية، وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس.

<sup>1</sup> - اسماعيل محمد السيد، الاستراتيجية ، مفاهيم حالات طبيعية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص224.

<sup>2</sup> - جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص273.

<sup>3</sup> - JOE TID، op.cit

○ تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف: يفرض على المؤسسة انتاج نفس المنتج لمدة طويلة، وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط وكنتيجة حتمية فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة.

○ ظهور منتجات بديلة: فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة وأحسن مثال الساعات الإلكترونية.

○ هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار.

إن استراتيجية القيادة بالتكلفة تعد مدخلا تنافسيا في الأسواق الدولية التي يمتاز عملائها بحساسية نحو الأسعار، حيث تمتلك التكنولوجيا قدرة متميزة في إحداث ثورة في هيكل المنافسة، وذلك بتوجيه مختلف الجهود إلى اقتناء التكنولوجيا المناسبة لتحسين طرق الانتاج أو خلق وحديث منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على انتاج منتجات غير منافسة خاصة إذا كانت ذات تكاليف مرتفعة.

وتساهم التكنولوجيا في تعزيز تنافسية مؤسسة من خلال دعمها في بلوغ مستوى الريادة في تطوير عمليات التصنيع، حيث تساعد عمليات التطوير في اكتساب مؤسسة ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: استراتيجية التركيز

تعرف استراتيجية التركيز بأنها اختيار فئة من المستهلكين والزبائن سواء أفراد أو مؤسسات حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين. هذه الاستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد واستخدام تكنولوجيا واحدة مما يمكن المؤسسة من الابقاء على عوامل الميزة التنافسية وهذا يعني ان تركز على فئة استهلاكية وتدرسها وتنتج منتجا معيننا خاصا بها<sup>2</sup>.

وتعتبر استراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها **PORTER** حيث تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة بمعنى تركيز المؤسسة على جزء معين من

<sup>1</sup> - بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير تخصص إدارة أعمال،

جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص110

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1996، ص81.

السوق أو منطقة جغرافية معينة بدل تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه. وتبرز هذه الاستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع زبائن السوق.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة الأقل معا<sup>1</sup>.

وتتمثل ملامح هذه الاستراتيجية بتركيز المؤسسة على مجموعة معينة من الزبائن، خط معين من خطوط الإنتاج، منتج معين من مزيج المنتجات، ونمط معين من التكنولوجيا، وبذلك فإن مثل هذه المؤسسة تكون أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها، وتتميز استراتيجية التركيز بالقدرة على التطبيق دون الحاجة إلى مواد كثيرة<sup>2</sup>.

ولاستراتيجية التركيز بعددين أساسيين هما:

**(1) التركيز مع خفض التكلفة:** أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، وذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المستهلكين وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

**(2) التركيز مع التميز:** وهنا يتم التركيز على شريحة محددة من العملاء الذين يرغبون في خدمة مميزة حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التميز في منتجاتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سابق، Joe tid.121

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص328.

<sup>3</sup> - نصيرة عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، فيفري، 2006، ص51.

## أشكال استراتيجية التركيز:

1. تنمية السوق: يتم تنمية وتوسيع سوق المنتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي والدخول إلى الأسواق الجديدة على المستوى العالمي.
2. تنمية المنتج: تهتم استراتيجية التركيز بإجراء تعديلات وتحسينات وتغييرات على المنتجات والخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجدها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة
3. التكامل الأفقي: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة يهدف للحد من المنافسة التي تمثلها أو التحكم في حجمها وأسلوبها، وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل، الكفاءة والسيطرة ورقابة أكبر على السوق<sup>1</sup>.

## مزاي وعيوب استراتيجية التركيز:

## أ- المزايا:

- الميزة الكبرى في استراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على انشاء حصن أن في الصناعة يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الانتاج الأكبر والأوسع.
- تمنح هذه الاستراتيجية المؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل سوق.
- التقرب أكثر لتلبية احتياجات العملاء، وتكسب الولاء لديهم من خلال خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر آخر، وتنشئ بذلك عوائق لدخول المنافسة.

## ب- العيوب:

- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى انتاج محدد وبالتالي زيادة الكلفة للوحدة الواحدة ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن.
- زيادة الكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الانتاج.

<sup>1</sup> - سهال زرور، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص31.

- تضيق الاختلاف بين المنتجات وخدمات المؤسسة ومنافسيها
  - اعتماد المؤسسة على منتج واحد أو خط منتجات واحد وإن ظهر بديل في السوق فإن ذلك يمثل مشكلة خطيرة للمؤسسة.
  - تغلغل إدارة المؤسسة في مجال أعمال محدد قد يجعل كل تفكير ما وجهد ما منغلقا على هذا النشاط بما لا يتيح لها فرصة رؤية بعض مجالات الأعمال الأخرى والتي قد تكون مربحة جدا للمؤسسة.
  - قد تظهر مشكلة بصفة خاصة عندما تواجه المؤسسة تهديدا خطيرا في الصناعة (لندرة الموارد، أو لوجود بديل أفضل) ففي مثل هذا الموقف لا يتوافر للمؤسسة القدرات الإدارية اللازمة لدخول ميادين أعمال جديدة<sup>1</sup>.
- والسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس السوق ككل، لأن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الاستراتيجية هي امكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فاعلية عما هو الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.
- المطلب الثالث: استراتيجية التمييز.**

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، وتهدف إلى إضافة القيمة للمنتجات حسب ما يراها الزبائن وتنطوي هذه الاستراتيجية على اكتساب المعرفة التقنية والتفوق فيها على المنافسين الآخرين بإنتاج منتجات غير قابلة للتقليد أو صعبة التقليد مما يعزز الثقة لدى الزبون ويكون على استعداد أن يدفع ثمنه للحصول على هذه السلع والخدمات<sup>2</sup>.

وتعتبر استراتيجية التمييز هي التي تمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعدا لدفع سعر أعلى.

ومن أهم السمات التي تسيطر على هذه الاستراتيجية هو الاهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين<sup>3</sup>.

وتعرف استراتيجية التمييز بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التمييز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة

<sup>1</sup> - سيد اسماعيل مجد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية جامعة الاسكندرية، مصر، 1998، ص201-202.

<sup>2</sup> - خضير كاظم، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص50.

<sup>3</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،

العلامة، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم.

ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع من السوق أي فئة كبيرة من الزبائن والمستهلكين مثل ما هو الحال في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف<sup>1</sup>.

ونعني باستراتيجية التمييز ، تميز المنظمة عن منافسيها بأية وسيلة، وهي الاستراتيجية التي تهدف إلى إنتاج سلع وخدمات فريدة في الصناعة، وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى المزيد من الإنفاق على البحوث المكثفة وزيادة مصاريف بيع وشراء التكنولوجيا الجديدة وغيرها سعياً لتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة<sup>2</sup>.

### محددات التميز:

✓ **التميز على أساس الجودة:** كلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت هناك مردودية جيدة، حيث أن المنتجات ذات الجودة تؤدي إلى خلق ولاء اتجاهها من طرف الزبائن، كما يمكن شراؤها بسعر مرتفع بسبب الجودة هذا ما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.

✓ **التميز عن طريق مدة حياة المنتج:** تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها المنتج صالحاً للاستعمال، فالزبون يقبل على شراء المنتجات التي مدة حياتها أطول.

✓ **التميز عن طريق تغليف المنتج:** إن الغلاف يمكن استعماله كأساس للتميز فهو يحافظ على المنتج عند تخزينه ونقله كما يجذب الزبون لشرائه.

✓ **التميز عن طريق صورة العلامة:** صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق فكل مؤسسة لها علامة وشعار خاص بها، وحتى تكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة وتقاريرها السنوية ومراسلاتها وفواتيرها.

✓ **التميز عن طريق شبكة التوزيع:** التميز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيع فعالة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سمالي بحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص24.

<sup>2</sup> - Gory Gohnson and kevan schles,exploring corporate strategy six edition,2002 :p 322.

<sup>3</sup> - عادل مزوعة، دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 10 جوان 2010، ص49-50.

ولنجاح استراتيجية التميز يجب توفر المتطلبات التالية:

- امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية.
- امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية
- التمتع بسمعة جيدة سواء في الجودة أو في التكنولوجيا
- اتصال فعال بين قنوات التوزيع
- تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق
- امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة واستغلالها في الابداع.

#### صعوبات ومخاطر استراتيجية التميز :

- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم والتي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تغطية تكاليف الاستثمارات المالية الكبيرة التي تتحملها عند اعتمادها لهذه الاستراتيجية.
  - احتمال فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء صفة التميز لسلعها وخدماتها بالنسبة للمستهلكين والزبائن على مرور الزمن.
  - سهولة تقليد وكثرة المنافسين مما يقلل من قدرة الزبائن والمستهلكين إدراك جانب التميز في السلع والخدمات المقدمة إليهم.
- تسعى مختلف المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية من خلال اتباعها استراتيجية التميز وذلك بتقديم منتجات تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، حيث يدرك الزبائن تفرداها إذ يمكن تلبية حاجاتهم ورغباتهم بدرجة أعلى وأفضل من باقي المنتجات المنافسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي، الحسيني، مرجع سابق ص 187.

الجدول (3-2): متطلبات استراتيجيات المنافسة

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارة والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس مال - مهارات هندسية وفنية - إشراف مكثف وكفاء على اليد العاملة - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع - نظام التوزيع وتكلفة منخفضة	- رقابة شديدة على التكلفة - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة - حواجز تعتمد على حجم المبيعات
التمييز	- قدرات ومهارات تسويقية عالية - مواصفات متميزة في المنتجات - قدرات عالية في مجال البحوث - شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا - قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء.	- تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة بحوث التطور والتسويق - مقاييس وحوافر ذاتية وغير كمية - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين
التركيز	م..... من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين	م..... من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين

المصدر: سهنتال زرزور، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، ص36.

تمثل التكنولوجيا دورا هاما في مختلف اقتصاديات الدول والمؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكز التنافسية سواء في الأسواق المحلية أو الدولية/ مما يؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة وهذا من خلال تطبيق التكنولوجيا الملائمة التي تحقق العديد من الفوائد أهمها:

1. تقليل التكاليف الانتاجية والتوزيعية والتسويقية بصفة عامة.
2. المساهمة في زيادة المبيعات من خلال الاعتماد على الإبداع التكنولوجي.
3. تؤدي التكنولوجيا المتطورة إلى تسريع أوقات التسليم من خلال ضبط أوقات التشغيل والتأخيرات في العمل.
4. تساهم في تقديم طرق وتقنيات جديدة تمكن من تحقيق مسؤوليات أداء عالية، كما هو الحال في تقنيات إدارة التصنيع اليابانية، مثل رقابة الجودة الشاملة.

5. تمثل التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تهتم بمجموعة من الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على متغيرات البيئة المحيطة بهم وإشباع احتياجاتهم .  
يجب على كل مؤسسة أن تختار الاستراتيجية التي تناسب ظروفها الداخلية والخارجية وذلك باستغلال نقاط قوتها وامكانياتها وتجنب التهديدات واغتنام الفرص، فعلى المؤسسة أن تعي جيدا أنه لا توجد استراتيجية تنافسية مثالية فكل استراتيجية لها مزايا ومخاطر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، ص52.

### خلاصة:

تعتبر التنافسية من اهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا و هذا بسبب درجة التنافس في السوق التي تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه المنافسين و ضمان استمرارها في السوق حيث تلجأ مختلفها الى تطبيق احداث الاساليب الادارية لمواجهة هذه التحديات اذ تقوم هذه الاخيرة على تحديد مختلف نقاط القوة و الفرص التي تسعى اليها مختلفها لتعزيزها و كذلك نقاط الضعف و التهديدات التي تحاول القضاء عليها و من ثم انتهاج الاستراتيجيات التنافسية التي ستعتمدها لمواجهة منافسيها و بذلك احتلال مركز قوي و مهم في السوق...

## الفصل الثالث :

نقل التكنولوجيا وتنافسية مؤسسة اتصالات

الجزائر فرع تيسمسيلت

### تمهيد

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر الواجهة الأمامية للمؤسسة، حيث تعتبر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية، من خدمة الهاتف إلى خدمة الأنترنت والشبكات المتخصصة وظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الاعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة في كامل التراب الوطني، ممثلة في وكالتها التجارية بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

ولمعرفة أكثر في هذا المجال قمنا بدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي والذي قسم إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الاول: نبذة عن اتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت.

المبحث الثاني:العلاقة بين نقل التكنولوجيا وتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت.

## المبحث الأول: نبذة عن اتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت.

المؤسسة الجزائرية لاتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية تأسست سنة 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جوب والاتصالات الفضائية نشأت بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 10 جانفي 2003 خصيصا في مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية<sup>1</sup>

### المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر.

قبل التطرق لتعريفها نتطرق إلى الإطار القانوني لهذه المؤسسة:

#### أولاً: الإطار القانوني للمؤسسة

قانون 2000/03 ميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار المؤرخ في 06 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي عملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة الحادة والبقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح الاتصالات على المنافسة.

#### ثانياً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر هذه الشركة، شركة عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 61275180000 دج، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل وخدمات الانترنت، تحصلت في عام 2002 على رخصة يتم بموجبها تنظيم نشاطاتها المتعلقة بالهاتف الثابت والنقل.

وهي مؤسسة ذات طابع تجاري محض في ميدان الاتصالات تقوم بتلبية طلبات الزبائن أو تقوم بعملية التعريف والإشهار للخدمات والمنتجات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر مع تقديم مجموعة من الإعلانات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي توفرها اتصالات الجزائر.

إضافة إلى إطلاع الزبائن على الإجراءات التي يجب توفرها (البطاقات اللازمة وهي كذلك المسؤولة من المستجندات المتعلقة بالملصقات الإشهارية) الاتصال التجاري الخارجي، وكذا الإعلانات المطوية التي تقدم للزبائن.

تاريخ الاطلاع 2019/04/25 - [www.algerie.telecome.dz](http://www.algerie.telecome.dz)<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: فروع اتصالات الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاملة في مجال الاتصالات:

#### ✓ فرع اتصالات الجزائر:

مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس من أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

#### ✓ اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب":

يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو الأنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات ، المالية...) مربوطة حاليا بشبكة الأنترنت "طريق شبكة جواب"<sup>1</sup>.

#### ✓ اتصالات الجزائر الفضائية:

مختصة بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني للمؤسسة، [www.algerie.telecome.dz](http://www.algerie.telecome.dz) تاريخ الاطلاع 2019/04/25

الشكل (01-03): بطاقة لاتصالات الجزائر.

## اتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر  
Algérie Télécom



### معلومات عامة

التعارف	إتصالات الجزائر، الاختيار الأفضل.
التأسيس	<a href="#">2003</a>
النوع	شركة عمومية
المقر الرئيسي	<a href="#">الجزائر العاصمة</a>
موقع الويب	<a href="http://www.algeriatelecom.d">www.algeriatelecom.d</a>

### المنظومة الاقتصادية

الشركة الأم	هيئة البريد والمواصلات الجزائرية
<a href="#">الشركات التابعة</a>	<a href="#">موبيليس</a> <a href="#">جولب</a> <a href="#">اتصالات الجزائر الفضائية</a>
القطاعات	<a href="#">الاتصالات</a>
الصناعة	<a href="#">صناعة الاتصالات</a> <a href="#">الملكية والاسلكية</a> [تحت أخرى]
المنتجات	خدمات الهاتف الثابت <a href="#">التقال</a> <a href="#">الأنترنت</a>
مناطق الخدمة	<a href="#">الجزائر</a>

### أهم الشخصيات

المالك	<a href="#">الدولة الجزائرية</a>
المؤسس	وزارة البريد

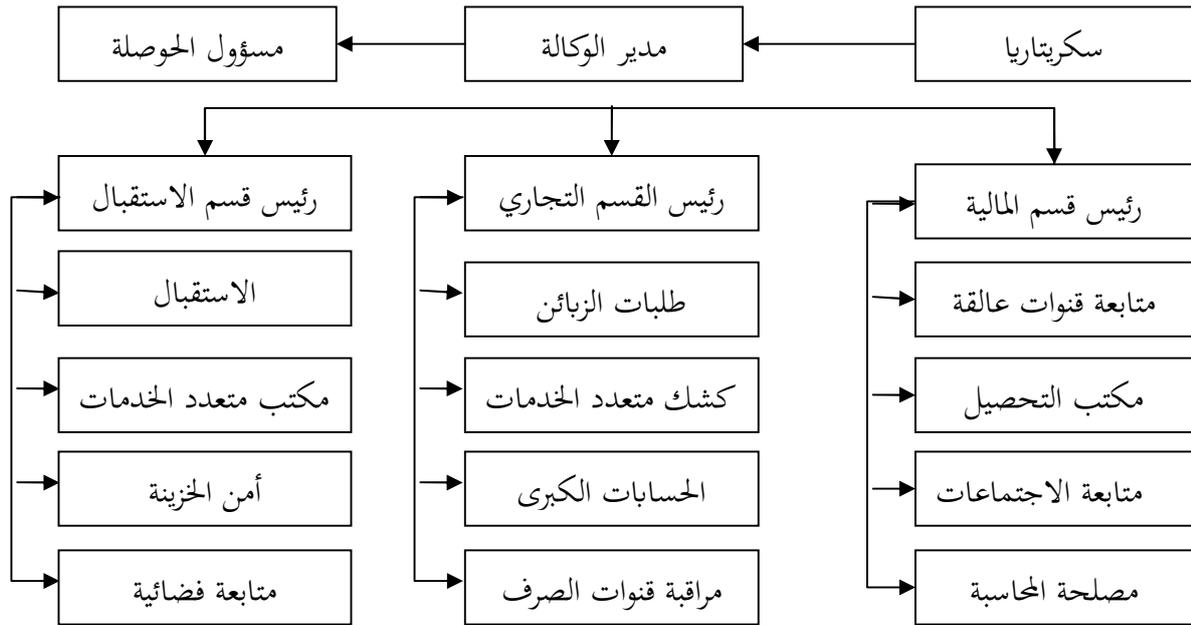
[https://ar.wikipedia.org/wiki/إتصالات الجزائر](https://ar.wikipedia.org/wiki/إتصالات_الجزائر)

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاتصالات

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها.

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائر:

الشكل (03-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: قسم الهيكل التنظيمي تم توثيقه عبر حضر ن جلس الإدارة.

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين ساميين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام والذي يتمثل فيما يلي:

#### أولاً: مهام المدير العام

- السهر على تطبيق السياسة التجارية وإجراءاتها على مستوى المؤسسة.
- احترام وضممان المحافظة على معايير النوعية.
- تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.
- النظر في الاقتراحات مقدمة من طرف المصالح.

- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة<sup>1</sup>.

### ثانياً: مصلحة الاستقبال

المصلحة تهتم بالاستقبال الحسن وتوجيه مختلف الزبائن وممثلي مختلف الإدارات الرسمية إضافة إلى الخواص والمحترفين وجميع مكاتب المؤسسة حسب الخدمة الموجودة فتشمل المكاتب فيه:

#### 1. مكاتب الزبائن متعددة الوظائف:

- تدوين كل العمليات التجارية للزبائن التبديل، التحويل... في نظام

- القيام بدراسات ذاتية للأرقام الهاتفية والخطوط التقنية.

- تحرير العقود والاتفاقيات بين الزبون واتصالات الجزائر.

- إعلام الزبائن بوضعيتهم المالية.

- نسخ وتقديم نسخ متدفقة من فواتير الزبائن سواء ما استهلكه أو ما استقبله.

#### 2. مكاتب الإرسال interne والخطوط الهاتفية الثابتة واللاسلكية MLL:

تنحصر مهمتها أساساً في تقديم الاستعمالات والشروحات للزبائن، تتكفل بعملية البيع المباشر لهذه المنتجات وخصوصاً خدمة الانترنت.

#### 3. مكتب الخزينة:

- التحصيل المالي من خلال الفواتير... الخ.

- طبع والموافقة على عمليات الشراء من خلال الخاتم.

- ينهي عمله من خلال تخفيض وقت لمراقبته خزينته.

#### ثالثاً: المصلحة التجارية لقسم التجاري

✓ تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن قيد دراستها.

✓ توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقها كمشروع من قبل المختصين التقنيين.

✓ تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن.

✓ معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها.

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني للمؤسسة، [www.algerie.telecome.dz](http://www.algerie.telecome.dz) تاريخ الاطلاع 2019/04/25

✓ متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها.

✓ دراسة اللبات الخاصة بالاستعلامات<sup>1</sup>.

#### رابعاً: المصلحة المالية

- تسيير أعوان الإدارة المالية.
- ضمان دوران المعلومات بين الفرق.
- معالجة الحالات الخاصة (الأخطاء...)
- متابعة دورية لمعالجة الملفات المالية.
- المصادقة على الاستحقاقات مع مسؤول الوكالة.
- اشتراك مع مدير الوكالة ومسؤول الحوصلة في تحليل نتائج الوكالة والتحفيزات الأسبوعية ودعم الأعوان الإشراف والتدريبات<sup>2</sup>.

#### المبحث الثاني: العلاقة بين نقل التكنولوجيا وتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت.

تسعى اغلب المؤسسات في الوقت الحالي الى الريادة والصدارة في كل المجالات ،وهذا لا يكون الا بالاهتمام الكبير بجودة المنتجات وخدمات التي تقدمها وتعرضها علي زبائنها لتحقيق الاستمرارية.

#### المطلب الاول: المزيج التسويقي للمؤسسة.

ان المزيج التسويقي لخدمة اتصالات الجزائر يتألف من اربعة اشكال ،تسعى كل منها الى المساهمة في تحقيق هدف عام لعملية التسويق والخدمات وتأثير علي المستهلك لتحقيق عملية التبادل ويتمثل هذا المزيج التسويقي فيما يلي :

سياسة المنتج،سياسة السعر ،الترويج ،سياسة التوزيع باضافة الى البيع الشخصي ونعرض كل منها على حدى:

#### 1-المنتج:هناك مجموعة من المنتجات لمؤسسة اتصالات الجزائر وهي:

1-الهاتف الثابت: وهو خدمة اتصال عالمية نظرا لان الصوت هو العامل الاساسي لاتصال الانسان وفعال في حل المشاكل وفي اسرع وقت .او مايسمى بالشبكة الهاتفية المجمععة وهي تقنية تسمح بالاتصال بين اكثر من متحدثين اثنين ،وذلك بزيادة قدرات التركيبات الكلفة بالاسلاك والكوابل النحاسية وفي وقت واحد.  
خدمات الهاتف الثابت:ونذكر منها:

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني للمؤسسة، [www.algerie.telecome.dz](http://www.algerie.telecome.dz) تاريخ الاطلاع 2019/04/25

<sup>2</sup> - idem

خدمة الدفع المسبق: هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في اي وقت كان وهذا باستعمال رصيد استهلاكي وهذا يكون باستعمال خط هاتف عمومي وخط هاتف ثابت.

- اشارة المناداة المنتظرة: تقوم باعلام المتحدث بان هناك مكالمة ثانية في الانتظار.

خدمة دون ارقام: وفرت هذه الخدمة الى الاطفال المعاقين بصريا والمسنين.

خدمة المنبه: وهي برمجة كل المواعيد والمكالمات في تواريخ واوقات المواعيد وذلك اوتوماتكيا للمساعدة على تفادي نسيان المواعيد.

الحوار بين ثلاثة: تساعد يقيام الاجتماعات عن بعد تنتقل من مكان الى اخر.

### 2-الهاتف اللاسلكي:

وهي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك والموزع لخدمات الشركة وهي تقنية سهلة التركيب، ولا تحتوي على اسلاك او كوابل الربط بين المشترك، وهي تقنية تستعمل للاتصال بين المديرين والمصنعين.

وهي تحتوي على خصائص ذات انظمة **CDMA** و **WLL** وهذا الاخير دوافعه الاساسية هو الحماية ضد الاستماع الى المكالمات غير الشرعي وغير القانوني، والمحاذثة بجودة عالية.

### ب-خدمات الهاتف اللاسلكية:

الخدمة الهاتفية العادية.

خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل الى 14,4 كيلوبايت في الثانية.

الخط اللامتماثل في ارسال **ADSL**.

تكنولوجيا **ADSL** متوفرة في بعض المناطق وهي في طور الدراسة للانتشار عبر عامل القطر الوطني تسمح باستعمال الجد عقلا في الشبكات وذلك بنقص الاكتظاظ والازدحام على عكس التيار والدوائر الالكترونية لنقل الصوت تنقل المعلومات واستجابات الانترنت كما هو الحال مع المودام العادي الشبكة الرقمية المدججة بالخدمات.

وهناك ثلاث موجات مستعملة فيها :

- من 0 الى 4 كيلو هرتز للصوت اي تسمح باستعمال الانترنت لشبكة واحدة في نفس الوقت.
- من 25 الى 200 ميلو هرتز المخصص لنقل المعطيات عبر الاصوات المرتفعة.
- من 250 الى 11 ميغاهرتز لتحويلات عبر الصوت المنخفضة.

### ثانيا: الشبكات والمعطيات:

-الخطوط الروابط المؤجرة:تسمح بتحصيل او تركيب شبكة اتصالات دائمة مابين مختلف مواقع المؤسسات وهي نوعان:

خطوط مؤجرة دولية

- خطوط مؤجرة وطنية.

وهي تختلف من مؤسسة لآخري وذلك حسب المسافات وفي المجموعات الرقمية وسرعتها.

ب-مدخل المعلومات:

هي شبكة عمومية جزائرية لنقل المعطيات لاستبدال بالطرق المسماة **d7pac** ثم استغلت تحت نمط **x25** وهو مميز لنقل المعلومات مابين اجهزة الاعلام الآلي.

ثالثا:الانترنت:

● خط **doom**:وهو الممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر مقره متواجد على مستوى مجمع الاعلام الاالي **'p et T'** الكائن بطريق 36 بن عكنون الجزائر.

● الخدمات: وهي

خدمات قاعدية:فحص صفحة الواب **WEB**.

البريد الالكتروني **EMAIL**.

تحويل الملفات عبر نظام **EPT**.

التجارة الالكترونية.

الصوت والصورة عبر نظام **IP**.

2-التسعير:

تخفيض 40% عن سعر الاشتراك لشبكة الانترنت **ADSL** لاتصالات الجزائر

اولا. الجيل الرابع **Idoom**:

تعد شبكات الجيل الرابع **G4**شبكات راديوية متقدمة تعتمد علي بروتوكولات الانترنت في عملية ارسال واستقبال البيانات في حزم،وتظهر نقطة اختلافها عن سابقاتها من الشبكات بكونها تنقل بيانات الصوت ايضا باستخدام بروتوكولات مما يجعلها تعتمد بشكل كامل على البروتوكولات ويتم نقل البيانات عبر هذه الشبكات من خلال الاتصال بين الهاتف المحمول والمحطات الارضية، وذلك لتبادل بيانات الانترنت عبر مايسمى بالوسيط

## الفصل الثالث : نقل التكنولوجيا وتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت

الهوائي لان هناك الكثير من التشابه والتداخل بين الشبكات الجيل الرابع والجيل الثالث. فان الوسائل الهوائية التي تستخدم مع الشبكات الجيل الثالث تستخدم لنفس الهدف في شبكات الجيل الرابع ومنها **DMA2000·LTE** بالاضافة الى **WIMAX**.

عروض **Idoom**:

1000DA=20GO=30Jours

2500DA=50GO=30jours

3500DA=70GO=30jours

6500DA=140GO=30jours

مزايا العرض:

- تدفق عالي للانترنت
- حجم اكبر للانترنت
- مكالمات غير محدودة
- الوصول العالمي وامكانية نقل الخدمة الى جانب قابلية التطوير
- فعالية عرض النطاق حيث يمكن توفير الحد الاقصى لعدد المستخدمين مع الحفاظ على جودة الخدمة.
- توفير تنظيم افضل .
- عيوب هذه الشبكة:
- مكلفة وصعبة التنفيذ .
- تستهلك طاقة البطارية بشكل كبير .
- تحتاج الى معدات واجهزة معقدة لتنصيبها وتشغيلها.

جدول (1-3) سعر المكالمات الوطنية (DA)

Favori 1	Favori 2	Favori 5
<b>250 DA /Mois</b>  <b>1 numéro favori mobile</b> * Numéro mobile au choix à base de 4 DA /Minute	<b>500 DA/Mois</b>  <b>2 numéro favori mobile</b> * Numéro mobile au choix à base de 3 DA /Minute	<b>1000 DA/Mois</b>  <b>5 numéro favori mobile</b> * Numéro mobile au choix à base de 2 DA /Minute

المصدر : وثائق الداخلية للمؤسسة-مطويات

جدول (3-2) : سعر المكالمات الدولية

Les 10 destinations	Les réseaux	Prix
<b>France</b> <b>Maroc</b> <b>London</b> <b>Canada</b> <b>Etats-Unis</b> <b>Italie</b> <b>Espagne</b> <b>Allemagne</b> <b>Australie</b> <b>Chine</b>	<b>Fixe</b>	<b>3 DA/min après la 3<sup>ème</sup> minute</b>

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة. مطويات

3-الترويج:

ان شركة اتصالات الجزائر و بالتحديد مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل هذه الوسيلة بهدف اعلام المستهلك الجديد ولتميز خدماتها عن باقي خدمات المنافسين ،حيث تكلف المؤسسة بتصميم الرسالة الاعلانية او الاشهارية بالتركيز على الاسم التجاري للشركة

4-البيع الشخصي " التوزيع":

و هو اتصال مباشر بين رجال التسويق و المستهلك حيث يعتبر كحلقة رئيسية لإنتقال السلعة و الخدمة ،من مكان انتاجها الى مكان توزيعها و ذلك عبر وكالات لتسهيل عملية انتقال الخدمة الاتصالية من مكان لآخر .

المطلب الثاني: استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على اتباع استراتيجية التركيز على المنتج و الزيادة بالتكلفة و ذلك من خلال المستويات التالية:

✓ على المستوى التقني:

الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على احدث التكنولوجيات **FTTH** آمنة كثيرا ، جد فعالة وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد و مضمون

البدا بتحويل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة MSEN

على المستوى التجاري:

اطلاق منتجات جديدة و خدمات بقيمة مضافة ، اقامة شركات استراتيجية محلية و دولية في عدة قطاعات و خاصة شبكات الانترنت ،XDSL،VOIP و وضع سياسة خاصة و اعادة توازن الاسعار.

✓ على المستوى التنظيمي:

تحسين و ضعية الاجهزة المكلفة بخدمة الزبائن ،الحسابات الكبرى ،و المناطق (الاحياء السكنية ثم وضع سياسة اتصال و اعلام داخلية و خارجية عبر قنوات الاتصالات ،و القيام بإعداد ادوات التسيير التجاري و التقني الفعالة ،والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

المطلب الثالث: واقع البحث و التطوير في مؤسسة اتصالات الجزائر

نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت

في اطار نشاطها ،تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الاعلامي بالجزائر ، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت و الحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات و الخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات ،لذا فهي تسهر على تقديم احسن و ارقى الخدمات لزبائننا كما يلي:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية
- تطوير و استمرار و تسيير الاتصالات العامة و الخاصة
- انشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات
- تتكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الارسلات عبر الاقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات او الحصول عليها و ذلك بغية رفع التحديات المعقدة و المتعددة
- العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من اطارات و مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الاتصالات

- زيادة عرض للخدمات الهاتفية و تسهيل و صولها الى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز
- و اصبح موضوع البحث والتطوير ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتزايدة في سوق المعلوماتية و المتغيرات التقنية المتسارعة و التطور التكنولوجي في ثورة المعلومات

## الفصل الثالث : نقل التكنولوجيا وتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت

يجب على المؤسسات التميز والصدارة و القدرة على مواجهة مختلف التحديات و مختلف العروض التجارية و لابد ان يكون لمؤسسة اتصالات الجزائر مصلحة البحث والتطوير تقوم من خلالها ب:

- ابتكار منتجات جديدة

- انتهاج عدة اساليب و استراتيجيات تجارية تكون فعالة و ذات مردودية على الزبون والوكالة بوجه الخصوص من اجل الاستمرارية

وبعد الدراسة الميدانية لهذه الوكالة لم نجد بها مصلحة تقوم بعملية البحث والتطوير ولأجل ذلك يجب ان تكون قادرة على خلق الابداع و الابتكار بإنتهاج اساليب و استراتيجيات تجارية تكون جد فعالة

### خلاصة:

يشهد العصر الحاضر تطورات ملحوظة و تسارع المؤسسات لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وبالخصوص في مجال استخدام نظم المعلومات و تقنياتها وتعتبر اتصالات الجزائر احدى هذه المؤسسات التي تسعى جاهدة الى ادخال احدث هذه التقنيات، بهدف استكمال البنية التحتية باستخدام احدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات ،وانشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها ويعد فرع اتصالات الجزائر لتيسمسيلت من بين المؤسسات الرائدة والتي تواكب التطورات الحديثة التكنولوجية من حيث خدماتها المرتبطة بشكل رسمي مع شبكة المعلوماتية والانترنت وهذا ماسهل عليها الاتصال والتواصل بينها وبين المستهلك عن طريق توفير المعلومات من عرض وتقديم للخدمات من طرف المؤسسة وطلب اقتناء الخدمة .

الخاتمة

## خاتمة:

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة نظير مايشهده العالم من تغيرات متنوعة وسريعة تكاد تكون يومية، خاصة في مجال التكنولوجيا لهذا اصبح من الضروري على المؤسسات مجابهة هذه التغيرات من اجل البقاء والاستمرارية في الانتاج لارضاء مختلف اذواق المستهلكين والحصول من خلال ذلك على الصدارة على كل منافسيها . وللحصول على هذه المرتبة يجب على المؤسسات وضع خطط واستراتيجيات مضبوطة لتحقيق مبتغاه المنشود وهدفها الاساسي .

واصبح ايضا من اسمى اهداف هذه المؤسسات الحفاظ على الصدارة والمكانة الاولى لها في السوق وليس فقط الولوج لهذه السوق . ويعتبر نقل التكنولوجيا مصدر اساسي تسعى من خلاله المؤسسات الى دعم مركزها التنافسي والحفاظ علي ميزتها التنافسية لخدمة زبائنها وتلبية حاجياتهم بطريقة متطورة ومتميزة عن غيرها ومضمونة السرعة.

للحفاظ على ميزتها التنافسية بين مختلف المؤسسات يجب عليها اتباع طرق مختلفة لهذا ومنها التسابق نحو نقل التكنولوجيا لتحقيق متميز في انتاج مايجتاهه المستهلكين وارضاء عملائها والمحافظة عليهم . لضمان الحصول على السبق في السوق ينبغي على المؤسسة وضع خطط مبنية على لسس علمية مدروسة ومضبوطة منها تعتمد على تحليل قوة المنافس بطريقة موضوعية وايضا دراسة نقاط قوته قبل ضعفه واستغلالها لصالح المؤسسة لتحقيق طموحها في الريادة وايضا تحاول بقدر الامكان تحسين وتطوير المنتجات، وعمل شركات تخدم مصلحتها للحصول على معدات والات انتاج متطورة وجديدة لزيادة طاقة انتاجها وتعزيز مكانتها ومركزها كما اسلفنا الذكر.

## إختبار الفرضيات:

- تسعى مختلف مؤسسات الاقتصادية بما فيها مؤسسة اتصالات الجزائر الى امتلاك التكنولوجيا اللازمة عبر نقلها بمختلف القنوات ايمانا منها في قدرتها على توفير مزايا تنافسية في مختلف مراحل اداءها سواء فيما تعلق بإنتاج الخدمة او الترويج لمنتجاتها وحتى عملية توزيع مختلف منتجاتها وهذا ما ينفي صحة الفرضية الاولى .
- تعتمد مختلف المؤسسات لمجابهة مختلف مستويات المنافسة المفروضة عليها من طرف المنافسين استراتيجيات متعددة وتتمثل حسب بورتر في ثلاث استراتيجيات رئيسية : استراتيجية السيطرة بالتكلفة، استراتيجية التركيز، استراتيجية التميز، وليس بالضرورة على المؤسسة إختيار استراتيجية واحدة من هذه الإستراتيجية، وإنما عليها المزج بين اكثر من واحدة حتى تتلاءم مع تحقيق اهدافها وهذا مايبثت صحة الفرضية الثانية.

• تعمل التكنولوجيا على ايجاد القدرات الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من حصولها على ميزة تنافسية او على الاقل قدرات تنافسية تدعم بها نقاط قوتها الداخلية لمواجهة مختلف التهديدات التي يمكن ان تواجهها في بيئتها خاصة التنافسية منها، في حين يمكن للتنافسية ابراز مختلف قدرات الطاقات الابداعية التي تعمل على استعاب التكنولوجيا المنقولة عن طريق النقل الافقي وتوطينها وتوليد منها التكنولوجيا الملائمة لتحقيق مختلف اهداف المؤسسة، وبالتالي الانتقال من النقل الافقي الى النقل الرأسي للتكنولوجيا، وهذا ماينفي صحة الفرضية الثالثة.

### نتائج الدراسة:

ان التحديات الجديدة فرضت على المؤسسات العمل بمختلف الطرق للحفاظ على مكانتها وريادتها في السوق من خلال اظهار منتجات جديدة والعمل على خلق ميزات تنافسية او تغيير خطط بحثها لاختيار التكنولوجيا الملائمة لها ولزبائنها وكل هذا لا يأتي الا عن طريق تطوير كل ماله علاقة بنقل التكنولوجيا. ان سر تفوق المؤسسات ونجاحها يعتمد على مدى اختبارها للتكنولوجيا المساعدة لها واستغلالها خدمة لمصلحتها ومصلحة عملائها.

ان نقل التكنولوجيا يعتبر من الجهود التي تكسب المؤسسات معارف وخبرات جديدة لتجسدها على ارض واقع منتج وطرق انتاج متطورة، مما يجعلها تحصل على ميزات تنافسية لرفع مستوى سقف ارباحها والحفاظ على مكانتها في هذه الاسواق.

### الاقتراحات:

- استخدام التكنولوجيا وفق خطط مدروسة ونقلها لتحسين المنتوجات والعمل على خدمة الزبائن ،
- اعتماد طرق جيدة وصحيحة لنقل التكنولوجيا بدل نقلها بطرق خاطئة خاصة بالنسبة لدول العالم الثالث النامية.
- عمل المؤسسات على خلق تكنولوجيا تلائم ظروفها واحتياجات زبائنها وتخدم امكانياتها المحلية.
- ازالة كل المعوقات التي تصادف عملية نقل التكنولوجيا .
- على المؤسسة اتصال الجزائر العمل بشكل مكثف على اكتساب تقنيات حديثة وتعتمد على تكنولوجيا متطورة
- ايضا عليها ان تحاول خلق تكنولوجيا حتمة بما معتمدة بطبيعة الحال على تكنولوجيا مستوردة من بلد متطور وليس العمل فقط بما تجده جاهزا منها.

أفاق الدراسة :

أثناء دراستنا للموضوع وتحليل جوانبه تبين لنا أنه يتضمن مفاهيم جد حساسة كل مفهوم يمكن ان يشكل مجال

بحث واسع ،ومن هنا نرى في المواضيع الآتية الذكر مجال للدراسة والتوسع في الموضوع :

- دور الشراكة في نقل وتوطين التكنولوجيا الى الجزائر.
- واقع البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- إستراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولا : الكتب باللغة العربية

1. اسماعيل مُجَد السيد، الاستراتيجية ، مفاهيم حالات طبيعية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000 ص224.
2. جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية 2007.
3. خضير كاظم، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
4. سيد اسماعيل مُجَد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية جامعة الاسكندرية، مصر 1998.
5. غسان قاسم الامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل وتقنيات، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص21
6. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006
7. مُجَد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009، ص13.
8. مُجَد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار السيرة، الأردن.
10. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1996.
11. هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص245.
12. وليد عودة المهمشري، عقود نقل التكنولوجيا الالتزامات المتبادلة والشروط التقييدية، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

ثانيا : المذكرات والرسائل الجامعية

1. زيان موسى، دور عقود نقل التكنولوجيا في تعزيز صادرات الدول العربية خارج قطاع المحروقات ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016- 2017.
- 2 -زيان بروج علي، واقع وأهمية التنافسية السياحية للدول العربية في ظل التحديات المعاصرة، دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2018.
- 3- خديجة خنيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016، 2017.
- 4- ياسمين مستورة، دور تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بسكرة، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة، 2016/2017.

- 5-سهتال زرزور، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
- 6-حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر(3)، الجزائر، 2012/2011.
- 7-عبد الله عبد الحكيم السنور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والخطط، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
- 8-فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.
- 9- سملاي محضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.
- 10-بن نذير نصر الدين منصوري، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- 11-بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
- 12-بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011/.
- 13-نصيرة عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، فيفري، 2006 .
- 14-عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 .
- 15-فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة الخروبة، الجزائر.
- 16-عبان محمد، عاجد جلول، تأثير جودة الخدمات في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تيسمبيلت، مذكرة ماستر، 2017/2016.

### ثالثا : المجالات والملتقيات

1. داوي الطيب وآخرون، بطاقة مشاركة عنوان المداخللة اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
2. عادل مزوع، دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 10 جوان 2010.
3. غزي محمد العربي وآخرون، بطاقة مشاركة الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

4. كشيدة حبيبة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، عنوان المداخللة الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، جامعة حسيبو بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
5. يوسف مسعداوي، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية بعنوان إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، الشلف، 27/ 28 نوفمبر 2007.

### رابعا : المواقع الإلكترونية

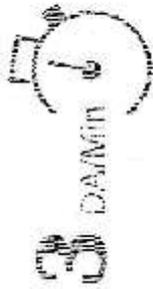
1. [www.asjp.cerist.dz/en/article/16/12/2018](http://www.asjp.cerist.dz/en/article/16/12/2018)
2. [www.ta3lim.com/showthread.php/16/12/2018](http://www.ta3lim.com/showthread.php/16/12/2018)
3. <http://mawdoo3.com>
4. [www.djelfa.info.com/vb/showthread.php/07/02/2019](http://www.djelfa.info.com/vb/showthread.php/07/02/2019)
5. [www.algerie.telecome.dz](http://www.algerie.telecome.dz).

### خامسا : الكتب باللغة الأجنبية

1. Gory Gohnson and kevan schles,exploring corporate strategy six edition,2002 .
2. JOETID,management de l'innovation intégration des changements technologique,commercial et organisationnel,2<sup>ème</sup> edition,Bruxelles Belgique.

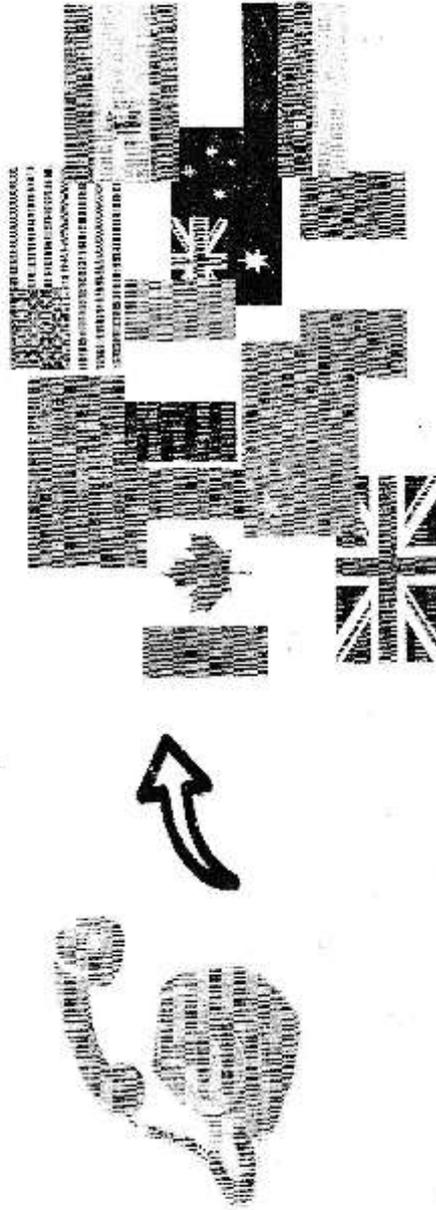
# قائمة الملاحق

# FIXE VERS INTERNATIONAL



Après la 3ème

minute



Les 10 destinations :

- France
- Maroc
- London
- Canada
- Etats-Unis
- Italie
- Espagne
- Allemagne
- Australie
- Chine

- Client téléphonie fixe (sauf Fixe et Classique)
- Un croisement avec les groupes de téléphonie en cours de validité

# FIXE FAMILY

Nouveaux tarifs de l'Idoom Fixe



## Favori 1

## Favori 2

## Favori 5

### Meilleure tarification vers le mobile

Souscription ou basculement  
vers forfait **1 500** DA/Mois

 **1** numéro favori Mobile

\* Numéro mobile au choix à base de **40** DA/Minute

Souscription ou basculement  
vers forfait **3 000** DA/Mois

 **10** numéros favoris Mobile

\* Numéros mobile au choix à base de **40** DA/Minute

Souscription ou basculement  
vers forfait **10 000** DA/Mois

 **50** numéros favoris Mobile

\* Numéros Mobile au choix à base de **40** DA/Minute

- Offre commerciale permanente (généralisée avec les tarifs l'Idoom Fixe)
- Pour les clients l'Idoom Fixe et Abonnement classique (souscription ou basculement)
- Un croisement avec les promos de téléphonie en cours de validité

- 1 -

# Fixe Family Option Favoris

DIRECTION MARKETING

2011

- 3 -

## Fixe vers l'International

Tarification spéciale vers l'International

CONNECTION MARKETING

2018

4G - 03

# Idoom 4G LTE

Nouvelle Offre de Bienvenue Idoom 4G LTE



Offre de Bienvenue pour les clients Idoom

**Accès**

**4G LTE**



**30 Go**



de volume Internet

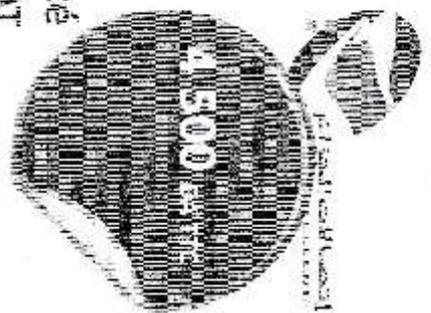


**Appels illimités**

vers le réseau AT

**Volte**

valable 30 jours



## 12 Mois



- Durant cette période le CPE reste la propriété de AT.  
- Si le client ne recharge pas pendant 6 mois successifs la ligne sera **SUSPENDU**. Si cela se produit durant la période d'engagement le client doit restituer le modem.

- Cette nouvelle offre a pour but de remplacer celle de signature
- Les clients en stands sur l'offre DATA Only peuvent passer vers cette nouvelle offre
- Les recharges VOLTE (téléphonie) restent inchangées

### Tout type de recharges

Montant	Code	Montant	Code	Montant	Code	Montant	Code
1000	4000	1000	4000	1000	4000	1000	4000
2000	4000	2000	4000	2000	4000	2000	4000
3000	4000	3000	4000	3000	4000	3000	4000
4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
5000	4000	5000	4000	5000	4000	5000	4000
6000	4000	6000	4000	6000	4000	6000	4000
7000	4000	7000	4000	7000	4000	7000	4000
8000	4000	8000	4000	8000	4000	8000	4000
9000	4000	9000	4000	9000	4000	9000	4000

5 July



## FIXE VERS INTERNATIONAL

	Formules de téléphone	tarifs vers International	Tarif promotionnel vers International
Formule Favori 1	1 Numéro (Facture: 06 5500 ou 06 5501)		
Formule Favori 2	2 Numéros (Facture: 06 5500 ou 06 5501)	Tarif en vigueur	
Formule Favori 3	3 Numéros (Facture: 06 5500 ou 06 5501)	Jusqu'à 20% de réduction	

FIXE VERS MOBILE



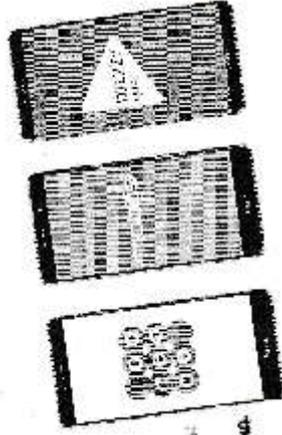
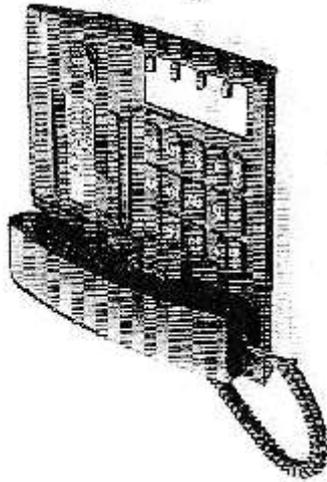
Idcom FIXE

Formule	Formule vers mobile	Formule mobile
Formule Favori 1	1 Numéro (Mobiles, Connexions et E-jazz)	4 DA/Min
Formule Favori 2	2 Numéros (Mobiles, Connexions et E-jazz)	3 DA/Min
Formule Favori 5	5 Numéros (Mobiles, Connexions et E-jazz)	2 DA/Min

Fixe Family

Formule	Formule vers mobile	Formule mobile
Formule Favori 1	1 Numéro (Mobiles, Connexions et E-jazz)	4 DA/Min
Formule Favori 2	2 Numéros (Mobiles, Connexions et E-jazz)	3 DA/Min
Formule Favori 5	5 Numéros (Mobiles, Connexions et E-jazz)	2 DA/Min

FIXE VERS MOBILE



2 DA / Minute

Tous les appels  
de 20h00 à 05h00  
à seulement

Durant le Mois  
sacre du  
Ramadhan

et pendant les 2 Jours de AID EL FITR

- 2 -

## Fixe vers Mobile

### Tarification spéciale vers le mobile

DIRECTION JURIDIQUE

2002

-- 4 --

# Nouvelle Recharges Idoorn 4G LTE

## Règles de gestion

DOORSLUITING VERBODEN

5019

# OBJECTIFS



Text block containing several lines of small, illegible text, possibly a list or a short paragraph.



Text block containing several lines of small, illegible text, possibly a list or a short paragraph.



Text block containing several lines of small, illegible text, possibly a list or a short paragraph.



idcom 4G LTE

Des Appels ILLIMITÉS



جانباً

www.idcom.ltd.zn





Profitez encore plus avec les nouvelles recharges IDOOM 4G

1000 DA

20 G.

30 jours

Voix illimitée vers le Fixe local, national et VoLTE. Accès illimité aux réseaux sociaux et YouTube à un débit réduit à 512K.

2500 DA

50 G.

30 jours

Voix illimitée vers le Fixe local, national et VoLTE + 1000 DA crédit d'appels vers tous les réseaux offert. Accès illimité aux réseaux sociaux et YouTube à un débit réduit à 1M.

3500 DA

70 G.

30 jours

Voix illimitée vers le Fixe local, national et VoLTE + 2000 DA crédit d'appels vers tous les réseaux offert. Accès illimité aux réseaux sociaux et YouTube à un débit réduit à 2 M.

6500 DA

140 G.

30 jours

Voix illimitée vers le Fixe local, national et VoLTE + 3000 DA crédit d'appels vers tous les réseaux offert. Accès illimité aux réseaux sociaux et YouTube à un débit réduit à 4 M.

www.ideoom.com/dz





# FIXE FAMILY

Nouveaux tarifs de l'abonnement Fixe



Service Client

Bénéfices		Nouveaux		
Avertissement		Nouveaux		
Forfait Mensuel	250 DA/Mois (1 Contrat)	500 DA/Mois (1 Contrat)	1 000 DA/Mois (1 Contrat)	
Numéro favori Mobile*	1	2	5	
Tarif de l'appel vers le numéro favori Mobile	4 DA/Min	3 DA/Min	2 DA/Min	
Tarif de l'appel vers le réseaux Mobiles**	8 DA/Min	8 DA/Min	6,8 DA/Min (12% de réduction)	
Tarif de l'appel vers le réseau Fixe Local	0 DA	0 DA	0 DA	
Tarif de l'appel vers le réseau Fixe National	3 DA/Min	0 DA	0 DA	
Tarif de l'appel vers l'international	En vigueur	En vigueur	Jusqu'à 30% de réductions	

\* Les numéros favoris Mobile sont aux choix et concernent tous les réseaux fixes nationaux.

\*\* Tarif de la minute vers les réseaux mobiles nationaux hors tarifs.