

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشريسي-تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

# دور نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية

## دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في علوم التسيير

-تخصص إدارة أعمال-

إشراف الأستاذ:

✓ زيان موسى مسعود

إعداد الطالبين:

✓ حبيب خيرة

✓ دهلي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ: علي زيان بروجة
مقررا	الأستاذ: مسعود زيان موسى
ممتحنة	الأستاذة: أمال حمو زروقي
ممتحنة	الأستاذة: سامية خبيزي

السنة الجامعية 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر

الحمد لله على إحسانه وشكرا جزيلا على توفيقه وامتنانه وأشهد أن محمد عبده ورسوله

الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى اله وصحبه وبعد :

"الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

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

ساعدوني على ذلك

فائق الاحترام والتقدير والعرفان بالجميل للأستاذ المشرف " زيان موسى مسعود " على

توجيهاته، ومد يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع

كما لا يفوتني أن أشكر مدير مؤسسة اتصالات الجزائر " سهلي قدور "

وكل أساتذتي الكرام بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## الإهداء

...إلى والدي العزيزين أطال الله في عمرهما ...

إلى من ساندني طيلة مشواري الدراسي أخي: محمد

إلى كل طالب علم

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

خيرة

## الإهداء

أهدي بذرة عملي و ثمرة جهدي إلى من رباني و أحسن تربيته أبي الغالي  
أطال الله في عمره.

إلى من حملتني وهنا على وهن و غمرتني بحنانها و عطفها أُمي العزيزة أطال  
الله في عمرها.

إلى جميع أفراد عائتي وكل أقاربي

إلى من قاسمتني هذه المذكرة خيرة

إلى كل زميلاتي وزملائي بمعهد العلوم الاقتصادية وأخص بالذكر طلبة إدارة  
أعمال.

فاطمة الزهراء

## ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تبيان الدور الذي يلعبه نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق الثروة والرخاء وضمان التنمية والقدرة التنافسية وكذلك أحد الأهداف الرئيسية لدول العالم اجمع مستوردة لها أو مصدرة ، فهي تحتل مركزا حيويا أكثر بالنسبة لدول العالم النامي وذلك أن التقنية الحديثة هي أقصر طرق التنمية والازدهار وهي جسر إطلاق طاقات الإبداع المحلية لمختلف فروع العلوم والمعارف خاصة في الوقت الحالي الذي يتجه فيه العالم نحو مزيد من الانفتاح الذي يكتنف بدوره حدة المنافسة حتى يصبح امتلاك التقنية المتطورة إنتاجا واستخداما عنصرا حاسما في القدرة على النماء والتطور.

وعلى هذا الأساس تناولت الدراسة في جانبها التطبيقي الميزة التنافسية وكذا نقل التكنولوجيا في مؤسسة اتصالات الجزائر، وقامت بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي من شأنها تمكين المؤسسات من تبني والاستفادة من نقل التكنولوجيا واستغلالها الاستغلال الأمثل من أجل كسب مزايا تنافسية و تعزيز مركزها التنافسي .

**الكلمات الدالة :** الميزة ، الميزة التنافسية، المنافسة، التنافسية، التكنولوجيا، نقل التكنولوجيا.

### Résumé:

L'objectif de cette étude est démontrer le rôle du transfert de technologie dans la promotion de l'avantage concurrentiel comme un moyen d'atteindre la richesse et à la prospérité et assurer le développement et la compétitivité, ainsi que l'un des principaux objectifs des pays du monde entier les a importeurs ou de les exportateurs , il occupe plus pour les pays du monde en développement, un centre vital pour que la technologie moderne est les voies les plus courtes le développement et la prospérité qui libérer le potentiel de la créativité locale aux différentes branches de la science et de la connaissance, en particulier dans le temps présent dans le monde se dirige vers une plus grande ouverture, ce qui intensifie le pont de la concurrence jusqu'à ce que la possession de la technologie de pointe devient productive et a utilisé un élément crucial Dans la capacité de se développer et de développer

Sur cette base, l'étude de son côté appliqué traité un avantage concurrentiel, ainsi que le transfer de la technologie en Algérie Telecom, et depose une série de suggestions et recommandations qui permettront aux organisations d'adopter et de tirer profit du transfert de technologie et de l'utilisation optimale afin d'obtenir des avantages concurrentiels et d'améliorer sa position concurrentielle.

**Mots clés:** avantage, avantage compitative, la concurrence, la technologie, le transfert de technologie.

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	كلمة شكر
	إهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الميزة التنافسية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المنافسة والبيئة التنافسية
03	المطلب الأول: ماهية المنافسة والتنافسية
22	المطلب الثاني: مفهوم وتحليل البيئة التنافسية
25	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
25	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
27	المطلب الثاني: أهمية، أهداف وخصائص الميزة التنافسية
31	المبحث الثالث: محددات، مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
31	المطلب الأول: محددات ومعايير جودة الميزة التنافسية
35	المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية
39	خلاصة
الفصل الثاني: نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية نقل التكنولوجيا
42	المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا

47	المطلب الثاني: مفهوم نقل التكنولوجيا
50	المطلب الثالث: أنواع نقل التكنولوجيا
53	المبحث الثاني: سيرورة نقل التكنولوجيا
53	المطلب الأول: اكتساب التكنولوجيا : نقل توطين وتوليد
61	المطلب الثاني: آليات وأساليب نقل التكنولوجيا
66	المطلب الثالث: شروط نجاح نقل التكنولوجيا
68	المبحث الثالث: علاقة نقل التكنولوجيا بالميزة التنافسية
68	المطلب الأول: التكنولوجيا وإستراتيجيات المنتج
82	المطلب الثاني: التكنولوجيا وإستراتيجية التنافس
86	المطلب الثالث: البحث والتطوير والميزة التنافسية
89	خلاصة
الفصل الثالث: نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر	
91	تمهيد
92	المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت
92	المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر
95	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاتصالات
98	المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة الاتصالات واستثماراتها
100	المبحث الثاني: العلاقة بين نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر
100	المطلب الأول: المزيج التسويقي للمؤسسة
105	المطلب الثاني: إستراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر
106	المطلب الثالث: واقع البحث والتطوير في مؤسسة اتصالات الجزائر
108	خلاصة
109	خاتمة
113	قائمة المرجع



## قائمة الأشكال والجداول

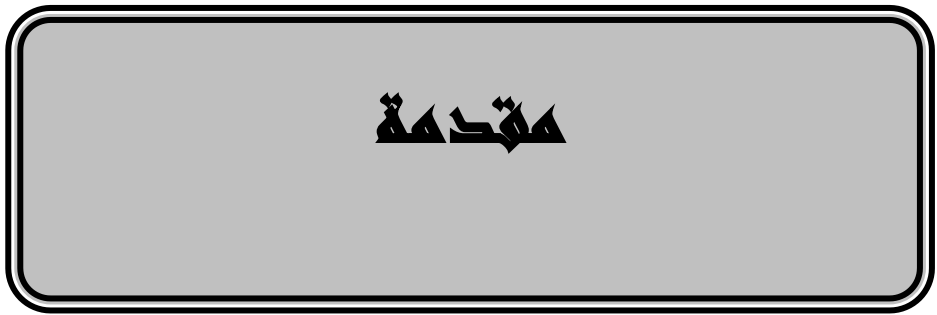
قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	أشكال المنافسة	(1-1)
23	تحليل القوى الخمس	(2-1)
26	عناصر الميزة التنافسية	(3-1)
32	دورة حياة الميزة التنافسية	(4-1)
35	مصادر الميزة التنافسية	(5-1)
51	مسار نقل التكنولوجيا	(1-2)
80	إستراتيجية الدفع والجذب	(2-2)
94	بطاقة فنية لاتصالات الجزائر	(1-3)
95	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	(2-3)

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
103	سعر المكالمات الوطنية	(1-3)
104	سعر المكالمات الدولية	(2-3)



لقد شهدت بيئة المؤسسة تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولم تستثنى أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الأخيرة قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، فقد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحده المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد.

وفي ظل عالم متميز بتحولات عميقة وتغيرات سريعة الإيقاع، لم يشهد لها مثيل على كل المستويات المحلية والدولية وعلى كافة الأصعدة، سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي وبتطورات هائلة مست كل الجوانب الإنتاجية، وما انجر عنها من تكوين مؤسسات كبيرة وظهور تحالفات إستراتيجية واتساع نطاق الثورة التكنولوجية خاصة المعلوماتية منها والتي حولت الحرب القائمة بين المؤسسات إلى حرب تكنولوجيا وابتكار .

كل هذا جعل من التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الجديدة مفاتيح رئيسية ومداخل منهجية لعصر المعلوماتية والمعارف الشاملة التي تتيح فرص استجابة المنظمات لتحسين وتحديث مواردها من خلال تطبيق نظم تساهم في تحقيق أدائها المتميز وتعزيز ميزتها التنافسية وديمومة بقاءها ونجاحها في ميادين العمل .

وتعتبر ديناميكية المجال التكنولوجي أهم ما يميز العصر الحالي في خضم التحولات التي تعيشها اليوم، وقد أصبح نقل التكنولوجيا أحد الأهداف الرئيسية لدول العالم ومن القضايا الهامة التي تعني مؤسسات البحث.

### الإشكالية :

وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

ما مدى مساهمة نقل التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة؟

## الأسئلة الفرعية:

للإحاطة بالخطوط العريضة للسؤال الجوهرى نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية منها:

- فيما تتمثل الأهمية النسبية لنقل التكنولوجيا في تنافسية المؤسسة ؟

- فيما تتمثل استراتيجيات التنافسية وما مدى تطبيقها من طرف المؤسسة ؟

- هل هناك علاقة بين نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية ؟

## الفرضيات :

للوصل إلى إجابات عن السؤال الجوهرى والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي

نعتبرها كإجابات أولية سوف نقوم باختبارها من خلال الدراسة :

-تكتسب عملية نقل التكنولوجيا أهميتها من أهمية التكنولوجيا

- تبني المؤسسة لمنظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية يضمن لها مواقع الصدارة في السوق مع إعطائها مزايا تنافسية أخرى

- توجد علاقة بين نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية

## الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات التي اهتمت بموضوع الميزة التنافسية ومن جوانب مختلفة وقد تم اختيار

الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية سنذكر فيما يلي جزءا منها:

1-بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ديسمبر 2007، تمحورت الدراسة حول كيفية مواجهة المؤسسة الاقتصادية لتحديات البيئة وقوى المنافسة وبالاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق ميزة تنافسية دائمة، وركزت الدراسة على تحليل مصادر الميزة التنافسية استنادا إلى مدخلين مختلفين: المدخل المرتكز على البيئة والذي يبرز العوامل الهيكلية على أنها العوامل الحاسمة في تكوين الميزة التنافسية إلى مواردها، المدخل المرتكز على الموارد والذي يرجع امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية إلى مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية وقد

كشفت الدراسة من خلال جانبها التطبيقي أن معطيات الهاتف النقال بالجزائر تعتبر ملائمة هيكلية حيث تحقق بها مردودا عاليا، كما كشفت عن الدور المحوري للموارد الخاصة بالمؤسسات على اعتبار أنها المصادر التي تتولد منها الميزة التنافسية وتفسر التباين في النتائج بين مختلف المتعاملين، في حين تأخذ دراستنا منحى أكثر تخصص باعتبار نقل التكنولوجيا من بين إمكانيات المؤسسة التي تعول عليها لبناء الميزة التنافسية.

2- عبد السلام مخلوفي، أثر حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة على نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية حالة الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، حيث حاول الباحث التطرق إلى انعكاسات حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة على الصناعة الدوائية، متخذاً الصناعة الدوائية كنموذجاً للدراسة. لقد خصصت اتفاقية TRIPS حيزاً كبيراً لمجال الصناعة الدوائية والمؤتمر الرابع المنعقد في الدوحة بدولة قطر لدليل على ذلك، لكن الجزائر أصلاً غير منظمة إلى المنظمة العالمية للتجارة مما لا يلزمها بتنفيذ أحكام اتفاقية TRIPS، بالإضافة إلى تركيز هذه الدراسة على نقل التكنولوجيا في الصناعة الدوائية دون القطاعات الأخرى، في حين تركز الدراسة التي نقوم بها على نقل التكنولوجيا بصفة عامة ومعرفة دورها في تعزيز الميزة التنافسية.

3- جمال العص، إشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية قسم الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، 2007، حيث عالج الباحث من خلال الدراسة عملية نقل التكنولوجيا وأهم الآثار الاقتصادية لها، وتطرق إلى نقل التكنولوجيا وأثره على التنمية الاقتصادية في سوريا، وقد توصل إلى نتيجة أساسية مفادها أن عملية نقل التكنولوجيا ضرورة علمية وعملية ملحة، أما دراستنا فقد ركزت على نقل التكنولوجيا باعتبارها عنصر فعال في تعزيز الميزة التنافسية وضمان استمرارها.

### أهمية الدراسة :

إن كلا من الميزة التنافسية ونقل التكنولوجيا يعتبر من المواضيع المهمة، وتبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية الميزة التنافسية التي تكتسبها في تنافسية المؤسسات الاقتصادية والحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية من جهة والسوق الدولية من جهة أخرى من خلال نقل التكنولوجيا باعتبارها :

- آلية من الآليات التي تعول عليها المؤسسة في بناء الميزة التنافسية .

- عنصر فعال في تعزيز الميزة التنافسية وضمان استمرارها.

- تحتل مكانة مرموقة في المؤسسة من خلال استخدامها لزيادة كفاءة وفعالية الميزة التنافسية.

### أهداف الدراسة:

تهدف من خلال بحثنا هذا إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي نختصرها في النقاط التالية :

- محاولة تحديد المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية من خلال التطرق إلى مفهومها وأبعادها ومصادرها

- دراسة قضايا نقل التكنولوجيا ومعرفة طرق نقلها

- محاولة إبراز الدور الذي يلعبه نقل التكنولوجيا في تعزيز تنافسية المؤسسة

### حدود الدراسة :

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية وتسهيل الوصول إلى النتائج ووضع حدود

الإشكالية وضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها

ولتحقيق هذا الغرض نضع البحث تحت الحدود التالية :

### الحدود الموضوعية :

- نعتمد في دراستنا هذه أهم الطرق أو المنافذ التي يتم عن طريقها نقل التكنولوجيا والمتمثلة في الاستثمارات

الأجنبية المباشرة، التجارة الدولية، ومراكز البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية.

### الحدود المكانية :

اعتمدنا في دراستنا هذه على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت نظرا لملائمتها لموضوعنا

### منهج الدراسة:

للقيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية بحثنا ويهدف اختبار الفرضيات اعتمدنا على المناهج التالية :

المنهج الاستنباطي : من خلال أدوات الوصف والتحليل لأجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من

مختلف المراجع، وتعتبر هذه الأدوات مناسبة لتقرير الحقائق و التعاريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع

بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع مدير مؤسسة اتصالات الجزائر.

المنهج الاستقرائي : من خلال تحليل المعلومات والمعطيات التي تم الحصول عليها في الدراسة التطبيقية لاستخلاص بعض النتائج وتقديم الاقتراحات. بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع مدير مؤسسة اتصالات الجزائر

### تقسيمات البحث:

تناول موضوع بحثنا ثلاثة فصول يشمل الفصل الأول الميزة التنافسية من خلال تضمنه للنقاط التالية  
المبحث الأول المنافسة والبيئة التنافسية، المبحث الثاني ماهية الميزة التنافسية المبحث الثالث مصادر، محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها أما الفصل الثاني خصصناه لدراسة نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية، ويشمل مايلي:المبحث الأول مفهوم نقل التكنولوجيا المبحث الثاني سيورة نقل التكنولوجيا المبحث الثالث علاقة نقل التكنولوجيا بالميزة التنافسية أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى دراسة تطبيقية فعرضنا فيه مبحثين كان الأول بعنوان نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت أما الثاني: نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية للمؤسسة وأخيرا خاتمة كانت بمثابة حوصلة عامة إضافة إلى قائمة المصادر والمراجع.



## الفصل الأول: الميزة التنافسية

تمهيد:

أصبحت عبارة تنافس وتنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم و أصبح للتنافسية مجالس أو هيئات أو إدارات ولها مؤشرات واستراتيجيات مختلفة، فموضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل المؤسسات كثيراً كونه يلعب دوراً كبيراً في مصير هاته المؤسسات، ففي ظل المنافسة وسرعة التغير تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: المنافسة والبيئة التنافسية

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث: محددات، مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

## المبحث الأول: المنافسة والبيئة التنافسية

تتصف بيئة المؤسسة بخاصية التغير الدائم والمستمر، فتعزز بذلك فرصا قد تساعد المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية ومكانتها في السوق أو إفلاسها وفنائها، لذلك يتوجب على المؤسسة متابعة التغيرات الحالية التي تطرأ على العوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية.

### المطلب الأول: ماهية المنافسة والتنافسية

تسعى المؤسسات إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للمنافسة.

### الفرع الأول: مفهوم المنافسة والقدرة التنافسية

يشغل مفهوم المنافسة والقدرة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال.

#### أولاً: تعريف المنافسة

لقد تم التطرق لمفهوم المنافسة بالعديد من التعريفات حيث اختلفت بين الكتاب والباحثين، سنتطرق لبعض منها فيما يلي :

#### تعريف 1:

تعرف المنافسة على أنها نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى فهي الوسيط الذي يتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه المنتجات والخدمات<sup>1</sup>.

#### تعريف 2:

هي مقدرة المؤسسة على المواجهة والتكيف مع منافسيها سواء في السوق الداخلية أو الخارجية بمنتوج تنافسي الذي يتميز بأقل تكلفة وجودة مطلوبة وفي أفضل مدة فهي تساهم في تحولات وتطور الهياكل الاقتصادية، وذلك بتطور التقنيات الإنتاجية والتوزيعية<sup>2</sup>.

1- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، دار القباء الإسكندرية، مصر، 2011، ص 105

2 - سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال، دار الحديث للكتاب الجزائر، 2008، ص 64

### تعريف 3:

تعرف على أنها "تعدد المنافسين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها<sup>1</sup>.

وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها عبارة عن ذلك الصراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات تمثل بدائل قوية لبعضها البعض في نفس السوق، فهي تتمحور أساساً حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، ويمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر خدمات ما بعد البيع...

### ثانياً: تعريف القدرة التنافسية

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالنسبة للدولة الموجودة فيها والتي تنشط بها، وأصبحت المؤسسات تعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين.

فتعرف القدرة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين وتتجسد القدرة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف ووجود نوعية وجودة عالية للمنتج، كما يمكن تعريفها أيضاً على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار، والتجديد<sup>2</sup>.

### أهداف وأنواع المنافسة :

للمنافسة أهداف وأنواع مختلفة

### أولاً: أهداف المنافسة

يرى كوتلر (kotler) بأن كل مؤسسة منافسة في السوق لها مزيج من الأهداف تتمثل في الريادة في التكنولوجيا، نمو حصة السوق، التدفقات النقدية، الريادة في تقديم الخدمات أو الريادة في السوق

1 - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

2 - فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الأسعار للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 33.

وبالتدقيق في هذا المزيج من الأهداف، تستطيع المؤسسة تتوصل إلى كيفية الاستجابة لتهديدات المنافسة فالمؤسسة التي تضع نمو حصة السوق كهدف من المحتمل أن يكون رد فعلها سريعاً وعدوانياً بتخفيض الأسعار أو الزيادة في ميزانية الإعلان إذا كان الإعلان له ارتباط قوي بالمبيعات.

كما يوجد عاملان رئيسيان يشكلان أهداف المنافسة وهما الصحة المالية للمؤسسة وتشكيلة محفظة النشاطات، فالصحة المالية تتوقف على ربحية المؤسسة وتدفعاتها النقدية، وفي حالة ضعف هذه الأخيرة فإن المؤسسة تتوقف عن التوسع ولا تهتم بنمو السوق كهدف، بل تكون مجبرة أحياناً على إتباع هدف معين نتيجة للحالة المالية لها، لأنه من غير المعقول أن تسطر المؤسسة هدف النمو عن طريق تقديم منتجات جديدة تتطلب ميزانية كبيرة للبحث و التطوير وهي في حالة مالية سيئة، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الإمكانيات المالية للمؤسسة جيدة كلما كان لها اختيار أكثر في تسطير أهدافها، أما بالنسبة لحافضة النشاطات وإذا كان منتج المؤسسة يتمتع بمعدل نمو مرتفع في السوق، فإنها قد تسلك سلوكاً عدوانياً إذا تعرضت إلى منافسة من طرف المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

### ثانياً: أنواع المنافسة

يمكن تقسيم المنافسة لعدة أنواع حسب المعايير التالية:

#### \_\_ المنافسة حسب هيكل السوق: وتنقسم إلى أربعة أقسام تتمثل في<sup>3</sup>:

- المنافسة الكاملة (التامة): تتميز بوجود عدد كبير من البائعين وعدد كبير من المشترين، وتكون السلعة أو الخدمة متماثلة تماماً، حيث يكون فيها عدم وجود اتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم.
- المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة): يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والاحتكارية، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي مع الإشارة إلى أن المؤسسات لديهم قوة متوازنة، وهذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها.

1- فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 12-13 .

2- فرحات عباس، مرجع سابق، ص 12-13 .

3- حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 173-174 .

- منافسة احتكار القلة: هو الحالة التي يوجد فيها عدد قليل من المؤسسات التي تنتج وتسوق نفس المنتج وتنطبق هذه الحالة على الصناعة البترولية، والمؤسسة في هذه الحالة مجبرة على البيع بالسعر السائد في السوق، أو محاولة تمييز منتجها عن غيره لتبرير الفرق في السعر، وفي هذه الحالة تتصرف كل مؤسسة بحذر وترقب ردود أفعال منافسيها.<sup>1</sup>

### - منافسة الاحتكار الكامل:

تتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفقيين على توحيد سياستهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، عدم توفير بدائل قريبة للسلعة، وجود عوائق للدخول إلى السوق لأي منتج جديد.

المنافسة حسب السعر: وتنقسم إلى قسمين<sup>2</sup>

### - المنافسة السعرية :

وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها: البيع بالخصم، وتعتبر حرب الأسعار شكل متطرف من هذا النوع من المنافسة.

### - المنافسة غير السعرية:

والتي تعني التركيز على عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر مثل: الجودة، الإعلان، تنشيط المبيعات وطرق التوزيع كعنصر للمنافسة.

### - المنافسة حسب موضوع التنافس<sup>3</sup>

تنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- منافسة تتعلق بمجال إنتاجي معين أو ثنائية (منتج ، سوق) معينة .

- منافسة بين المؤسسات حول زيادة المبيعات للحصول على نسبة معينة أو نصيب في السوق .

1 -نور الدين شارف، التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية مذكرة ماجستير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، أكتوبر 2007، ص49

2 -فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مرجع سابق، ص20

3 -معالم سعد، دور نظام التكاليف على أساس النشاط (abc) في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2005، ص112 .

- منافسة شاملة بين المؤسسات التي تنتج منتجات أو تقدم خدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة

- المنافسة حسب مجال التنافس

وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- منافسة مباشرة :

هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تنشط في قطاع صناعي أو خدمي واحد وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع لآخر، فهناك قطاعات تكون فيها المنافسة مكثفة وشديدة مثل قطاع الصناعات الغذائية وهناك قطاعات أخرى تكون فيها المنافسة محدودة كقطاع إنتاج الحديد والصلب.

- منافسة غير مباشرة :

وهي تلك المنافسة التي تحدث بين كل المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، كالموارد الطبيعية، البشرية، والمالية ...

ثالثا: أشكال المنافسة

يمكن أن تكون المنافسة<sup>1</sup> :

منافسة شاملة: تشمل كل الرغبات التي يمكن أن تلبى حاجات الفرد.

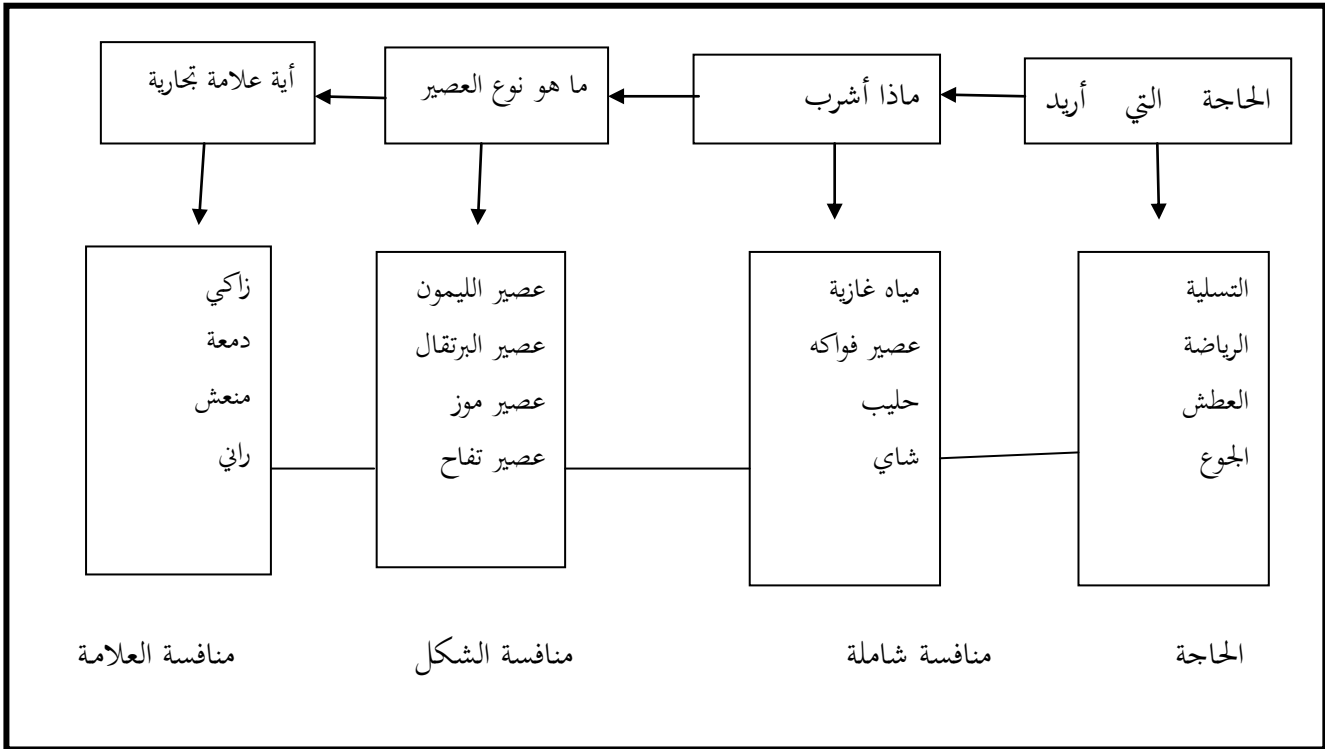
منافسة الشكل: وهي وجود أشكال متعددة من السلعة الواحدة التي تستعمل لإشباع

الرغبة ذاتها.

منافسة العلامة: وهي التي تكون بين العلامات التجارية

1- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، مصر، سنة 1996، ص 29 .

شكل رقم (1-1): أشكال المنافسة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية مصر، سنة 1996، ص

29

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

تعريف 1:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>(\*)</sup>: التنافسية على مستوى الاقتصاد بأنها الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل .

كما تعرفها في وثيقة أخرى بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية، فإذا كان احد تعاريف التنافسية أنها قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية

(\*)-OECD : organisation de coopération et développement économique.



فان التنافسية العالمية للمنتج هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة وسرعة إيصال المنتج إلى السوق وبسعر معقول بحيث أن المشتري يرغب في شرائها في أي مكان في العالم.<sup>1</sup>

## تعريف 2:

يعرفها (Pottier) «بأنها قدرة المؤسسة على تحمّل المنافسة بشتى أشكالها لفترة أطول»<sup>2</sup>.

## تعريف 3:

يرى Aldington بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Lodge and Scott وهو "إن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنافسية على أنها حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تطوّر موقعها في السوق وتحافظ عليه أطول فترة ممكنة.

## ثالثا: أنواع التنافسية

يمكن تحديد أنواع التنافسية من خلال معيارين<sup>4</sup>:

**المعيار الموضوعي:** وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

**تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعتبر هذا غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

1 - يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، الشلف أيام 27 و 28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البلدة ص5.

2-P.Pottier, introduction à la gestion,ed . 2001, p.70

3 - وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، دورية سلسلة حصر التنمية العدد الرابع والعشرون، الكويت، العدد الرابع والعشرون ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص5.

4 - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص39.

تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلاً يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هامش كل المنتجات.

المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب المعيار الزمني إلى:

التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن تتفاد بشأنها لأنها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

3- المعيار الشكلي: ويقصد به شكل التنافسية وتنقسم إلى<sup>1</sup>:

تنافسية التكلفة أو السعر: فالمؤسسة ذات التكاليف الأرخص تتمكن من غزو الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

التنافسية غير السعرية: وتشمل التنافسية النوعية، التي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكار فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير سلعة ولو كانت أعلى سعراً من سلع المنافسة.

التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية الإتقان.

هذه أهم أنواع التنافسية، بحيث تختلف دائماً الأدبيات في تصنيف هذه الأنواع، بحيث يتم اختيار المعيار ثم التصنيف، ويرجع المعيار إلى زاوية الرؤية.

مؤشرات قياس التنافسية :

يمكن قياس التنافسية عن طريق المؤشرات المحدودة والموسعة

1-المؤشرات المحدودة في قياس التنافسية :

ثمة العديد من مؤشرات التنافسية فبعض الدراسات تقتصر هذه المؤشرات على عدد محدود مثل أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي

1 - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية -مصر- 2014، ص138.

للسلع المتاجر بها وغير المتاجر بها، تكلفة وحدة العمل المتميزة في الصناعة التحويلية، ولكن الانجاز الحقيقي لكل منها في تفسير تدفقات التجارة ليس كاملاً.

#### أ- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

ويقدم أوستن **Austin** نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي<sup>1</sup>:

تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.

قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.

قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.

تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.

المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> -وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص10.

## 1- الربحية :

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

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

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

## 2- تكلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

### 3- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs)<sup>1</sup> الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية ( لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

### 4- الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه

1- وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص11.

و لكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج :

✓ في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

✓ ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال ( وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل، ... الخ).

✓ يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصاً.

✓ من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.

✓ ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.

✓ إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.

✓ يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

ب- مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط

يمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس، إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى.

وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل، إن فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليمياً ودولياً أي تلك التي تحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة.

وتنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط، إذا أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافساً إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة<sup>1</sup>.

1- مؤشرات التكاليف والإنتاجية :

يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب.

وغالباً ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحديوية لليد العاملة CUMO، ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط  $i$  في البلد  $j$  في الفترة  $t$  بواسطة المعادلة التالية :

$$CUMO_{ijt} = \frac{W_{ijt} \times R_{jt}}{(P/L)_{ijt}}$$

<sup>1</sup> - وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 13-14.

حيث :

$W_{ijt}$  تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط  $i$  والبلد  $j$  في خلال الفترة  $t$ .

$R_{jt}$  تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد  $j$  في خلال الفترة  $t$ .

$(Q/L)_{ijt}$  تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط  $i$  والبلد  $j$  في خلال الفترة  $t$ .

ويصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن " التكلفة الوحديوية لليد العاملة النسبية" مع البلد  $K$

$$CUMO_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

ويمكن أن ترتفع CUMO للبلد  $j$  بالنسبة إلى مثيلاتها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي:

أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.

أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحديوية تنجم عن غموضها، فإن ارتفاع التكلفة الوحديوية النسبية بسبب ارتفاع في الأجور أو في زيادة في سعر الصرف، يكون مرغوباً إن كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية أو بزيادة في تكلفة "العدول" للعمال بالبلد، وإلا فالتكلفة الوحديوية للبلد ينبغي أن تهبط بالمقارنة مع تكلفة شركائه التجاريين، وهذا التراجع يمكن أن يستلزم تحسينات في الإنتاجية أو هبوطاً في الأجور أو خفضاً للعملة.

تبني العديد من الاقتصاديين حتى منتصف الثمانينات فكرة أن التنافسية الدولية محددة بشكل وحيد بأسعار التصدير التي هي دالة أساساً في تكلفة عوامل الإنتاج الصناعي الوحديوية وعلى الخصوص الأجور، لذلك كانت توصياتهم العملية حول السياسة الاقتصادية في ضوء هذه المقاربة للتنافسية الدولية تتناول :

- إجراءات مستندة أساساً على التكلفة الأجرية وإنتاجية القوى العاملة، وفي بعض الأحيان التكلفة الأجرية فقط.



- إمكان تحقيق مكاسب في التنافسية من خلال خفض قيمة العملة.

لكن هذه الرؤية وجهت لها انتقادات بناءً على تجربة ألمانيا واليابان فقد عرفنا ارتفاع في CUMO وتوسع في حصصهما من السوق الدولية في آن واحد بسبب أن تكلفة اليد العاملة لم تشكل القسم الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن خبرة البلدين تتوافق مع تزايد الطلب الخارجي على صادراتهما وبذلك نشأ توازن جديد برفع سعر الصرف والكميات المخصصة للتصدير الدولي، والانتقاد الثاني كون تكلفة اليد العاملة يمكن ألا تشكل إلا جزءاً صغيراً من تكلفة السلع والخدمات التي يتم تبادلها وبذلك يمكن تحييد أثر تلك التكلفة بواسطة تغير ملحوظ في قطاعات أخرى أو في أسعار عوامل الإنتاج الأخرى وبذلك لن يكون لتغيرات CUMO أثراً على سعر الصرف<sup>1</sup>.

## 2- مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي :

يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو حصته من الواردات تتزايد لسعة معينة أخذاً في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي.

### الميزة النسبية الظاهرة :

أنشأ بورتير (1990) مقياساً للتنافسية مستنداً على الميزة التنافسية الظاهرة ( RCA : Revealed Comparative Advantage index ) ويمكن حسابه لبلد ما j لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي :

$$RCA_{ij} = \frac{[الصادرات الكلية للبلد j] / [صادرات المنتج i للبلد j]}{[الصادرات الدولية الكلية] / [الصادرات الدولية للمنتج i]}$$

عندما تكون  $RCA_{ij}$  أكبر من الواحد فإن البلد j يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i، و يجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعاً صناعياً تبلغ حصته 6% من الصادرات الدولية و 7% من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسياً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص17

ج- مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للدول:

أصبحت مؤشرات التنافسية الدولية مهمة جدا، بل أصبحت هي التي تشكل السياسات الاقتصادية الدولية والمحلية وتوجيه قرارات الاستثمار عالميا، إذ كل دولة تسعى من أجل تحسين مكانتها الدولية من خلال تحسين المتوسط الحسابي لتركيب كل مؤشر سواء كان أساسيا أو فرعيا للتنافسية. لقياس تنافسية كل دولة هناك عدة مؤشرات منها<sup>1</sup> :

1- نمو الدخل الحقيقي للفرد: إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مرتبطان وليسا متطابقين فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية (TFP) وعلى الموهوبات من رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة، إن الارتفاع في (TFP) يزيد من دخل الفرد كما يفعل ذلك في التقدم في ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال الفيزيائي والتحسين في حدود التجارة، وتحسن حدود التجارة لبلد ما عندما ترتفع قيمة عملته أو عندما ترتفع أسعار صادراته بالقياس إلى أسعار مستوردة، ويمكن أن تتحسن حدود التبادل للبلد وبالتالي دخل الفرد فيه إذا كان هناك طلب دولي على السلع والخدمات التي يصدرها أو كان هناك عرض دولي فائض من السلع والخدمات التي يستوردها، ولذلك فإن مقارنة التنافسية الوطنية المستندة على التجارة وتلك المستندة على دخل الفرد مترابطتين .

2- النتائج التجارية: تقترح الدراسات المتخصصة ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية الموازية لبلد ما هي: فائض مطرد في الميزان التجاري - حصة مستقرة أو متزايدة من السوق الدولية - تطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات التقنية العالية أو القيمة المضافة المرتفعة<sup>2</sup>.

رصيد الميزان التجاري: غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه الجاري، وهذا الفائض يمكن أن يكون مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة، فالعجز في الميزان التجاري يمكن أن ينشأ عن عجز في موازنة الدولة أو معدل ادخار ضعيف مع مستوى منخفض للاستثمارات الخاصة في مجمل الاقتصاد أو العاملين معا، ونجد عجزا مزدوجا عندما يترافق عجز الحساب الجاري مع عجز الموازنة، وإذا افترضنا توازنا أوليا فان فائض الاستثمار وعجز الموازنة بالقياس غالى الادخار المتاح في البلد يتم تمويله

1 - بوخاري عبد الحميد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، مداخلة الملتقى العلمي الدولي " أيام 27-

28 نوفمبر 2007، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة - الجزائر، ص 8

2 - نفس المرجع، ص 9

بقروض من الخارج الأمر الذي يترجم بفائض في حساب رأس المال، ويمارس دخول رؤوس الأموال ضغطا باتجاه الارتفاع على سعر الصرف أو على مستوى الأسعار في البلاد الأمر الذي سبب عجزا في الحساب التجاري وعجز الحساب الجاري يمثل زيادة السلع والخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج، وكنتيجة للدخار الداخلي السلبي والقروض الخارجية فإن المشروعات العاملة في القطاعات ذات السلع المتاجر بما والخدمات للبلد المعني تصبح أقل تنافسية حتى ولو كانت هي أو مزاحمها في الخارج لم يغيروا شيئا من ممارستهم لأعمالهم، وفي معظم الحالات فإن الحصة من السوق لمنتجي البلاد ستهبط .

**تركيب الصادرات وحصة السوق:** إن التركيز المعطى لتركيب الصادرات يربط مقارنة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة إلى نمو الإنتاجية وقد استعمل بعض الباحثين تقنية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما العائد للقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة أو القطاعات ذات التقانة العالية، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبيا أو تصاعديا فهذا يسمح بالافتراض بوجود أو تحسن الميزة النسبية في القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة .

ومن المهم اكتساب حصة من السوق أكبر في سوق صاعدة، أما إذا ترافق اكتساب حصة السوق في سوق آفلة فإن هذا لا يبشر بخير، كما أن تراجع الحصة من السوق أو اتبائها في سوق صاعدة يشير إلى فقدان الفرص.

## 2- المؤشرات الموسعة :

تتمثل بصفة عامة عوامل قياس التنافسية في : الانفتاح الاقتصادي الوطني على التجارة الخارجية الاستثمار الأجنبي، دور الحكومة في النشاط الاقتصادي، تطور الأسواق المالية، نوعية البنية التحتية والمستوى التقني، نوعية الإدارة في قطاع الأعمال، مرونة سوق العمل وأيضا نوعية المؤسسات القضائية والسياسية، وتعد جهات عديدة تقارير عن التنافسية في العالم ونذكر بهذا الصدد جهود الجهات التالية<sup>1</sup> :

1- **المعهد الدولي لإدارة التنمية :** يعد المعهد الدولي لتنمية الإدارة ( IMD ) الذي يتخذ من سويسرا مقرا له كتابا سنويا عن التنافسية في العالم يتضمن تصنيفا للدول حسب قدرتها التنافسية وترتيبها لها وفقا لآمالي عدد من المؤشرات وقد بلغ عدد الدول المشمولة في تقرير عام 2002 (49 دولة ) ليس منها أي دولة عربية وقام المعهد

1 -بوخاري عبد الحميد، مرجع سابق، ص 10-09

بتطوير العوامل والمؤشرات المعتمدة في تقاريره حيث كان في تقريره عام 2002، 4 عوامل هي: الانجاز الاقتصادي، فاعلية الحكومة، فاعلية قطاع الأعمال، البنية التحتية، ولكل هذه العوامل عناصر ولكل هذه العناصر مؤشرات أو متغيرات بلغ عددها 314 مؤشرا .

**2\_ المنتدى الاقتصادي العالمي :** يتخذ المنتدى الاقتصادي العالمي ( WEF ) سويسرا مقرا له أيضا، وكان قبل عام 1996 مشاركا ل ( IMD ) في إعداد التقرير السنوي عن تنافسية العالم ثم استقل بعد ذلك بإصدار تقريراً مستقلاً بالتعاون مع مركز التنمية الدولية (CID) التابع لجامعة " هارفارد " في الولايات المتحدة الأمريكية باسم " تقرير التنافسية الكونية " (GCR) شمل التقرير عام 2001 (75 دولة) من بينها دولتين عربيتين فقط هما الأردن ومصر، وقد تم تقرير التنافسية الكونية قوائم قطرية على شكل " ميزان التنافسية " وتكون على نمط المحاسبي في الميزانيات، فيوضع في جانب الأصول مناطق الميزة للبلد، حيث يكون ترتيب البلد في هذا المؤشر عن الحدود المناسبة .

**3\_ مؤشر البنك الدولي :** يعد البنك الدولي بيانات عن مؤشرات تنافسية للعديد من الدول، لكنه لا يصدر تقريراً لهذا الغرض تتضمن هذه المؤشرات عدداً من البلدان العربية هي : الجزائر، مصر، الأردن، الكويت، موريتانيا المغرب، عمان، السعودية، تونس، الإمارات، اليمن، وان كانت هذه المؤشرات غير كاملة لكافة المؤشرات المنتقاة كما أن البنك الدولي لا يقدم ترتيباً دولياً لمؤشر تنافسية مركباً، لكنه يقدم تحت اسم "مؤشرات تنافسية " مجموعة من المؤشرات والمتغيرات يبلغ عددها 64 متغيراً، ويضع ترتيباً للبلدان وفق كل من هذه المؤشرات التي تتجمع عموماً من المجموعات التالية : الانجاز الإجمالي، الديناميكية الكلية، وديناميكية السوق، الديناميكية المالية، البنية التحتية ومناخ الاستثمار، رأس المال البشري والفكري.

ولكن رغم هذا التنوع والتعدد للمؤشرات فانه يمكن لدولة ما تكون تنافسية بالنسبة لمؤشر ما وليست كذلك بالنسبة للمؤشرات الأخرى .

من ابرز التوجهات التي اتسم بها العقد المنصرم على صعيد الساحة الاقتصادية الدولية ظاهرة التكتلات الإقليمية حيث ظهرت تكتلات جديدة و تم تعميق التكامل الاقتصادي في التكتلات الموجودة، كما في حالة الاتحاد الأوربي الذي بلغ إلى أوجهه وبالأخص مع ظهور اليورو كعملة موحدة .

4- مؤشر التنافسية العربية الصادر عن المعهد العربي للتخطيط (الكويت): أصدر المعهد العربي للتخطيط في الكويت ولأول مرة تقرير التنافسية العربية لعام 2003، حيث يسعى المعهد من خلال إصدار هذا التقرير إلى خدمة عملية وضع السياسات وصنع القرار في الدول العربية بالإضافة إلى هذا التقرير خطوة أولية لتطوير قاعدة من المعرفة حول التنافسية على المستوى العربي، يذكر أن التقرير تميز بأنه معد باللغة العربية وبوجهة نظر عربية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علال بن ثابت، حتى يصبح الاقتصاد الجزائري تنافسي؟ دراسة في تحسين القدرة التنافسية في ظل اتفاق الشراكة، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 13-14 نوفمبر 2006، جامعة سطيف، ص6.

المطلب الثاني: مفهوم وتحليل البيئة التنافسية.

لقد اهتم الباحثون اهتماما كبيرا بالبيئة وحاولوا فهم علاقاتها مع المؤسسة، لما لها من مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال.

### الفرع الأول: مفهوم البيئة

اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد للبيئة وذلك لاختلاف وجهات نظرهم وأرائهم، فقد كان ينظر إلى البيئة فيما مضى من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية ولكن في الوقت الراهن، أصبح ينظر إليها من جوانبها الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية إضافة إلى جوانبها الفيزيائية والبيولوجية السابقة.

ولقد اختلف مفهوم البيئة حسب وجهة نظر كل باحث فقد عرفها emery et trist إن البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أنها تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح و بقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها .

كما يشير طومسون إلى أن البيئة مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا .

وبصفة عامة يمكن القول أن البيئة عبارة عن مجموعة من القيود والفرص التي تحيط بالمؤسسة، وهي المسؤولة عن تحديد سلوك وتوجه المؤسسة، وينبغي التكيف معها لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

### أولا: البيئة الداخلية :

ترتبط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بنشاط الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب miles وأحيانا بالبيئة العملية حسب porter وأحيانا أخرى ببيئة العمل حسب Thompson وترتبط هذه البيئة ارتباطا وثيقا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتوجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج<sup>2</sup>.

1- العباس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب البلدة، جوان 2005 ص21-22.  
2- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر، 2003 ص24.

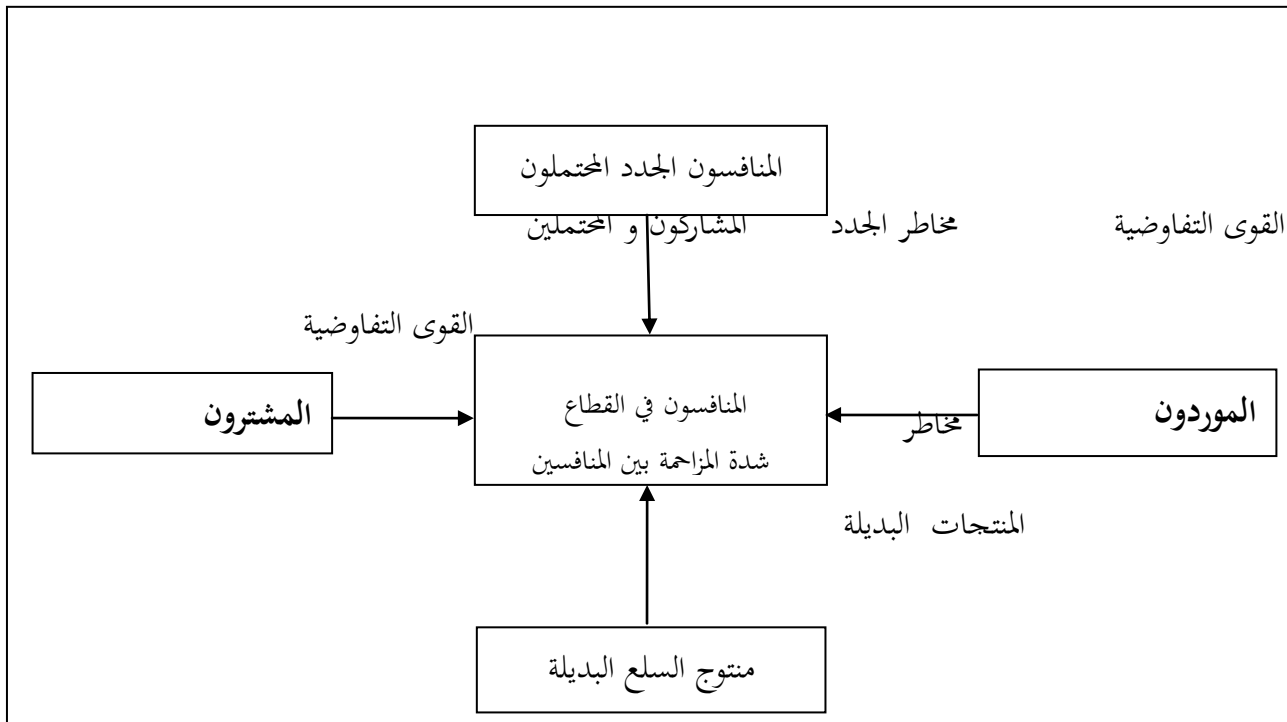
ثانيا: البيئة الخارجية :

تشمل العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقائها الإدارية وتأثيره يمس جميع المنظمات بدرجات متفاوتة وهي تتضمن كل من العوامل الاقتصادية، الديمغرافية العالمية، التكنولوجية، القانونية السياسية الاجتماعية.

الفرع الثاني : تحليل بيئة التنافس

تحليل قوى التنافس: إن تحليل قوى التنافس والتي تشكل البيئة التنافسية أمر مهم، فقد بات من الضروري معرفتها ومعرفة اتجاهاتها المستقبلية، وذلك حتى يتسنى التأثير فيها، وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس القطاع الذي تنشط فيه هي أيضا فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى يمكنها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا، وتسمى هذه القوى بقوى تحليل خماسي العناصر (تحليل القوى الخمس) وقد وضع Michael Porter التنافس في المخطط التالي<sup>1</sup>:

شكل رقم (1-2): تحليل القوى الخمس



المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير

غير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، جوان، 2005، ص30.

<sup>1</sup> - نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص29.

من الشكل نستخلص:

1. المنافسون في نفس الصناعة أو القطاع: يقدمون للسوق نفس السلع ويتنافسون على الجودة، السعر والخدمات.
2. الموردون: يقومون بالمساومة لرفع أسعار منتجاتهم.
3. الزبائن: يساهمون في تقليل العائد الصافي لأرباح المؤسسة من خلال أنهم يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه.
4. منتجو السلع البديلة: هم مصدر تهديد لسحب الزبائن وكذا الموردين من التعامل مع المؤسسة وبالتالي عدم تمكنها من تحقيقها أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.
5. المنافسون المحتملون: وهم الذين تغريهم الأرباح المحققة من قبل المؤسسة في صناعة معينة، فيدخلون نفس المجال ليحققوا نصيبا من تلك الأرباح فتسحب مساحة من السوق وتخفيض المبيعات والأرباح.



### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تهدف الميزة التنافسية إلى تأسيس مكانة راسخة تضمن للمنظمة البقاء و الاستمرار، لذا ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهومها من خلال ما يتعلق بها من عناصر أخرى.

### المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

نظرا لديناميكية بيئة المؤسسة أصبح لزاما عليها فهم أسلوب وطريقة التعامل مع الميزة التنافسية وتحليلها . وقد حظيت الميزة التنافسية بالعديد من التعاريف تصب في مجملها في مصب واحد و أهم هذه التعاريف ما يلي:

#### التعريف الأول:

هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسي<sup>1</sup>.

#### التعريف الثاني :

تشير الميزة التنافسية إلى ذلك الوضع الذي يتيح للمنظمة التعامل مع أسواقها المستهدفة، وعناصر البيئة المحيطة بها بصورة أفضل من منافسيها، أي أنها تعبر عن قدرة المنظمة على الأداء بأسلوب يعجز منافسيها على محاكاته وبالتالي فإن تحقيق المنظمة لهذه الميزة التنافسية يمكنها من الوصول إلى حالة المنافسة المتميزة<sup>2</sup>.

#### التعريف الثالث:

يشير بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي إن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع<sup>3</sup>.

1- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004 ص 119.

2- طارق طه، إدارة أعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، طبعة 2007، ص 88.

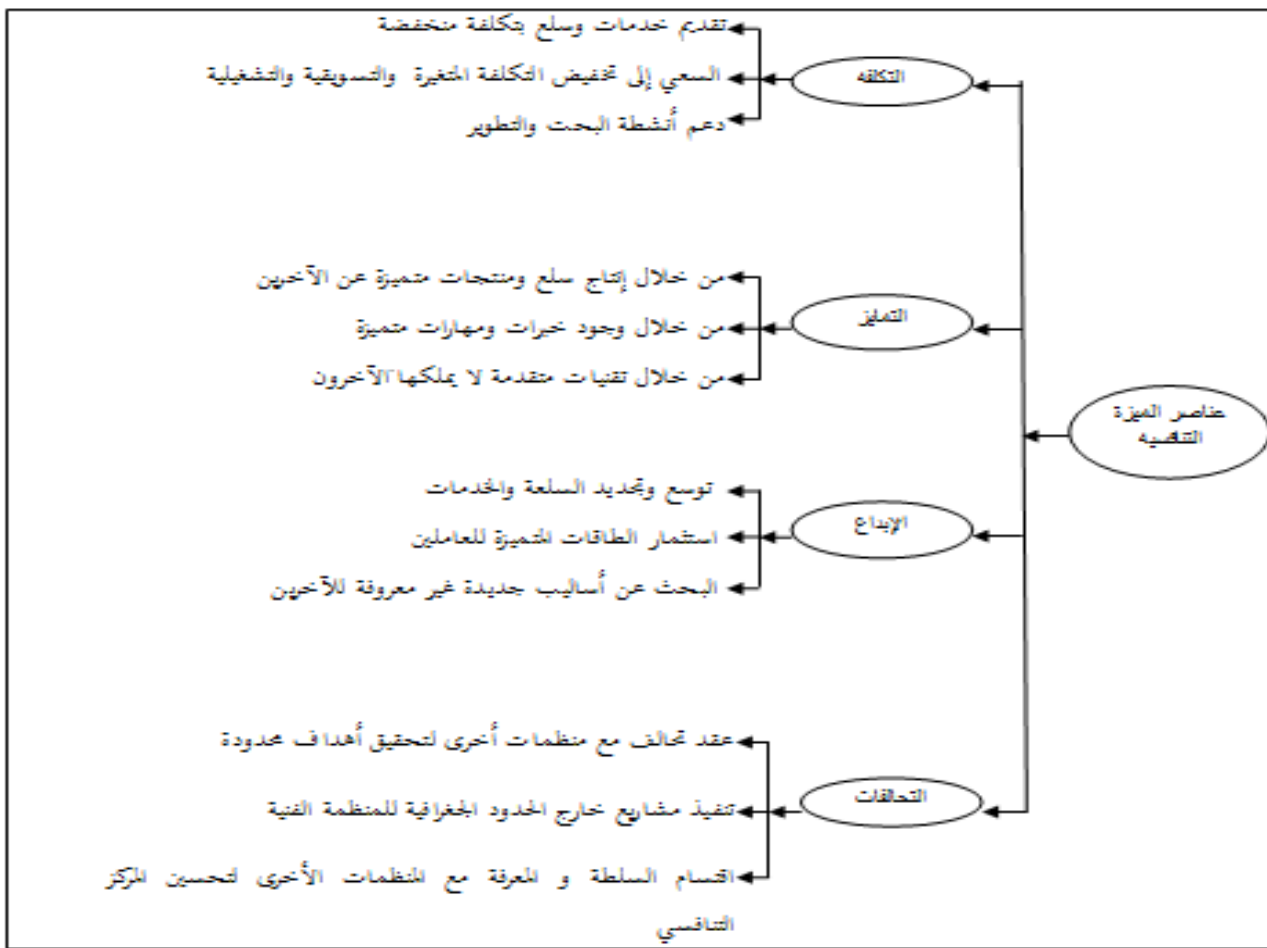
3- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة ورقلة، 2004، ص 259.

وفي تعريف شامل يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص النسبية التي تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات، أو سلع للعملاء.

عناصر الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة عناصر موضحة في الشكل التالي:

الشكل (1-3): عناصر الميزة التنافسية



المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

ص304.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف، خصائص الميزة التنافسية وأنواعها

تسعى المؤسسة جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها نظرا لأهميتها البالغة وما تتميز به من أهداف وخصائص.

الفرع الأول: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة و أهداف مختلفة

أولا: أهمية الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه، في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الراهن، إذ ينظر للميزة على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعي أو خدمي)، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين .

فلقد أكد " Porter " على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين .

ولقد أفرزت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعاليتها أدائها التنافسي، حيث برزت مداخل تساهم في تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية ومن بينها ما يلي<sup>1</sup> :

أ - مداخل تلبية حاجات العملاء : يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الحالي على إمكانية التلبية الدائمة، لحاجات المستهلكين مقارنة بالمنافسين، وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي :

- تحقيق رضا المستهلكين، وذلك مرهون بتقديم القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاته المتنوعة.

- سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات .

- تقديمه منتج متقن، وذو جودة عالية

1 - أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث العدد الرابع، جامعة ورقلة، 2006، ص 13.

-تقديم منتج بأسعار جذابة .

ب - مدخل تنمية القدرات التنافسية: ويتم تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية العناصر التالية:

1- المرونة : وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها، وتسويقها في الوقت المناسب .

2-الإنتاجية : يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية، والتكنولوجية، والبشرية إلى الرفع من

الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات أو أجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة .

3- الزمن : وهو سرعة الاستجابة لتلبية حاجات العميل .

4-الجودة العالية : وهي مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها بأعلى جودة ممكنة مقارنة مع المنافسين .

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

-خلق فرص تسويقية جديدة، شركة MOTOROLA تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول

-دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة

من المنتجات والخدمات

-تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية القوية يجب أن تتصف بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

1- أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون

2- تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال

1- معموري صورية، الشيخ هجرية، مرجع سابق، ص4.

2 - زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر، الأردن، الطبعة العربية 2009، ص 206.

3- أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة

4- أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها

5- أنها تقدم أساساً لتحسينات المستقبلية.

6- أنها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة .

وأن المنظمة التي تتفوق، هي تلك المنظمة التي تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة.

وهذا الأساس من المحتمل أن يتغير في المستقبل، والفائزون سيكونون تلك المنظمات التي تفهم قواعد المنافسة الحالية وكيف ستتغير هذه القواعد في المستقبل.

**ثانياً: أنواع الميزة التنافسية:** اختلف تحديد أنواع الميزة التنافسية، فهناك من يصنفها حسب عناصر المزيج التسويقي وهنا من يرى أنها تصنف حسب الجودة بالإضافة إلى قيمتها لدى العملاء، إلا أن الراجح في الكتابات فقد صنفت الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما:

**ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر<sup>1</sup>، وتكون للمنظمة ميزة تنافسية من خلال التكاليف إذا كان تراكم التكاليف المرتبطة بالأنشطة التي تخلق القيمة أقل من التكلفة التي تكونت عند المنافسين، بمعنى تخفيض تكاليف كل عامل من عوامل الإنتاج، الترويج، التسعير، والتوزيع. وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

**ميزة التمييز (تمييز المنتج):** ويعني بها: قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، لذلك يجب أن تؤثر القيمة المضافة للمنتج على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها. و"تمييز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها"<sup>2</sup>. أما من وجهة النظر التسويقية فإن المؤسسة تحصل على ميزة التمييز إذا تميزت في أحد عناصر المزيج التسويقي، إما التمييز في المنتج أو التمييز في التسعير، التمييز في الترويج أو التمييز في التوزيع، أما في

1- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007، ص15.

2- M. Porter, *Avantage concurrentiel des Nations*, Inter Edition, 1993, p 152.

قطاع الخدمات يمكن للمؤسسة التميز أيضا في الشواهد المادية و/أو الجمهور سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي بالإضافة إلى التميز في تقديم الخدمة.

### المبحث الثالث: محددات، معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومصادرها

يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، و لتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك ميزة تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتنال رضا وولاء عملائها.

#### المطلب الأول: محددات و معايير جودة الميزة التنافسية

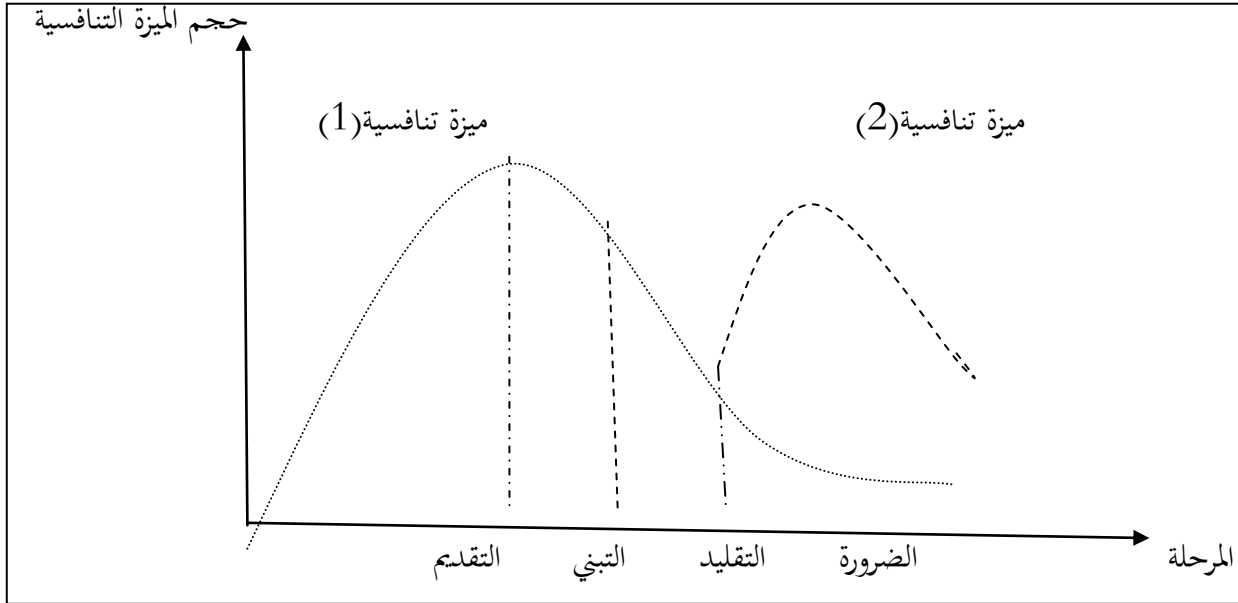
تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية، قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم<sup>1</sup>.

#### I - محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين و هما:

1) **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها و تمتلك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة؛ أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل. ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية .

1- نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 86-88.

الشكل رقم (1\_4) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب

1998، ص 85.

مرحلة التقديم:

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

مرحلة التبني:

تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا هي أقصى ما يمكن.

مرحلة التقليد:

تراجع حجم الميزة التنافسية، وتوجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفورات.



مرحلة الضرورة:

وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية، وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2) نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن أيضًا للنطاق الضيق التحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له<sup>1</sup>.

II- معايير جودة الميزة التنافسية:

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في:<sup>2</sup>

1) مصدر الميزة: و تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

\*مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة و المواد الأولية، إذ يسهل تقليدها و محاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

\*مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج و التفرد في تقديمه، السمعة الطيبة و العلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء و حصيلة من المعرفة المتخصصة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

1- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87-88.

2- نفس المرجع، نفس الصفحة

2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

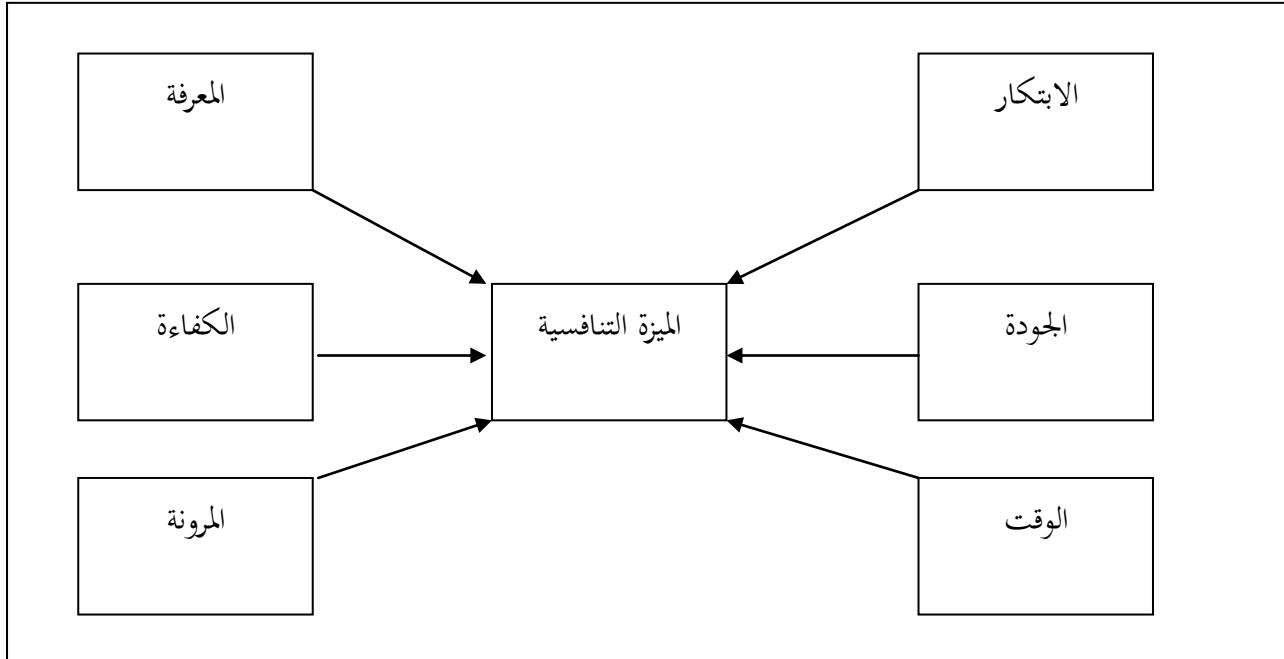
3) درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و ذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، و عليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية

من أجل أن تبقى المؤسسة الاقتصادية في دائرة التنافس، وتكون في مركز تنافسي جيد في السوق، فإنها دائمة البحث عن المصادر والتي تخلق لها الميزة التنافسية، وذلك لتعقد هذه المصادر جراء المتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال.

الشكل (1-5): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية -مصر-، 2014، ص121.

الشكل يوضح أن الميزة التنافسية تنبثق عن مجموعة من المصادر تتمثل في:

أولاً: الابتكار:

الابتكار "هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهو تعطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها"<sup>1</sup>. فالابتكار لا يتوقف عند عتبة الفكرة الجديدة، بل يتمدد إلى التطبيق العملي، ثم إن الانفجار المتزايد في عدد من المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة

1 - راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص393.

اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، بهذا ارتبطت أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية بتزايد عدد المؤسسات وبالتالي اشتداد المنافسة.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراع (أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج)، بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين<sup>1</sup>.

### ثانياً: المعرفة

إن أهمية المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما يجعل الزبون مبهجاً في تعامله مع المنظمة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: الجودة

نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية<sup>3</sup>. ثم أنه حسب علي السلمي فإن زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن، انتقل سلم التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة في سلم أولويات المؤسسة لأنها تحقق المزايا التنافسية<sup>4</sup>.

1 - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص122، 121.

2 - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص22.

3 - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص123.

4 - علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص299.

رابعاً: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة، الأرض... الخ، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاماً واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة<sup>1</sup>.

خامساً: الوقت

يعتبر الوقت من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، والذي أصبح يحظى بدرجة كبيرة من الاهتمام، ويمكن للوقت أن يكون ميزة تنافسية تمتلكها المؤسسة من خلال<sup>2</sup>:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج
- تخفيض زمن دورة التصنيع.
- تخفيض زمن الدورة للزبون.
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

سادساً: المرونة

يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما:

1 - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص123.

2 - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص18.

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير، وبالتالي فإنَّ المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.
- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة مستقرة ومتقلبة.

### خلاصة:

تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه المنافسين وضمان استمرارها في السوق، و قد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسات إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية و التي تعتبر الإدارة الإستراتيجية أهمها، إذ تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الفرص التي تسعى لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي ستحاول القضاء عليها، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي ستعتمدها لمواجهة منافسيها و احتلال مركز قوي في السوق.

**الفصل الثاني: نقل التكنولوجيا والميزة**

**التنافسية**



تمهيد :

إن التغيرات الحاصلة فرضت على المؤسسات الحالية أن تحافظ على دوامها واستمراريتها من خلال سعيها وراء الحصول على أكبر حصة سوقية وأن تحقق كل مرة ميزة تنافسية جديدة سواء عن طريق إنتاج منتج جديد أو تحسينه، أو تغيير أساليب الإنتاج، أو اختيار التكنولوجيا التي تلاؤمها، ولا يأتي هذا إلا بالاهتمام بوظيفة البحث والتطوير من خلال توظيف التكنولوجيا المتقدمة والاستثمار فيها، كما عليها الاهتمام بالميدان التكنولوجي والاستثمار فيه من أجل تكوين قاعدة تكنولوجية لعملها، وذلك من خلال اعتمادها على استراتيجيات من شأنها أن تدفع بعجلة تطوير المؤسسة كبناء مراكز البحث التطبيقي، وتمويل وإعانة مشاريع البحث والتطوير، ومن أجل إثبات ذلك سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول. ماهية نقل التكنولوجيا

المبحث الثاني. سيرورة نقل التكنولوجيا

المبحث الثالث. علاقة نقل التكنولوجيا بالميزة التنافسية

### المبحث الأول: ماهية نقل التكنولوجيا

يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر حالة من التغيير المستمر والتطور الدائب يشمل كل عناصر الإنتاج وتبلور أهم سمات وملامح هذه الحالة السائدة فيما يلي: تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة وابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة واشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية .

وقد أسهمت عوامل كثيرة في وضع هذه الحالة غير المسبوقة من التغيير والتحول في نظام الأعمال وتحقق مقولة "السوق العالمية قرية واحدة" إلا أن التكنولوجيا الجديدة والمتجددة هي العامل الأهم في إيجاد هذه الحالة الجديدة ليس في العالم المتقدم فحسب، ولكن أيضا في الدول النامية .

وقبل التطرق إلى نقل التكنولوجيا وجب التعرف على التكنولوجيا

### المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا

لقد كان لاتساع مفهوم التكنولوجيا وتطوراتها المتسارعة أثر كبير في تقديم المنظمات لخدمات جديدة فهي من أهم سمات الحياة الاقتصادية الحديثة لما لها من أهمية بالغة بسبب إسهامها في نشر المعرفة الفنية .

### أولا: تعريف التكنولوجيا:

إن مصطلح TECHNOLOGY هو كلمة يونانية الأصل تتكون من جزأين TECHNO و LOGY حيث يعني الأول الفن والثاني العلم، وعليه فان هذا المصطلح يربط ذهن الإنسان و إبداعه الفكري و خياله العلمي بالتطبيق المادي، أي يربط الناتج النظري بالتجهيزات الرأسمالية، وكل ذلك يكون من خلال معالجة هادفة لإحداث تحولات في كل من الأسلوب والوسيلة معا، وقد يمتد هذا المفهوم بنطاق اهتمامه ليعني توحيد العلوم التحتية أو المعرفة المقننة بيئة الإنسان في مجالها الشامل من حيث تكوينها وخصائصها واستخداماتها<sup>1</sup>.

ونظرا للمطاطية الكبيرة التي اكتسبها مفهوم التكنولوجيا فان أول مشكلة تواجه محاولة التعريف تتعلق بالجوانب اللغوية والتاريخية التي ارتبطت بمصطلح التكنولوجيا على مر السنين، ففي اللغة الفرنسية حيث الوضوح أكبر في هذا المجال نجد جنبا إلى جنب لفظ تكنيك TECHNIQUE ولفظ تكنولوجيا

1 - هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، 2006، ص 24 .

TECHNOLOGIE فالأول لفظ قديم والثاني حديث نسبياً، حيث يعني التكنيك TECHNIQUE الأسلوب أو الطريقة التي تستخدم في إنجاز عمل ما، أما التكنولوجيا بمعناها الأصلي فهي علم الفنون والمهن ودراسة خصائص المادة التي تصنع منها الآلات والمعدات .

كما عرفت التكنولوجيا المتوافرة لبلد معين بأنها: مجموعة من التقنيات والمهارات والمعرفة وأساليب صنع واستخدام الأدوات والأشياء المفيدة... الخ التي بإمكان هذا البلد بالذات الحصول عليها أو معرفتها . بينما يلخص الخبراء الدوليون التكنولوجيا المطبقة بأنها مجموعة التقنيات التي تم الحصول عليها أو استيعابها.

والتكنولوجيا كما أشارت إليها الموسوعة العلمية لمبادئ علم الاجتماع الصادرة في عام 1992 تعني بأنها تمثل المكون التنظيمي للمعرفة التي يتم تطويرها للاستفادة منها في معرفة إنتاج سلع مادية نافعة، وإن التغيير التقني يمكن توجيهه من أجل تحقيق غايات معينة . إن التحكم الواعي للتقنية يمكن استخدامه كأدوات في تشكيل الاتجاه المستقبلي للمجتمع<sup>1</sup> .

كما يعرفها المعجم Webster بأنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم<sup>2</sup> .

التكنولوجيا هي مجموع المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتصميم وتصنيع منتج أو عدة منتجات وإنشاء مشروع لهذا الغرض<sup>3</sup> .

كما تعرف على أنها: مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية، سواء على مستوى الفرد أو المجتمع<sup>4</sup> .

ويمكن إعطاء تعريف شامل للتكنولوجيا بأنها: عبارة عن مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات والأدوات التي يستخدمها الإنسان للسيطرة على البيئة المحيطة به وإشباع حاجاته من خلال تسخير هذه المعارف

1 - جمال العص، إشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين 2007، ص7.

2- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص13.

3- محمد مرياتي، مقالة حول التطور التكنولوجي لاستدامة الصناعة في ظل منافسة عالمية واقتصاد المعرفة متاح على موقع <http://www.mafhoum.com/syr/articlesmarayati.htm> ، تم الاطلاع عليه يوم 20 مارس 2017

4 - سلمان رشيد سلمان، العلم والتكنولوجيا والتنمية البديلة، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، 1986، ص110.

والأدوات لإنتاج السلع أو تطوير أو تجديد سلعة موجودة، أي تحويل نتائج العلم والبحث العلمي إلى أدوات وتطبيقات عملية تخدم التطور.

ويمكن التفرقة بين نوعين من التكنولوجيا وهي<sup>1</sup>:

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

2- **الخبرة الفنية** : وتتمثل في الاستخدام السليم للمعلومات والاتصالات الشخصية اللازمة لتشخيص المشكلات وتقديم الحلول لها .

كما يمكن تقسيم التكنولوجيا إلى العديد من التصنيفات أهمها :

**التصنيف الأول** : وتنقسم التكنولوجيا حسب هذا التصنيف إلى<sup>2</sup>:

1\_ **التكنولوجيا المجسدة** : والتي تتجسد إما في العمالة أو المعدات و الآلات و التجهيزات الرأسمالية، بل وحتى في السلع الاستهلاكية المعمرة .

2\_ **التكنولوجيا غير المجسدة** : وتتمثل في المعرفة وتحويل خلاصات البحوث العلمية إلى تطبيقات مفيدة للاقتصاد والمجتمع على حد سواء .

**التصنيف الثاني** : وتنقسم التكنولوجيا حسب هذا التصنيف إلى ثلاث :

1\_ **تكنولوجيا متقدمة كثيفة رأسمال** كالموجودة في الدول المتقدمة.

2\_ **تكنولوجيا متوسطة** والتي تطمح الدول النامية الوصول إليها .

3\_ **تكنولوجيا تقليدية كثيفة العمالة** كالموجودة في الدول النامية .

ويمكن إيجاد تقسيم آخر للتكنولوجيا والمتمثل في:

1- مسعود زيان موسى، أثر اتفاقية TRIPS على نقل التكنولوجيا المتقدمة للدول النامية الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة -دراسة التجربة الصينية- مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق وتجارة دولية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 2010، ص104-106.

2 - زهرة بن يخلف، رفيقة بوسالم، تحليل الأثر المزدوج لحدود الملكية الفكرية في مجال نقل التكنولوجيا، ورقة بحثية، الملتقى الدولي الأول حول "الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية" المركز الجامعي ببشار، جانفي 2008، ص10.

1- التكنولوجيا الملائمة وتمثل في ملائمة هذه التكنولوجيا من حيث:

أ- الملائمة الهندسية والفنية : بحيث تتمثل في ملائمة عمل الأساليب الفنية والتنظيمية والآلات والمعدات المستخدمة في عمل ما على إتمامه بأعلى درجة ممكنة من الدقة في التشغيل وأقل هدر ممكن للموارد والوقت ومدى صلابتها وجودتها والسلع والخدمات المنتجة .

فعلى سبيل المثال المحراث الخشبي في يومنا هذا لا يشكل تكنولوجيا ملائمة لحراثة الأرض وأصابع اليد كذلك لمسح الأذنين .

ب- الملائمة مع الظروف الجغرافية والبيئية المحلية : أي تكيفها مع الظروف البيئية والجغرافية ،حيث أنه من أهم أسباب نجاح الحضارات العريقة قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المحلية واستحداث الأساليب التكنولوجية والمعدات التي تناسب معها .

2- التكنولوجيا غير الملائمة :وهي التكنولوجيا التي لا تتلاءم والمعطيات المحلية للبلد مما تؤثر عليه سلبا سواء على البيئة أو على المنتج .

### ثانيا :أهمية التكنولوجيا

تبرز أهمية التكنولوجيا في التنمية من إسهامها فيما يلي<sup>1</sup> :

- زيادة القدر المتاح من الموارد الطبيعية الموجودة عن طريق اكتشاف وإضافة موارد جديدة أو من خلال ابتكار وسائل فعالة وأكثر قدرة على الكشف عن ما هو موجود من هذه الموارد.
- إضافة استخدامات جديدة للموارد الاقتصادية، تسمح بزيادة القيمة الاقتصادية للموارد ،أي زيادة درجة الانتفاع الاقتصادي من هذه الموارد .
- ابتكار وسائل إنتاجية تتيح الإحلال بين الموارد بالشكل الذي يقلل من استخدام الموارد النادرة بزيادة استخدام الموارد المتوفرة، وبالشكل الذي يقود إلى زيادة الناتج من خلال ذلك .

1 - مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي 2012، ص76.

- زيادة إنتاجية الموارد الموجودة، أي تحقيق الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة في العمليات الإنتاجية، من خلال التوصل إلى استنباط أساليب إنتاجية تضمن الكفاءة الإنتاجية، وبما يحقق الزيادة في إنتاجية الموارد
- اكتشاف طرق ووسائل إنتاج جديدة ومن خلال التطور التكنولوجي وبالشكل الذي يتيح زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، إضافة إلى تقليل الكلفة بتقليل الكفاءة .

عندما تبني منظمة تكنولوجية معينة لابد لها من مراعاة :

- تكلفتها القاعدية .

-رد فعل العاملين إزاء هذه التكنولوجيا .

-التدريب اللازم لها .

-المنافع المنتظرة منها .

المطلب الثاني: مفهوم نقل التكنولوجيا

اختلفت الآراء حول نقل التكنولوجيا وتحدد تعريفها حسب الجهة المصدرة للتعريف والهدف من التعريف، وقد أعطى الاختصاصيين مفهومين لعبارة نقل التكنولوجيا المفهوم القانوني والمفهوم الاقتصادي<sup>1</sup> ففي المفهوم القانوني تعرف كلمة نقل التكنولوجيا على أنها "بمجرد إجراء الهدف منه نقل حق من شخص لآخر كنقل الملكية أو الانتقال من مكان لآخر وكذلك انتقال رؤوس الأموال من بلد لآخر .

أما المفهوم الاقتصادي: فمن الناحية القانونية فهذه الكلمة تشير إلى التغيير في اتجاهات الموارد ويفهم من ذلك التنازل عن الأموال مقابل خدمات ومعلومات تساهم في تصنيع المنتجات أو بصيغة أخرى هي العملية التي من خلالها يتم ترويج العلم والتكنولوجيا وهي تشمل إما نقل المعلومات العلمية الأساسية في تقنية ما أو اعتماد تقنية موجودة لاستعمال جديد

كما تعرف عملية نقل التكنولوجيا على أنها :

-نقل وسائل إنتاج ( سواء مصنع أو وحدة صناعية متكاملة ) 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 المواد المستعملة وطرق تأمينها<sup>2</sup> .

-عملية أو عمليات نقل التكنولوجيا المتاحة من مكان إلى آخر مع إجراء بعض التعديلات عليها أو نقلها لمقابل احتياجات محددة، وهي هنا تتعلق باستيراد التكنولوجيا إما في شكل مشروع أو إنتاج مرخص به، أو في شكل اقتراض تقنية مع استيراد محدد للآلات، الخبرات، المستشارين، المواد وتكييف ذلك مع الظروف المحلية .

-هي تلك العملية الفكرية التي تقوم مابين المورد للتكنولوجيا والمستورد أو الملتقي لها، إذ على المورد أن يتيح فرصة للمستورد للوصول إلى معلوماته وخبراته كما عليه أن يقر بها ويوفرها للمستورد، وخذا يقتضي قيام تعاون وتبادل فيما بينهما تمهيدا لإتمام هذا النقل.

1 - مزبان سهيلة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع إدارة أعمال 2008، ص17-18.

2 -زهرة بن بخلف، مرجع سابق، ص5.

-هي استعارة الأساليب الفنية والاجتماعية المطبقة في البلاد الصناعية المتقدمة، لتوظيفها بما يخدم النمو والتقدم في البلاد النامية أو التي دخلت حديثا في ميدان الصناعة والتقدم<sup>1</sup>.

ويمكن كذلك التطرق إلى تعريف نقل التكنولوجيا في جانبين هما<sup>2</sup>:

**-المستوى المحلي :** حيث أن عملية نقل التكنولوجيا في هذا المستوى تعرف على أنها تحويل خلاصات البحوث العلمية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد إلى منتجات وخدمات، ويطلق على هذا النوع من النقل "النقل الرأسي للتكنولوجيا".

**المستوى الدولي :** أما في هذا المستوى يتم نقل التكنولوجيا من دولة قادرة على تحقيق النقل الرأسي للتكنولوجيا إلى دولة أخرى، ومثل هذا النقل يأخذ في أبسط أشكاله نقل طرق وأساليب التكنولوجيا دون إجراء أي تعديلات لتكييف هذه الطرق والأساليب مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية السائدة في الدول النامية، ويطلق على هذا النوع من النقل "النقل الأفقي للتكنولوجيا" وبقدر ما يتم تعديل أو تكييف النقل الأفقي مع الظروف المحلية بقدر ما يكتسب درجة أعلى من نمط النقل الرأسي وبالتالي درجة أعلى من النجاح في التوطن .

إن نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية يتطلب فترة أطول من نقلها بين الدول المتقدمة فيما بينها، حيث أن عمر التكنولوجيا المنقولة من أمريكا إلى دولة متقدمة أخرى مثل بريطانيا هو ست 06 سنوات، وهي المدة بين إنتاج سلعة أو خدمة معينة بالو.م.أ ونقلها إلى الدول المستوردة للتكنولوجيا وتصل هذه المدة إلى 13 سنة حينما لا يتم النقل عن طريق منظمات أمريكية ولكن بطرق أخرى، أما بالنسبة للدول النامية فيتطلب الأمر فترة تتراوح بين عقدين إلى ثلاثة عقود .

إن نقل التكنولوجيا معناه نقل معلومات فنية لاستعمالها في إنتاج السلع أو في تطبيق طريقة فنية أو في تقديم خدمات، ومن الأشياء التي تجوز أن تكون محلا لاتفاق نقل التكنولوجيا ما يلي<sup>3</sup> :

أ- الملكية الصناعية بكل أنواعها.

ب-المعلومات الفنية التي تشملها اتفاقيات التعاون الصناعي والفني .

1 - جمال العيص، مرجع سابق ص9.

2 - نفس المرجع، ص107.

3- مسعود زيان موسى، مرجع سابق، ص108.



ج-المعلومات الفنية اللازمة لتركيب أو تشغيل أجهزة أو آلات أو معدات .

د-المعلومات الفنية التي تمكن المشتري أو المستأجر من التعرف على حقيقة الآلات أو الأجهزة أو السلع التي يشتريها أو يستأجرها وعلى كيفية تركيبها أو استعمالها .

ويتضح من هذا أن جوهر اتفاق نقل التكنولوجيا ليس هو العناصر المادية التي ق يشتملها عنصر الاتفاق، وإنما هو العنصر المعنوي الذي يتمثل في حقوق اختراع أو حق المعرفة أو معلومات أو خدمات فنية .

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها قيام جهة ما ( وحدة عمل أو منظمة أو بلد،... الخ) باكتساب أو تنمية استخدام ابتكار أو معرفة ما تكون قد نشأة في جهة أخرى<sup>1</sup>.

فما سبق يمكن تعريف نقل التكنولوجيا على أنها عملية نقل القدرة على تسيير واكتساب وتنمية وإنتاج التكنولوجيا المجسدة، أو القدرة على إنتاج منتجات أخرى مشابهة لها، ونقل القدرة على الابتكار والوصول إلى إنجاز تكنولوجيا جديدة ومتطورة حسب المنظمة والبيئة التي تعمل بها.

1 - عبد القادر بوعزة، محمد بن مسعود، الشراكة الأجنبية ودورها في نقل التكنولوجيا، ورقة بحثية، الملتقى الدولي الأول حول "الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية" المركز الجامعي ببشار"، جانفي 2008، ص 10.

المطلب الثالث: أنواع نقل التكنولوجيا

غالباً ما يتم نقل التكنولوجيا على النحو التالي<sup>1</sup>:

1-النقل الرأسي للتكنولوجيا : حيث يعرف بأنه محاولة تجسيد الفكرة والمعرفة الجديدة والمبتكرة إلى واقع ملموس ضمن قطاع اقتصادي واحد، بمعنى أن المنتج أو السلعة أو الخدمة عامة تتكون من شقين : شق نظري و شق عملي .

فالشق النظري هو ثمرة الجهود التي بذلتها الجامعات والمعاهد ومراكز البحث لسعيها إلى ابتكار منتج فكري أو معرفي جديد.

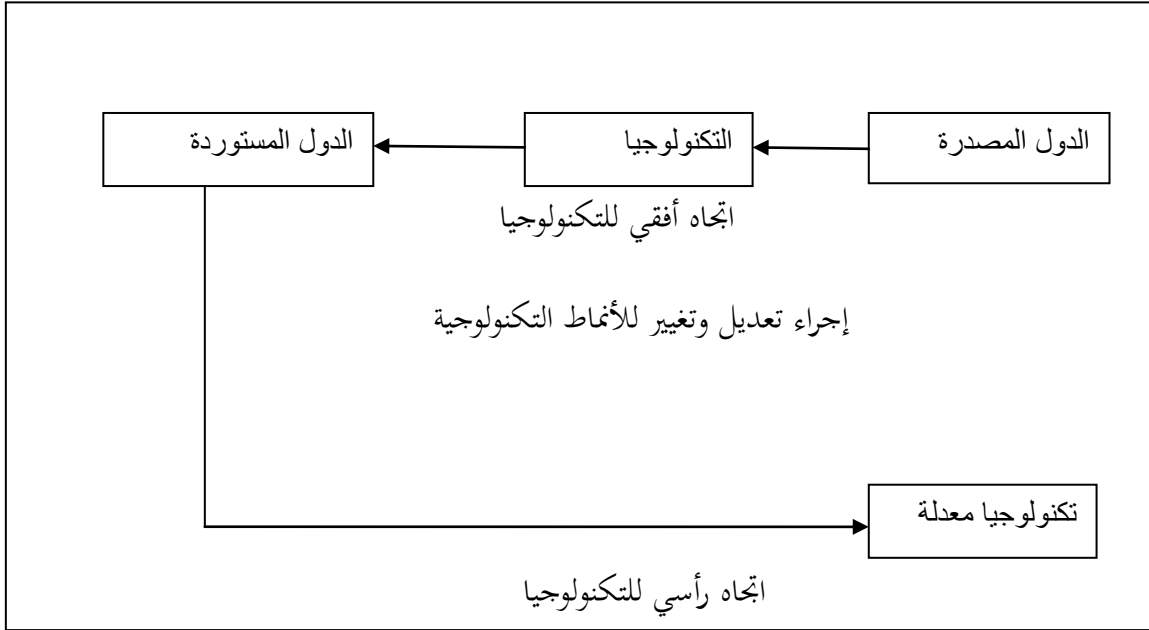
أما الشق العملي فهو الشق الخاص بالمنظمات الإنتاجية حيث يبقى على عاتقها مهمة إكمال أو إتمام العمل لتجسيد ثمرة الجامعات ومراكز البحث وتحويلها من منتج نظري إلى منتج اقتصادي في صفته النهائية أو نصف النهائية، ويتم ذلك ضمن قطاع اقتصادي واحد أي في الدولة الواحدة وهذا ما يسمى بالنقل الراسي للتكنولوجيا من مراكز البحث إلى المنظمات الإنتاجية داخل الدولة الواحدة.

2-النقل الأفقي للتكنولوجيا : ويعرف هذا النوع على أنه انتقل أو حركة التكنولوجيا من قطاع اقتصادي إلى آخر، ومثل هذا النقل يأخذ في أغلبه نقل الطرق والأساليب التكنولوجية دون إجراء أي تعديلات لتكييفها مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية السائدة في الدول النامية، والشكل الموالي يوضح مسار نقل التكنولوجيا<sup>2</sup>.

1 - عبد القادر بوعزة، محمد بن مسعود، مرجع سابق، ص9

2 - محمد علي منصور، مبادئ الإدارة، الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص64.

الشكل (1-2): مسار نقل التكنولوجيا



المصدر : محمد علي منصور، مبادئ الإدارة، الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة

1999، ص 66.

وينقسم النقل الأفقي للتكنولوجيا إلى نوعين<sup>1</sup> :

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

**ب-النقل الأحادي الطرف :** وتتم هذه العملية بين الدول المتقدمة صناعيا المالكة والمصدرة للتكنولوجيا والدول النامية التي تفتقر أو المستوردة 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 الشركات متعددة الجنسيات :

1 - محمد علي منصور، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 66.

-النقل الداخلي: يتم داخل المشروع متعدد الجنسيات، أي من المنظمة الأم إلى منظماتها الوليدة، أو فيما بين المنظمات الوليدة حيث تبقى التكنولوجيا حبيسة المجال الاقتصادي للمشروع رغم انتقالها عبر الحدود الجغرافية .

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

إن نقل التكنولوجيا بكل بساطة هو انتقال المعرفة من البلد الأم ( أي حيث تم التوصل إليها واكتسابها ) إلى بلد آخر للاستخدام هناك، ويختلف هذا المفهوم بمفهوم آخر هو انتشار الابتكار، إلا أنه يمكن اعتبار نقل التكنولوجيا حالة خاصة من انتشار الابتكار عندما تصبح التكنولوجيا هي الابتكار الذي يتم تبنيه .

## المبحث الثاني: سيرورة نقل التكنولوجيا

يشهد العالم متغيرات كبيرة في عملية نقل التكنولوجيا مع التوجه نحو العولمة والاندماجات الاقتصادية كما يشهد تسارعا كبيرا في توليد التكنولوجيا.

### المطلب الأول: اكتساب التكنولوجيا (نقل، توطين وتوليد)

تهدف البلاد النامية من نقل التكنولوجيا الحديثة إلى الاستفادة مما تتيحه تلك التكنولوجيا من خفض الواردات وزيادة معدلات الإنتاج وزيادة مواصفات جودته وخفض تكلفته وتصديره إلى الأسواق العالمية، وتحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لرفع مستويات معيشة شعوبها، وتهدف أيضا وهو الأهم، إلى دعم قدراتها التكنولوجية الذاتية وتضييق الفجوة التكنولوجية بينها وبين البلاد المتقدمة .

وحتى تحقق عملية نقل التكنولوجيا هذه الأهداف يجب توفر قدرات استيعاب وطنية تقوم أولا بحسن انتقاء التكنولوجيا المشتراة، ثم بجيازتها وفهمها، ثم بتوطينها وبالتالي تطويرها مع الزمن حتى لا تصبح متقدمة وغير منافسة، وأخيرا توليدها محليا ولو بشكل جزئي، مما يؤدي بالتالي إلى قيام صناعات وطنية أصيلة ومنافسة<sup>1</sup> .

### الفرع الأول: نقل التكنولوجيا

تتضمن عملية نقل التكنولوجيا كلا من اختيار واقتناء ثم استخدام التكنولوجيا، ونتطرق إلى اختيار التكنولوجيا، أما عملية الاستخدام فنجدها تلقائيا في مرحلتي توطين وتوليد التكنولوجيا<sup>2</sup> .

**1-مرحلة الاختيار:** يتم فيها استيعاب المعلومات التي تمكن الدولة المستوردة من دخول سوق التكنولوجيا وهي على معرفة كافية بالسلعة التي تود شراؤها، بالإضافة إلى دراسة الأساليب التكنولوجية الحديثة والمستخدمه في المجالات المختلفة لاختيار أفضلها وأنسبها وذلك بدراسة العناصر الآتية :

■ **تكلفة نقل التكنولوجيا:** تتأثر تكلفة نقل التكنولوجيا إلى حد بعيد بقوة المساومة لدى كل من المزود

الأجنبي والطرف المحلي، وهي عموما تتمثل فيما يلي :

1-محمد مراتي، نحو اكتساب التكنولوجيا في الوطن العربي مع تغيرات بداية القرن الحادي والعشرين مأخوذ من الموقع

[www.arabcin.net/arabiaall/studies/nahwa](http://www.arabcin.net/arabiaall/studies/nahwa) تم الاطلاع عليه يوم 16 مارس 2017.

2 -عبد السلام مخلوفي، اثر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS على نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع: تحليل اقتصادي 2008، ص100.

أ- تكاليف خاصة بامتلاك التكنولوجيا المملوكة للشركات الهندسية -تكلفة براءات الاختراع-

ب-تكلفة نشاط البحوث والتطوير الذي يعتمد عليه في نقل التكنولوجيا من الدول الصناعية الى الدول النامية .

ج- تكاليف خاصة بتعليم الطرف المنقول إليه التكنولوجيا في الدول النامية .

2- مدى ملائمة هذه التكنولوجيا مع ظروف البيئة وطبيعة التعديلات المطلوبة لتحقيق هذه الملائمة .

3- الأماكن التي نجحت فيها وأسباب ذلك النجاح أو الفشل مع إدراك تطلعاتها المستقبلية .

4- تحديد شكل وزمن واتجاه وحجم السوق المرتبط بكل تكنولوجيا وتحديد فرص الإنتاج المتاحة والمتعلقة بالتكنولوجيا المختلفة.

5- اليقظة لمواجهة الشركات المنافسة ومعاينة الفرص الجديدة الأساسية لمصادر التكنولوجيا وتحديد مدى حرية الاختيار الاستراتيجي الملائم والمتعلق بأوضاع السوق الحالية والمرتبقة .

6- مدى التمكن من استيعاب التكنولوجيا المنقولة و استخدامها ،ومدى القابلية لتحديثها وتطويرها مستقبلا .

وعند شراء المكونات والمدخلات الوسيطة يجب مراعاة ما يلي :

1-أن يحدد المقتني المحلي أكبر عدد ممكن من المصادر البديلة للتزود من أجل توفير خيارات بديلة، وعدم الخضوع لشروط مجحفة أو أسعار مرتفعة من طرف أحد المزودين لهذه المدخلات .

2-يجب تفادي أي شرط يلزم المقتني المحلي بشراء كافة المدخلات المستوردة من مزود التكنولوجيا إلا إذا لم يكن هناك بديل مناسب آخر

في حالة عدم إمكانية تفادي الشرط الثاني يجب أن يشترط المقتني المحلي تحديد الأسعار على أساس التنافسية العالمية .

الفرع الثاني: توطين التكنولوجيا

يقصد بتوطين التكنولوجيا قدرة مجتمع ما على امتلاك واستيعاب التكنولوجيا والوصول إلى مرحلة التعامل مع المعارف والأساليب لتنفيذ غرض تطبيقي لهذه المعارف بإضفاء الطابع الخاص لهذا المجتمع طبقاً لطبيعة ومتطلباته مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات والتطورات العالمية<sup>1</sup>.

ولا يجري هذا التوطين دون تحقيق النقل الداخلي للتكنولوجيا، والذي لا يتم بدون قيام علاقات تواصل بين مركبات منظومة العلم والتكنولوجيا الوطنية، أو بتعبير آخر دون وجود نظام وطني للإبداع أو الابتكار والتجديد. تتحقق عملية توطين التكنولوجيا من خلال:

✓ الهندسة العكسية

✓ التطوير التكنولوجي من أجل ملائمة التكنولوجيا محلياً

✓ فك الحزمة التكنولوجية

✓ ملائمة التكنولوجيا مع البيئة ومع عملية التنمية المستدامة

✓ تفعيل التدريب من أجل توطين التكنولوجيا

أ- الهندسة العكسية: تسمى أيضاً أسلوب إعادة التصميم، من أبسط تعاريفها أنها تبدأ بعملية تحليل كامل للمواصفات الهندسية والكيميائية والفيزيائية للمنتج الأصلي بهدف إنتاج بديل، له مجموعة من مواصفاته الأساسية أو بزيادة قدراته الوظيفية الأدائية، مع تلاقي عيوب المنتج في التصميم الأصلي، وهذا يتطلب توفر قاعدة علمية تكنولوجية متقدمة فالهندسة العكسية هي عملية تعلم -لا تعترض عليها اتفاقية تريبس- تتكون من الممارسات العملية ( فحوص وتحليل وقياسات، وأيضاً بحوث عملية ) التي تهدف لاستخراج الفكرة، وبالتالي مجموع المعارف العلمية والتكنولوجية الكامنة والمجسدة في السلعة التي أودعها مبدعها الأصلي فيها، بمعنى هي الانطلاق من السلعة للحصول على الفكرة عكس الهندسية الطبيعية أو الأمامية، التي تبدأ فيها الممارسة بالفكرة، ويستخدم مجموع المعارف العلمية والتكنولوجية المتاحة لتحويل الفكرة إلى تجسيد يستفاد به.

1 - عبد السلام مخلوفي، مرجع سابق، ص 102.

والهندسة العكسية تهدف إلى محاكاة الغير التي تعني الاجتهاد على طريق الملاحظة في نفس موضوعات السلع والخدمات التي تخرج من مؤسسات المبدعين بعيدا عن التقليد المذموم أو الغش التجاري .

**أهداف الهندسية العكسية:** يعتبر أسلوب الهندسة العكسية من أكثر الأساليب ملائمة لظروف الدول النامية من أجل الاعتماد على الذات في التصنيع المحلي وبناء قاعدة صناعية متطورة من خلال الفهم العميق لمشكلات الإنتاج والتصميم، وذلك دون اللجوء إلى مشروعات تسليم المفتاح . كما يعتبر البداية الصحيحة لبناء صناعات قوية وفك أسرار التكنولوجيا وتكوين إطارات إدارية وهندسية يكون لديها الخبرات والمهارات اللازمة لعمل التصميمات المحلية الخاصة بالتصنيع والقادر على الابتكار والتطوير والبحث العلمي السليم في مجال التصميم والأعمال الهندسية وذلك في مراحل لاحقة نتيجة استيعاب التكنولوجيا المتقدمة .

فطبيق أسلوب الهندسة العكسية يؤدي إلى إحداث تطوير فني وتكنولوجي من خلال إنتاج نظير المنتج الأصلي بهدف الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة المادية والبشرية والآلية وترشيد الموارد المتاحة .

**ب- تفعيل التدريب من اجل توطين التكنولوجيا:** يكتسب التدريب أهمية بالغة في استيعاب التكنولوجيا، فالتدريب جزء لا يتجزأ من عملية نقل واكتساب التكنولوجيا، وبالتالي فانه من المهم جدا وضع برامج تدريب وتعلم من خلال الممارسة تمكن المهندسين والفنيين والعمال الصناعية بصفة عامة من استيعاب المعرفة الضرورية لعملية نقل التكنولوجيا وفي هذا الصدد يتوجب النظر بجدية في إدراج شرط تدريب القوى العاملة كمعيار من معايير موافقتها على ملفات الاستثمار الأجنبي المباشر، لأنه قد يكون من المقبول استيراد الآلات والمواد الأولية والمعرفة، لكنه من غير المقبول اقتصاديا ولا اجتماعيا استيراد اليد العاملة الفنية .

ويستلزم تنمية القوى العاملة السير في اتجاهين متكاملين هما :

-التعليم من خلال التعليم المدرسي والتفاعل مع الخبراء الأجانب، والتواصل مع أساتذة الجامعات الأجنبية والحصول على النشرات الفنية، وأمثالها.

- التدريب بالممارسة LEARNING-BY-DOING



شروط توطين التكنولوجيا : يزداد انتشار التكنولوجيا وطنيا عندما تتحقق بعض متطلبات هذا الانتشار ، أهمها ما يلي<sup>1</sup> :

سوق عمل وأجور مرن : أي يسمح سوق العمل بانتقال العمالة الخبيرة والماهرة بين الشركات بحرية معقولة وكذلك انتقال الباحثين والمهندسين والعلماء من القطاع العام إلى القطاع الخاص وبالعكس، من جهة أخرى مرونة الأجور مهمة جدا لنمو العمالة الخبيرة والماهرة (العلماء والباحثين والتكنولوجيين والخبراء )، ذلك أن سماح سوق الأجور بارتفاع أجور العمالة الماهرة إلى مستوى أعلى من مستوى أجور العمالة العادية، سواء في القطاع العام أو الخاص يسمح بتحفيز وجذب ونمو هذه العمالة ما يؤدي إلى ازدياد القدرات الاستيعابية للعلم والتكنولوجيا، وفي حالة عدم توفر هذا العامل فإن تحول وهجرة العمالة الخبيرة والماهرة إلى البلاد التي تحسن استثمارها يكون أكيد، ولا شك أن قبول القوانين وقبول المجتمع للمرونة في الأجور من المتطلبات الأساسية لنشر التكنولوجيا وطنيا.

أسواق مالية كفؤة ومرنة : إن توفير التمويل الخاص لرعاية الإبداع والتجديد، ولتشجيع نشوء الشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة على منتجات مبتكرة وطنيا والتي تستعمل تكنولوجيا جديدة، هو من متطلبات نقل التكنولوجيا.

وجود بيئة أعمال : إن قيام الشركات الصغيرة والمتوسطة المبنية على التكنولوجيا الحديثة غير ممكن دون وجود بيئة أعمال مناسبة تسهل بل تشجع قيامها، فالقوانين اللازمة لذلك والمؤسسات المساعدة مثل حاضنات التكنولوجيا وحدائق التكنولوجيا\* ومراكز المعلومات تشكل متطلبات أساسية لنقل التكنولوجيا.

تدخل الدولة لنشر التكنولوجيا : هناك إجماع على أن للدولة دورا هاما في نشر التكنولوجيا وطنيا بما تعتمد من سياسات، وبما تقره من إطار قانوني وإداري، وبما تقدمه من دعم مالي، وبما تقيمه من مؤسسات للتعليم والبحث والتطوير والتدريب والتمويل وغيرها . وهذا الدور مهم جدا لنقل التكنولوجيا .

1 - محمد مرياتي، قضايا هامة وآليات تنفيذية للنقل الداخلي للتكنولوجيا ولتوظيفها في الوطن العربي، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) [www.arabschool.org.sy/celebration/dr.mohamed20% mrayati.do](http://www.arabschool.org.sy/celebration/dr.mohamed20% mrayati.do)

\* حاضنات التكنولوجيا وحدائق التكنولوجيا هما صيغتان من الصيغ المؤسسة للمبادرات العلمية والتكنولوجية مثل :مدن التكنولوجيا، وادي التكنولوجيا، حدائق العلم أو البحث والمدن العلمية، مراكز الابتكار ومراكز الامتياز.وحاضنات التكنولوجيا هي شكل خاص من حاضنات المشروعات، تركز على المشروعات الجديدة التي تقوم عملياتها على الأفكار التكنولوجية المبتكرة التي قد تؤدي إلى ظهور منتج جديد قابل للتسويق . أما حدائق التكنولوجيا فهي كيانات جديدة نسبيا، تمتد عبر منطقة جغرافية محددة حيث تتجمع الأنشطة العلمية والصناعية، وحيث يسهل تبادل الخبرات إلى حد كبير، بفضل قرب المؤسسات المختلفة واستعدادها للتعاون، تركز على نقل الخبرة التكنولوجية وعلى التصنيع .

الإنفاق على البحث والتطوير : إن من شروط انتشار التكنولوجيا محليا وجود نشاطات بحث وتطوير محلية مهمة ومترابطة مع الاقتصاد الوطني، أن هذا بالطبع يتطلب زيادة الإنفاق على تلك النشاطات، سواء من الدولة أو من القطاع الخاص.

وتمثل قيمة ما ينفقه المجتمع على أنشطة البحث والتطوير، وما يتوافر لديه من علماء وباحثين وفنيين أهم العناصر التي تساهم في ابتكار التكنولوجيا، إما ناتج هذه الأنشطة فيتمثل في عدد براءات الاختراع . كمقياس لحجم الاختراع والابتكار في هذا المجتمع .

### توليد التكنولوجيا :

هي مرحلة تأتي بعد نقل وتوطين التكنولوجيا، ويقصد بها إيجاد تكنولوجيات جديدة مبتكرة أو مطورة محليا يمكن بواسطتها تصنيع منتجات مستحدثة منافسة عالميا، وتعتمد على فعالية النظام الوطني للإبداع في بناء القدرة التكنولوجية الذاتية .

### 1- بناء القدرة التكنولوجية الذاتية : من اجل بناء القدرات التكنولوجية يجب تحقيق ما يلي :

- \_ توفير المعرفة وهو عادة من اختصاص المراكز البحثية والمختبرات الجامعية .
- \_ اكتساب المعرفة وتكييفها ونشرها، وهو ما يقع في العادة على عاتق الشركات في كل من القطاعين العام والخاص، ولكنه يقع أحيانا على عاتق الجامعات والمراكز البحثية أيضا .
- \_ تنمية الموارد البشرية، الذي غالبا ما تضطلع به الجامعات والمعاهد العليا للتدريب المهني .
- \_ التمويل الذي يعتمد اعتمادا شبة تام على التمويل الحكومي في البلدان النامية .
- \_ خدمات إنشاء البنية الأساسية للعلم والتكنولوجيا ودعمها، وهي التي تختص الحكومات بها اختصاصا شبة كامل في العالم النامي .

## أهمية النظام الوطني للابتكار في توليد التكنولوجيا<sup>1</sup>:

- مفهوم النظام الوطني للابتكار : هو مجموع الجهود والقدرات التكنولوجية المحلية والتي تمثل شبكة المؤسسات العامة والخاصة في اقتصاد ما والتي تقوم بإيجاد وتشكيل أنشطة البحث والتطوير، وتحويل نتائجها إلى مبتكرات ذات قيمة تجارية وتؤثر في نشر التكنولوجيا الجديدة، كما تشمل أيضا على الوكالات العامة التي تدعم هذه الأنشطة مثل الجامعات ودورها في تدريب العلماء والمهندسين، والبرامج العامة لدعم عمليات المواءمة التكنولوجية والقوانين واللوائح التي تحدد حقوق الملكية الفكرية .

والنظام الوطني للابتكار لا يمكن أن يوجد بدون إطار يفاعل العلاقات والروابط بين مركبات منظومة العلم والتكنولوجيا الوطنية والعالمية، وهذا الإطار هو ما يسمى بالسياسة الوطنية للعلم والتكنولوجيا، إذن فالنظام الوطني للابتكار هو ببساطة تجسيد لوجود منظومة وطنية للعلم والتكنولوجيا، تحكمها سياسة وطنية واضحة ذات أهداف محددة وأولويات معلنة، يتم تنفيذها من خلال استراتيجيات مدروسة تضمن وجود الروابط والعلاقات الفعالة بين مركبات هذه المنظومة .

وكخلاصة يجب على الدولة من اجل إيجاد وإنجاح النظام الوطني للإبداع، وان تولف بنجاح بين جوانبه الأربعة : الجانب القانوني المتمثل في التشريعات وقوانين الملكية الفكرية، الجانب البشري المتمثل في رأس المال البشري المولد للمعرفة، الجانب المالي الموفر للأموال اللازمة لنشاط البحث والتطوير والإبداع والتحفيزات الضريبية وأخيرا الجانب المؤسساتي المتمثل في مراكز البحث والجامعات .

وتتمثل مدخلات النظام الوطني للإبداع في الموارد المالية والبشرية اي المصروف على البحث والتطوير وعلى تكوين الأطر العلمية والتكنولوجية وعدد الباحثين والتكنولوجيين<sup>2</sup> .

وينبغي أن تؤدي السياسات الحاكمة للنظم الوطنية للابتكار إلى ما يلي :

أ) النشر السريع للتكنولوجيات الجديدة .

ب) حوافز تدفع الشركات الخاصة إلى الابتكار .

1 - عبد السلام مخلوفي، مرجع سابق، ص107.

2 - محمد مراياتي، نحو اكتساب التكنولوجيا في الوطن العربي مع تغيرات بداية القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق .

ج) مهارات التعلم والارتقاء على مدى الحياة .

د) الاستثمار المستمر والأمن نسبيا في المدخلات المبتكرة لتعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية للشركات القائمة وتشجيع الشروع في إنشاء شركات جديدة ناشئة تقوم على التكنولوجيات الجديدة.

هـ) هياكل وشبكات مؤسسية كافية .

### متطلبات استخدام التكنولوجيا المولدة:

حتى يتم استغلال واستثمار التكنولوجيات المولدة أو المنتجة من قبل النظام الوطني للإبداع يجب تكامل وتضافر العديد من المتطلبات التي تشكل القاعدة التكنولوجية الوطنية، والتي يمكن تقسيمها - حسب طبيعتها - إلى ثلاث مجموعات أساسية هي :

**المستلزمات العينية :** وتشمل أساسا الآلات والمعدات وقطع غيارها والسلع الوسيطة ومكونات السلع النهائية .

**المستلزمات الفنية :** وتشمل الخبرات والمهارات العلمية والعملية اللازمة لتركيب وتشغيل وصيانة وتطوير المستلزمات العينية للتكنولوجيا بكفاءة واستمرار، في ضوء طاقاتها المخططة و مواصفاتها الفنية، ويتوقف رصيد الدولة من المستلزمات الفنية للتكنولوجيا إلى حد بعيد على سياساتها التعليمية وعلى كفاءة أجهزة التعلم والتدريب بها .

**المستلزمات المؤسسية :** وتشمل الأطر والعوامل التنظيمية والبنائية ذات العلاقات المباشرة وغير المباشرة بالجهاز الإنتاجي وبالعمليات الإنتاجية، وأهم هذه المستلزمات : السياسات الإنتاجية والمالية وسياسات البحث العلمي وطاقات الأجهزة البحثية و التشريعات المنظمة للملكية الصناعية وللمعاملات الخاصة باستخدام التكنولوجيا وتوافر الإطار التنظيمي الذي يتيح توثيق التعاون بين الجهات العلمية التي تقوم بالبحث والأجهزة الإنتاجية التي تتولى التطبيق... الخ

### المطلب الثاني: آليات وأساليب نقل التكنولوجيا

يعد نقل التكنولوجيا من الطرق الهامة في تحسين المستوى التكنولوجي وزيادة النمو وإضافة طبعاً إلى التجديد والإبداع الداخلي الذي لا يتم بدوره دون وجود النقل الداخلي للتكنولوجيا وتوطينها والانتشار العالمي للتكنولوجيا من أسباب زيادة النمو التكنولوجي للدول .

#### أولاً: آليات نقل التكنولوجيا

تنتشر التكنولوجيا عبر الدول وفق آليات عديدة أهمها ما يلي<sup>1</sup> :

- استعمال منتجات وسطية مبتكرة في الخارج ومستوردة ضمن الإنتاج المحلي
- الحصول على المعلومات المدونة في النشرات والوثائق عبر المتابعة المستمرة
- التواصل مع الخبراء الأجانب والتعلم بالممارسة، خاصة المعلومات غير القابلة للتدوين في النشرات والوثائق وتأخذ هذه القناة لنقل التكنولوجيا أحد الأشكال التالية :
- التدريب الرسمي كالتدريب بالممارسة والتعليم المدرسي وتبادل الخبراء.
- الحصول على الخبرات بشكل غير رسمي عن طريق التفاعل غير مع الخبراء الأجانب والتواصل مع أساتذة الجامعات الأجنبية والحصول على النشرات الفنية .
- التفاعل بين المنظمات الأجنبية المنشأة وفق آلية الاستثمار الأجنبي المباشر والمنظمات الوطنية وخاصة لنقل التكنولوجيا عبر القنوات .

#### ثانياً : قنوات نقل التكنولوجيا

بما أن نقل التكنولوجيا هي عملية تحويل المعارف والخبرات والآلات والمعدات وكذا يعني تبادل المعلومات التقنية بشكل يسهل معه تطبيقها علمياً بين البلدان فهي بالتالي تحتاج إلى قنوات وسبل لكي تصل إلى الذي يريد تلقيها وتمثل فيما يلي :

1-شهرزاد زغيب، لمياء عاني، الاستفادة من الاستثمار الأجنبي في النقل التكنولوجي وتشجيع الابداع، ورقة بحثية، الملتقى الدولي الأول حول "الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية" المركز الجامعي بشار، جانفي 2008، ص8.

1- حلقات الربط الخلفية أو الأمامية: تنتقل التكنولوجيا عبر هذه القناة عن طريق قيام المنظمات الأجنبية بدعم مزوديها المحليين ودعم المنظمات المحلية التي تصنع المرحلة الأخيرة عن منتجاتها في رفع الجودة ورفع مواصفات الخدمات لديها .

2- نقل التكنولوجيا بالاقتداء: يجري هذا النقل بقيام المنظمات المحلية بتقليد وإعادة هندسة التكنولوجيا الجديدة، وعن طريق اقتباس طرق إدارة الإنتاج وطرق التسويق الجديدة ذات المر دودية العالية .

3- نقل التكنولوجيا بالتنافس: يتم ذلك عندما تشعر المنظمات الوطنية بضغط المنافسة التي تقوم بها المنظمات الأجنبية، فتسعى إلى التغلب على ذلك بنقل التكنولوجيا والإدارة والتسويق بشتى الوسائل ومنعها التطور الذاتي .

ومن ناحية أخرى يمكن تحليل القنوات التي تستوعب تلك الآليات وتفعيلها فيما يلي<sup>1</sup>:

\_ التجارة الدولية والحياسة المباشرة للتكنولوجيا خاصة المادية المجسدة منها .

\_ الاستثمار الأجنبي المباشر وفروع الشركات متعددة الجنسيات .

\_ التراخيص الصناعية بأشكالها المختلفة (المصنع، المنتج والسوق) .

\_ الاندماجات الأفقية والعمودية بين منظمات وطنية محلية ودولية وأجنبية .

\_ التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات والتركيز على أعمال البحث والتطوير .

\_ الشراكة بين المنظمات الأجنبية والوطنية .

\_ التكامل التكنولوجي الإقليمي والجهوي.

\_ اعتماد صيغ تعاون معينة كالمناولة الصناعية التي قد تساعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة الوطنية من الاستفادة

من التقنيات العالمية في الإنتاج والتسويق التي تعتمد عليها المنظمات الكبيرة .

\_ المساعدات الفنية التي توفرها المؤسسات الدولية ومكاتب الدراسات والاستشارات .

1 - مسعود زيان موسى، مرجع سابق، ص113.

وأهم القنوات التي يتم نقل التكنولوجيا من خلالها من الدول المتقدمة إلى الدول النامية هي القنوات المرتبطة بنشاطات الاستيراد والاستثمارات الخارجية المباشرة وعقود التراخيص وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وخدمات المنظمات الاستشارية والمعارض الدولية، وبالأخص تلك التي تؤثر على أذواق المستهلكين في الدول النامية وأنماط حياتهم وثقافتهم .

بالنسبة للنشاط من الواضح أن الآلات والمعدات والتجهيزات والمصانع الجاهزة في بعض الأحيان والكثير من السلع الاستهلاكية التي تحصل عليها الدول النامية من حيث المبدأ من الخارج تتجسد فيها إلى حد بعيد التكنولوجيا التي أنتجت بها، وهكذا من حيث المبدأ، تستطيع الدول النامية أن تحاول الكشف عن هذه التكنولوجيا المحسدة بطرق شتى من بينها فك الآلات والأجهزة إلى أجزائها ودراستها وإعادة تركيبها، كما فعلت اليابان بنجاح من قبل، وفي حين أن درجة من هذا التقليد أمر حاصل في الكثير من الدول النامية وبالأخص في جنوب آسيا (تايبوان، هونغ كونغ، كوريا الجنوبية )، فإن الكثير من الدول النامية لا تمتلك حتى القدرة على التفكيك وإعادة تركيب مثل هذه السلع، كما أن تجربة اليابان في هذا المجال لم تكن مجرد تقليد أعمى، بل جزءا من مشروع حضاري متكامل النكهة .

أما القناة الثانية التي من خلالها نقل التكنولوجيا فتأخذ شكل الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية، ومعظم هذه الاستثمارات تتم عن طريق الشركات متعددة الجنسيات وعندما تقوم هذه المنظمات باستثماراتها المباشرة في الدول النامية دون مشاركة من أي طرف محلي، فإنها تجلب معها معداتها الكاملة لإقامة مشاريعها بما في ذلك الحزمة التكنولوجية التي تحتاج إليها والتي تشمل دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية للمشروع المزمع إقامته والقيام بالأعمال الهندسية والتصاميم المطلوبة، وبإحضار الخبراء الفنيين والإداريين والمعدات والآلات للإشراف على إنجاز المشروع وعلى مباشرته في الإنتاج والتسويق .

إلا أن الكثير من الدول النامية وبالأخص في دول الخليج ( قطر ) أخذت في يومنا هذا تفضل أسلوب الدخول في المشاركة مع الشركات متعددة الجنسيات، وأسلوب المشاركة هذا يتم عادة بين منظمة عالمية معروفة وطرف محلي في دولة نامية، ويمكن أن يكون الطرف المحلي هو حكومة الدولة النامية نفسها أو إحدى مؤسساتها، أو مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص، وتبدأ المشاركة أو لا في اقتسام رأس المال بين الطرفين، وقد أصبح عدد متزايد من الدول النامية وبالأخص النفطية تلح على امتلاك أكثر من 30% من أسهم المشروع المشترك أملا بأن يمنحها ذلك قدرة أكبر على التأثير في سياسة المنظمة وخصوصا في مجال الاستفادة من المعرفة التكنولوجية التي يقدمها

الطرف الأجنبي، وقد يقدم الطرف المحلي الخدمات الأساسية التي يتطلبها المشروع من كهرباء وهاتف وماء... الخ بأسعار رمزية أو مدعومة والإعفاءات الضريبية والسياسات الخاصة باستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة أما الجانب الأجنبي فيأخذ على عاتقه مهمة إقامة المشروع وتشغيله وصيانته وإدارته وتسويق منتجاته .

والقناة الثالثة التي يتم بموجبها نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية تأخذ في الوقت الحاضر شكل الدخول في عقود ورخص وبراءات الاختراع وعلامات تجارية بين شركة متعددة الجنسية في الغالب غير قادرة أو غير راغبة في القيام باستثمارات مباشرة في دولة نامية لأسباب معينة وبين منظمة محلية خاصة أو عامة حيث تسمح الأولى للثانية باستغلال الترخيص أو البراءة أو العلامة التجارية حسب شروط يتفق عليها مسبقاً فعلى سبيل المثال حرمان المنظمة المحلية من الحق في التصدير والاكتفاء بالسوق المحلية لكي لا يترتب على ذلك منافسة للمنتجات المماثلة للمنظمة الأم أو لفروعها في الدول الأخرى أو منعها من الجمع بين علامات تجارية لمنظمات متنافسة... الخ

كذلك تقدم المعارض الدولية للسلع الاستهلاكية و الرأسمالية قناة أخرى لتعريف المستوردين بما هو متاح في الأسواق الدولية من السلع بأنواعها، وبعض المنشورات التي تحتوي على بعض المعلومات عن خصائص هذه الآلات والمعدات، وقد أخذ دور المعارض الدولية يزداد أهمية في الآونة الأخيرة في مجال تعريف الدول النامية بما تنتجه الدول الأخرى الأمر الذي يساعد في عقد مقارنة بين مختلف المنتجين سواءاً بالنسبة لجودة ما يقدمونه من منتجات أو بين مختلف المنتجين أو بالنسبة لأعمالها .

ومن أهم قنوات نقل التكنولوجيا في يومنا هذا هي القناة المتمثلة بالخدمات التي تقدمها المكاتب والمنظمات الاستشارية، وإذا كانت المنظمات متعددة الجنسيات تسوّق السلع والأساليب الإنتاجية التي لا تتعارض مع مصالحها على المدى البعيد، فإن المكاتب و المنظمات الاستشارية تقدم تكنولوجيا أخذ القرار أي أنها هي التي تقوم بإجراء دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع ويمكن القول بأن المنظمات الاستشارية تشكل القاعدة التي تجمع الأجزاء المختلفة لعملية نقل التكنولوجيا مع بعضها البعض لأنها تقدم في نفس الوقت القناة والآلية لنقل التكنولوجيا .

وسواء تم نقل التكنولوجيا عن طريق الاستيراد المباشر أو من خلال الاستثمار المباشر في الدول النامية والذي يأتي في معظمه على أيدي المنظمات الأجنبية أو من خلال المكاتب والمنظمات الاستشارية أو من خلال مزيج من هذه القنوات وغيرها فانه من الواضح أن السوق الدولية للتكنولوجيا هي سوق أقرب ما يمكن وصفها



بسوق احتكار القلة والمتمثلة بوجود عدد قليل من المنظمات الاحتكارية للمعرفة التكنولوجية تعوض تكنولوجيتها ودراستها للجدوى الاقتصادية على حكومات الدول النامية ومنظماتها الخاصة .

ومثل هذا السوق يقوم على المساومة بين طرفين غير متكافئين بحيث تأتي النتيجة لصالح الطرف الأكثر معرفة بظروف السوق، و الأكثر قدرة على التحكم بهذه الظروف وهذا يعني أن الصفقة التكنولوجية تكون عادة لصالح المنظمات العملاقة .

### ثالثاً: أساليب نقل التكنولوجيا

هناك أساليب عدة يمكن تلخيص أبرزها في الأسلوبين التاليين<sup>1</sup> :

1- **الأسلوب التنظيمي**: اتبع هذا الأسلوب في السبعينات والثمانينيات من ق.20، ويهدف هذا الأسلوب إلى تشجيع نقل التكنولوجيا من خلال التعاون بين الدول المتقدمة والبلدان النامية انطلاقاً من واقع عدم التكافؤ بينهما في عمليات التكنولوجيا مما يعطي البلدان النامية الحق في الحصول على مزايا نقل التكنولوجيا إليها والحق بإصدار قوانينها المحلية، مما يخدم تنميتها الاقتصادية وقد أثبت هذا الأسلوب جدواه من خلال أثاره الإيجابية على البلدان النامية سيما ما يتعلق بفعاليات المنظمات الدولية العابرة للحدود .

2- **الأسلوب القائم على أساس تطور قاعدة السوق**: وهذا الأسلوب هو الذي تضمنته مواد اتفاقية TRIPS التي جاءت في المادة "07"، منها الإسهام في حماية وإنفاذ حقوق الملكية الفكرية في تشجيع روح الابتكار ونقل التكنولوجيا مما يحقق المنفعة المشتركة لمنتجي المعرفة التكنولوجية ومستخدميها بالأسلوب الذي يحقق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية والتوازن بين الحقوق والواجبات بالاتفاق بين الدول المتقدمة والبلدان النامية على شروط التعاون التقني والمالي لصالح الأخيرة مع تأكيدها على أن تكون على أساس قاعدة تنافسية السوق ومراعاة حقوق الملكية التجارية الأصلية .

1 - مسعود زيان موسى، مرجع سابق، ص117.

### المطلب الثالث: شروط نجاح نقل التكنولوجيا

لنجاح عملية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية لا بد من توفر العوامل الضرورية لذلك والتي يمكن ذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

1- **البحث العلمي**: وهذا بتسخير كل منشآت البحث العلمي من : مراكز البحوث العلمية، الجامعات... الخ وهذا يرجع للدور الأساسي الذي يلعبه البحث العلمي في عملية توطين التكنولوجيا وتطويرها، لذا يجب أن يكون هناك تفاعل بينه وبين القطاعات المختلفة لتمكينها من استيعاب التكنولوجيا المستوردة وتكييفها وحل المشاكل التي تواجهها.

2- **التخطيط العلمي والتكنولوجي** : وذلك بإعطاء الأهمية له ووضع الخطط التي تحدد طرق وأساليب نقل التكنولوجيا بما يتلاءم وأساليبه والظروف البيئية والاجتماعية والإمكانات والاحتياجات والجهد المادي والتنظيمي المسخر من قبل الأجهزة المعنية لغرض تطوير العلم والتكنولوجيا.

3- **التدريب والتأهيل** : ويكون ذلك بإعطاء الأهمية إلى تكوين نواة من العملاء والباحثين والفنيين والمهندسين القادرين على التعامل مع التكنولوجيا واستيعابها والعمل على توسيع قاعدة الانتشار العلمي بين أفراد المجتمع وذلك بغية الوصول إلى إيجاد الإنسان المتطور المتعلم القادر على التعامل مع العلم والتكنولوجيا.

4- **توفير مراكز للمعلومات** : وهي تعتبر من أهم وسائل نقل التكنولوجيا، لأنها تسهل عملية الوصول إلى المعلومات العلمية والتكنولوجية في مختلف المجالات وتسييرها.

5- **المؤسسات الإنتاجية** : وهذا بتطوير جميع المؤسسات الإنتاجية القادرة على توطين التكنولوجيا محليا وإيجاد القدرة على الإبداعية لتطوير السلع والمنتجات والتي تتلاءم مع حاجة المجتمع والظروف الاجتماعية.

6- **الاكتشافات وبراءات الاختراع** : إن من أهم مستلزمات نقل التكنولوجيا التركيز على أهمية الحصول على المعرفة العلمية التكنولوجية المتقدمة، والتي تعد براءات الاختراع والاكتشافات إحدى أسسها، وعملية الحصول على هذه الاكتشافات تحدد بموجب امتيازات خاصة تتطلب على تشجيع العلماء والباحثين والمفكرين في البلد بالتوجه نحو البحث العلمي الجاد لتسجيل براءات الاختراع وتطبيقها.

1 - بن مسعود محمد، الشراكة الأجنبية ونقل التكنولوجيا، -حالة قطاع المحروقات-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005، ص 99-100 .

7-الجمعيات العلمية والمهنية : وهذا يدعم الجمعيات العلمية والمهنية بغية تطوير خبراتها العلمية والتكنولوجية لتلعب دورها في عملية نقل التكنولوجيا.

بالإضافة إلى هذه العوامل المساهمة في عملية نقل التكنولوجيا يمكن أن نذكر بعض المقترحات التي يمكن للدول النامية الأخذ بها في هذا المجال والتي يمكن إيجازها كما يلي:

-ضرورة السعي على المستويات الدولية حيث تتزايد الدعاوى نحو إحداث التقدم التكنولوجي عبر مستويات قطرية وإقليمية خاصة وقد أثبتت التكتلات الإقليمية على مستوى العالم الثالث عدم تحقيق أي نجاحات ملموسة على صعيد نقل التكنولوجيا، ويرجع ذلك إلى أن غالبية هذه الدول لا تستطيع تحقيق تطور نوعي متميز في اتخاذ القرار التكنولوجي أو العلمي بالصورة المرجوة.

-الانطلاق من التوجهات التقنية والعلمية والتكنولوجية على مستوى الإطار السياسي القومي والتطورات المجتمعية في العالم الثالث ومستوى العلاقات السياسية دوليا وإقليميا مع ضرورة ربط ذلك بان يمتلك العالم الثالث رؤية واقعية في التعامل مع ظروف العالم المعاصر.

اقتحام مجال تصميم المنتجات وأدوات الإنتاج وتطويرها إن أمكن بالنسبة للدول النامية ويرتبط ذلك بما يلي:

- تحديد الموارد المتاحة
- حسن استخدام التكنولوجيا.
- القدرة على استيعاب التكنولوجيا المستوردة
- الاستفادة من تجارب العالم الثالث السابقة
- تجميع كافة المساعي والجهود للتطوير التكنولوجي وأدوات الإنتاج والتصميمات الهيكلية للتكنولوجيا

### المبحث الثالث: علاقة نقل التكنولوجيا بالميزة التنافسية

تكتسي التكنولوجيا أهمية بالغة في تعزيز الميزة التنافسية فهي تمكن من تطوير مختلف الصناعات القطاعات، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها بالإضافة أنها تسهل مختلف انتقال المعلومة بسرعة وتدفع الحسابات وبالتالي تساهم في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب في الوقت المناسب.

#### المطلب الأول : التكنولوجيا واستراتيجيات المنتج

تتبع السلع والخدمات في أي منظمة مكانة جوهرية في العملية التسويقية ولكي تكون هذه العملية أكثر فاعلية فلا بد من وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك .

#### أولاً : إستراتيجية المنتج

يعد المنتج أهم مكونات المزيج التسويقي حيث يعرفه كوتلر على انه : "أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الإشباع لحاجة أو رغبة معينة... وهو بذلك يشتمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية ، والأشخاص والأماكن ، والمنظمات والأفكار وان مفردة المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم والسعر والمظهر المادي واللون والطعم وغيرها"<sup>1</sup>. فالمنتج عبارة عن السلعة أو الخدمة التي تتيحها الشركة لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن.

#### 1- ابتكار وتطوير الخدمات أو المنتجات الجديدة: تتميز البيئة للشركات الخدمية بالمنافسة الشديدة

والمتزايدة، وهذا بدوره يعرض الشركة للمخاطرة باستمرار حيث أن العروض التي يقدمونها قد تصبح غير مناسبة وقد تصل الخدمة أو المنتج إلى مرحلة النضج أو الإشباع من دورة حياتها وعلى مدير التسويق أن يفكر بمنتج جديد قبل أن يصل المنتج الحالي لمرحلة الانحدار كما أن التغيرات التكنولوجية المتسارعة و تغير أذواق الزبائن من العوامل الأساسية لتطوير الخدمات الجديدة، فتطوير المنتجات الجديدة ضروري في سوق تتغير فيه الصناعة واحتياجات الزبائن بسرعة، والمنتجات الجديدة هي أي شيء لم يعرفه المستهلك من قبل وليس للشركة سابق خبرة في أدائه، كما يمكن تعريف السلعة الجديدة بأنها تلك السلعة التي تؤدي وظيفة أو منفعة جديدة نسبياً كما يمكن أن تمثل تطوراً هاماً بمقارنة مع السلعة الحالية وبدائل السلعة وذلك من وجهة نظر المستهلك المستهدف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن ، إدريس جمال الدين محمد المرسي ، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، 2005، ص223.

<sup>2</sup> - محمد عبد الرحمن أبو مندبل ، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة- 2008، ص23.

أنواع الخدمات الجديدة: نتيجة للتغيير المستمر في أذواق الزبائن والتكنولوجيا والمنافسة فإن على الشركة أن تبحث دائما في تطوير منتجاتها وقد يكون التطوير في منتج جديد ، تطوير منتج حالي ، وتعديل منتج من خلال فريق البحث والتطوير في الشركة .

مراحل ابتكار وتطوير الخدمات /المنتجات الجديدة : تتلخص في الخطوات التالية :

إن عملية تطوير منتج تمر بثلاث مراحل أساسية هي :

البحث والتطوير عن فرصة منتج جديد :هو عادة في الأسواق التي فيها توقع نمو للمبيعات والأرباح .

اختيار المنتج: بحيث تضمن الشركة أن يحقق الأهداف الفنية من كفاءة التكلفة والأداء والمصدقية.

اختيار السوق : وهي المرحلة الأخيرة قبل إطلاق المنتج ويمكن أن تنجز بتشكيل لجنة من الزبائن مجموعات التركيز أو المستخدمين في السوق .

قرارات المزيج التسويقي للخدمة الجديدة:

هناك عدة طرق يمكن استخدامها مدير التسويق للتخطيط ولتحديد الوقت المناسب لطرح المنتجات الجديدة من خلال تقييم الأداء والوضع الحالي للمنتجات المتوفرة ، وتخطيط العمل الذي سيطبق على المنتجات الحالية ، ومن أهم هذه الطرق نموذج دورة حياة المنتج التي تحدد المزيج التسويقي المفترض تشكيله.

نموذج دورة حياة المنتج :يساعد هذا النموذج الشركات في تحديد موعد إطلاق المنتجات الجديدة، يعبر مصطلح دورة حياة المنتج عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق إلى حين انتهاء دورة حياته وإخفاؤه من السوق ، وتعرف دورة حياة المنتج على أنها تمثل الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لحين لحظة استبعاده.

ويمكن تقسيم دورة حياة المنتج إلى 04 مراحل<sup>1</sup>:

**1-مرحلة التقديم:** تبدأ عند تقديم المنتج للسوق وهي نهاية مرحلة ابتكار المنتجات الجديدة ومن السمات الأساسية لهذه المرحلة:

- ارتفاع تكاليف الإنتاج والتوزيع والتشجيع بسبب انخفاض الكمية أو وضع البنية التحتية للخدمة وبالتالي ارتفاع سعر المنتج.

- المنتج غير معروف في السوق ويتطلب إبلاغ المستهدفين به ومعرفة ردود أفعالهم.

- عدم التوسع في تقديم الخدمات الممكن إنتاجها والاكتفاء بتقديم الخدمة الجوهرية والأشكال الرئيسية للمنتج.

<sup>1</sup> -محمد عبد الرحمن أبو مندبل، مرجع سابق،ص25-26.

- ارتفاع نفقات الترويج وخاصة الإعلان الذي يتخذ شكل الإعلان التعريفي لغرض تعريف الجمهور بالمنتج وفوائده واستخدامه ومنافعه.

- عدم التوسع في قنوات التوزيع والاكتفاء بقنوات توزيعية محددة في مناطق مختلفة .

وفي هذه المرحلة تكون المبيعات منخفضة أو أنها تتزايد بشكل بطيء مع وجود الاستثناءات أحيانا.

**2-مرحلة النمو:** عندما يتم قبول الخدمة أو المنتج الجديد في السوق فإن الخدمة ستدخل بمرحلة النمو، ومن أهم سمات هذه المرحلة :

-ارتفاع المبيعات والأرباح بشكل كبير نتيجة للجهود التي بذلت في المرحلة السابقة.

-الزيادة في الأرباح تشجع دخول منافسين جدد للسوق ولا بد أن يأخذ ذلك بعين الاعتبار في إستراتيجية التسويق للشركة، ولجذب العملاء فان على المسوق أن يقدم خدمات إضافية ترتقي إلى مستوى توقعات الزبائن.

-التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواق جديدة.

-تبقى الأسعار ثابتة أو تميل نحو الانخفاض.

-المحافظة على نفس مستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وانتقال الإعلان إلى إعلان تنافسي.

إن هذه المرحلة لا يمكن أن تستمر بالرغم من أن الشركات تتمنى ذلك، وقد تنتهي هذه المرحلة بعد أيام أو شهور أو أعوام، فالمبيعات لا بد أنها ستنخفض وقد تتوقف في وقت من الأوقات. وذلك سيقودنا للمرحلة التالية من دورة حياة المنتج.

إن الأسباب الأساسية في انتهاء مرحلة النمو هو تزايد المنافسة في السوق، التغير المستمر في التكنولوجيا وتغير أذواق الزبائن وإشباع السوق يجعل المنتج أقل قبولا في السوق.

**3-مرحلة النضج:** عند انتهاء مرحلة النمو فان الإشباع السوقي يبدأ بالحدوث فالمبيعات تزداد ببطء وبصورة منخفضة، ويدخل المنتج في مرحلة النضج السلبي وتتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس بالمراحل الباقية. وخلالها يدرك المستهلكون الفروق بين الأنواع والأسماء التجارية المختلفة والمعروضة في السوق وتنخفض الأرباح نتيجة لانخفاض المبيعات أو زيادة التكاليف التسويقية.

في هذه المرحلة يأخذ معدل النمو بالمبيعات بالانخفاض النسبي لكون قنوات التوزيع أصبحت مشبعة من هذا المنتج وغير قادرة على تصريفه بالسوق وتتميز هذه المرحلة ب:

-الحفاظ على حجم الإنتاج.

-تميل الأسعار إلى الانخفاض.

-محاولة التفتيش في قنوات توزيع في أسواق جديدة.

-تركيز الجهود الترويجية على تنشيط المبيعات عن طريق تقديم الهدايا، المسابقات.

**4-مرحلة الانحدار:** وهي تبدأ عندما تبدأ المبيعات بالانخفاض بسرعة إما نتيجة لدخول تكنولوجيا جديدة أو

تغير أذواق المستهلكين فان الشركات تخرج من السوق.

في هذه المرحلة يجب أن يكون للسوق خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة وذلك بهدف المحافظة قدر ما كان على الزبائن الحاليين.

**(2) استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج:**

حدد (kotler) عدة استراتيجيات تسويقية لدورة حياة المنتج كما هو مبين أدناه<sup>1</sup>:

-**استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم:** بإمكان المنظمة إتباع إحدى الاستراتيجيات الأربعة التالية:

**إستراتيجية الاستخلاص السريع:** تتألف بالبدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويج عالي، وتتقاضى الشركة

سعرًا مرتفعًا لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة وتقوم هذه المنظمة بتكثيف الترويج لزيادة التغلغل في

السوق وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة على الافتراضات التالية :

-يكون جزء كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج .

-يتحمس الذين يدركون المنتج لاقتنائه ويستطيعون دفع السعر المطلوب

-تواجه المنظمة منافسة محتملة وتزيد بناء أولوية للعلامة التجارية

**إستراتيجية الاستخلاص البطيء:** تتألف بالبدء بمنتج جديد بسعر مرتفع ومستوى ترويج عالي يساعد السعر

المرتفع في استعادة ما يمكن من الأرباح ، ويبقى المستوى المنخفض من الترويج تكاليف التسويق منخفضة ومن

المتوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق .وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما :

-غالبية السوق يدرك المنتج

-يرغب المشترون في دفع سعر مرتفع

- المنافسة المحتملة غير وشيكة ( قريبة )

**إستراتيجية التغلغل السريع:** تتألف بالبدء بمنتج بسعر منخفض والإنفاق بإسراف عن الترويج، تقوم هذه

الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق وأكبر حصة في السوق

تكون مقبولة عندما :

<sup>1</sup> - محمود الشيخ ،التسويق الدولي ،درا أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن -عمان ، 2012،ص21-22.

- تكون السوق كبيرة الحجم

- لا يدرك السوق المنتج

- يكون أغلب المشترين حساسين تجاه السعر

- هنالك منافسة قوية محتملة .

**إستراتيجية التغلغل البطيء** : تتعلق بإنتاج منتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج يشجع

السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الإرباح ، تعتقد المنظمة

بان طلب السوق حساسا للغاية تجاه السعر ولكنه قليل الحساسية تجاه الترويج

وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما :

- تكون السوق كبيرة الحجم

- يدرك السوق المنتج

- يكون السوق حساسا باتجاه السعر

- هناك منافسة محتملة .

**إستراتيجية التسويق في مرحلة النمو** : خلال مرحلة النمو تستخدم المنظمة الاستراتيجيات للحفاظ على النمو

السريع للسوق قدر الإمكان وذلك عن طريق :

- تحسين وتطوير نوعية المنتج وإضافة خصائص جديدة للمنتج

- إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية

- الدخول في أجزاء جديدة في السوق .

- تزيد من تغطيتها للتوزيع وتدخل قنوات جديدة.

- تخفيض الأسعار لكي تجذب المشترين الحساسين تجاه السعر.

وستقوى المنظمة التي تتبع استراتيجيات التوسع في السوق هذه من موقعها التنافسي .

**استراتيجيات التسويق في مرحلة النضج** :

في مرحلة النضج تتخلى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة وتفضل منتجات ذات الربح العالمي

والجديد. والاستراتيجيات المتبعة هنا هي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - محمود الشيخ، مرجع سابق، ص23-24



- استراتيجيات تعديل السوق: من المحتمل أن تحاول المنظمة توسيع السوق بعلامتها التجارية عن طريق التعامل مع عاملين يؤلفان حجم المبيعات.

وحجم المبيعات هو عدد مستخدمي العلامة التجارية عن طريق:

- تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدمين له.

- الدخول في أجزاء جديدة للسوق.

- كسب المنافسين عن طريق جذبهم عند تقديم المنتج بطريقة جديدة.

- إستراتيجية تعديل المنتج: في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجذب مستهلكين جدد له.

وان عملية إعادة تقديم المنتج للسوق يمكن أن تكون بتحسين نوعيته أو تحسين خصائصه.

وهذه العملية تعود بالنفع على المنظمة من خلال تحسين قدراتها في نظر المستهلكين وأيضاً من خلال محاولتها لكسب زبائن مرتقبين.

- إستراتيجية تعديل مزيج التسويق: يمكن أن يحاول مدراء المنتج تخفيض المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة.

إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة تكون الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية وفق إنتاج السلعة وتقرر المنظمة هنا ما إذا كان هذا الوقف بسرعة أو بالتدرج.

#### ثانياً: إستراتيجية التسعير

يعتبر التسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي فهو يؤثر بشكل مباشر على إيرادات الشركة، فما تقدمه من منتجات بحاجة إلى مدخلات لبقاء هذا التفاعل واستمراره ولعل الشيء الذي يجدد عمق وبعد هذه الإيرادات هي الأسعار التي تتعامل بها .

**1- مفهوم الأسعار:** لا نستطيع تحديد مفهوم للسعر قبل أن يتم مقارنته بالقيمة والمنفعة حيث أنها مفاهيم مرتبطة ببعضها البعض، حيث أن السعر عبارة عن الوحدات النقدية التي تدفع من قبل المشتري لغرض حصوله على منتج أو خدمة خلال فترة زمنية معينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد الرحمن أبو مندبل، مرجع سابق، ص38.

والقيمة : هي القيمة المدروسة التي يتوقع العميل الحصول عليها من جراء اقتناء منتج معين أو الحصول على خدمة معينة .

وبشكل عام السعر هو : ذلك السعر الذي يمكن تعديله صعودا وهبوطا وفقا لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات التسويقية وبما يتفق وإمكانات الشراء لدى المشتريين ووفق أذواقهم .

**2- سعر المنتج أو الخدمة :** إن العلاقة التي تربط بين السعر والطلب على الخدمة تعرف اقتصاديا بمنحنى الطلب.

ومن الطبيعي بأن الزبون سيشتري أكثر إذا كان سعر المنتج منخفض، وسيشتري أقل عند ارتفاع سعره ويعود ذلك لسببين :

- **تأثير الدخل :** ازدياد سعر الخدمة يؤدي إلى انخفاض قدرة الإنفاق للزبون ، مما يدفعه لشراء كميات أقل .

- **تأثير البدائل :** عند ارتفاع سعر الخدمة أو المنتج بالمقارنة مع خدمات شبيهة لها فان الزبائن سيشترون الخدمات أو المنتجات البديلة.

وهناك عوامل أخرى غير السعر تشجع الزبون لزيادة طلبه على المنتج أو الخدمة مثل زيادة دخل الزبائن، ارتفاع عدد السكان ضمن الفئة المستهدفة للخدمة أو المنتج ،ارتفاع أسعار المنتجات أو الخدمات البديلة انخفاض أسعار المنتجات أو الخدمات المكملة ، الحملات الترويجية والإعلامية تزيد من عدد الزبائن .

كما أنه إذا تغير طلب الزبائن لمنتج معين نتيجة لتغير سعره فذلك يعني بأن للزبائن حساسية للسعر، ويشير الاقتصاديون لذلك بمرونة الطلب السعرية .

### 3- مرونة الطلب السعرية :

يمكن تعريفها على أنها : درجة الاستجابة النسبية في الكمية المطلوبة نتيجة التغير في أسعار الماركة السلعية أو الخدمية .

- وتختلف مرونة الطلب السعرية وذلك حسب نوع السلعة وجودتها، وفيما يلي أنواع المرونة السعرية
- طلب مرن : وتكون درجة استجابة الكمية المطلوبة للتغير في السعر كبيرة .
- طلب غير مرن : وتكون درجة استجابة الكمية المطلوبة للتغير في السعر ضئيلة .
- طلب أحادي المرونة : وتكون درجة استجابة الكمية المطلوبة مساوية للتغير النسبي في السعر .
- طلب عديم المرونة : في هذه الحالة فان الكمية المطلوبة من السلعة لا تستجيب للتغير في السعر .

- طلب لا نهائي المرونة: في هذه الحالة فان الكمية المطلوبة من السلعة تستجيب للتغير في السعر بدرجة كبيرة جدا.

4-محددات مرونة الطلب السعرية : هناك عوامل تحد من تأثير ارتفاع السعر على انخفاض طلب المنتج أو الخدمة

-نوعية السلعة : كلما كانت السلعة التي يقوم المستهلك باستهلاكها سلعة ضرورية، كلما انخفضت مرونتها مثل الأدوية،والعكس صحيح .

-بدائل السلعة : كلما تعددت بدائل السلعة ،كلما أصبح المستهلك قادرا على تخفيض الكمية المطلوبة منها عند ارتفاع سعر هذه السلعة .

-الدخل المخصص : كلما كانت السلعة ذات أهمية كبيرة في ميزانية المستهلك ،أو أن الإنفاق عليها يشكل حجما كبيرا من ميزانية المستهلك (كالسلع الكمالية باهضة الثمن )، كلما ارتفعت مرونة هذه السلعة .

-الفترة الزمنية :عند ارتفاع سعر سلعة معينة، فان المستهلك يحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل التأقلم مع التغيرات التي تحدث في سعر السلعة. فعلى المدى القصير قد لا يكون هناك متسع من الوقت من أجل البحث عن سلع بديلة ذات أسعار أفضل ،ومن ثم التأقلم مع السعر الجديد ،وبالتالي فان المستهلك قد يكون مضطرا لشراء هذه السلعة إلى أن يتم توفير بديل آخر لها، أما في المدى الطويل، فان المستهلك لديه الوقت الكافي والمناسب من أجل البحث عن سلع بديلة أخرى، أو التأقلم مع السعر الجديد ، فكلما طالت الفترة الزمنية كلما أصبح الطلب على السلعة أكثر مرونة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - محمد عبد الرحمن أبو منديل، مرجع سابق، ص43.

5- إستراتيجيات التسعير : في الحقيقة توجد سياسات للتسعير تختلف باختلاف أهدافها ،فكما هو معروف أي مؤسسة من المؤسسات تريد أن تتبنى إستراتيجية تسعيرية تتماشى وأهدافها على المدى البعيد .

فهذه الاستراتيجيات تنبني بجميع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على السوق تسمح بدراستها ومن ثم اتخاذ الإجراءات الممكنة ،عموما وباختصار يمكن أن نميز مدخلين لأهم سياسات التسعير المتبعة :

- إستراتيجية كشط السوق : تتوافق هذه السياسة مع السلع الجديدة التي تطرح في السوق لأول مرة، كما تتوافق أيضا مع السلع المتميزة عن سلع المنافسين ، فهذه السياسة غايتها تقديم هذه السلع على أساس أقصى سعر ممكن يستطيع المستهلك ذو الدخل المرتفع أن يدفعه ،ثم بعد ذلك يضطر المنتج إلى إجراء تخفيضات في الأسعار بسبب المنافسة، وهذا رغبة من المؤسسة في الوصول إلى قطاعات جديدة من السوق<sup>1</sup> .

ما يلاحظ على هذه السياسة أنها قصيرة الأجل، وذلك راجع لرغبة المؤسسة في استرجاع نفقات البحوث وتطوير هذا النوع من السلع، كما أنها تتطلب وجود طبقة من المستهلكين ذوي الدخل المرتفع، لهم الاستعداد لدفع أسعار هذه السلع<sup>2</sup> .

- إستراتيجية اختراق السوق : تعتمد هذه الإستراتيجية على تحديد سعر منخفض للمنتجات بغية جلب أكبر قدر ممكن من الزبائن في فترة زمنية عادة ما تكون قصيرة الأجل، ثم توزيع هذه المنتجات على قطاعات السوق الأكثر حساسية للسعر ،فهذه الإستراتيجية عادة ما تكون من أجل الوصول إلى جميع فئات السوق، أيضا لإنقاذ دورة حياة السلعة من الشيخوخة المبكرة أو الموت والاضمحلال<sup>3</sup> .

#### إستراتيجية التسعير خلال دورة حياة المنتج :

يلعب السعر دورا مؤثرا خلال دورة حياة المنتج في تحديد السياسات التسويقية في كل مرحلة من هذه المراحل وخاصة في المراحل الثلاثة الأخيرة<sup>4</sup> :

مرحلة النمو: تسعى الشركة لزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة مبيعاتها، وتحاول السيطرة على المنافسين وإقناع القادمين الجدد بعدم الدخول للسوق، ويتم ذلك من خلال ربحية أقل وزيادة حجم المبيعات وتخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة، وتخفيض الأسعار تدريجيا.

<sup>1</sup> -ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق،ص297.

<sup>2</sup> - طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، كلية التجارة، جامعة المنصورة ،1998،ص406.

<sup>3</sup> -محمود جاسم الصميدي ،ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق مفاهيم وأسس، دار المناهج للنشر والتوزيع،2006،ص178.

<sup>4</sup> - محمد عبد الرحمن أبو منديل، مرجع سابق ،ص51-52.

**مرحلة النضج:** حتى تستمر الشركة قائدة في هذه المرحلة فان عليها التأكد من استمرار تخفيض الأسعار مع استمرار زيادة حجم المبيعات وانخفاض تكاليف الوحدة الواحدة، وذلك حتى لا تسمح للمنافسين لاحتلال القيادة وزيادة حصتهم في السوق.

**مرحلة الانحدار:** وفي نهاية مرحلة النضوج فان فرصة دخول منافسين جدد ستنخفض وسيلاحظ انخفاض حاد بالمبيعات أو الطلب، وتحقق بعض الخسائر الناتجة من الاستمرار بإنتاج وتسويق المنتجات الضعيفة وبإمكان قائد السوق أن يحصل على مزيد من الإيرادات الحدية مع انخفاض عدد المنافسين .

الإستراتيجية الفعالة يجب إن تحدد كيفية عمل دور السعر مع مرور الخدمة بمراحل مختلفة من دورتها الحياتية بدءا من مرحلة انطلاقها ومرورا بالنمو ووصولاً للنضوج، ففي جميع المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج يوجد ضغوط مختلفة من المنافسين، واختلاف في تقييم الزبائن للمنتج، ففي المنتج الجديد فان إستراتيجية الكشط قد تكون مناسبة، ولكن الإستراتيجية ستكون مختلفة إذا كان المنتج ناضجا.

### ثالثا: إستراتيجية الترويج

يمكن القول بأنه لا غنى عن الترويج كي يتضافر مع بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للأنشطة التسويقية المتعلقة بإيصال السلع والخدمات إلى حيث وجود المستهلك.

**1-تعريف الترويج:** يعرف الترويج على أنه "نشاط تسويقي ينطوي على عملية اتصال إقناعي، يتم من خلالها التعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو أي مكان أو شخص أو مؤسسة ، أو نمط سلوكي معين ، بهدف التأثير على أذهان أفراد جمهور معين ، لاستمالة استجابتهم السلوكية إزاء ما يروج له " <sup>1</sup>.

### 2-عناصر المزيج الترويجي :

جوهر الاتصالات التسويقية يتمثل في المزيج الترويجي الذي يمثل الأداة المادية في إيصال الفكرة أو التأثير المطلوب إلى السوق والجمهور المستهدف وتمثل عناصره فيما يلي :

**-الإعلان:** تعرفه جمعية التسويق الأمريكية AMA على أنه : "الوسيلة غير الشخصية لتقديم البضائع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل اجر مدفوع " <sup>2</sup>.

فهو أي جهد مبذول في استعراض أو ترويج أفكار معينة أو منتجات معينة أو خدمات تقدمها جهة معينة.

<sup>1</sup>- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، 2014 ص71.

<sup>2</sup> -خفيد محمد الصحن ، قرارات في إدارة التسويق ،الدار الجامعية ،مصر، 2002،ص183.

- **البيع الشخصي** : يعتبر تقنية اتصال مباشرة ومهمة بين المنظمة وزبائنها وهو الأكثر اعتمادا للوصول إلى درجة إقناع الزبون بالشراء ،ويمكن اعتباره مصدرا تستقبل المنظمة من خلاله العديد من الزبائن<sup>1</sup>.

- **تنشيط المبيعات** :يشمل تنشيط المبيعات كل الأنشطة الترويجية بخلاف الإعلان والبيع الشخصي والدعاية التي تحث وتشجع المشتريين على الشراء مثل الصور الخاصة بالمنتج والمسابقات التي تجريها المؤسسة وغيرها من الأساليب الكثيرة والمتنوعة لتنشيط المبيعات ، وعادة تستخدم أساليب تنشيط المبيعات بجانب الإعلان لتحقيق الأهداف الترويجية<sup>2</sup>.

- **العلاقات العامة** : تعرف على أنها ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها سواء أكان داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.

ومن بين وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة ( الدعاية، الإعلام، الإعلان، الاتصالات الشخصية المعارض، الوسائل المطبوعة ).

### 3- إستراتيجية الترويج: يمكن تقسيم إستراتيجية الترويج إلى:

- **إستراتيجية الدفع**: في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان... الخ ) وتقوم بدفع الحملات الترويجية للموزعين الذين يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي للمستهلكين وضمن هذه الإستراتيجية تمنح الخصومات كحوافز للعاملين في منافذ التوزيع.

- **إستراتيجية الجذب**: مثل قيام الشركة بالترويج والاتصال المباشر مع الجمهور المستهدف عبر وسائل الترويج المختلفة، والذي بدوره يطلب من الوسطاء الحاجات التي يريدونها بعد ما تم التعرف عليها عبر الأنشطة التسويقية التي قام بها المصنعون لتقديمها للجمهور.

- **الإستراتيجية المركبة**: وهي تجمع بين البيع الشخصي والإعلان وبقية الاستراتيجيات الترويجية الأخرى الدفع والجذب لتحقيق أهداف البيع.

وأضاف الصميدعي الإستراتيجيتين التاليتين :

- **إستراتيجية الضغط**:تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب الدعائي القوي والمركز في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات.

<sup>1</sup> - عفاف خويلد، فعالية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علوم التسويق تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2009، ص18.

<sup>2</sup> - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص76.

- إستراتيجية الإيحاء: تعتمد هذه الإستراتيجية أسلوب الإقناع المبسط القائم وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات، وتعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.

**4- الإستراتيجية حسب دورة حياة المنتج:** تتباين فاعلية الترويج تبعاً للمراحل المختلفة من دورة حياة المنتج مرحلة التقدم تعتمد على الكثافة الترويجية في الأساليب المستخدمة وتبرز فاعلية الإعلان والدعاية ويتبعها تنشيط المبيعات لتحفيز المشترك على تجربة المنتج، وفي مرحلة النمو ينخفض حجم النشاط الترويجي ويكون الاعتماد على الطلب، أما مرحلة النضوج فيبرز فيها دور تنشيط المبيعات والإعلان والبيع الشخصي، وفي مرحلة الانحدار يقل الاعتماد على الإعلان والدعاية ويكون التركيز على تنشيط المبيعات<sup>1</sup>.

#### رابعاً: إستراتيجية التوزيع

يعد التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي، حيث يتم من خلاله توصيل المنتجات إلى الجمهور المستهدف وذلك في الوقت المناسب ومن خلال قنوات مختلفة يقع عبء اختيارها على إدارة التوزيع في الشركة .

**1- مفهوم التوزيع :** يعرف على انه عملية إخراج المنتج من المصنع ووضعها تحت تصرف المستعمل ، ووضعها في المكان المناسب وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب<sup>2</sup> .

#### 2- قنوات التوزيع :

يمكن التفرقة بين سياستين للتوزيع تقوم المؤسسة من خلالهما بتوفير السلع في المكان المناسب وقد يتضمن إما توزيع السلع بشكل مباشر إلى المستهلك أو من خلال استخدام مجموعة من المنشآت التي تتولى عملية تعريف المنتجات إلى المستهلك .

#### 1- التوزيع المباشر :

التوزيع المباشر يتصف بغياب الوسيط أو الوسطاء بين منتج الخدمة والعميل ، مثل تقديم خدمات الاتصالات من خلال المراكز التجارية للشركة ، وتعتبر هذه الطريقة فعالة ولكنها في نفس الوقت ذات تكلفة عالية وتغطية سوق محدودة .

<sup>1</sup> - محمد عبد الرحمن أبو منديل، مرجع سابق ، ص 67.

<sup>2</sup> - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 87.

2-التوزيع غير المباشر : ويتصف بوجود وسيط أو أكثر من الوسطاء بين مقدم الخدمة والزبون مثل تجار الجملة وتجار التجزئة<sup>1</sup>.

إستراتيجية التوزيع : هناك عدة تصنيفات لاستراتيجيات التوزيع يمكن تصنيفها كما يلي<sup>2</sup> :

أ-حسب طريقة التوزيع :تقسم إلى إستراتيجيتين :

1-إستراتيجية الدفع :يمكن للمنتج أن يستخدم هذه الإستراتيجية للتأثير على الوسطاء /الموزعين لتخزين المنتج لديهم لدفعه بعد ذلك للزبائن، وسيعمل الموزعين المتميزين على تخزين المنتج بمستوى طلب الزبائن، وللنجاح في ذلك لا بد أن تبنى علاقة شراكة بين البائعين والمشتريين.

ويمكن للمنتج أن يشجع الموزعين من خلال منحهم هامش ربح عالي كمحفز لبيع المنتج، أو المشاركة في نفقات الإعلان، أو منح خصم أعلى من المنافسين، ومنح الجوائز لتحفيز البيع، وزيادة البرامج التدريبية لتحسين أداء الموزعين، ومنح وكالات مطلقة وتجهيز مواد العرض.

2-إستراتيجية الجذب: وهي تعتمد على أن الزبائن هم من يوجهون الطلب على المنتج، ففي حالة عدم توفره لدى الموزعين فأنهم سيطلبونه من المنتج، ويسعى المنتج من خلال ذلك لخلق حالة الولاء من خلال المنتج ووسائل الترويج بدلا من إستراتيجية التوزيع.

والشكل التالي يوضح كلا الإستراتيجيتين<sup>3</sup> :

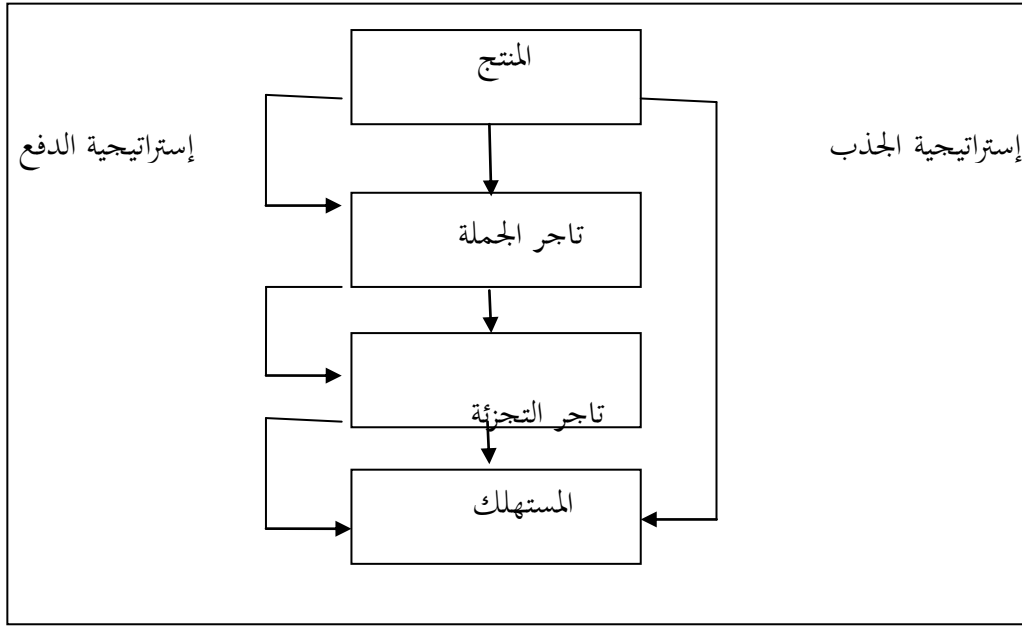
<sup>1</sup> - محمد عبد الرحمن أبو منديل، مرجع سابق، ص70.

<sup>2</sup> - مرجع سابق، ص 75-76.

<sup>3</sup> - الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص254.



الشكل رقم (2-2) إستراتيجية الدفع والجذب



المصدر: الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق ، عمان ، دار الحامد للنشر ، 2004،ص254

ب-التصنيف حسب كثافة التوزيع للخدمة :

-إستراتيجية التوزيع المكثف: وهي تعني عرض الخدمة من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع وهي تهدف إلى تغطية سوقية كبيرة من خلال شبكة التوزيع .

-إستراتيجية التوزيع الاختياري: وهي عبارة عن اختيار عدد محدود من منافذ التوزيع لعرض الخدمة وتوصيلها.

إستراتيجية التوزيع المحصور: وتعني حصر توزيع الخدمة من خلال منفذ توزيع واحد .

### المطلب الثاني: التكنولوجيا واستراتيجيات التنافس

حفاظا على بقاءها وتفوقها في سوق شديد المنافسة من جهة وللتكيف مع متغيرات المحيط المتسارعة من جهة أخرى، توجب على المنظمة امتلاك مزايا تنافسية، بإتباعها لإستراتيجيات مدروسة تمكنها من تدعيم مركزها التنافسي، بغية اللحاق بالسباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة، تلي حاجات زبائنها الحاليين والمرقبين.

وقصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرّف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

وبناء على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وهي كالآتي :

#### أولاً\_ إستراتيجية قيادة التكلفة :

تلعب التكلفة الأقل دور سلاح تنافسي لمجاهمة ومقاومة المنافسين، إذ أن الكثير من المنظمات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في تخفيض عناصر التكلفة مقارنة بمنافسيها في نفس المجال، وتحقق المنظمة هذه الميزة من خلال امتلاكها ل: تكنولوجيا أفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، فعالية نظم الإنتاج والصيانة، كفاءة العمليات التسويقية، وهو ما يكون سببا في رفع عوائدها<sup>1</sup>. حيث يرى بورتر أن قيادة التكلفة هي واحدة من اثنين من الاستراتيجيات العريضة التي يمكن أن تتبناها المنشأة، وتستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام المنشأة بأن المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز وهناك عدد من الوسائل التي تساعد المنشأة لتحقيق هذه الميزة إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعني وعلى هيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فان المنظمة تستطيع أن تحقق وتحافظ على القيادة

1 - مدوكي يوسف، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص PME-TIC، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009

في التكلفة مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين، بينما تكون في مستوى فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه<sup>1</sup>.

### ثانياً\_ إستراتيجية التمييز:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من العملاء، وعلى خلاف إستراتيجية قيادة التكلفة فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحدة السوق اعتماداً على عدد من الخصائص ذات الصلة، وتحقيق التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج التميز في توزيع أو توصيل المنتج للعميل بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق. وكما هو واضح فان إستراتيجية التميز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المنشأة مع الأخذ في الاعتبار أن التميز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين<sup>2</sup>.

وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة. وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

وعليه يتعين على المنظمة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصاً في مجال البحث والتطوير من خلال إبداعه في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدراً لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبرراً يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تكبدها المنظمة لتثبت هذه الصورة<sup>3</sup>

1 - محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول "التسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير) الشارقة - الإمارات العربية المتحدة 15-16 أكتوبر 2002، ص 3-4.

2 - نفس المرجع، ص 7.

3 - بن بركة عبد الوهاب، أ. بن التركي رينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدية 13/12 ماي 2010، ص 12.

وخلاصة القول إن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المنظمة من جراء قيامها بأخذ تكنولوجيا مناسبة يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء والولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، إذ يعتبر هذا المبدأ -الولاء للعلامة- بمثابة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة بإمكانه توفير الحماية للمنظمة في كل الأسواق أو على كل الأصعدة، فلقد أثبتت التجارب والدراسات الميدانية قدرة المنتجين المتميزين على فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع بدوره إلى قدرة الزبائن واستعدادهم لدفع أسعار استثنائية عالية، مما يعني أن للتكنولوجيا دور في منح المنظمة فرصة ثمينة للتمييز قصد كسب ولاء الزبائن الدائمين والمحتملين لعلامتها مما قد يساهم في تذليل عوائق الدخول إلى السوق بالنسبة للمنظمة المميزة، وتدعيم مركزها التنافسي في وجه المنظمات المنافسة الأخرى التي تسعى إلى الدخول لنفس القطاع.

### ثالثاً - إستراتيجية التركيز :

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيّق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال<sup>1</sup>:

1 - إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف

2 - أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي

3 - التمييز والتكلفة الأقل معا

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

1 - عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

1 - فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، درا وائل ، عمان ، 2000، ص184.

- 2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- 3- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- 4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- 5- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:

1) اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

2) تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي.

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين.

1) النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

2) أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

المطلب الثالث: البحث والتطوير والميزة التنافسية

يعرف البحث والتطوير بأنه ذلك النشاط المنهجي المبدع الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية<sup>1</sup>.

فالبحث والتطوير سيرورة تبدأ من البحث الأساسي أو من البحث التطبيقي واستخدام نتائجها لإنتاج أو تطوير منتج جديد أو سيرورة إنتاجية جديدة ، وهو بذلك نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والفن التكنولوجي القائم لتقديم الجديد ، ونظرا لطبيعة نشاط البحث والتطوير وكون المهمات التي تؤدي فيه متنوعة فقد أورد الكتاب والباحثون العديد من الأهداف منها<sup>2</sup> :

1-اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة

2-تطوير وإبداع منتج جديد

3- تحسين المنتجات البديلة

4- تحليل دراسة المنتجات المنافسة

5-تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية للمؤسسة

6-التأكد من أن المنتج والعملية التي يقوم بها آمنة للعاملين والمستخدمين

أهمية البحث والتطوير في تعزيز القدرة التنافسية :

يعد الاهتمام بنشاط البحث والتطوير ركيزة أساسية لتطوير الاقتصاد، فكلما ارتفع مستوى تطوير أو تفعيل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بشكل كفو كلما ارتفع مستوى التقدم في الاقتصاد.

1 -قويدري محمد، واقع وأفاق البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، قسم علوم التسيير والاقتصاد، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص162.

2 - بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص109.

## أولاً : البحث العلمي والتطوير والابتكار التكنولوجي

يعتبر الاهتمام بالعلم والتكنولوجيا أحد المؤشرات المحورية لمدى تقدم الأمم وقوتها الاقتصادية ومن ثم قدرتها التنافسية ، والبحث والتطوير هو المصدر الرئيس للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة وكلما كبر حجم المؤسسة ، أدى ذلك إلى ضرورة الحاجة إلى تنشيط البحث والتطوير وقد أثبتت بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الإنفاق على البحوث والتطوير في البلدان المتقدمة من جهة والبلدان النامية المستوردة لمنتجات البلدان المتقدمة ، ففي دراسة كل من "Heleman" & "koi" التي توصلنا فيها إلى نتائج تؤكد على أن التقدم التقني مقاسا بالإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج في بلد معين يعتمد محليا على الإنفاق في البلدان المتقدمة على التقدم التقني في البلدان المستوردة أكبر كلما زاد حجم الواردات النامية من البلدان المتقدمة المنتجة للتقنية أما عن انتقال التقانات المتقدمة فقد بينت دراسة "Romer" & "Reverta Batis" أن استيراد السلع النهائية الجديدة التي تحمل في طياتها نتائج البحوث والتطوير في البلدان المتقدمة قد يسهم في توصل المنشآت المحلية إلى أسرار مواصفات الإنتاج في المنشآت الأجنبية وبالتالي يساعد على محاكاة إنتاجها واختراع بدائل قادرة على منافسة المنتج الأصلي ، وكذلك الأمر في حال استيراد السلع الوسيطة والرأسمالية والتي من شأنها أن تعمل على رفع مستوى التقانة المستخدمة في الإنتاج وتسهم في انتشارها بين المنشآت الوطنية.

وتعتبر الهندسة العكسية أحد رافد التطوير الصناعي والتحديث التكنولوجي المنخفض التكلفة ، وتعتمد بلدان مثل اليابان والصين وكوريا منذ بداية نهضتها الصناعية بتقليدها للمنتجات ذات التفوق العلمي والفني بهدف نقل التكنولوجيا ، ولحد الآن تعتمد الصين مبدأ الهندسة العكسية في نقل التكنولوجيا رغم التقدم الحاصل فيها ، كما يدل الابتكار على التطبيق الواقعي للمعرفة في شكل تكنولوجيات جديدة ومحسنة وكقوة محركة للتطور والنمو وتأهيل اقتصاد قائم على شبكات البحث والتطوير والأنشطة المرتبطة بالمعلومات ، وفي هذا الصدد تدل بعض المؤشرات على أن عشرة بلدان كبرى تستحوذ 95% من براءات الاختراع المسجلة في الولايات المتحدة وهي تنفق 84% من مجموع ما ينفق على البحث والتطوير في العالم ككل ، وقد برزت في هذا المجال كمنابع لتوليد التكنولوجيا بلدان نامية مثل تايوان وجنوب إفريقيا والمكسيك والبرازيل والأرجنتين وفنزويلا ، وعليه فإن الابتكار له أثر مهم في تحسين التكنولوجيا ، فضلا عن المساهمة في تحسين وسائل تحقيق الرفاهية<sup>1</sup>

1- نزار كاظم صباح الحيكاني، إمكانية البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12 العدد 01 لسنة 2010، ص 102.

ثانيا: البحث والتطوير والتعليم :

إن الأساس في نشاط البحث والتطوير هو تقديم الخدمة لتنمية المجتمع ، وقد أصبح معيار العلم والتعليم من خلال مردوده للفرد والمجتمع كمقياس لتلبية المتطلبات المختلفة ، كما تنشأ علاقة قوية بين البحث والتطوير من جهة ، ومنظومة التعليم من جهة أخرى كون الأخيرة هي المصدر الأساسي لإنتاج الكفاءات .

ثالثا: أهمية البحث والتطوير في تعزيز القدرة التنافسية :

تتجلى نواتج أنشطة البحث والتطوير بشكل عام بما تتضمنه من معارف جديدة ومكيفة تتعلق بالمنتجات وعمليات الإنتاج ، ويؤدي من خلالها التطوير التكنولوجي دورا مركزيا في تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية، بينما يعاد تشكيل الاقتصاد العالمي استنادا إلى تكنولوجيا المعلومات والتعبيرات التكنولوجية الجذرية فإن صانعو القرار يعملون دائما على دراسة اثر التغييرات التكنولوجية بطريقة ضمنية ، كما تساهم عمليات دمج وشراء الشركات في زيادة دور البحوث والتطوير إلى خروج بعض الشركات من المنافسة ، ومع ازدياد حدة المنافسة محكومة بمن لدية القدرة على البحوث والتطوير لمنتجاته سواء من حيث السعر أم من حيث الجودة ، ومن الجدير بالذكر أن الثروة القومية لن تقاس بالنواتج القومي الإجمالي أو بمجرد حجم النقود الموجودة ، بل تأخذ معنى أدق من ذلك هو أن البحث والتطوير يساهم على إبقاء الاقتصاد قادرا على المنافسة ، إذ أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى إحداث تكنولوجيا جديدة تؤدي بدورها إلى رفع كفاءة الأفراد العاملين عدة مرات ومن ثم المساهمة بشكل كبير الإنتاجية والإنتاج<sup>1</sup>.

1 - نزار كاظم صباح الحيكاني ،مرجع سابق ص103



### خلاصة :

إن التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم تطرح الكثير من التحديات والفرص ، ولعل أهم التحديات تتمثل في ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات حول الأسواق في بيئة تنافسية متغيرة أين تزايدت أهمية المعرفة والتكنولوجيا ونشاطات البحث والتطوير حيث أصبحت الميزة الغالبة للاقتصاديات المعاصرة ، وأصبحت قوة الدول والمؤسسات تقاس بمدى تقدمها في مجال التكنولوجيا والبحث والتطوير .

وعليه أصبح من الضروري تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين وتزيد من إنتاجية المؤسسة .

**الفصل الثالث: نقل التكنولوجيا والميزة  
التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر  
الجزائرية بتيسير**



تمهيد :

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية، من خدمة الهاتف إلى خدمة الانترنت و الشبكات المتخصصة، و في ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال في جميع مجالات الحياة، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة في كامل التراب الوطني، ممثلة في وكالاتها التجارية بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات.

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

**المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر لفرع تيسمسيلت**

**المبحث الثاني: علاقة نقل التكنولوجيا بالميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.**

### المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع تيسمسيلت)

المؤسسة الجزائرية لاتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية تأسست سنة 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جواب 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 .

### المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

قبل التطرق لتعريفها نتطرق إلى الإطار القانوني لهذه المؤسسة :

#### أولا : الإطار القانوني للمؤسسة

قانون 03/2000 ميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 20000/03 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 الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومحيرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة الحادة والبقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح الاتصالات على المنافسة .

#### ثانيا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

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

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 المسؤولية من المستحقات المتعلقة بالملصقات الإشهارية ) الاتصال التجاري الخارجي، وكذا الإعلانات المطوية التي تقدم للزبائن.

## الفصل الثالث نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت

### ثالثا: فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة 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 % و كذا عدد زبائننا الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

#### اتصالات الجزائر للانترنت "جواب":

يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة و للإشارة كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي, البحث, التربية الوطنية, التكوين المهني, الصحة, الإدارة, المحروقات, المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكة الانترنت "طريق شبكة جواب".

#### اتصالات الجزائر الفضائية:

مختصة بتكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية.

الشكل (3-1) : بطاقة فنية لاتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر Algérie Télécom	
	
اتصالات الجزائر، الاختيار الأفضل	
معلومات	
النوع	شركة عمومية
تاريخ التأسيس	<u>2003</u>

## الفصل الثالث نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسميسيلت

المؤسس	وزارة البريد
الجنسية	<a href="#">جزائرية</a> 
المالك	<a href="#">الدولة الجزائرية</a>
أهم الشخصيات	<a href="#">(موسى بن حمادي) الرئيس المدير العام</a>
المقر الرئيسي	<a href="#">الجزائر العاصمة</a> 
الشركة الأم	هيئة البريد والمواصلات الجزائرية
الشركات التابعة	<a href="#">موبيليس</a> <a href="#">جواب</a> <a href="#">اتصالات الجزائر الفضائية</a>
عدد الفروع	4
مناطق الخدمة	<a href="#">الجزائر</a> 
النشاط	<a href="#">الاتصالات</a>
المنتجات	<a href="#">خدمات الهاتف الثابت</a> <a href="#">النقال</a> <a href="#">الأنترنت</a>
الموقع الإلكتروني	<a href="http://Algerietelecom.dz">Algerietelecom.dz</a>

المصدر: موقع انترنت تم الاطلاع عليه يوم 17 أفريل 2017 [https://ar.wikipedia.org/wiki/اتصالات\\_الجزائر](https://ar.wikipedia.org/wiki/اتصالات_الجزائر)

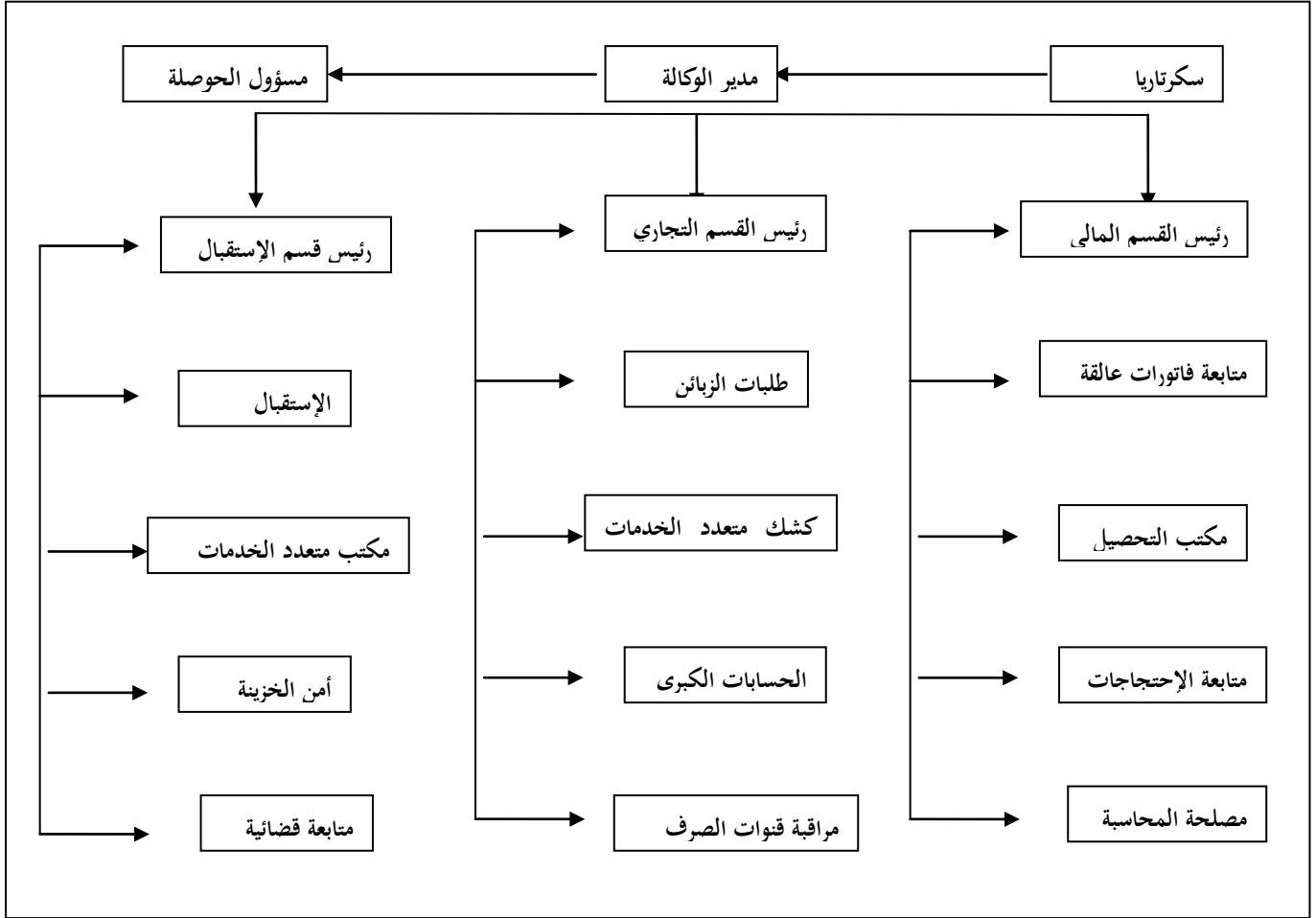
## الفصل الثالث نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسميسلت

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات .

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين و الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر ,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 اتصالات الجزائر:

الشكل (3-2):الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: مقابلة شخصية مع مدير المؤسسة.

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من اجل 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 مهامه فيما يلي :

أولا: مهام المدير العام

-السهر على تطبيق السياسة التجارية وإجراءاتها على مستوى المؤسسة .

-احترام وضمن المحافظة على معايير النوعية .



## الفصل الثالث نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسميسيلت

-تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.

-النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح .

-المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

ثانيا :**مصلحة الاستقبال** : مصلحة تهتم بالاستعمال الحسن وتوجيه مختلف الزبائن وممثلي مختلف الإدارات الرسمية إضافة إلى الخواص والمحترفين وجميع مكاتب المؤسسة حسب الخدمة الموجودة فتشتمل المكاتب فيه :

### 1-مكاتب الزبائن متعدد الوظائف : تدوين كل العمليات التجارية للزبائن التبدل التحويل...في نظام غاية

-القيام بدراسات ذاتية للأرقام الهاتفية و الخطوط التقنية

-تحرير العقود و الاتفاقيات بين الزبون و اتصالات الجزائر

-إعلام الزبائن بوضعيتهم المالية

-نسخ و تقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن سواء ما استهلكه أو ما استقبله.

### 2- مكاتب الإرسال **in,terne** و الخطوط الهاتفية الثابتة و اللاسلكية **wLL** :

تنحصر مهمتها أساسا في تقديم الاستعلامات و الشروحات للزبائن تتكفل بعملية البيع المباشر لهذه المنتجات و خصوصا خدمة الانترنت.

### 3-مكتب الخزينة : التحصيل المالي من خلال الفواتير ... الخ .

-طبع و الموافقة على عمليات الشراء من خلال الخاتم .

-ينهي عمله من خلال تخفيض وقت مراقبته خزينته .

ثالثا :**المصلحة التجارية القسم 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 أجلها.

-متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء أجلها.

-دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات.

رابعاً : المصلحة المالية :

- تسيير أعوان الإدارة المالية .
- ضمان دوران المعلومات بين الفرق.
- معالجة الحالات الخاصة ( الأخطاء ،...)
- متابعة دورية المعالجة الملفات المالية
- المصادقة على الاستحقاقات مع مسئول الوكالة .
- اشتراك مع مدير الوكالة ومسئول الحوصلة في تحليل نتائج الوكالة و التحفيزات الأسبوعية ودعم الأعوان (الإشراف التدريبات).

## الفصل الثالث نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسميسيلت

المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر واستثماراتها

**أولاً: مهامها:** تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مهامه تختص في تكنولوجيا خدمة الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة .

وللإشارة ، فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد ( التعليم العالي ، البحث ، التربية الوطنية التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية.... الخ) مربوطة حالياً بشبكات الانترنت بمقرات الربط عن طريق شبكة الهاتف الثابت .

وتتمثل مختلف مهام الوكالات التجارية في عقد الصفقات وتسويق المنتجات المتنوعة في ميدان الاتصالات مثل خدمة الهاتف السلكي واللاسلكي .

**ثانياً: أهدافها:**

هناك ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر بوكالاته التجارية : الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات .

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة والفعالية ونوعية الخدمات .

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها في الريادة وجعلتها المتعامل رقم (1) في سوق الاتصالات بالجزائر وخصوصاً خدمة الانترنت ذات التدفق السريع بمتعاملها المعروف باسم "djaweb" ومن أهم مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .  
-تطوير واستمرار وتسيير الاتصالات العامة والخاصة .

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

**ثالثاً: الاستثمارات الرئيسية:** أهم استثمارات اتصالات الجزائر هي كالتالي:

- 1-إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع (سلسلة -IM MPLS- + شبكة مزودة بعدة خدمات + مراقبة إجمالية)، وقد مَوَّلَ هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير.
- 2-مشروع -Sea me We 4- (وصل -FO- الجزائر بأوروبا).
- 3-مشروع (WLL/CDMA-EDVO) الهاتف الثابت بدون خيط.
- 4-توسيع شبكة اتصالات الجزائر للانترنت.

5-توسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

6-تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.

7- مشروع (Wifi - Wimax).

- اتصالات الجزائر بالأرقام:

1- الهاتف الثابت:

أ-أجهزة المشتركين: 4.067.973

ب-عدد المشتركين في الهاتف الثابت:2.880.538

ج- كثافة الهاتف الثابت بالجزائر بلغت: 8,31 % .

2- الشبكة التجارية:

أ-146 وكالة تجارية.

ب-113 قسم تجاري.

ج-49.414 كشك متعدد الخدمات.

د- 4.425 هاتف عمومي.

3- شبكة التراسل:

أ-شبكة راديو ريفية، 103 شبكة تشمل أكثر من 1500 ناحية.

ب-961 بلدية تم ربطها بالألياف الضوئية.

4- الأقمار الصناعية:

أ-47 محطة إقليمية.

ب- 04 محطات وطنية

### المبحث الثاني : العلاقة بين نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى معظم المؤسسات في وقتنا الحالي إلى تحقيق ميزة تسمح لها بأن تكون الرائدة في كل مجالاتها وذلك من خلال اهتمامها الكبير بجودة منتجاتها وخدماتها المقدمة لزيائنها، وذلك من أجل البقاء والاستمرارية .  
**المطلب الأول: المزيج التسويقي للمؤسسة .**

إن المزيج التسويقي لخدمة الاتصالات يتألف من أربعة أشكال يسعى كل واحد منها إلى المساهمة في تخفيف الهدف العام لعملية التسويق أخدماتي والتأثير على المستهلك لتحقيق عملية التبادل ويتمثل هذا المزيج التسويقي فيما يلي : سياسة المنتج ، سياسة السعر ، سياسة الترويج والتوزيع ، بالإضافة إلى البيع الشخصي تنشيط المبيعات التشرف والعلاقات العامة وفيما يلي سنستعرض كل عنصر على حدى :

**المنتج:** لمؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من المنتجات نذكر منها ما يلي :

**أولاً: الهاتف :** هو وسيلة اتصال سريعة في أي وقت وفي أي مكان في العالم

**1-الهاتف الثابت :** وهو خدمة الاتصال العالمية نظرا لان الصوت العامل الأساسي لاتصال الإنسان

وفعال في حل المشاكل وفي أسرع وقت. أو ما يسمى بالشبكة الهاتفية المجهزة وهي تقنية تسمح بالاتصال بين أكثر من متحدثين اثنين وذلك بزيادة قدرات التركيبات الكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية وفي وقت واحد .

**أ-خدمات الهاتف الثابت :** نذكر منها :

- خدمة الدفع المسبق : هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان وهذا باستعمال رصيد

استهلاكي وهذا باستعمال : خط هاتف عمومي وخط هاتف ثابت

-إشارة المناداة المنتظرة :تقوم بإعلام المتحدث بأن هناك مكالمة ثانية في الانتظار

-خدمة دون أرقام :وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال المعاقين بصريا والمسنين .

-خدمة المنبه : وهي برمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد وذلك أوتوماتكيا (آليا)

للمساعدة على تفادي نسيان المواعيد .

-الحوار بين ثلاثة : تساعد بقيام الاجتماعات عن بعد التنقل من مكان إلى آخر .

### 2- الهاتف اللاسلكي :

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

وهي تحتوي على الخصائص ذات الأنظمة WLL وCDMA وهذا الأخير دوافعه الأساسية هو الحماية ضد الاستماع إلى المكالمات غير الشرعي وغير القانوني ، المحادثة بجودة عالية .

### ب- خدمات الهاتف اللاسلكية :

-الخدمة الهاتفية العادية : صوت رسائل فاكس نوع G3.

-خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل إلى 14.4 كيلوبايت في الثانية.

-الخط اللامتماثل في الإرسال ADSL

-تكنولوجيا ADSL متوفرة في بعض المناطق وهي في طور الدراسة للانتشار عبر عامل القطر الوطني تسمح بالاستعمال الجذ العقلائي في الشبكات وذلك بنقص الاكتظاظ والازدحام على عكس التيار والدوائر الالكترونية لنقل الصوت تنقل المعلومات واستجوابات الانترنت كما هو الحال مع المودام العادي الشبكة الرقمية المدججة بالخدمات

وهناك ثلاث موجات مستعملة فيها :

- من 0 إلى 4 كيلو هرتز للصوت أي تسمح باستعمال الانترنت لشبكة واحدة في نفس الوقت .
- من 25 إلى 200 كيلو هرتز المخصص لنقل المعطيات عبر الأصوات المرتفعة
- من 250 إلى 11 ميغاهرتز للتحويلات عبر الأصوات المنخفضة .

ثانيا :الشبكات والمعطيات

الخطوط ( الروابط ) المؤجرة :تسمح بتحصيل أو بتركيب شبكة اتصالات دائمة ما بين مختلف مواقع

المؤسسات وهي نوعان :

-خطوط مؤجرة دولية

-خطوط مؤجرة وطنية

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

## الفصل الثالث نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت

ب- مدخل المعلومات : سنة 1998 وضعت شبكة عمومية جزائرية لنقل المعطيات للاستبدال بالطرق المسماة d7pac ثم استغلت تحت نمط x25 وهو مميز لنقل المعلومات مابين أجهزة الإعلام الآلي.

ثالثا : الانترنت :

أ- خط جواب **djawabe**: وهو الممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر مقره متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي "P et T" الكائن بطريق 36 بن عكنون الجزائر .

أرصدة جواب تتكون من نوعين من التجهيزات: **lucent sun - solarise**

ب-الخدمات : وهي نوعان :

-خدمات قاعدية : فحص صفحة WEB.

-البريد الالكتروني EMAIL

-تحويل الملفات عبر نظام EPT

-خدمات متخصصة :

التجارة الالكترونية .

الصوت عبر نظام IP

إذ انه يمكن استعمال خدمات الانترنت بطريقتين :

باستعمال الخط الهاتفي العادي ، وهذا بصيغتين اما عن طريق تشكيل الرقم 1515 أو بشراء الخطوط المخصصة

التسعير:

تخفيض 25% عن سعر الاشتراك في شبكة الإنترنت ADSL لاتصالات الجزائر، تحتفل بذكرى 65 لاندلاع ثورة 01 نوفمبر 1954 و تعرض 25% عن سعر الاشتراك في شبكة الإنترنت ADSL بالنسبة للصحافيين.

أولا: عرض سهلي <sup>1</sup>SEHELLI:

أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية سهلي العرض الاستثنائي، يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط أو تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول و البدائل للتسديد فضلا عن مزايا إضافية.

ثانيا: بطاقة آمال

بطاقة هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة.

<sup>1</sup> -وثائق للمؤسسة، مطويات.

## الفصل الثالث نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسميسيلت

مزايا العرض:

- التحكم في الميزانية و رصيد الحساب مبين عند كل مكاملة.
- تحتوي على أرصدة 50 دج، 100 دج، 200 دج.
- مع بطاقة أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان نقال وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر.
- الاتصال بالرقم 1501.
- عن طريق الهواتف العمومية بالاتصال بالرقم 1517.

الوحدة: دج جدول (1-3) سعر المكالمات الوطنية:

المكالمات	السعر	سعر 30 ثانية الأول	سعر الثانية
مكالمات محلية		1.41	0.05
مكالمات وطنية		2.81	0.10
نحو متعامل ثابت آخر		4.92	0.16
نحو النقال		6.32	0.21

المصدر: وثائق للمؤسسة مطويات

الوحدة: دج جدول (2-3): سعر المكالمات الدولية:

المجموعة	البلاد	الشبكة	السعر	
			30 ثا الأولى	للثانية
1	فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، النمسا، اليونان، سويسرا هولندا، البرتغال، بلجيكا	الثابت	7.81	0.26
		النقال	18.96	0.63
2	دول أخرى أوروبية: كندا، الو م أ	الثابت/ النقال	13.34	0.45
3	دول المغرب: ليبيا، المغرب، موريتانيا، تونس	الثابت	13.34	0.45
		النقال	15.45	0.52
4	الدول العربية: المملكة العربية	الثابت	21.06	0.70
		النقال	22.47	0.75



### الفصل الثالث نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسميسيلت

			السعودية، سوريا، مصر	
0.80	23.87	الثابت / النقل	أمريكا الجنوبية، إفريقيا، آسيا، أستراليا	5
1.29	38.61	الثابت / النقل	دول أخرى: كوبا، ساوتومي، برنيسيت، غينيا، بيسو، الصومال، كوريا الشمالية	6

#### المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة، مطويات

**الترويج:** إن شركة اتصالات الجزائر وبالتحديد مؤسسة اتصالات الجزائر تستعمل هذه الوسيلة بهدف إعلام المستهلك الجديد ولتميز خدماتها عن باقي خدمات المنافسين حيث تكلف المؤسسة بتصميم الرسالة الإعلانية أو الشهارية بالتركيز على الاسم التجاري للشركة .

**التوزيع (البيع الشخصي ):** وهو عبارة عن اتصال مباشر بين رجال التسويق والمستهلك حيث يعتبر كحلقة رئيسية لانتقال السلعة والخدمة ، من مكان إنتاجها إلى مكان توزيعها . وذلك عبر الوكالات لتسهيل عملية انتقال الخدمة الاتصالية من مكان لآخر .

### المطلب الثاني : استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر

تعمل مؤسسة الاتصالات على إتباع إستراتيجية التركيز على المنتج والريادة بالتكلفة وذلك من خلال المستويات التالية<sup>1</sup>:

#### 1. على المستوى التقني:

الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مركزة على أحدث التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.  
- البدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

#### 2. على المستوى التجاري:

إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الإنترنت (XDSL, Voip) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

#### 3. على المستوى التنظيمي:

تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

<sup>1</sup> - من إعداد الطالبتين ، بالاعتماد على المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة يوم 16 مارس 2017 .

## الفصل الثالث نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسميسيلت

### المطلب الثالث: واقع البحث والتطوير في مؤسسة اتصالات الجزائر

#### نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر:

- في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .
  - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
  - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
  - تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات " عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية كانت أو كهرومغناطيسية... الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
  - العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
  - زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
  - محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز.
- في ظل العديد من الظروف المتغيرة وتحت التحديات الكبيرة التي يفرضها ميدان الاتصالات الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها، وذلك من خلال وجود وإحداث قدرات إبداعية عالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وتفعيلها وتنشيطها وتسويقها عبر مختلف المؤسسات .
- فقد أصبح موضوع البحث والتطوير ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية في سوق المعلوماتية والمتغيرات التقنية المتسارعة والتطور التكنولوجي الحاصل في ثورة المعلومات.
- كما يجب على المؤسسات التميز والصدارة والقدرة على مواجهة مختلف التحديات ومختلف العروض التجارية .
- لابد أن يكون لمؤسسة اتصالات الجزائر مصلحة للبحث والتطوير تقوم من خلالها بعدة مهام منها:
- ابتكار منتجات جديدة .

## الفصل الثالث نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت

-انتهاج عدة أساليب واستراتيجيات تجارية تكون فعالة وذات مردودية على الزبون والوكالة بوجه الخصوص من أجل الاستمرار والمصداقية.

ولكن بعد المعاينة الميدانية لهذه المؤسسة لم نجد لديها أي مصلحة تقوم بعملية البحث والتطوير.

ومن اجل ذلك يجب أن تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار وذلك من خلال انتهاج عدة أساليب واستراتيجيات تجارية تكون فعالة وذات مردودية على الزبون والوكالة بوجه الخصوص وذلك من أجل الاستمرارية والمصداقية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> --من إعداد الطالبتين ، بالاعتماد على وثائق داخلية المؤسسة، مطويات.

### خلاصة :

يشهد عصرنا الحاضر تطورات ملحوظة وتسارع المؤسسات لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وبالخصوص في مجال استخدام نظم المعلومات وتقنياتها و مؤسسة اتصالات الجزائر إحدى هذه المؤسسات حيث تسعى جاهدة إلى إدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الإتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها؛ وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الرائدة ونجدها مواكبة للتطورات الحديثة التكنولوجية من حيث أن خدماتها مرتبطة بشكل رسمي مع شبكة المعلوماتية والانترنت وهذا ما سهل عليها الاتصال و التواصل بينها وبين المستهلك عن طريق توفير معلومات، عرض و تقديم الخدمات من طرف المؤسسة و طلب و اقتناء الخدمة .

لا يمكن اتصاف منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر بالتنافسية وذلك للاعتبارات التالية:

- من أهداف مؤسسة موبيليس الوصافة من أجل عدم تحمل مخاطر الريادة

- محاكاة مؤسسة أور يدو في التكنولوجيا المنقولة الأم

## خاتمة

## خاتمة :

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة نظرا للتحولات التي يشهدها العالم خاصة التحولات التكنولوجية منها، ولذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات مواكبة هذه التغيرات المتسارعة في هذا المحيط من أجل البقاء والاستمرار، وذلك من خلال التنبؤ بأذواق المستهلكين للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها وذلك من خلال إتباع استراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها، حيث أصبح هدف المؤسسة كيفية الحفاظ على مكانتها في السوق وليس الدخول إليها.

وبما أن التسابق مابين المؤسسات يؤدي إلى زوال المزايا التنافسية، فان نقل التكنولوجيا من شأنه أن يجدد هذه المزايا، ويبقي للمؤسسة كل حظوظها للبقاء في القطاع، لذلك فقد كان لزاما على المؤسسات المتطلعة إلى التميز والنمو لمواجهة تحديات المحيط التنافسي، الإدراك أن نقل التكنولوجيا يعد مصدرا أساسيا تسعى من خلاله المؤسسات لتدعيم مركزها التنافسي والاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة والسريعة وعليه فقد أصبح نقل التكنولوجيا ضرورة وركيزة أساسية للمؤسسة لتحسين تنافسياتها لضمان بقاؤها واستمرارها وذلك من خلال تحقيق التميز في منتجاتها للوصول إلى إرضاء عملائها والحفاظة عليهم.

- إن لنقل التكنولوجيا كجزء هام من التكنولوجيا اثر كبير على الميزة التنافسية باعتبارها أحد الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين ميزتها التنافسية من جهة والحفاظة على بقائها واستمرارها من جهة أخرى وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- قيام المؤسسة بدراسة وتحليل منافسيها يسمح لها بوضع إستراتيجية فعالة مبنية على أساسا الجودة والتكلفة المنخفضة، وبالتالي ضمان حصولها على موقع فعال خاص لها في وجه منافسيها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- تعتمد المؤسسة على سياسة تطوير وتحسين المنتجات وتنويعها عن طريق مجموعة من المصادر المختلفة، بينما تعتمد على نقل التكنولوجيا والشراكة للحصول على المعدات والآلات الإنتاجية الجديدة لزيادة طاقتها الإنتاجية وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

## نتائج الدراسة:

- إن التغييرات الحاصلة فرضت على المؤسسات الحالية أن تحافظ على دوامها واستمراريتها من خلال سعيها وراء الحصول على أكبر حصة سوقية وان تحقق كل مرة ميزة تنافسية جديدة سواء عن طريق إنتاج منتج جديد أو

تحسينه ، أو تغيير أساليب الإنتاج، أو اختيار التكنولوجيا الملائمة، ولا يأتي هذا إلا بالاهتمام بوظيفة البحث والتطوير وكل ماله علاقة بنقل التكنولوجيا.

- إن سر نجاح وتفوق المؤسسات وتحقيقها لميزة تنافسية يتوقف على مدى اختبارها للتكنولوجيا الملائمة، والاستغلال الأمثل لها.

- يعبر نقل التكنولوجيا عن الجهود المتضمنة اكتساب المعارف الجديدة و تجسيدها في شكل منتجات وعمليات إنتاج جديدة، مع العمل على تطوير هذه المنتجات والعمليات بالشكل الذي يمنح المؤسسة ميزات تنافسية.

- تقوم نقل التكنولوجيا بدعم تنافسية المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغييرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة

### الاقتراحات:

في ضوء ما تم التوصل إليه يمكن تقديم بعض الاقتراحات :

- الدول النامية مطالبة بتحقيق نقل حقيقي للتكنولوجيا ومن ثم توطئتها تمهيدا لإنتاجها محليا، وهذا يفرض على الدول العربية تغيير نظرتها ومعالجتها لموضوع نقل التكنولوجيا واستيعابها وتوليدها، وبالتالي التحلي عن الأساليب الخاطئة في نقل التكنولوجيا مثل ( المفتاح باليد أو شراء أحدث الآلات والمعدات التكنولوجية ) التي أثبتت عدم جدواها

- استخدام التكنولوجيا ضمن مقتضيات عمليات التحديث والتصنيع في فروع الاقتصاد كافة، بما يسمح باستخدامها لزيادة إنتاجية العمل وتطوير وتحديث المجتمع، وألا يأتي ذلك من خلال نقل التكنولوجيا الجاهزة.

- اختيار المؤسسة للتكنولوجيا التي تلاؤم ظروفها وإمكاناتها المحلية .

- إقامة الحاضنات التكنولوجية ومراكز الابتكار العلمية التي أصبح وجودها لا يقل أهمية عن إقامة المناطق الصناعية التقليدية.

- إزالة العراقيل التي تعيق عملية نقل التكنولوجيا .

- بما أن نقل التكنولوجيا يقود إلى تعزيز المؤسسة لميزتها، فعلى مؤسسة اتصالات الجزائر العمل أكثر على اكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيات المتطورة، والعمل على تطوير هذه النماذج وعدم الاكتفاء باستيرادها واستغلالها على حالها .



أفاق الدراسة :

- أثناء دراستنا للموضوع وتحليل جوانبه تبين لنا أنه يتضمن مفاهيم جد حساسة كل مفهوم يمكن أن يشكل مجال بحث واسع ، ومن هنا نرى في المواضيع الآتية الذكر مجال للدراسة والتوسع في الموضوع :
- \_دور الشراكة في نقل وتوطين التكنولوجيا إلى الجزائر.
  - واقع البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
  - \_دور التطوير التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
  - إستراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

## قائمة المراجع

1. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، دار القباء الإسكندرية، مصر، 2011.
2. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
3. ثابت عبد الرحمن ، إدريس جمال الدين محمد المرسي ،التسويق المعاصر ، الدار الجامعية، 2005.
4. حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
5. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة ورقلة، 2004.
6. راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
7. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، الطبعة العربية 2009.
8. سلمان رشيد سلمان، العلم والتكنولوجيا والتنمية البديلة، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، 1986.
9. سليم سداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008.
10. الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق ، دار الحامد للنشر، عمان ، 2004.
11. طارق طه، إدارة أعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، طبعة 2007.
12. طلعت اسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق ،كلية التجارة، جامعة المنصورة ، 1998.
13. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، مصر، سنة 1996.
14. علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر، القاهرة مصر، 2002.
15. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي:آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسية شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

16. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الأسعار للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية.
17. فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، درا وائل ، عمان ، 2000.
18. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
19. محمد علي منصور، مبادئ الإدارة، الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
20. محمود الشيخ، التسويق الدولي، درا أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان ، 2012.
21. محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق مفاهيم وأسس، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
22. نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
23. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر-، 2014.
24. هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، 2006.
25. ياسر الصّاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات "، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع 2007.

#### المذكرات:

1. عبد السلام مخلوفي، اثر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS على نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع: تحليل اقتصادي 2008 .
2. جمال العص، إشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، 2007.
3. بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2012.
4. مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، 2012.

5. مسعود زيان موسى، أثر اتفاقية TRIPS على نقل التكنولوجيا المتقدمة للدول النامية الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة -دراسة التجربة الصينية- مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق وتجارة دولية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010.
6. عفاف خويلد، فعالية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2009.
7. مدوكي يوسف، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص PME-TIC، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
8. محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية -غزة- 2008.
9. مزيان سهيلة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال 2008.
10. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007.
11. نور الدين شارف، التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية مذكرة ماجستير منشورة جامعة سعد دحلب البليدة، أكتوبر 2007.
12. فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
13. النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة سعد دحلب البليدة، جوان 2005.
14. بن مسعود محمد، الشراكة الأجنبية ونقل التكنولوجيا، -حالة قطاع المحروقات- بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005 .
15. معالم سعاد، دور نظام التكاليف على أساس النشاط ( abc ) في تحسين تنافسية المؤسسة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2005.

16. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004.
17. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر، 2003.

المجلات:

1. نزار كاظم صباح الحيكاني ، إمكانية البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 العدد 01 لسنة 2010.
2. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007.
3. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث العدد الرابع 2006، جامعة ورقلة.
4. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، دورية سلسلة جسر التنمية العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003، السنة الثانية.

البحوث والمؤتمرات:

1. - بن بريكة عبد الوهاب، أ. بن التركي رينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدية 13/12 ماي 2010.
2. زهرة بن يخلف، رفيقة بوسالم، تحليل الأثر المزدوج لحدود الملكية الفكرية في مجال نقل التكنولوجيا ورقة بحثية، الملتقى الدولي الأول حول "الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية" المركز الجامعي بشار، جانفي 2008.
3. شهرزاد زغيب، لمياء عاني، الاستفادة من الاستثمار الأجنبي في النقل التكنولوجي وتشجيع الإبداع ورقة بحثية، الملتقى الدولي الأول حول "الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية" المركز الجامعي بشار، جانفي 2008.
4. عبد القادر بوعزة، محمد بن مسعود، الشراكة الأجنبية ودورها في نقل التكنولوجيا، ورقة بحثية، الملتقى الدولي الأول حول "الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية" المركز الجامعي بشار " جانفي 2008.

5. بوخاري عبد الحميد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، مداخلة الملتقى العلمي الدولي " أيام 27-28 نوفمبر 2007، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة -الجزائر.
  6. يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية الشلف أيام 27 و 28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة.
  7. علاال بن ثابت، حتى يصبح الاقتصاد الجزائري تنافسي ؟ دراسة في تحسين القدرة التنافسية في ظل اتفاق الشراكة، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 13-14 نوفمبر 2006، جامعة سطيف.
  8. قويدري محمد، واقع وأفاق البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،قسم علوم التسيير والاقتصاد، جامعة ورقلة ،الجزائر ،9-10مارس 2004.
  9. محمد بن عبد الله العوض ،استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم )، الملتقى الأول "التسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير ) الشارقة -الإمارات العربية المتحدة 15-16 أكتوبر 2002.
- الكتب بالفرنسية :

1. M. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993.
2. P.Pottier, **introduction à la gestion**,ed . 2001

مواقع الانترنت :

1. -محمد مراي، نحو اكتساب التكنولوجيا في الوطن العربي مع تغيرات بداية القرن الحادي والعشرين مأخوذ من الموقع [www.arabcin.net/arabiaall/studies/nahwa](http://www.arabcin.net/arabiaall/studies/nahwa)
2. -محمد مراي، قضايا هامة وآليات تنفيذية للنقل الداخلي للتكنولوجيا ولتوطينها في الوطن العربي  
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)

[www.arabschool.org.sy/celebration/dr.mohamed20%mrayati.do](http://www.arabschool.org.sy/celebration/dr.mohamed20%mrayati.do)

3. محمد مرياتي، مقالة حول التطور التكنولوجي لاستدامة الصناعة في ظل منافسة عالمية واقتصاد

المعرفة متاح على موقع

[http ;/www.mafhoum.com/syr/articlesmarayati.htm](http://www.mafhoum.com/syr/articlesmarayati.htm)

4. اتصالات الجزائر <https://ar.wikipedia.org/wiki>