

وزارة التعليم العالي و البحث العلمـي  
المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية  
قسم علم الاجتماع السياسي و العلاقات الدولية  
تخصص شؤون اقتصادية و دولية

الموضوع:

دور البحث و التطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تحت إشراف :

أ.د سويسي عبد الوهاب

من إعداد الطالبة:

حروش سلمى

لجنة المناقشة:

د بوضياف عبير رئيسا

أ. د سويسي عبد الوهاب مقرا

د خمري رضا عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2014-2013

## الإهداء:

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى والدي الحبيبين حفظهما  
الله و أطال في عمريهما  
إلى إخوتي الأعزاء  
إلى العائلة الكريمة و كل الأصدقاء و الزملاء

سلمى

## شكر وتقدير:

في البداية أحمد الله تعالى و أثني عليه أن و فقني لإنجاز هذا العمل المتواضع , فله الحمد والشكر.

و أتقدم بعد ذلك بالشكر إلى المشرف الدكتور عبد الوهاب سويسي , على قيامه بالتأطير والمتابعة خلال فترة إعداد المذكرة.

كما لا أنسى بالشكر كل الأساتذة الذين زدونا بمختلف التوجيهات و التعليمات التي أفادتنا في إنجاز مذكرة بحثنا, و أخص بالذكر الدكتور ياسين قاسي, و الأستاذ حسام حمزة, و الدكتور منصور لخضاري.

كما أشكر كل موظفي المكتبات الذين تعاونوا معنا و سهلوا لنا التزود بالمراجع التي كنا في حاجة إليها, و أخص بالذكر موظفي مكتبة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبليدة, و موظفي مكتبة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة الجزائر3.

في الأخير أتقدم بالشكر و التقدير و العرفان لأفراد عائلي , و خاصة الوالدين العزيزين على الدعم و التشجيع و المساندة خلال مشوارنا الدراسي منذ بدايته.

## قائمة الأشكال و الجداول والمختصرات:

### (1) قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	الشكل
11	المحيط العام للمؤسسة
12	المحيط الخاص للمؤسسة
18	نموذج قوى التنافس الخمس
26	ديناميكيات القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن
54	مفهوم الابتكار
55	منظومة الابتكار و الاختراع و التطوير في المؤسسة
56	مراحل الوصول إلى الابتكار

(2) قائمة الجداول:

رقم الصفحة	الجدول
23	قوة الموردين و المشترين على المساومة
60	طبيعة الاختلاف بين الابتكار الجذري و الابتكار الجزئي
74	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري
82	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
83	تطور تعداد المؤسسات ص و م الخاصة حسب قطاعات النشاط للفترة 2010 إلى السداسي الأول من 2013
84	مساهمة المؤسسات ص و م في التشغيل خلال الفترة من 2010 إلى السداسي الأول من 2013.
85	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني, خلال فترة 2010, 2011.
86	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة
89	واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
93	نشاطات مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
95	عدد المشاريع المحتضنة لدى مشاتل المؤسسات لسنة 2012

(3) قائمة المختصرات:

<b>R&amp;D</b>	Recherche et développement
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>ANDPME</b>	Agence Nationale de Développement de la PME
<b>CF</b>	Centre de facilitation
<b>ANVREDET</b>	Agence Nationale de valorisation des résultats de la R&D technologique
<b>CTI</b>	Centres techniques industriels
<b>INAPI</b>	Institut national Algérien de la propriété industriel
<b>IANOR</b>	Institut Algérien de normalisation
<b>FGAR</b>	Le fonds de garantis des crédits aux PME
<b>CGCI</b>	Caisse de garantie des crédits d'investissement

## ملخص الدراسة:

لقد أصبح اهتمام المؤسسات بتنمية قدرتها التنافسية باستمرار ضرورة حتمية , تفرضها عليها التغيرات المتسارعة في محيط نشاطها, و تزايد حدة المنافسة بمختلف أنواعها و تفاوت حدتها. هذا ما جعل المؤسسات في سعي دائم لتنمية و تطوير قدرتها التنافسية, وهي في سبيل ذلك تنتهج العديد من الطرق وتعتمد على العديد من الوسائل .

ويعتبر البحث و التطوير أحد أهم تلك الوسائل و أنجعها باعتباره مصدرا للتنمية المستمرة لقدرة المؤسسة التنافسية, من خلال نتائج نشاطه المتمثلة في التحسين و التطوير الذي يمس منتجات المؤسسة و أداءها ونظام نشاطها , بالإضافة إلى الابتكار و الإبداع الذي يمكن أن تتوصل إليه المؤسسات, رغم التفاوت في مستوى النتائج التي يمكن لكل مؤسسة التوصل إليها.

و قد تفتنت الجزائر لأهمية هذا النشاط و الدور الذي يلعبه في تحسين أداء مؤسساتها, خاصة منها الصغيرة و المتوسطة, التي أصبحت تولي لها اهتماما كبيرا, و تعمل على تحسين محيط نشاطها و توفير الهياكل الضرورية لذلك. غير أن مسيرة الجزائر في هذا المجال لا تزال في بدايتها, و لا زالت تحتاج لتطوير أكبر ومتابعة, و توعية.

## الكلمات المفتاحية:

القدرة التنافسية, البحث و التطوير, الابتكار, المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## Résumé :

L'intérêt porté par les entreprises au développement permanent de leur compétitivité est devenu une nécessité incontournable. Cette situation a été dictée par les changements accélérés de son environnement d'activité serrée de la compétitivité sous toutes ses formes. C'est ce qui a amené les entreprises à chercher continuellement à développer et à améliorer leur force de compétitivité.

Pour arriver à ses fins, l'entreprise suit des voies diversifiées, et adopte moyens multiples. La recherche et le développement sont considérés parmi les moyens les plus efficaces, vu qu'ils sont une source de développement continu des capacités de l'entreprise, à travers l'amélioration de ses produits, et de son système d'activité, aussi que des innovations qu'elle peut réaliser.

Cet aspect n'a pas été négligé par les responsables algériens, qui ont donné toute l'importance à cette activité dans l'amélioration du rôle de l'entreprise (petites et moyennes)

Cependant il faut reconnaître que la marche des entreprises Algériennes dans ce sens n'est qu'à ses débuts, et nécessite des efforts encore plus importants.

Les mots clés :

Pouvoir concurrentiel, R&D, innovation, petites et moyennes entreprises.

## **Summary :**

The interest shown by companies to the permanent development of competitiveness has become an absolute necessity. This has been generated by the accelerated changes in their environment activities , and the development of increasingly tight competitiveness in all its forms .

This is what has led companies to continually seek to develop and improve their competitive strength. To achieve their purpose, companies follow divers ways and adopt multiple strategies.

Research and development are considered among the most effective ways to achieve their goals. These two factors are a source of competitiveness, product development, Innovation and creativity.

This, aspect has not been overlooked by the Algerian government who gave a big importance to this activity in the improvement of the small and medium companies Sector .

However, we must recognize that the operation of the Algerian enterprises in this direction is only at its beginning and requires even greater efforts.

## **Key words:**

Competitiveness, R&D, innovation, small and medium companies.

## خطة الدراسة:

مقدمة

### الفصل الأول: محتوى القدرة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول: مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثاني: متطلبات القدرة التنافسية للمؤسسة

### الفصل الثاني: طبيعة العلاقة بين مخرجات البحث و التطوير و القدرة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول: ماهية البحث و التطوير

المبحث الثاني: أثر مخرجات البحث و التطوير على القدرة التنافسية للمؤسسة

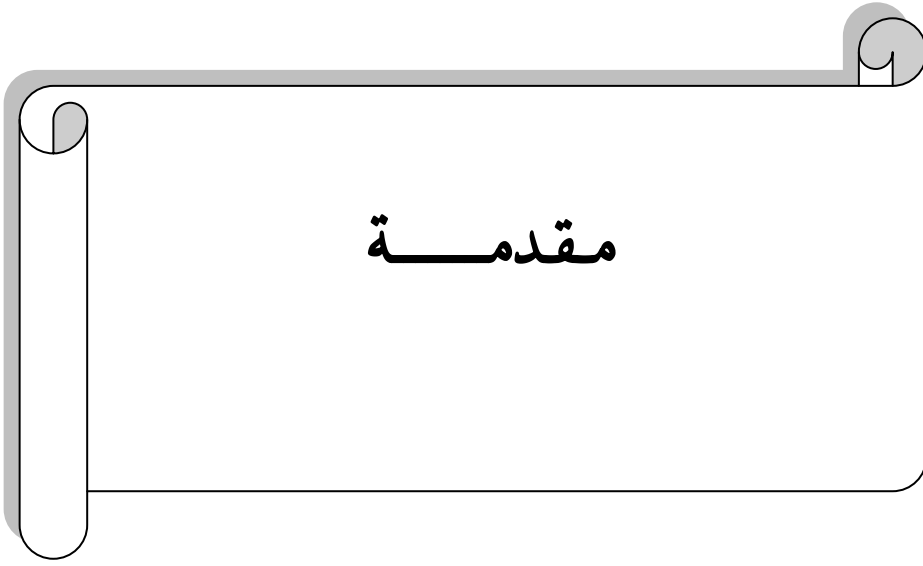
### الفصل الثالث: آليات دعم و تشجيع البحث و التطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في

الجزائر.

المبحث الأول: مدخل حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ممارستها لنشاط البحث و التطوير

الخاتمة



**مقدمة:**

إن إدارة المؤسسة من مدخل النظم, يفرض عليها التعامل مع محيطها تعاملًا دقيقًا, من خلال معرفة عناصره, و تشخيصها, و التنبؤ بها, و تحديد آثارها على أدائها. بالإضافة إلى تحديد التحديات التي تواجهها و الفرص التي تتيحها. و هذا ما يقود المؤسسة في النهاية إلى تحقيق كفاءة و فعالية في نشاطها.

هذا ما يلزم المؤسسة التكيف بوعي مع متغيرات المحيط, بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرتها, و بواسطة نشاطات أعضائها.

و يعتبر عامل المنافسة من بين أهم عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة, و أحد أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة باستمرار و تسعى للتفوق عليها. خاصة في ظل المتغيرات الحديثة التي طرأت على الساحة الاقتصادية الدولية, و التي أصبحت تمس معظم دول العالم بفعل العولمة, كتحريك التجارة الدولية, و فتح الأسواق المحلية على مختلف السلع المنافسة, و تدفق الاستثمارات الخارجية بمختلف أنواعها... و ما انجر عنها من مواجهة المؤسسة لأشكال متعددة من المنافسة, كالمنافسة المباشرة بين مؤسسات تنتج نفس المنتجات لنفس الزبائن, أو منافسة غير مباشرة بين مؤسسات تنتج منتجات بديلة, أو المنافسة على أسواق أخرى كسوقي العمل و رأس المال بجميع أنواعه.

و مع تزايد درجة تعقد البيئة التنافسية, و ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات, أصبح من الضروري لكل مؤسسة تبحث عن الاستمرارية في السوق و احتلالها لمراكز قوية فيه, العمل على تنمية و تطوير قدرتها التنافسية باستمرار. فبحث المؤسسة عن تنمية و تحسين قدرتها التنافسية, مهما كانت الطريقة التي تتبعها أو الوسائل التي تستخدمها لهذا الغرض مع تنوعها, تفيد المؤسسة و تحسن أداءها, و تخفف من حدة الضغوط التي تمارسها مختلف قوى المنافسة. كما ترفع من مستوى مؤشرات قدرتها التنافسية, و هذا ما يحسن من مكانتها في السوق, و يشجع مختلف المتعاملين الاقتصاديين على إقامة أعمال و علاقات معها.

و هناك العديد من الآليات التي تمكن المؤسسة من تنمية و تطوير قدرتها التنافسية, فكل مؤسسة تقوم باختيار و تحديد توجهها التنافسي انطلاقًا من رؤيتها و أهدافها المحددة, و إمكانياتها الداخلية.

و يعتبر البحث و التطوير أحد أهم تلك الآليات, باعتباره مصدرا للتنمية المستمرة للقدرة التنافسية, و ذلك بفضل التحسين و التطوير و الابتكار الذي تتوصل إليه المؤسسات الناشطة في ميدان البحث و التطوير.

لقد اكتسب البحث و التطوير مكانة هامة و إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات بمختلف أنواعها و أحجامها, نظرا لأن الاقتصاد و المنافسة الحالية تعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة و التطور التكنولوجي المستمر.

و مما زاد من حدة هذه المنافسة على المستوى الوطني, هو إقبال الجزائر و استعدادها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة, و ما ينجر عنها من إزالة للحواجز الجمركية و فتح للأسواق أمام كميات كبيرة و أنواع متعددة ذات جودة عالية من سلع و خدمات أجنبية ستنافس السلع و المنتجات المحلية, بالإضافة لتبنيها لاقتصاد السوق و المنافسة الحرة.

إن هذه التحديات و التحولات التي شهدتها ولا يزال الاقتصاد الجزائري يشهدها, ستكون ذات تأثير أكبر على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, بحكم أنها تتميز بمحدودية الإنتاج, و عدم التنوع في المنتجات, بالإضافة إلى ضآلة حصصها السوقية و عدم توفرها على القدرات الضرورية لمواجهة المنافسة القوية القادمة من الخارج . هذا ما يجعل قدرتها التنافسية ضعيفة نسبيا, و يجعلها معرضة لمخاطر المنافسة الأجنبية القوية.

هذا ما أظهر الحاجة و الضرورة لتشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاهتمام بالبحث والتطوير, و تحفيزها على الابتكار و الإبداع, و السعي لاكتساب و استخدام التكنولوجيات المتطورة في عمليات الإنتاج و التصنيع.

و لما عرفت الحكومة الجزائرية حجم التحديات التي ستواجه اقتصادها و نسيج مؤسساتها, خاصة منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, فقد أصبحت تولي اهتماما كبيرا بجوانب البحث و التطوير, و الابتكار و الإبداع , و وفرت مختلف الهياكل و الآليات التي تهتم بهذا الجانب.

## 1) إشكالية الموضوع:

انطلاقا من أهمية البحث و التطوير بالنسبة للمؤسسات , و الدور الذي يلعبه في تنمية قدرتها التنافسية, خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية, و مكانته كأحد أهم العوامل و الطرق التي يمكن للمؤسسات انتهاجها لمواجهة المنافسة الحادة, سنقوم بطرح السؤال التالي:

### كيف يساهم البحث و التطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ؟

من هذه الإشكالية الرئيسية تتبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو واقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة, و ما هي الوسيلة التي تمكنها من التكيف مع تغيراته و تطوراته و مواجهتها؟
- ✓ كيف يمكن للمؤسسة الاستفادة من البحث و التطوير و مخرجاته لتحسين مؤشرات تنافسياتها؟
- ✓ ما هي أهم الآليات التي سخرتها الحكومة الجزائرية لتحفيز و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار و البحث؟

**(2) فرضيات الدراسة:**

- ✓ تنشيط المؤسسة في ظل محيط تنافسي يتميز بالتطور و التغيير المستمر.
- ✓ تعتبر تنمية القدرة التنافسية ضرورة حتمية لكل مؤسسة تسعى للبقاء و الاستمرار في السوق.
- ✓ يعتبر البحث و التطوير أحد أهم الآليات التي توفر للمؤسسة قدرة تنافسية مستمرة.
- ✓ لقد تقطنت الحكومة الجزائرية لأهمية البحث و التطوير و مساهمة الابتكار في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و هذا ما انعكس على قراراتها بإنشاء العديد من الهياكل لهذا الغرض.

**(3) أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه البحث و التطوير و مخرجاته في تنمية و تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة, خاصة و أن المنافسة في الاقتصاد العالمي الحالي تركز على المعرفة و التكنولوجيا , و تتميز بالتطور المستمر. كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الكيفية التي تساهم بها مخرجات البحث و التطوير و خاصة الابتكار في ذلك.

**(4) أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها محاولة لإبراز مساهمة الابتكار و التطوير في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة, و توضيح كيفية ذلك. كما أنها محاولة للتنبيه بمدى ضرورة قيام المؤسسات بالبحث و التطوير. كما أنها محاولة لإبراز مدى اهتمام السلطات الجزائرية مؤخرًا بالبحث و التطوير, خاصة في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و محاولة التعرف على أهم الهياكل و الآليات التي سخرتها لخدمة هذا الغرض.

**(5) مبررات اختيار الموضوع:****أسباب ذاتية:**

- ✓ الميل نحو دراسة المواضيع ذات الصلة بإدارة الأعمال و تسيير المؤسسات.
- ✓ الرغبة في البحث في سبل تطوير و تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات.
- ✓ الاهتمام بمجال البحث و التطوير و التكنولوجيات الجديدة, التي تعتبر مصدرا للتميز و للقوة التنافسية للمؤسسات.
- ✓ الرغبة في تقديم إضافة في مجال إدارة الأعمال, نبرز من خلالها سبيلا من السبل التي يمكن للمؤسسة التي تبحث عن الريادة أن تسلكه.

## أسباب موضوعية:

- ✓ يعتبر موضوع القدرة التنافسية للمؤسسات موضوعا مهما, خاصة في ظل الظروف الحالية التي تميزها التنافسية القوية, نتيجة لانفتاح الأسواق على مؤسسات, و شركات متعددة جنسيات, و استثمارات أجنبية ذات مراكز تنافسية جد قوية. و تحول الجزائر نحو اقتصاد السوق, بالإضافة لمشارفتها على الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة, و ما يترتب عنها من ازدياد حدة المنافسة التي ستواجه المنتجات المحلية.
- ✓ هذا مادفع بنا للبحث في سبل تطوير و تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات. ورغم تعدد السبل و الوسائل التي يمكن أن تميمها, إلا أننا سنركز على عامل جد مهم, وهو البحث و التطوير الذي أصبح يحتل مكانة استراتيجية في الهيكل التنظيمي لمعظم المؤسسات.

## (6) منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية و الفرضيات, سنعتمد في دراستنا على استخدام المناهج التالية:

- ✓ المنهج الوصفي: و سنستعمله من خلال تقديمنا لمختلف التعاريف الخاصة بالبحث و التطوير وأهميته و متطلبته, بالإضافة للتعاريف الخاصة بالقدرة التنافسية و أنواعها و مختلف المؤشرات المكونة لها. و سنستخدمه أيضا من خلال تقديم مختلف الهياكل و الوكالات التي قامت الحكومة الجزائرية بإنشائها بغرض تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار و الإبداع.
- ✓ المنهج التحليلي: و سنستعمله من خلال تبين و توضيح العلاقة التي تجمع بين البحث و التطوير و مخرجاته, و بين القدرة التنافسية للمؤسسة و مؤشراتنا, و القوى التنافسية التي تواجهها.

## (7) صعوبات الدراسة:

إن أهم و أكبر صعوبة واجهتنا أثناء قيامنا بالدراسة, هو الوقت المحدود الذي يصعب في ظله إتمام إنجاز العمل, بالإضافة لصعوبة التقرب من مختلف المكتبات خاصة الجامعية منها. بالإضافة إلى الجهد و الوقت الضائع خلال القيام بالتنقلات المختلفة لأغراض دراسية, و هذا يعكس تدهور قطاع النقل و المواصلات و ما له من آثار جد سلبية على المواطنين عموما, و على الطلبة و الباحثين خصوصا.

## (8) الدراسات السابقة:

- ✓ دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية, وهي مذكرة ماجستير للطلبة حدة قرية, تخصص تسويق, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة سعد دحلب, البلدة, أفريل 2007.

قامت الطالبة من خلال هذه الدراسة ,بإبراز دور وظيفة التدريب في تحقيق قدرة تنافسية مرتفعة للمؤسسة. أما الدراسة التي نرغب بإعدادها فتساهم بإبراز دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة. وهذه إضافة يتبين لنا من خلالها تعدد الوسائل و العوامل التي تساعد في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

✓ دور نظام المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة , وهي مذكرة ماجستير للطالب عبد الناصر خري, تخصص تسويق, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة سعد دحلب, البلدة, أكتوبر 2008.

لقد ركز الطالب في بحثه على إبراز أهمية نظام المعلومات التسويقية كعنصر داعم للقدرة التنافسية للمؤسسة, أما موضوع بحثنا فيهم بإبراز دور و وظيفة البحث و التطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة , وهذه إضافة توضح إمكانية السعي لدعم القدرة التنافسية من خلال عدة وسائل.

✓ الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية, و هي مذكرة ماجستير للطالب بن نذير نصر الدين, جامعة الجزائر 2002. و قد قام الطالب من خلال دراسته بإبراز أهمية و مكانة الإبداع التكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و الدور الذي تلعبه في تنمية قدرتها التنافسية. و قد توصلت الدراسة التي قام بها الطالب إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمارس نشاط البحث و التطوير بطريقة غير رسمية في إنتاج الإبداعات التكنولوجية.

أما بالنسبة للدراسة التي قمنا بإنجازها , فقد اهتمنا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتحديد أهم الآليات و الهياكل و المؤسسات التي أنشأتها الحكومة الجزائرية بغرض تشجيع و تحفيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية البحث و التطوير و الابتكار.

## (9) خطة الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

تعرضنا في الفصل الأول و المعنون بمحتوى القدرة التنافسية, إلى القدرة التنافسية للمؤسسة و مؤشراتنا و محدداتها, بالإضافة إلى تحديد أهم العوامل و الآليات التي يمكن للمؤسسة , من خلال اتباعها و العمل بها, أن تنمي قدرتها التنافسية.

أما الفصل الثاني و المعنون بطبيعة العلاقة بين مخرجات البحث و التطوير و القدرة التنافسية للمؤسسة, فقد خصصناه لأهم الآليات التي يمكنها تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة, و هي البحث و التطوير, و قد

تطرقنا إلى أهم مخرجاته , وكيفية تأثيرها على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة و القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة.

أما بالنسبة للفصل الثالث و المعنون بآليات دعم و تشجيع البحث و التطوير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر, فقد خصصناه لإبراز أهم الهياكل و الآليات التي سخرتها الحكومة الجزائرية لترقية محيط نشاط, و تنمية و دعم و تحفيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار و البحث و التطوير, خاصة بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بالإضافة لمحاولة إبراز أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثناء ممارستها لهذا النشاط.

## الفصل الأول:

محتوى القدرة التنافسية للمؤسسة

**تمهيد:**

تعيش المؤسسة كوحدة متفاعلة في بيئتها , تتأثر بتغييراتها و تطوراتها, وتؤثر عليها من خلال مخرجاتها و تأثيرها على المجتمع المحيط بها من عمال و مستهلكين...

وتحتل دراسة المحيط أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة, فدراسة متغيراته و توقع تطوراته المستقبلية والأحداث التي يمكن بوقوعها أن تؤثر على المؤسسة, تكسب المؤسسة فرصة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

و من بين أهم المتغيرات أو القوى المؤثرة على نشاط و استمرارية المؤسسة, هي القوى التنافسية. فقد أصبحت المؤسسة تواجه قوى تنافسية حادة و ذات مستويات و كفاءات عالية, و تعتمد على مصادر متنوعة و مميزة تكسيها قدرة تنافسية عالية.

إن مثل هذه القوى التي أصبحت تلاحم المؤسسة في التواجد في الأسواق, أصبحت تشكل أهم محفز ودافع لتنمية و تحسين قدراتها التنافسية باستمرار, نظرا لأن المزايا التنافسية التي تمتلكها أي مؤسسة أصبحت ذات فترة حياتية محدودة .

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على أهم القوى و الظروف التنافسية التي تواجه المؤسسة في بيئة أعمالها, باعتبارها أهم الأسباب و الدوافع التي تجعل المؤسسة تعمل على تنمية قدرتها التنافسية بصفة مستمرة, كما سنتعرف على ماهية القدرة التنافسية للمؤسسة, و أهم مصادرها, و محدداتها و مؤشراتنا.

## المبحث الأول: مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة

إن التغيرات و التطورات السريعة و الجوهرية التي شهدتها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة, من عولمة و انفتاح الأسواق, وتسارع في التطورات التكنولوجية و وسائل الاتصال, وتعدد القوى و العوامل المؤثرة على نشاطها ... أدى إلى وضع المؤسسة في مواجهة قوى تنافسية شديدة تتميز بالتطور المستمر والاستعداد لمواجهة أي تحدي يفرضه عليها المنافسون.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على المفاهيم المتعلقة بالمنافسة , والتنافسية, بالإضافة إلى محاولة التعرف على الأسباب التي زادت من حدة المنافسة و خلقت الضرورة للتحسين و التنمية المستمرة للقدرة التنافسية للمؤسسة, و في الأخير سنتعرف على أهم القوى التنافسية التي تواجهها و تتأثر المؤسسة بها في محيطها.

### المطلب الأول: المؤسسة و محيطها التنافسي

المؤسسة هي عبارة عن وحدة أو عنصر ضمن محيط اقتصادي متعدد العناصر و الوحدات التي تتفاعل و تتعامل فيما بينها, وتؤثر و تتأثر ببعضها.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على ماهية المؤسسة , وماهية محيطها , وما هي طبيعة علاقتها مع محيطها.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسة

المؤسسات هي وحدات اقتصادية مختصة في إنتاج سلع و خدمات موجهة للتبادل في السوق من أجل تلبية احتياجات الاستهلاك.<sup>1</sup>

هذا التعريف يبين لنا وظيفة المؤسسة الأساسية و هي الإنتاج, حيث تقوم المؤسسات من خلال إنتاجها لمختلف السلع و الخدمات بإشباع احتياجات المستهلكين. كما يبين هذا التعريف أن المؤسسة تقوم بمبادلة مخرجاتها في الأسواق و تتحصل مقابلته على عائد مالي, وبالتالي فهي تتحصل من خلال ذلك على أرباح تضمن استمرارها في نشاطها.

كما تعرف المؤسسات من وجهة نظرية الأنظمة بأنها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> MICHEL Darbelet, et autres, *l'essentiel sur la management*, édition Foucher, 5eme édition, Paris, 2006, p6.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون *اقتصاد المؤسسة*. ب ط , الجزائر: دار المحمدية العامة للنشر, ب س ن, ص48.

هيكل اجتماعي واقعي, ومتعامل اقتصادي, تتمتع بخصائص تنظيمية. وبواسطة المفاهيم المستعملة و المتطورة في النظرية العامة التنظيمية, يمكن وصف المؤسسة كنظام مفتوح, ومعنى هذا أن المؤسسة نظام:

- ❖ لأن المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة , مجمعة حسب هيكل خاص بها .
- ❖ لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها, وتفصلها عن المحيط الخارجي.
- ❖ و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها, بواسطة نشاطات أعضائها.

إن تسيير المؤسسة بمفهوم النظام المفتوح يفرض عليها كشف و معرفة عناصر محيطها, تشخيصها, التنبؤ بها, تحديد آثارها على آدائها, وكذا تحديد القيود التي تفرضها, والفرص التي تتيحها, مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة و فعالية المؤسسة.<sup>1</sup>

- ✓ من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن المؤسسة بدورها تتكون من عناصر متفاعلة فيما بينها , تختلف وظائف كل عنصر منها , غير أنها تشترك كلها في العمل على تحقيق أهداف المؤسسة. كما يتم تنظيم وظائف و وحدات المؤسسة بطريقة فعالة تخدم تحقيق أهدافها.
- ✓ كما يتضح لنا من أن المؤسسة كنظام مفتوح , تربطها بمحيطها علاقة تأثيرية , فكما أنها تتأثر بعناصر محيطها و متغيراته, فإنها تؤثر عليه سواء بمخرجاتها أو بعلاقاتها مع الزبائن و تأثيرها عليهم , أو بتحقيق الوفورات الاقتصادية التي تعود بالنفع أو بالضرر على كامل المحيط المجاور لها.

### الفرع الثاني: محيط المؤسسة

تعتبر دراسة المحيط أمرا هاما بالنسبة للمؤسسة , نظرا لوجودها في علاقة مستمرة معه. فهو مصدر مواردها و منفذ لمنتجاتها. كما أنه يعتبر طرفا مهما على المؤسسة أخذه بعين الاعتبار أثناء تصميم إستراتيجيتها و تحديد أهدافها.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي, دروس في مبادئ التسيير. ب ط , الجزائر: مركز الطباعة لجامعة الجزائر, 2005, ص 44.

## تعريف محيط المؤسسة

يعطي القاموس الاقتصادي الأمريكي WEBSTER التعريف التالي للمحيط: هو مجموع الظروف, والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة , وتطور نظام المؤسسة.<sup>1</sup>

و هناك تعريف آخر لمحيط المؤسسة يقول بأن : المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات , المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني, مثل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية. أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة, ترتبط بمجموعة المتعاملين معها , مثل الهيئات و التنظيمات الحكومية الإدارية , ومؤسسات التوزيع. أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي, من عمال و مديرين و غيرهم.<sup>2</sup>

## تصنيف المحيط<sup>3</sup>

يصنف محيط المؤسسة إلى محيط عام , ومحيط خاص

❖ المحيط العام (غير المباشر): يتمثل في العوامل المؤثرة على كافة المؤسسات, و التي تقع خارج حدود المؤسسة , ولا تخضع لمراقبة الإدارة, ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية للمؤسسة. و تتمثل في العوامل التالية: السياسية, الاقتصادية, الاجتماعية, القانونية, التكنولوجية, الديمغرافية.

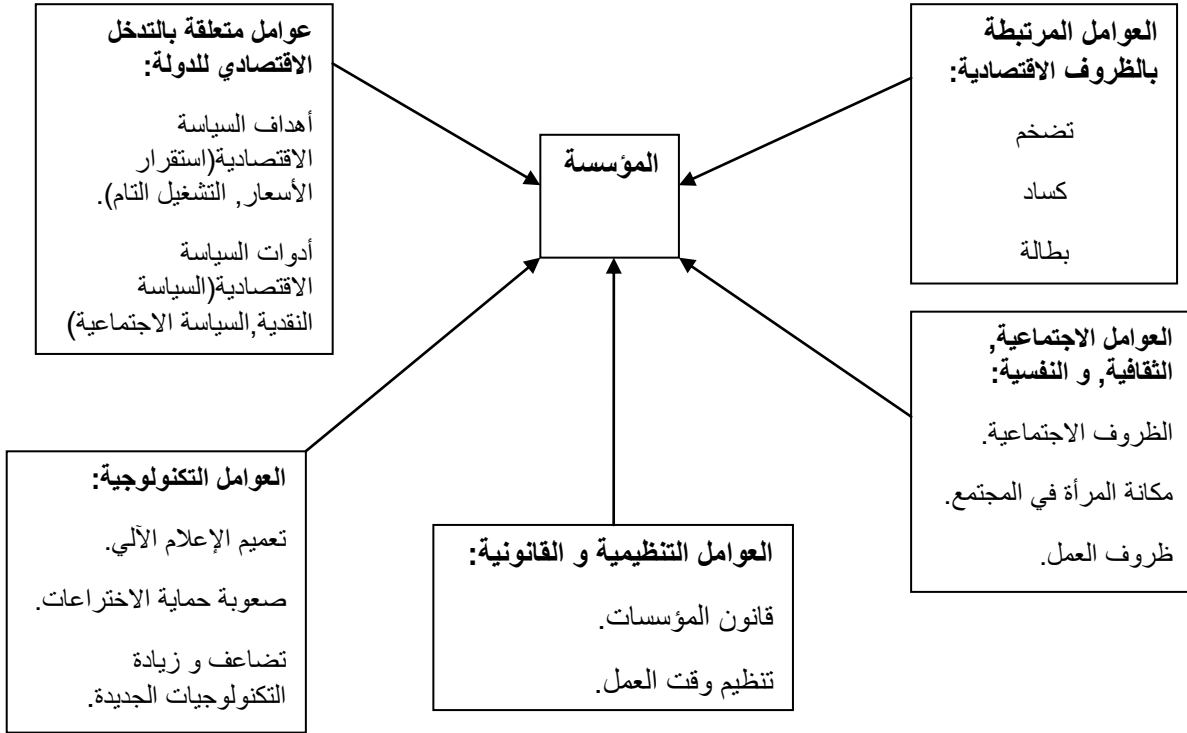
هذه العوامل تمثل إطار النشاط الذي يفرض على المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس الصفحة من نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون , مرجع سبق ذكره, ص 83.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي , مرجع سبق ذكره , ص ص , 44,45.

الشكل رقم(1) : المحيط العام للمؤسسة

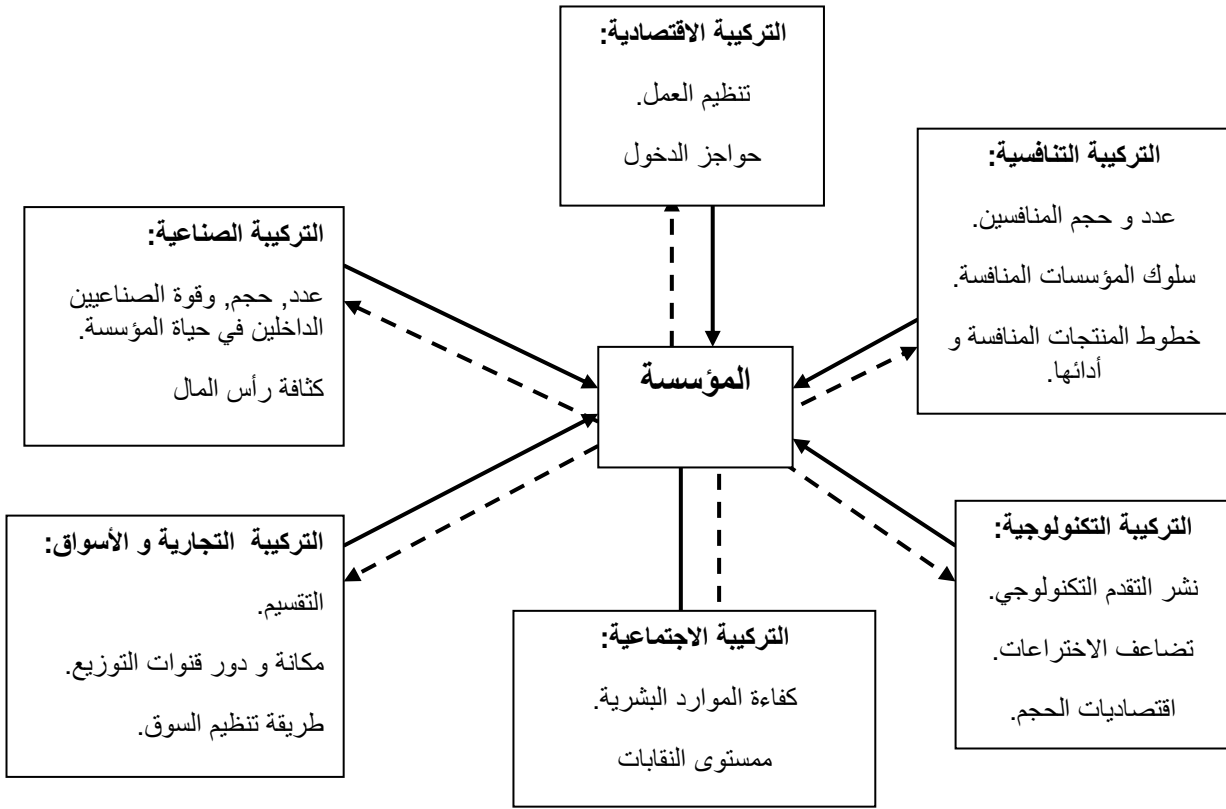


Source: MICHEL Darbelet, et autres ,op cit , p65.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل مجموع عناصر المحيط العام أو غير المباشر, و نلاحظ أن تأثير هذه العناصر على المؤسسة يكون باتجاه واحد, أي أن المؤسسة لا تستطيع التأثير بدورها على تلك العناصر بل تخضع لها و تحاول التأقلم مع متغيراتها, لأنها تقع خارج نطاق سيطرتها و تأثيرها.

❖ المحيط الخاص (المباشر): و هو مجموع العوامل و المتغيرات التي تقع على حدود المؤسسة و تتعامل بشكل مباشر معها, ويتضمن هذا المحيط العوامل التسويقية, التكنولوجية, الإنتاجية, و السياسية المرتبطة بالمؤسسة, والتي تمارس تأثيرا على نشاطها حاليا و مستقبلا. وتضم العديد من الفواعل: المستهلكين, الموردين, المنافسين, العوامل التكنولوجية, المجموعات الضاغطة مثل النقابات , جمعيات المستهلكين, واتجاهات الرأي العام.

الشكل رقم(2): المحيط الخاص للمؤسسة



Source: MICHEL Darbelet, et autres, op cit, p66.

يبين لنا هذا الشكل مجموع عناصر المحيط الخاص أو المباشر للمؤسسة, و التي يندرج ضمنها عنصر المنافسة الذي يعتبر من أهم و أكثر عناصر المحيط الخاص تأثيرا بالنسبة للمؤسسة, كما نلاحظ من خلال هذا الشكل أن هناك علاقة تأثيرية متبادلة بين المؤسسة و عناصر محيطها الخاص, فكما يؤثر هو عليها, فإنها بدورها تؤثر عليه و تتفاعل معه.

#### أهمية دراسة المحيط بالنسبة للمؤسسة

اكتسبت دراسة المحيط أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة, خاصة في السنوات الأخيرة التي شهدت تغيرات و تطورات متسارعة, خاصة عنصر المنافسة التي امتدت إلى جميع المستويات و جميع عوامل الإنتاج حتى الوقت.

هذا ما يجعل المؤسسة تراقب محيطها باستمرار , وتقوم بدراسته و جمع المعلومات حوله و استعمالها في تحديد تحركاتها الحالية و المستقبلية.

و من أهم الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها ما يلي:

- ❖ إن المؤسسة لا تنشط في فراغ , بل هي مرتبطة أماميا و خلفيا بشبكات من المتعاملين, والأسواق و الهيئات و الأفراد التي يجب التأقلم في التعامل معها.<sup>1</sup>
- ✓ يتحكم محيط المؤسسة في سلوكها و أدائها, نظرا لاعتباره الحكم على قبول أو رفض منتجاتها باعتباره المنفذ الوحيد لها. وبالتالي فإن محيط المؤسسة يحدد لها ما يلي:<sup>2</sup>
- ❖ أنواع و مستويات الأهداف الواجب تحقيقها.
- ❖ أنواع و كميات المواد التي يمكنها الحصول عليها.
- ❖ القيود و الاعتبارات لواجب الالتزام بها.
- ❖ القيم و المعايير الواجب الاسترشاد بها في اختيار الأنشطة و الأعمال التي تمارسها الإدارة.
- ✓ لدراسة المحيط أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة, حيث أن عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة تشمل أربعة عوامل أساسية:<sup>3</sup>
- ❖ تحديد نقاط قوة و نقاط ضعف المؤسسة (تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال تحليل الموارد المتوفرة لديها, سواء كانت موارد مالية, مادية, أو بشرية...).
- ❖ القيم الشخصية لمدراء المؤسسة و حاجاتهم الأساسية.
- ❖ تحديد الفرص و التهديدات(من خلال القيام بتحليل البيئة الخارجية, سواء العامة أو الخاصة .
- ❖ التوقعات الاجتماعية ( ما يطلبه المجتمع من المؤسسة, و تتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي).

### الفرع الثالث: توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية للمؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على معنى المنافسة , التنافسية , أنواع التنافسية , ذلك لأن هذه المفاهيم متداخلة فيما بينها, ويصعب أحيانا التفريق بين معانيها.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون, مرجع سبق ذكره, ص 84.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق , ص 46.

<sup>3</sup> فلاح حسن عداي الحسيني, الإدارة الإستراتيجية, مفاهيمها, مداخلها, عملياتها المعاصرة. ط1, ب م ن: دار وائل للنشر, 2000, ص 18.

## ✓ المنافسة

تعرف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.<sup>1</sup>

و تعرف المنافسة أيضا على أنها تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة و الخدمة بعد البيع وغيرها.

ولا تتم المنافسة بين المؤسسات فحسب, بل تكون أيضا بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة , وذلك بهدف تحقيق أفضل أداء, وزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المؤسسة.

إن نظام المنافسة أو المزاحمة كما يسميه البعض مبني على حرية المبادلات التجارية, و يؤكد المدافعون على هذا النظام بأنه يؤمن التنظيم العفوي للاقتصاد , كما يجنب الروتين و يشجع التطوير و التجديد.<sup>2</sup>

### الآثار المترتبة عن المنافسة

يمكن أن تنجر عن المنافسة آثار إيجابية و آثار سلبية , وتتمثل فيما يلي:

### الآثار الإيجابية للمنافسة:<sup>3</sup>

- ❖ للمنافسة دور تحفيزي للمؤسسات على تحسين المنتجات و تطويرها, و زيادة الاهتمام بأنشطة البحوث و التطوير , والابتكار و الإبداع, فهذا يعمل على تحسين و تنمية قدرتها التنافسية سواء من خلال تدنية تكاليف الإنتاج و بالتالي تخفيض الأسعار, أو من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية و تتميز بخصائص لا تمتلكها المنتجات المنافسة.
- ❖ تساهم المنافسة في تحقيق النمو الاقتصادي , و تنمية الأسواق المحلية , وهذا يساعد المؤسسات المحلية على اكتساب قدرة للتنافس على الصعيد الدولي.
- ❖ من نتائج المنافسة توفر أنواع مختلفة و متنوعة من المنتجات بنوعيات و خصائص مختلفة , يمكنها أن تلبى جميع الأذواق و الرغبات للمستهلكين, وتوفر لهم العديد من الخيارات.

<sup>1</sup> أحمد زغدار, المنافسة التنافسية و البدائل الاستراتيجية. ط1, الجزائر: دار جرير للنشر و التوزيع, 2011, ص 12.

<sup>2</sup> مروان بوزيد, أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية الصناعية للدول النامية في ظل العولمة-حالة الجزائر-. مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص التحليل الاقتصادي, قسم العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير, جامعة الجزائر, 2003, ص 34.

<sup>3</sup> << Concurrence sur les marches de produits et performance économique >> , télécharger du : [www. Ocde. Org/fr/eco/perspectives/2487672.pdf](http://www.Ocde.Org/fr/eco/perspectives/2487672.pdf) , consulter le 23/05/2014 à 13h19.

- ❖ إن المنافسة تدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى استعمال مواردها بكفاءة, و استغلالها أحسن استغلال, و ذلك لتفادي هدرها و ما ينتج عنه من ارتفاع في التكاليف.
- ❖ فتح أبواب الابتكار بالتنافس على الاكتشافات و الابتكارات الجديدة التي تحسن الإنتاج و تخفض تكاليفه.

#### الآثار السلبية للمنافسة:

- ❖ يمكن للمنافسة القوية التي تفرضها المؤسسات الضخمة كالشركات متعددة الجنسيات أن تؤدي إلى القضاء على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , أو المؤسسات حديثة الإنشاء التي لم تكتسب بعد مركز تنافسي في السوق.
- ❖ إن دخول المؤسسات في منافسة حادة قائمة على تخفيض الأسعار يمكنها أن تسبب حدوث حرب الأسعار التي تؤثر سلبيا على كل المؤسسات الداخلة فيها و تسبب لها في خسائر فادحة تهدد استمراريتها.
- ❖ انتشار ظاهرة الاحتكار و ما يترتب عنها من ارتفاع أسعار المنتجات في السوق الذي يتواجد فيه المحكر , واستخدام الأساليب الاحتياطية للتلاعب بالأسعار. و هذا يكون له آثار سلبية على القاعدة الإنتاجية و النشاط الصناعي, و بالتالي التأثير السلبي على الاقتصاد عموما.

#### ✓ التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة و لا يخضع لنظرية اقتصادية عامة, وقد ظهر لأول مرة خلال فترة العجز و تراكم الديون الخارجية التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية (1981-1987), و عاد مفهوم المنافسة للظهور خلال فترة التسعينات كنتيجة للتغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي, والناتجة عن العولمة وانفتاح الأسواق و تحرير التجارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هشام سفيان صلواتشي, يوسف بودة, "تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم الإستراتيجي و تقسيم السوق", (الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, الجزائر , 2010), ص 5.

## تعريف التنافسية

تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو واستقرار و توسع و ابتكار و تجديد. وتسعى كل المؤسسات و رجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري, نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية.<sup>1</sup>

و التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها و تقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة و تجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين.<sup>2</sup>

و تعرف التنافسية أيضا بالجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية والتسويقية و الإنتاجية و الإبتكارية و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف التنافسية بالاستناد إلى ثلاثة معايير:<sup>4</sup>

- ❖ المعيار الأول , يرتكز على قيام المؤسسة بتقديم منتج عالي الجودة بسعر مقبول.
- ❖ المعيار الثاني, يرتكز على الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- ❖ المعيار الثالث, تعتبر التنافسية كسلوك و بالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة. فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهود قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات, وعليه فإن التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

من خلال التعاريف التي سبق ذكرها حول المنافسة و التنافسية نستنتج أن المؤسسة تعمل على تنمية و تطوير تنافسياتها بصفة مستمرة بإتباع مختلف الأساليب و الطرق , كنتيجة لظروف المنافسة الشديدة التي يفرضه عليها واقع السوق. و هي من خلال ذلك تسعى لمجابهة قوى المنافسة, بالإضافة إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في ضمان البقاء و الاستمرارية في السوق, بالإضافة إلى هدف تحقيق الأرباح و توسيع رقعتها السوقية , و التفوق على المنافسين, واكتساب ولاء الزبائن.

ويمكن للمؤسسة تحقيق التنافسية باعتمادها على أحد أو بعض العوامل التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار, المنافسة و الترويج التطبيقي, ب ط, مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر, 2000, ص 11.  
<sup>2</sup> محمد شتوح, الإدارة الإستراتيجية و بناء الميزة التنافسية, ط1, الجزائر: منشورات الحياة الصحافة, 2009, ص 22.  
<sup>3</sup> علي السلمي, إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, ب ط, مصر: دار غريب للنشر, 2001, ص 101.  
<sup>4</sup> وسيلة بوازيد, مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف, مذكرة ماجستير(غير منشورة), تخصص إدارة إستراتيجية, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة سطيف 1, الجزائر, ص 31.

- ❖ الالتزام بالموصفات الدولية للجودة.
- ❖ التطور التكنولوجي.
- ❖ تطوير اليد العاملة و تكوينها.
- ❖ تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق.
- ❖ الاهتمام بالبحث و التطوير.
- ❖ دراسة الأسواق الخارجية.
- ❖ تطوير نظام المعلومات.

يمكن تحديد عدة أنواع للتنافسية بالاعتماد على معيارين:<sup>2</sup>

1. المعيار الموضوعي: ويشمل هذا المعيار تنافسية المنتج، وتنافسية المؤسسة.
  - ❖ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه غير كاف، حيث يتم عادة الاعتماد على معيار التكلفة لتقييم تنافسيتها، وهذا ما يعتبر أمرا غير صحيح نظرا لوجود مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد لبيع.
  - ❖ تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، حيث يتم تقويم تنافسية المؤسسة على أساس الهوامش التي تحققها كل منتجاتها.
2. المعيار الزمني: ويشمل هذا المعيار التنافسية اللحظية، والقدرة التنافسية.
  - ❖ التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب التفاؤل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية تنجر عنها أرباح و نتائج إيجابية مؤقتة و غير مستمرة.
  - ❖ القدرة التنافسية: تختص القدرة التنافسية بالفرص المستقبلية و بالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

من خلال تعرفنا على أنواع التنافسية نستنتج بأن المؤسسات التي تمتلك رؤية إستراتيجية و أهداف بعيدة المدى، و التي تتميز بالمرونة و القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط العديدة و المتسارعة، هي التي

<sup>1</sup> نصيرة قوريش، "الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"، (الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010)، ص 12.  
<sup>2</sup> محمد شتوح، مرجع سبق ذكره، ص 24.

تعمل على بناء قدرة تنافسية متينة ، وتنميتها باستمرار نظرا لارتباط القدرة التنافسية بالفترات الزمنية المستقبلية وما تحمله من تغيرات و تطورات للقوى التنافسية.

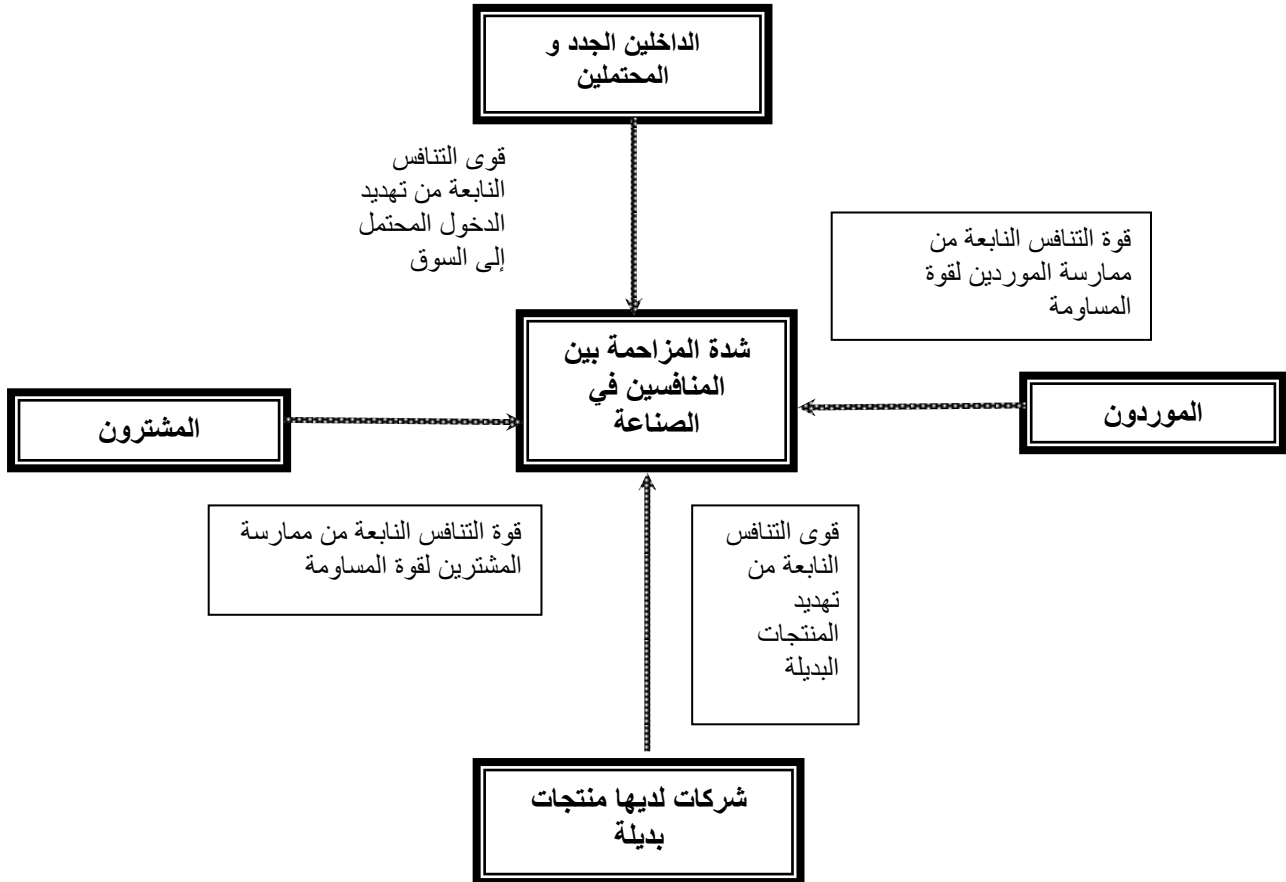
### المطلب الثاني: القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة

لقد توصلنا في السابق لأن المؤسسة تنشط في ظل محيط يتميز بتنوع و تعدد المؤثرات التي تواجهها المؤسسة عند ممارستها لنشاطها، و من بين أهم تلك العوامل التي تقوم بالتأثير عليها و ممارسة ضغط على نشاطها، القوى التنافسية الخمسة لPorter.

و قد قام Porter بوضع نموذج تحليلي لهيكل الصناعة الذي تنشط به المؤسسة ، بين من خلاله القوى التنافسية التي تواجهها، يسمى بنموذج قوى التنافس الخمس. و يمكننا من خلال هذا النموذج التعرف على أهم القوى التنافسية الموجودة في المحيط الخارجي الخاص للمؤسسة.

و يمكن في البداية ، التعرف على القوى التنافسية الخمس لبورتر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03: نموذج قوى التنافس الخمس



نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال.. ب ط، مصر:الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1996، ص 67.

سنقوم من خلال العناصر الموائية شرح و تحليل كل قوة من القوى التنافسية على حدا.

### ✓ شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة

يقصد بشدة المزاومة أو التنافس الحاد وجود العديد من المنافسين الذين يقدمون بدائل كاملة للسلع المعروضة من قبل المؤسسة. إن ازدياد حدة المنافسة قد تؤدي إلى حدوث حرب الأسعار و ارتفاع تكاليف الإعلان, وتحسين المنتجات و الخدمات, وتوفير ضمانات استخدامها للزبون, بغرض تحسين موقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

و هناك العديد من العوامل التي تحدد مدى مزاومة قطاع النشاط أو الصناعة الذي تنشط فيه المؤسسة, وتتمثل في:<sup>1</sup>

- ❖ عدد المنافسين في القطاع.
- ❖ درجة نمو الصناعة, فالصناعة التي تنمو بشدة تتيح للمؤسسة فرصة تحقيق نجاح محتمل و غير محدود.
- ❖ التكاليف الثابتة<sup>2</sup>, للتكاليف الثابتة أثر كبير على سعر السلعة المنتجة , وبالتالي على قدرتها التنافسية . و بالتالي فإن المؤسسات التي تواجه منافسة حادة تعمل على تخفيض التكاليف الثابتة ضمن مجموع التكاليف من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة , و من جهة أخرى يتعين على المؤسسة انتهاج سياسة تعمل من خلالها على إغراء المستهلكين على اقتناء تلك السلعة.
- ❖ تمييز المنتج: يعتبر تمييز المنتج من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المزاومة بين المنافسين, ففي حالة إنتاج المؤسسات لنوعية المنتجات التي لا يمكن تمييزها , يصبح قرار المستهلك في الشراء متعلقا بسعر تلك السلعة, هذا ما ينجر عنه حدوث حرب الأسعار. أما في حالة المنتجات القابلة للتمييز فإن قرار المستهلك يتعلق بمدى جودة خصائص المنتج المقدم من طرف المؤسسة, وفي كلتا الحالتين فإن المنافسة ستشهد اشتدادا كبيرا.
- ❖ زيادات الطاقة بشكل متقطع: إن زيادة الطاقات في صناعة ما بكميات تراكمية كبيرة يؤدي إلى إحداث دورات معينة لعرضها الكلي, بدءا بفترات الزيادة الكبيرة في الطاقة, ثم فترات عدم كفاية

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل, مرجع سبق ذكره, ص 68.  
<sup>2</sup> أحمد زغدار, مرجع سبق ذكره, ص 45.

العرض و ارتفاع الأسعار. هذا ما يخلق ردود فعل لدى المنافسين تتجسد في إضافة طاقة أكبر و بالتالي ظهور دورة جديدة من التدهور التدريجي لربحية الصناعة ككل.

- ❖ مركز العلامة في السوق: تعتبر العلامة أساسا قويا و مهما لتميز المنتج في السوق, لذا تقوم المؤسسات ببذل جهود كبيرة و إنفاق أموال كثيرة لضمان بناء و ترسيخ علامة قوية تحظى بقبول و اعتراف المستهلكين. و بالمقابل فإن قوى المنافسة تقوم بتقديم منتجات عامة للسوق بغرض الهجوم على مواقع المؤسسة ذات المنتجات المتميزة و القضاء على قاعدتها الربحية.
  - ❖ تكاليف التبديل: إن سهولة قيام المستهلكين بتبديل منتجات المؤسسة بمنتجات مؤسسة أخرى تعكس مدى حدة و شدة المنافسة و المزاحمة.
  - ❖ حواجز الخروج و المخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المؤسسة: تمثل حواجز الخروج المرتفعة جدا أحد العناصر المسببة لمشاكل جمّة , كالتدهور التدريجي في جاذبية الصناعة في الأسواق المتشعبة أو التي تعمل في ظل مرحلة انخفاض المبيعات. و من أهم مسببات حواجز الخروج ما يلي:<sup>1</sup>
  - ❖ الأصول المتخصصة : و هي تتميز بقيمة سوقية ضئيلة نظرا لارتباط نشاطها بمجال معين أو بمنطقة جغرافية معينة.
  - ❖ القيود الحكومية و الاجتماعية: و تتمثل في عمليات المنع أو التحفيز التي تفرضها الحكومة على المؤسسات.
  - ❖ الحواجز العاطفية: ويقصد بها تردد أو تأخير قرار الانسحاب من قبل المسيرين, نظرا لشعورهم بالمسؤولية اتجاه العملاء.
  - ❖ الاعترافات الإستراتيجية: يمكن لقرار المؤسسة بالانسحاب أن يؤثر على المؤسسات الأخرى التي تربطها معها علاقات إستراتيجية, وهذا ما يجعل المؤسسة مترددة في تنفيذ قرار انسحابها
- ✓ **تهديد المنافسين الجدد في الصناعة**

أن دخول مؤسسات جديدة إلى صناعة ما يعتبر تهديدا للمؤسسات الناشطة فيه مسبقا, ذلك أن المنضمين الجدد يهدفون إلى اكتساب نصيب من السوق, و الحصول على أكبر قدر من الموارد, كما يهدفون إلى تعزيز مركزهم التنافسي في السوق من خلال قيامهم بتخفيض الأسعار.

<sup>1</sup> جلول بن قشوة, تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مطاحن الأغواط 2002-2006, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص تسويق, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2007, ص 59.

غير أن المنافسين الجدد يواجهون العديد من عوائق الدخول للقطاع الصناعي المستهدف، و من أهم تلك المخاطر:

- ❖ اقتصاديات الحجم:<sup>1</sup> وهي تعتبر عاملا مهما بالنسبة للداخلين الجدد، فهي تضعهم بين موقفين، إما إتباع إستراتيجية الإنتاج بالحجم الكبير بغرض القدرة على مواجهة المؤسسات المنافسة، أو العمل على أساس الإنتاج بالحجم القليل و بالتالي تحمل خطر الداخلين الجدد.
- ❖ تمييز المنتج: تواجه المؤسسة الرغبة في دخول قطاع صناعي معين خطر المنتجات المتميزة التي تعتبر منافسة قوية لها، هذا ما يحتم عليها تحمل تكاليف عالية من أجل تمكنها من الحصول على زبائن ذلك القطاع.
- ❖ الاحتياج إلى رأس المال:<sup>2</sup> تظهر حاجة المؤسسات الجديدة للموارد المالية لغرض مواجهة المنافسة، وحتى في حالة توفر رؤوس الأموال في الأسواق المالية، فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا ما يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.
- ❖ تكاليف التبديل:<sup>3</sup> إن قيام المؤسسة بتبديل نشاطها من منتج إلى منتج آخر ينجر عنه ارتفاع في التكاليف بسبب تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة، تعديل المنتج، البحث عن مصادر جديدة للتمويل...، وهذا ما يفرض على المؤسسة تقديم براهين لارتفاع التكاليف و إقناع الزبائن بالتخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع و التوجه إلى الداخلين الجدد.
- ❖ الوصول إلى قنوات التوزيع
- ❖ السياسة الحكومية: للسياسات الحكومية دور مهم في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، حيث بإمكانها تقديم تسهيلات دخول تتمثل في تسهيلات جبائية، كما قد تقوم بمنع مؤسسات جديدة من الدخول من خلال فرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مريم قوراري، إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص حوكمة الشركات، قسم إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص 119.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 120.

<sup>3</sup> نفس الصفحة من نفس المرجع السابق.

<sup>4</sup> نفس الصفحة من نفس المرجع السابق.

## ✓ تهديد السلع البديلة

إن توفر خيار واسع أمام المستهلكين يتيح للسلع البديلة المنافسة بقوة خصوصا في ظل غياب الولاء للسلعة , أو عدم اهتمام المستهلك بالعلامة أو الاسم التجاري.<sup>1</sup>

كما أن وجود سلع و خدمات بديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع أسعارها خوفا من تحول المستهلكين نحو المنتجات البديلة للمؤسسات المنافسة.

و مما يزيد من تهديد المنتجات البديلة ما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ قدرة السلع و الخدمات البديلة على إشباع حاجات زبائن بطريقة أفضل و أرخص.
- ❖ عدم توافر المعرفة التي تمكن الزبائن من المقارنة بين سعر و جودة المنتج البديل وسعر و جودة المنتج الأصلي.
- ❖ عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة اتخاذ قرار بشراء السلع و الخدمات البديلة.

## ✓ القوة التفاوضية للمشتريين

يكتسب الزبائن قوة تفاوضية في ظل الحالات التالية:<sup>3</sup>

- ❖ للمشتريين دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة.
- ❖ احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.
- ❖ وجود بدائل للسلع و الخدمات.
- ❖ ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع و الخدمات.
- ❖ عدد المشتريين و المتعاملين مع المؤسسة, ففي حالة وجود عدد قليل من المشتريين فإن بإمكانهم التفاهم و تحديد سعر السلعة المشتراة و تحديد نوعيتها.<sup>4</sup>

## ✓ القوة التفاوضية للموردين

يملك الموردون القدرة على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم, و تتمثل قوة الموردين فيما يلي:

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني, مرجع سبق ذكره, ص 76.  
<sup>2</sup> عبد الوهاب بوبعة, دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص إدارة الموارد البشرية, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة منتوري قسنطينة, الجزائر, 2012, ص 78.  
<sup>3</sup> فلاح حسن عداي الحسيني, مرجع سبق ذكره, ص 77.  
<sup>4</sup> أحمد زغدار, مرجع سبق ذكره, ص 49.

- ❖ سيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين.
- ❖ عدم توفر البدلاء بسهولة.
- ❖ عندما يشكل الموردون تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي
- ❖ عدم توفر مواد خام بنفس نوعية المواد الخام المقدمة من الموردين.
- ❖ عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا و مدخلا هاما من مدخلات السلعة.
- ❖ درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة.<sup>1</sup>
- ❖ مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.<sup>2</sup>

الجدول رقم 1: قوة الموردين و المشترين على المساومة

قوة المشترين	قوة الموردين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المشترين المهمين</li> <li>• مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة</li> <li>• تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين</li> <li>• تهديد المشترين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الخلفي</li> <li>• تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي</li> <li>• مساهمة الجودة أو الخدمة في منتجات المشترين</li> <li>• نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين</li> <li>• ربحية المشترين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الموردين المهمين</li> <li>• مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين</li> <li>• التمييز أو تكاليف التبديل لمنتجات الموردين</li> <li>• تهديد الموردين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الأمامي</li> <li>• تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي</li> <li>• مدى إسهام الموردين إلى الجودة أو الخدمة الخاصة بمنتجات الصناعة</li> <li>• نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة</li> <li>• أهمية الصناعة في تحقيق ربح للمورد</li> </ul>

المصدر: نبيل مرسي خليل, مرجع سبق ذكره, ص 73.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه , و من خلال إجراء مقارنة بين عناصر قوة الموردين و عناصر قوة المشترين , وجود تشابه كبير بينهم, حيث تؤثر على قوتهم من عدمها نفس المتغيرات كالعقد و توفر البدائل و تكاليف التبديل, و تهديد التكامل سواء الخلفي بالنسبة للموردين أو الأمامي بالنسبة للمشترين...

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق, ص 48.

<sup>2</sup> نفس الصفحة من نفس المرجع السابق.

### المطلب الثالث: العوامل التي زادت من حدة المنافسة

هناك العديد من المتغيرات و العوامل البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة, و التي ارتبط ظهورها مع التغيرات و التطورات التي عرفها النظام العالمي ككل, وخاصة في المجال الاقتصادي الذي شهد انفتاح و تحرير الأسواق كنتيجة للعولمة الاقتصادية, وتسارع التطورات و الاكتشافات التكنولوجية , بالإضافة إلى التغير في سلوكيات المستهلكين الذين أصبحوا يتميزون بالوعي , ويمتلكون الخيارات و البدائل . و سنحاول فيما يلي تقديم أهم المتغيرات و العوامل التي زادت من حدة المنافسة.

### الفرع الأول:العولمة

#### تعريف العولمة

تعددت التعاريف لظاهرة العولمة و اختلفت باختلاف الأبعاد و التوجهات للمفكرين الذين قاموا بتعريفها, فهناك مجموعة تركز على البعد الاقتصادي, ومجموعة تركز على البعد الثقافي, و مجموعة تركز على البعد السياسي.<sup>1</sup>

- ❖ البعد الاقتصادي: وهو البعد الذي يحتوي على مؤشرات و اتجاهات و مؤسسات اقتصادية عالمية جديدة لم تكن موجودة في السابق, وهي تشكل في مجملها العولمة الاقتصادية.
- ❖ البعد الثقافي: و يشير إلى بروز الثقافة كسلعة عالمية يتم تسويقها كأبي سلعة تجارية أخرى, وبالتالي بروز وعي و إدراك و مفاهيم و قناعات و رموز و وسائط و وسائل ثقافية عالمية الطابع.
- ❖ البعد السياسي:يشير إلى قضايا سياسية جديدة مرتبطة أشد الارتباط بالحالة الأحادية السائدة حالياً.

و قد كان لظاهرة العولمة أشد التأثير على الوضع التنافسي وشدته بالنسبة للمؤسسات مهما كان حجمها أو نشاطها أو موقعها في العالم, و ذلك بحكم التغيرات التي أثارها في بيئة نشاط المؤسسة.

#### مظاهر العولمة

و من أهم مظاهر العولمة التي عملت على زيادة حدة المنافسة ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المنعم محمد الطيب حمد نيل, <<العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف-نظرة شمولية>>, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد: 3, ص 4.

- ❖ الانتشار و الشبوع: ويقصد به إشاعة النمط الرأسمالي من خلال فرض و تسويق نموذج الاقتصاد المفتوح و قوى السوق.
- ❖ تدويل الأسواق و العمل على فتح الأسواق الوطنية أمام المؤسسات متعددة النشاط, و إفساح المجال أمام الاستثمارات الدولية و الشركات متعددة الجنسيات.
- ❖ التغيير الاقتصادي, ويقصد به تغيير الأنظمة الاقتصادية الوطنية على مستوى العالم , والتي تؤدي بدورها إلى تغيير أنماط الأنظمة السياسية و الاجتماعية و غيرها.
- ❖ التقدم التكنولوجي , و يعتبر محرك العولمة في مجالات الاقتصاد و وسائل الإنتاج, والاستهلاك.
- ❖ انتقال رؤوس الأموال بكل حرية و سهولة.
- ❖ الدور الذي تلعبه المؤسسات الدولية التي تعتبر عماد العولمة المالية و النقدية و الاقتصادية, من خلال تحكمها في اقتصاد السوق و قيامها بتفكيك القطاع العام و نقل ملكيته للقطاع الخاص.
- ❖ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة المتغيرات , نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب بحوث السوق و الشفافية النسبية في المعاملات والمعلومات المتعلقة بالسوق, و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.<sup>2</sup>
- ❖ حرية و سرعة حركة رؤوس الأموال و الاستثمارات عبر الحدود الوطنية للدول, وسهولة إجراء المعاملات التجارية.
- ❖ السرعة الفائقة في نقل المعلومات بين دول العالم بفضل مختلف الاكتشافات و التطورات التكنولوجية, هذا ما يسهل المبادلات و الاتصالات.

### الفرع الثاني: ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن

يهدف هذا النوع من المنافسة إلى ضمان سرعة الاستجابة لطلبات و رغبات العملاء, بغرض تحقيق سبق و توفير خدمات أفضل للمستهلكين, و تخفيض تكاليف التخزين ... و تحقيق هذا يكسب المؤسسة قدرة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

ومن أجل اكتساب هذا النوع من القدرة التنافسية ينبغي توفر العوامل التالية:<sup>3</sup>

- ❖ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق, من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

<sup>1</sup> حسن عبد الله العايد, انعكاسات العولمة على السيادة الوطنية. ط1, الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع, 2009, ص 46.

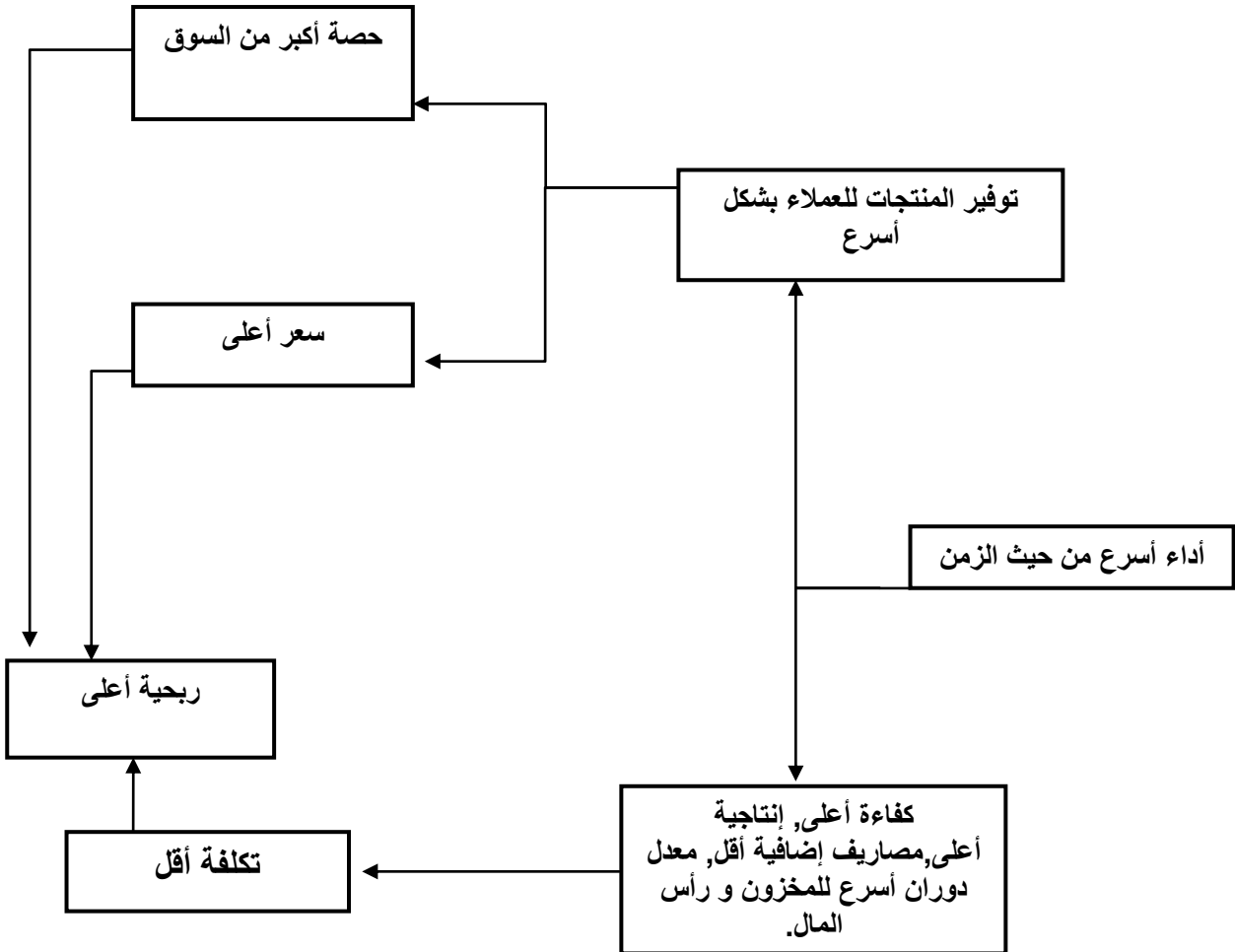
<sup>2</sup> محمد شتوح, مرجع سبق ذكره, ص 23.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل, مرجع سبق ذكره, ص 20.

- ❖ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- ❖ تخفيض الفترة التي تفصل بين طلب العميل للمنتج و تسليمه له وهذا يتطلب توفر خدمة توزيع فعالة .
- ❖ تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات, و هذا يتطلب تحقيق المرونة في عمليات التصنيع.
- ❖ الالتزام بالمواعيت المحددة للتسليم الداخلي لعناصر و مكونات الإنتاج في كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية.

الشكل رقم 04:ديناميكيات القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن

المصدر:نبيل مرسي خليل, مرجع سبق ذكره,ص 21.



يتضح لنا من خلال هذا الشكل الأهمية الكبيرة لعنصر الزمن كعامل داعم للقدرة التنافسية للمؤسسة, فالمؤسسة التي تمتلك القدرة على التحكم و المنافسة في عنصر الزمن تتمكن تحقيق إنتاجية عالية مقارنة بالمنافسين, كما تتمكن من تدنية التكاليف عموما كتكاليف التخزين, كما أنها تتمكن من الحيازة على حصص سوقية أعلى بفضل توفيرها لاحتياجات الزبائن من سلع و خدمات قبل المنافسين, و بالتالي يكون من حقها المطالبة بأسعار مرتفعة نسبيا مقارنة بالمنافسين. و كل هذه العوامل تمكن المؤسسة من تنمية قدرتها التنافسية, و تحقيق أرباح, و التفوق على المنافسين.

#### الفرع الرابع: تطور سلوك المستهلك

لقد شهد سلوك المستهلك تطورا و اختلافا عما كان عليه في السابق, فقد تحولت علاقته بالمؤسسة من مستهلك راض ووفي إلى فاعل وسيد في اختياراته و استهلاكه.

أصبح للمستهلكين تأثير مباشر على نشاطات و قرارات المؤسسات في مجال الإنتاج, وذلك نظرا للقوة التي اكتسبوها بفعل الوعي و ارتفاع المستوى التعليمي, الذي أكسبهم القدرة على المفاضلة بين الأنواع العديدة للمنتجات, واختيار أفضلها سواء من حيث السعر أو الجودة, حسب حاجة المستهلك.

بالإضافة إلى توفر قوانين حماية المستهلك, وظهور تنظيمات و نقابات تمثل المستهلكين و تدافع عن حقوقهم , وتشكل جماعات ضغط فعالة تؤثر على قرارات المؤسسة.

كما أن وسائل الإعلان و الاتصال و شبكة الانترنت سهلت على المستهلك الإطلاع على كل أنواع المنتجات, وسهلت عليه الحصول عليها مهما كان موقعها في العالم, وذلك بفضل التجارة الإلكترونية و تحرير التجارة العالمية.

هذا ما فرض على المؤسسات مسايرة هذه التطورات و ترقبها, وإيلاء عناية كبيرة إلى مجموعة من العوامل التي لم تكن تأخذ بعين الاعتبار سابقا, كتقديم منتجات صحية للمستهلك ذات قيمة سعرية مدروسة, و الأخذ بعين الاعتبار حماية المحيط من خلال إنتاج منتجات قابلة للرسكلة , وظهور مقاييس عالمية تفرضها الدول من أجل قبول تسويق المنتجات في أسواقها.

## الفرع الرابع: تزايد معدلات الابتكار و التطور التكنولوجي

تعتبر التكنولوجيا المحرك الأصيل للمنافسة، ومصدرا للنفوذ الاقتصادي و حتى السياسي باعتبار النظام العالمي الجديد يقوم على التفوق و السبق التكنولوجي. من جهة أخرى فقد أصبح المحيط التكنولوجي للمؤسسة يتميز بالتسارع و التعقيد، وهذا ما يستوجب على المؤسسات أن تكون يقظة اتجاه محيطها، من خلال المتابعة المستمرة للتكنولوجيات الموجودة حاليا في مجال نشاطها، بالإضافة للتكنولوجيات المتوقع إدخالها لاحقا من قبل منافسين موجودين أو محتملين.<sup>1</sup>

إن تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي ، وتدفق نتائج البحوث و التطوير، وتسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحوث و التطوير، أدى إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج. وذلك بسبب سرعة قيام المنافسين بتقديم منتجات بديلة ، و سهولة تقليدها من طرف بعض المنافسين أو قيامهم بإضافة بعض التحسينات و التعديلات و التطويرات عليها. و هذا ما يحتم على المؤسسة الإسراع في تقديم منتجات جديدة أو تطويرها باستمرار، بغرض المحافظة على مكانتها في السوق أو تحسينها.

### المبحث الثاني:متطلبات القدرة التنافسية للمؤسسة

إن المؤسسات الناشطة في السوق تتعرض لضغوط تنافسية مستمرة و متزايدة، نظرا لأن قوى المنافسة تتميز بالتطور و التحسن المستمر و المتسارع ، وذلك بفضل العديد من العوامل كتسارع الاكتشافات و التطورات التكنولوجية، وتطور أساليب الإنتاج ...

و من أجل مجارات و مواكبة هذه التطورات ، والبقاء و الاستمرار في محيط المنافسة ، و يجب على المؤسسة تنمية و تطوير قدرتها التنافسية باستمرار .

وسنحاول فيما يلي الإلمام بمختلف جوانب هذا المصطلح، و التعرف على أهم العوامل و الوسائل التي تساهم في دعم و تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات.

### المطلب الأول : مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة

سننطلق في البداية إلى تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة

<sup>1</sup> حسين رحيم، "المؤسسة الاقتصادية و تحديات المحيط التكنولوجي : تشخيص و استراتيجيات"، (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 23/22 أبريل 2003)، ص 57.

## الفرع الأول: تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة

سنقوم في البداية بعرض مجموعة من التعاريف , لتوضيح معنى القدرة التنافسية للمؤسسة. بعد ذلك سنحاول استخلاص أهم العناصر التي يركز عليها هذا المفهوم.

يعد Philip SELZNICK\* أول من أظهر مصطلح القدرة التنافسية سنة 1957, حيث عرفها بأنها شيء ما تفعله المؤسسة جيدا و مختلفا عن منافسيها.

وقد قامت لجنة رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية للتنافسية الصناعية , بتقديم تعريف يعتبر من أكثر التعريفات شيوعا, فقد اعتبرت بأن القدرة التنافسية للمؤسسة تكمن في إمكانية تقديمها المنتجات أو الخدمات ذات النوعية المميزة , وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين و الدوليين, وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى و قدرتها على تعويض المشتغلين بها و توفير عائد مالي لمالكيها.<sup>1</sup> كما عرفها منتدى الإدارة الأوروبي باعتبارها قدرة و فرص المؤسسة, الراهنة و المستقبلية على تصميم و إنتاج و تسويق السلع في بيئاتهم المحيطة بهم, والتي تشكل خصائصها السعرية و غير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية و المحلية.<sup>2</sup>

كما عرفت القدرة التنافسية للمؤسسة بأنها , قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار و تجديد.<sup>3</sup>

من خلال ما عرضناه من تعاريف , يمكننا الخلوص إلى أن القدرة التنافسية للمؤسسة ترتكز على العناصر التالية:

\*أستاذ القانون و علم الاجتماع بجامعة كاليفورنيا,لا, وركز في أبحاثه على النظرية التنظيمية و الإدارة العامة , وصاحب كتاب القيادة في الإدارة, وتوفي في 12 جوان 2010.

<sup>1</sup> نصر الدين بن نذير, دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة -حالة الجزائر-, أطروحة دكتوراه (غير منشورة), تخصص تسيير , كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, جامعة الجزائر3, الجزائر, 2011-2012, ص ص 67,68.

<sup>2</sup> زهية خياري, شافية شاوي, " القدرة التنافسية للصناعة التحويلية:دراسة حالة الجزائر", (الملتقى الدولي الرابع حول المناقشة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية), ص 3.

<sup>3</sup> عائشة قرش, دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبيدة), مذكرة ماجستير(غير منشورة), تخصص إدارة أعمال, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة سعد دحلب بالبيدة, جوان 2007, ص 34.

- ❖ تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق قدرتها التنافسية على مجموعة من العناصر, كتطوير و تحسين نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة بصفة مستمرة, وهذا ما يتطلب توفر موارد و كفاءات عالية لدى المؤسسة.
- ❖ هدف المؤسسة من تنمية قدرتها التنافسية هو البقاء و الاستمرار في السوق, و مواجهة المنافسة الحادة, و الصمود أمامها باستمرار.
- ❖ نلاحظ أن لعامل الابتكار و التجديد و الجودة أهمية بالغة في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات.

### الفرع الثاني: أشكال القدرة التنافسية<sup>1</sup>

تتجلى القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ثلاثة أشكال:

- ❖ المنافسة عن طريق التكلفة:تكتسب المؤسسة قدرة على المنافسة في حالة تخفيضها لتكاليف الإنتاج, فانخفاض تكاليف الإنتاج يؤدي إلى زيادة المبيعات و بالتالي زيادة الحصة السوقية, وتحسين الميزانية.
  - ❖ المنافسة عن طريق السعر: تتمثل في قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها بسعر مساو أو أقل من أسعار المنتجات المنافسة.
  - ❖ المنافسة عن طريق التكنولوجيا: يمكن للمؤسسة اكتساب قدرة تنافسية من خلال قيامها بتحسين و تطوير منتجاتها القديمة , أو من خلال اكتشافها لمنتجات جديدة . وذلك بالاستناد إلى أنشطة البحوث و التطوير, واستغلالها لمختلف التطورات التكنولوجية أثناء العملية الإنتاجية .
- أن المؤسسة التي تستغل عامل التكنولوجيا أحسن استغلال تتمكن من اكتساب قدرات تنافسية متنوعة, فالتوصل إلى طرق و أساليب إنتاجية جديدة و متطورة يعمل على تمييز منتج المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة, بالإضافة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و بالتالي انخفاض أسعار منتجاتها, وهذا ما يزيد من فرص توسيع حصصها السوقية.

### المطلب الثاني: مصادر القدرة التنافسية للمؤسسة

هناك عدة مصادر و عدة خيارات أو توجهات تتبناها المؤسسة بغرض اكتساب و زيادة قدرتها التنافسية, وقد يختلف توجه كل مؤسسة نحو اختيار مصدر لقدرتها التنافسية و ذلك نظرا لاختلاف موارد و إمكانيات

<sup>1</sup> خديجة يحيوي, أثر مراقبة جودة المنتج على القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية(SNVI)- رسالة ماجستير(غير منشورة),تخصص تسيير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2001,ص ص , 3,4.

كل مؤسسة عن الأخرى، بالإضافة لاختلاف أهداف و غايات كل منها. غير أننا سنحاول فيما يلي تقديم أهم المصادر، أو أهم العوامل التي تتمكن المؤسسة من خلالها اكتساب القدرة التنافسية أو تتميتها.

لقد قامت منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE سنة 1992، بتقديم مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تساهم في نجاح المؤسسة في إطار التنافسية. حيث قالت بأن تنافسية المؤسسة تركز على عدة عوامل من بينها:<sup>1</sup>

- ❖ التسيير السليم لتدفقات الإنتاج و المخزون و المواد الأولية و المستلزمات.
- ❖ التنظيم الذاتي لآليات العمل أو النشاط بفعالية، و التي تستهدف إدماج تخطيط السوق.
- ❖ البحث و التطوير المهيكل.
- ❖ التصميم، الهندسة و التصنيع.
- ❖ القدرة على الربط بين الأنشطة الداخلية للبحث و التطوير و الإبداع بالتعاون مع الجامعات و المنظمات المختصة في نشاط البحث و التطوير.
- ❖ القدرة على تعديل استراتيجيات التصميم و الإنتاج وفقا لخصائص الطلب و تطور الأسواق.
- ❖ القدرة على إقامة علاقات متجانسة مع موردي المواد الأولية و المستلزمات، ومع تجار التجزئة.
- ❖ إجراءات المؤسسة الهادفة إلى تحسين كفاءات المستخدمين و العمال، عن طريق الاستثمار في التكوين للرفع من مسؤولية العمال في العملية الإنتاجية.

كما يمكن إرجاع أسباب اكتساب المؤسسات لقدرة تنافسية، امتلاكها لبعض أو كل العناصر و المعايير التالية:<sup>2</sup>

- ❖ مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، و ضرورة تحري مقوماتها و ضماناتها خلال مراحل الإنتاج.
- ❖ مدى زرع و تنمية روح الفريق داخل المنظمة، و الاهتمام بمستوى أداء و كفاءة و مهارة العاملين من خلال خضوعهم لدورات تدريبية مستمرة، بهدف زيادة مردوديتهم و ضمان إنجازهم لمهامهم على أكمل وجه.

<sup>1</sup> حدة قربة دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة أنتيبوتكال بالمدينة 2003-2006، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، أبريل، 2007، ص 131.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، ط 2، ب م ن، ب د ن، 1999، ص 48، 49.

- ❖ مدى الاهتمام بالبحوث و التطوير , وقدر المخصصات التي ترصد لبرامجه.فهذا يزيد من فرص الحصول على السبق التكنولوجي و الريادة في تصميم و إنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل.
- ❖ مدى وجود توجه تسويقي, أي استلها م حاجات و رغبات و توقعات العملاء, كأساس لتصميم الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات, و السعي المستمر للاستجابة لحاجات و توقعات العملاء, والتكيف مع متغيراتها.
- ❖ اليقظة التنافسية: ويعرفها Michel CARTIER بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله, كما تعبر اليقظة على مدى الحيطة التي توليها المؤسسة اتجاه عالمنا المتغير.<sup>1</sup>

إن امتلاك المؤسسة للقدرة تنافسية مهما كان مصدرها , يعتبر عاملا مهما وداعما لمركزها التنافسي, غير أن هذا غير كافي نظرا لدينامكية البيئة التنافسية , والتطور المستمر للمنافسين , وقيامهم بممارات و محاكاة أي تطوير أو تحسين تقوم به المؤسسة , وبالتالي فإن القدرة التنافسية للمؤسسة تخضع للتقدم و التقليد , وهنا تظهر الحاجة لتجديدها وتمييزها من خلال جهود البحث و التطوير.

حيث تقوم المؤسسات بتنمية قدراتها التنافسية من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة للمنافسة في مجال نشاطها , ويعتبر هذا كحصيلة أو ناتج للابتكار, والتحسينات و التطورات التكنولوجية , التي تنعكس على الأداء وتؤدي إلى إحداث تغييرات في المنتج, وفي عمليات الإنتاج, كما تؤدي إلى مداخل جديدة للتسويق, وأشكال جديدة للتوزيع... ويتحقق كل ذلك من خلال الاستثمار في تنمية المهارات و المعرفة , وإجراء البحوث و التطوير.<sup>2</sup>

ويمكن تقييم مدى جودة القدرة التنافسية للمؤسسة بالاعتماد على المعايير التالية:<sup>3</sup>

- ❖ مصدر القدرة التنافسية: لقد رأينا من قبل أن للقدرة التنافسية عدة مصادر يمكن للمؤسسة اعتماد إحداها أو بعضها, أو كلها, ويمكن ترتيب مصادر القدرة التنافسية إلى مصادر ذات رتبة منخفضة (يسهل تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين), وهذا ينطبق على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام. ومصادر من مرتبة مرتفعة, كالاعتماد على تكنولوجيا العمليات , وتمييز

<sup>1</sup> عائشة قرش, مرجع سبق ذكره, ص 42.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل, مرجع سبق ذكره, ص 99.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق, ص 101, 100.

المنتج، و السمعة الطيبة بشأن العلامات، و المجهودات التسويقية، و العلاقات الوطيدة مع العملاء...

❖ عدد مصادر القدرة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط كتصميم المنتج بأقل تكلفة، أو القدرة على شراء المواد الأولية بأسعار منخفضة، فإنه يكون من السهل على المنافسين التغلب على آثار تلك القدرة التنافسية. أما في حالة تعدد المصادر سيكون من الصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

❖ درجة التحسين و التطوير المستمر في القدرة التنافسية: يجب على المؤسسات أن تقوم بالتجديد و التطوير المستمر لقدراتها التنافسية ، وخلق قدرات تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة.

إن قيام المؤسسة باتخاذ قرار اختيارها لمصدر قدرتها التنافسية، يعتمد على دراسة و تحليل معمق لمواردها الداخلية، و المركز التنافسي الذي تهدف للوصول إليه في السوق.

### المطلب الثالث : مؤشرات و محددات القدرة التنافسية للمؤسسة

سنقوم في البداية بتحديد مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة

#### الفرع الأول : مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>

يمكننا معرفة مدى امتلاك المؤسسة للقدرة التنافسية من خلال دراستنا للمؤشرات التي تعكس وضعها و حالتها التنافسية.

✓ الربحية : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وتشكل الحصة السوقية مؤشرا على التنافسية كذلك إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق ، و لكن يمكن للمؤسسة تحقيق تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع، وبالتالي فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة مرتبطة بقيمتها السوقية.

كما تعتمد منافع المؤسسة المستقبلية على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل إنتاجها بالإضافة إلى مدى جاذبية منتجاتها على المدى الطويل، كما تعتمد أيضا على اهتمامها و إنفاقها على نشاط البحث

<sup>1</sup> علي حدادو، عائشة عميش، "مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية"، (الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010)، ص 4.

و التطوير , وقيامها ببراءات اختراع ... , وهذا ما يمكنها من اكتساب جاذبية لمنتجاتها و بالتالي القدرة على النفاذ للأسواق و المحافظة عليها.

- ✓ تكلفة الصنع: يمكن للمؤسسة تحقيق قدرة تنافسية من خلال إنتاجها لسلع و خدمات ذات جودة عالية , أو قيامها بتدنية و تخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين, وهذا ما يمكنها من وضع أسعار تنافسية, وتحقيق أرباح في الأجل الطويل.
- ✓ الإنتاجية الكلية للعوامل: وهي تقيس مدى فعالية المؤسسة في تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات نهائية, ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج. كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من السيارات , فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.
- يمكن إرجاع سبب نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج خلال عدة سنوات إلى التغيرات التقنية, و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل, و تحقيق وفورات الحجم. كما يمكن إرجاع تدني الإنتاجية الكلية للعوامل إلى غياب الفعالية , أو إلى الاستثمارات غير الفعالة, أو إلى كليهما معا.
- ✓ الحصة من السوق: يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباح و تستحوذ على حصة جيدة من السوق المحلي من دون أن تكون حققت تنافسية على الصعيد الدولي , وذلك عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه تحرير التجارة الدولية, كما يمكن للمؤسسات الوطنية تحقيق أرباح آنية, غير أنها تعجز عن الاحتفاظ بتنافسياتها عند تحرير التجارة الدولية, ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة بتكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.
- ففي حالة قطاع ما ذي إنتاج متجانس, فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها, كلما كانت حصتها السوقية أكبر و حققت ربحية أعلى مع افتراض تساوي و تجانس ظروف الإنتاج, إذن فالحصة السوقية تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.
- أما في حالة قطاع ذي إنتاج غير متجانس, فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب سالفه الذكر, مع إضافة سبب آخر يتمثل في إمكانية انخفاض جاذبية المنتجات مقارنة بالمنافسين, مع افتراض تساوي و تجانس ظروف الإنتاج أيضا, فكلما كانت المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة أقل جاذبية, كلما ضعفت حصتها السوقية.

## الفرع الثاني: محددات القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>

لقد قام مايكل بورتر\* بوضع مجموعة من المحددات التي تعمل على تحقيق و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وقام بتقسيمها إلى محددات رئيسية ( ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة و المغذية، إستراتيجية و هيكل المؤسسة و المنافسة المحلية ) ، وأخرى ثانوية أو مساعدة ( الصدفة و السياسات الحكومية )، غير أن كل هذه المحددات مرتبطة بعلاقة تأثيرية، وذات طبيعة متداخلة و متشابكة . وتكمن أهمية هذه المحددات في مساهمتها في تكوين البيئة المناسبة للتطوير و الإبداع.

✓ ظروف عوامل الإنتاج: ويقصد بها المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة، وهي تشمل العمل، الأرض، رأس المال، البنى التحتية، مصادر المعرفة كالجامعات و مراكز الأبحاث و المعلومات...

لقد قام بورتر بتصنيف عوامل الإنتاج إلى عوامل متقدمة و متخصصة تلعب دورا مهما في خلق قدرة تنافسية مستقرة، وتشمل المعاهد و المؤسسات العلمية المتطورة و العمالة الماهرة المتخصصة، و وجود كفاءات علمية نادرة<sup>2</sup>. وتوفر التكنولوجيا الرائدة، وبناء سمعة طيبة عن المؤسسة، وتوفر إطارات تتمتع بقدرات تنظيمية عالية... ، كل هذه العوامل تسمح للمؤسسة باكتساب قدرة تنافسية إضافية تتميز بنوع من الاستمرارية و الاستقرار<sup>3</sup>.

و عوامل أساسية و عامة تعتبر مصدرا لميزة تنافسية متواضعة و ضعيفة و يمكن لأي مؤسسة توفيرها ، وتشمل الموارد الطبيعية، و العوامل المناخية، و العمالة غير الماهرة، بالإضافة للبنى التحتية و رؤوس الأموال ، وخريجي الجامعات من تخصصات مختلفة.

لقد أكد بورتر على ضرورة قيام المؤسسة بالتطوير المستمر لعوامل الإنتاج و استغلالها الكفاء من أجل ضمان المحافظة على قدرتها التنافسية.

<sup>1</sup> نصر الدين بن نذير، مرجع سبق ذكره، ص 75,81.

\* أستاذ إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد الأمريكية، و مرجع رائد في الإستراتيجية التنافسية، وله نموذج في القوى التنافسية، ونموذج في سلسلة القيمة، وله 18 كتاب و أكثر من 125 مقال. و من مؤلفاته: الميزة التنافسية للأمم، الميزة التنافسية، الخيار الإستراتيجي و المنافسة.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 43.

<sup>3</sup> أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- ✓ ظروف الطلب المحلي: يساهم الطلب في تحقيق القدرة التنافسية من خلال حجمه و نوعيته و مدى تقدمه و سرعة تشبعه و معدل نموه و آلية تدويله... وقد توصل بورتر إلى أن ضغوط المستهلكين المحليين الذين يطلبون منتجات مميزة، تولد ضغوط على المؤسسات و بالتالي تحفزها على الابتكار و الإبداع بغرض تلبية
- ✓ احتياجات المستهلكين، والوصول إلى تطلعاتهم.
- كما أن زيادة الطلب المحلي بمعدلات مرتفعة يشجع المؤسسة على تحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي و بالتالي تحقيق قدرة تنافسية.
- ✓ الصناعات المرتبطة و المساندة:<sup>1</sup> يقصد بها تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات، أو التكنولوجيا المستعملة أو قنوات التوزيع، بالإضافة إلى الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة. أما الصناعات المساندة، فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية. إن هذا النوع من العلاقات و التكاملات الأمامية و الخلفية يوفر للمؤسسة امتيازات في التكاليف على شكل تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع...
- ✓ إستراتيجية و هيكل المؤسسة و المنافسة المحلية:<sup>2</sup> هذا المحدد خاص بهيكل المؤسسة و طرق تنظيمها و إدارتها، بالإضافة للإستراتيجيات التي تتبناها في مواجهة المنافسة المحلية بما يتلاءم مع خصائصها و أهدافها و متغيرات بيئتها.
- ✓ هيكل المؤسسة و إستراتيجيتها: يمكن للمؤسسة تحقيق قدرة تنافسية من خلال إتباع إستراتيجيات تنافسية تعمل على تحقيق القيادة في تخفيض التكاليف أو تمييز في المنتج. وتجدر الإشارة إلى أن هاتين الإستراتيجيتين تتبع أساسا من هيكل الصناعة ، ومن قدرتها على التكيف مع قوى المنافسة.
- ✓ المنافسة المحلية: إن وجود المؤسسة داخل محيط تنافسي محلي شديد يؤدي إلى دفع و تحفيز المؤسسة على التحسين و التطوير و الابتكار و الإبداع، و بالتالي رفع مستوى الكفاءة و تحسين جودة المنتجات و الخدمات ، وهذا ما يؤدي إلى اكتساب قدرة تنافسية مستمرة.

<sup>1</sup>وسيلة باوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup>زهية خياري، شافية شاوي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

إن المحددات الأربعة التي سبق ذكرها تعتبر المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية, غير أنه يوجد محددين ثانويين آخرين يتمثلان في دور الصدفة و السياسات الحكومية.

- ✓ دور الصدفة<sup>1</sup>: و هي تتمثل في ظروف و أحداث تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة و تكون خارجة عن سيطرتها. ويمكن لهذه الأحداث أن تلعب دورا مهما في تنافسية و نجاح الكثير من المؤسسات, فهي تخلق حالة من عدم الاستمرارية في الظروف المحيطة بالمؤسسة , ما يحتم على هذه الأخيرة تغيير أو تطوير خصائصها التنافسية بما يتلاءم مع الظروف الجديدة. و من أمثلتها:
  - ❖ التغيرات التكنولوجية الناجمة عن اختراع جديد, أو عدم استمرار بعض أنواع التكنولوجيا الحيوية أو الإلكترونيات الدقيقة.
  - ❖ حدوث بعض الصدمات الفجائية, مثل التقلبات في مستويات أسعار النفط.
  - ❖ التطورات المفاجئة و الملموسة في الأسواق المالية العالمية و أسعار الصرف.
  - ❖ التقلبات الحادة في الطلب العالمي أو المحلي.
  - ❖ القرارات السياسات للحكومات الأجنبية.
  - ❖ الحروب.
- ✓ دور الدولة: يتمثل في خلق البيئة المؤسسية و التشريعية, وسياستها المتعلقة بجذب و تشجيع الاستثمار في مختلف المجالات و تقديم الخدمات التي من شأنها تحفيز أو إعاقة خلق القدرة التنافسية و تحقيق المزايا التنافسية, من خلال التأثير على المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية. و بالتالي فإن للدولة دورا غير مباشر في تنمية و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة, و ذلك من خلال وضعها لسياسات و قوانين تدعم و تشجع الاستثمار في مجالات البحوث و التطوير , وتدعيم الابتكار و الإبداع .

<sup>1</sup> نصر الدين بن نذير, مرجع سبق ذكره, ص 80.

خلاصة الفصل الأول:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على أهم العوامل و المتغيرات في محيط المؤسسة و قد لاحظنا تعددها و تنوعها, فمنها متغيرات لا يمكن للمؤسسة التأثير فيها كعناصر المحيط العام التي تخضع لها و تتكيف معها. بالإضافة لوجود متغيرات أخرى تتمثل في متغيرات المحيط الخاص أو القريب, وهذه المتغيرات تربطها بالمؤسسة علاقة تأثيرية متبادلة, فكما تتأثر المؤسسة بها يمكن لهذه الأخيرة التأثير عليها, و من بين أكثر متغيرات المحيط الخاص تأثيرا على المؤسسة و وجودها في السوق, القوى التنافسية بمختلف أنواعها و طرق ضغطها و تطورها المستمر. كما تعرفنا على أهم العوامل الحديثة التي زادت من حدتها.

وقد توصلنا إلى أن هذه القوى التنافسية تعتبر أهم دافع و محفز لقيام المؤسسة بتنمية قدرتها التنافسية و تطويرها بصفة مستمرة, فقد أصبحت تنمية القدرة التنافسية بصفة مستمرة ضرورة حتمية لكل مؤسسة تسعى للمحافظة على مركزها الحالي في السوق أو تحسينه, أو تهدف إلى توسيعه و تميزه, و يمكن للمؤسسة من أجل تحقيقها أن تسلك عدة طرق و تتبع عدة وسائل تمكنها من اكتساب قدرة تنافسية قوية تسمح لها بالحصول على مركز قوي في السوق.

## الفصل الثاني:

طبيعة العلاقة بين البحث و التطوير  
و القدرة التنافسية للمؤسسة

**تمهيد:**

إن المنافسة التي تواجهها المؤسسة بصفة مستمرة, تعتبر أهم دافع يجعلها في بحث و سعي دائم لتنمية وتطوير قدرتها التنافسية. و من أجل ذلك فهي تلجأ للعديد من الطرق و الوسائل التي تضمن لها ذلك.

و يعتبر البحث و التطوير من بين الأنشطة و الوظائف التي تمارسها المؤسسات, و تخصص لها موارد, كفاءات , و أموال و مكانة تنظيمية داخل المؤسسة. فأنشطة البحوث و التطوير تتكفل بإجراء مختلف البحوث الأساسية و التطبيقية, كما تتكفل بإحداث التطويرات و التحسينات للمنتجات و وسائل الإنتاج بما يتلاءم مع متطلبات السوق و المنافسة. بالإضافة إلى مختلف الابتكارات التي تتوصل إليها .

سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح نشاط البحث و التطوير الذي تمارسه المؤسسة , بالإضافة إلى أهم المخرجات التي تنتج عن هذا النشاط , كما سنبرز العلاقة التي تجمع بين مخرجات هذا النشاط و مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة.

### المبحث الأول: ماهية البحث و التطوير

إن تصاعد حدة المنافسة و تزايد الداخلين الجدد بأساليبهم و منتجاتهم الجديدة و المبتكرة, وتحسيناتهم و تطويراتهم المستمرة عليها, جعل من الضروري لكل مؤسسة تسعى لاكتساب قدرة تنافسية, أن تعمل على التطوير الدائم و المستمر لمنتجاتها و خدماتها و مكانتها بالنسبة للمستهلكين, لضمان مواكبة هذا التسارع التنافسي. و من هنا ظهرت الضرورة الملحة لاهتمام هذه المؤسسات بأنشطة البحوث و التطوير, التي تعتبر أهم مصدر للمعارف الجديدة و الابتكارات و التطويرات في جميع المجالات.

سنتعرف من خلال هذا المبحث على البحث و التطوير و مكانته في المؤسسة, و أهميته بالنسبة لها, بالإضافة للتعرف على أهم المخرجات الناتجة عن نشاط البحث و التطوير داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم البحث و التطوير

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على مفهوم نشاط البحث و التطوير الذي تمارسه المؤسسة, و ذلك من خلال تعريفه, و تحديد أهدافه و مدى أهميته.

### الفرع الأول: تعريف البحث و التطوير

البحث و التطوير عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية و الفنية, والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي.<sup>1</sup>

هذا التعريف يوضح أولاً صفة الأشخاص أو الموظفين العاملين في البحث و التطوير, ألا وهي صفة الإبداع. فالبحث و التطوير يعتمد بدرجة أولى على التفكير الإبداعي و العمل الإبداعي, بشرط أن يكون هذا التفكير و العمل الإبداعي مقيد بالعلمية (الدقة و الضبط). فهذه هي المرحلة الأولى .

تقودنا المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية المتمثلة في إنتاج الأفكار الجديدة و المبتكرة, و زيادة رصيد المعرفة في المجال العلمي و التقني.

إن المرحلة الثانية تقودنا بطبيعة الحال إلى المرحلة الثالثة التي يتم فيها ترجمة و تحويل تلك المعارف و الأفكار الجديدة من الجانب النظري إلى الواقع التطبيقي و العملي. ويجب في الأخير الإشارة إلى نقطة

<sup>1</sup> فرحات غول, مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية, أطروحة دكتوراه (غير منشورة), كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2006, ص 196.

مهمة تتمثل في ضرورة أن تخدم تلك التطبيقات و الابتكارات الجديدة مصالح المؤسسة , من خلال تطوير و تحسين نشاطها الإنتاجي, و بالتالي تنمية قدرتها التنافسية في السوق.

ويتضمن نشاط البحث و التطوير كل الجهود التي تقوم بتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية, تتمثل في أساليب أو طرق إنتاج , و منتجات مادية و استهلاكية, أو استثمارية. وتتم ممارسة هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي , وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.<sup>1</sup>

ويقصد بالبحث , الفحص المتعمق الهادف إلى اكتشاف معرفة جديدة, بأمل أن تكون تلك المعرفة مفيدة في تطوير منتج جديد أو عملية جديدة, أو في اكتشاف تحسين جوهري للموجود في أي منها.

أما التطوير , فيقصد به تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة, أو أسلوب تقني جديد, أو التحسين الجوهري لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف, سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام.<sup>2</sup>

ويشمل البحث و التطوير العديد من الأنشطة المتداخلة و التي قد يصعب فصلها أحيانا, وهي البحث الأساسي, البحث التطبيقي, و التطوير.<sup>3</sup>

❖ البحث الأساسي: و هو يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة على معارف تتعلق بظواهر و أحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها الخاص.

ويهدف هذا النوع من البحث إلى المشاركة في تنمية المعرفة و اكتشاف حقول علمية جديدة دون أن يكون هناك هدف أو غرض محدد, وتعتبر الجامعات المصدر الأساسي لهذا النوع من البحوث. كما تتميز البحوث الأساسية بأن عوائدها المالية غير أكيدة, ولا يمكن تحقيقها إلا على نحو غير مباشر و في المدى البعيد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعيد أوكيل, وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية. ب ط, الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية, ص 113.

<sup>2</sup> نصر الدين بن نذير, مرجع سبق ذكره, ص 135.

<sup>3</sup> أحمد عبد السلام سليم, الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. ب ط, مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع, 2010, ص 358.

<sup>4</sup> نصر الدين بن نذير, مرجع سبق ذكره, ص ص 137, 136.

❖ البحث التطبيقي: و هو يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي, أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد مسبقا. و يتطلب الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها.<sup>1</sup>

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن البحث التطبيقي يعتمد بدرجة أولى على نتائج البحث الأساسي التي تتميز بأنها نظرية و ذات طابع أكاديمي, ليتم تحويلها و استخدامها كقاعدة أو مصدر للبحوث التطبيقية.

❖ التطوير: هو تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني معروف, سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام. و يشمل التطوير الصياغة النظرية, و التصميم و اختيار البدائل و إعداد النماذج الأولية و تشغيل الوحدات الصناعية التجريبية.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف التي تم تقديمها , يتبين لنا مايلي:

إن نشاط البحث و التطوير هو مجهود منظم يقوم به العلماء و المفكرون و الباحثون , سواء كانوا ينتمون لمؤسسة معينة, أو مخبر بحث معين. و يمر هذا النشاط بمراحل متسلسلة و معينة تتضافر فيها الجهود, حيث تشكل تراكمية علمية و معرفية و تكنولوجية, يكون نتاجها الوصول لابتكار جديد أو تحسين منتج معين أو طريقة إنتاج معينة, أو التوصل إلى إيجاد حلول حالية أو مستقبلية لمشاكل أو تراجمات تعاني منها المؤسسة. و من شأن هذه التطويرات و الابتكارات أن تدعم و تنمي القدرة التنافسية للمؤسسة, وتمنحها مركز تنافسي متميز و أسبقية مقارنة بالمنافسين.

### الفرع الثاني: أهداف نشاط البحث و التطوير

إن اتخاذ المؤسسة لقرار الاستثمار في أنشطة البحوث و التطوير, يعود لقيامها بموازنة بين الآثار السلبية و الآثار الإيجابية المترتبة عن ممارستها لهذا النشاط سواء من حيث التكاليف المترتبة عن الاستثمار فيه و الإيرادات و المنافع الناتجة عنه. حيث تسعى المؤسسة لتحقيق تحسينات و تطويرات في منتجاتها و خدماتها تتوافق و تخدم الأهداف الإستراتيجية لها, المتمثلة في ضمان الاستمرارية , و الحصول على

<sup>1</sup> الحاج عرابية, نور الدين تمجدين, "وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية", (الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية, 27-28 نوفمبر 2008, جامعة الشلف, الجزائر), ص 3.  
<sup>2</sup> مريزق عدمان, " دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية-حالة المجمع الصناعي صيدال", (الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ), ص 3.

مكانة قوية و مميزة في السوق, و ضمان ولاء المستهلكين. و يتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف المحددة من ممارسة البحث و التطوير.

تتدرج أهداف البحث و التطوير ضمن الأهداف العليا للمؤسسة, و من أهم تلك الأهداف مايلي:<sup>1</sup>

- ❖ اكتشاف و تعزيز المعرفة و توليد الأفكار و المفاهيم الجديدة.
- ❖ تطوير و إبداع منتج جديد.
- ❖ تحسين المنتجات الحالية.
- ❖ تحليل و دراسة المنتجات المنافسة.
- ❖ تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية للمؤسسة.
- ❖ التأكد من أن المنتج و العملية التي يقوم بها آمنة للعاملين و المستخدمين.

#### الفرع الثالث: أهمية نشاط البحث و التطوير بالنسبة للمؤسسة

- ❖ لقد اكتسبت وظيفة البحث و التطوير أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة, خاصة في ظل الاقتصاد المعاصر القائم أساسا على المعرفة و التنافسية. فقد أصبح التحكم في تكاليف المنتجات و جودتها يتوقف على درجة التحكم في المعرفة العلمية و المهارات, التي تعتبر في الأساس نتاجا لأنشطة البحوث و التطوير التي تقام على مستوى المؤسسة.<sup>2</sup>
- ❖ كما أن نشاط البحث و التطوير الذي تقوم به المؤسسة يمكنها من امتلاك قواعد و معلومات تمكنها من وضع الحلول للمشاكل التي تواجهها دون اللجوء إلى مصادر خارجية.<sup>3</sup>
- ❖ كما أن البحث و التطوير يعتبر مصدرا للمعرفة و الأفكار الجديدة, و تطوير المنتجات الجديدة و عمليات الإنتاج, بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المؤسسة.<sup>4</sup>
- ❖ كما يهتم نشاط البحث و التطوير بالتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية, من خلال توظيف إمكانيات المؤسسة بما يوفر أحسن قيمة للعملاء. و من هذا المنطلق فإن المؤسسات الرائدة

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوبعة, مرجع سبق ذكره, ص 107.

<sup>2</sup> رحيم حسين, "المؤسسة الاقتصادية و تحديات المحيط التكنولوجي: تشخيص و استراتيجيات", (ملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد, 23/22 أبريل 2003), ص 7.

<sup>3</sup> جلول بن قشوة, مرجع سبق ذكره, ص 50.

<sup>4</sup> نفس الصفحة من نفس المرجع السابق.

والموجهة نحو تحقيق رضا العملاء هي التي تسعى بشكل كبير إلى الاعتماد على أنشطة البحث و التطوير.<sup>1</sup>

❖ كما تعتبر البحوث موردا علميا و تقنيا كغيرها من موارد المؤسسة المادية و المعلوماتية والبشرية, حيث تعتبر الأداة الأساسية للمنافسة الصناعية بين المؤسسات, فهي تساهم في تطوير الابتكار, وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

❖ مما يزيد من أهمية إدماج نشاط البحث و التطوير في المؤسسة, هو أنه يمنحها استقلال كبير لوضع و تسيير سياسة ابتكاريه تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح. بالإضافة إلى توفير السرية و الثقة في نشاطها, و تقادي التقليد بفضل طرق الحماية القانونية للأفكار والإبداعات و الاختراعات.<sup>3</sup>

نلاحظ من خلال العناصر سابقة الذكر, مدى أهمية البحث و التطوير بالنسبة للمؤسسات. هذا ما يدفعها إلى الاهتمام بهذا النشاط, و إدراجه ضمن هيكلها التنظيمي, و اعتباره من أهم الوظائف التي يرتبط بها مستقبل المؤسسة و استمراريتها.

فالبحث و التطوير يساهم في تدنية تكاليف الإنتاج, وهذا يعتبر من أهم المزايا التنافسية التي تكسب المؤسسة مكانة هامة في السوق.

كما أن قيام المؤسسة بالاستثمار في نشاطات البحث و التطوير و تخصيص قسم مستقل لها يجعلها في غنى عن التبعية التكنولوجية لمؤسسات أو مراكز بحوث خارجية و لو بصفة جزئية, حيث تصبح بدورها منتجة للأفكار و للتكنولوجيا.

و يمكن إجمال الفوائد المترتبة عن إدراج المؤسسة لأنشطة البحث و التطوير ضمن هيكلها التنظيمي, في العناصر الموالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس الصفحة من نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> حسين علي, استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج ط1, ب م ن, دار الرضا للنشر, 2000, ص50.

<sup>3</sup> نصر الدين بن نذير, الزين منصور, <الإبداع كمصدر لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال>, ص eco.asu.edu.jo consulté le 02 /04/2014 à 20h48m..20

<sup>4</sup> نصر الدين بن نذير, الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية, مذكرة ماجستير (غير منشورة), فرع علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2002, ص 60.

- ✓ توفير استقلالية كبيرة للمؤسسة لوضع و تسيير سياسة إبداعية تحقق المؤسسة من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح.
- ✓ ضمان جانب من السرية و الثقة في نشاطها, و الحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة و الإبداعات قيد الإنجاز.
- ✓ توفير حماية عادلة و فعالة عن طريق الحماية القانونية للأفكار و الإبداعات و الاختراعات .

### المطلب الثاني:متطلبات البحث و التطوير

إن قيام أي مؤسسة بالاستثمار في نشاطات البحث و التطوير, يتطلب توفر بعض الشروط و العناصر الضرورية لسير هذا النشاط على أكمل وجه.

### الفرع الأول: الارتباطات مع مختلف الأطراف<sup>1</sup>

ويقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى, وكذا المؤسسات العلمية, ومراكز البحوث التطبيقية. وتقوم المؤسسة باللجوء للمراكز و المؤسسات البحثية الأخرى للأسباب التالية:

- ❖ نقص القدرات و الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة, والاحتياج للمعارف العلمية و التكنولوجية, و الارتفاع في تكاليف نشاطات التطوير.<sup>2</sup>
- ❖ سد الاحتياجات و الفراغات الناتجة عن نقص قدرات و إمكانيات المؤسسة, بهدف جعلها أكثر فعالية.
- ❖ الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى (مؤسسات علمية, مراكز بحث,...), و التعرف على الخبراء في مختلف الملتقيات , و تبادل الخبرات.
- ❖ إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة.
- ❖ بقاء المؤسسة على صلة دائمة و مواكبة مستمرة للمستجدات في القطاع المعني بها.

<sup>1</sup> محمد العربي ساكر, "حوكمة وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة الاقتصادية", (ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية, 19/18 أبريل) 2011, ص 11.

<sup>2</sup> عبد الغني بوزناق, مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوغريج, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص اقتصاد صناعي, قسم العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر, 2013, ص 43.

كما تشمل الارتباطات أيضا تلك العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع محيطها الخارجي, الذي يساعدها على التغلب على المشاكل و الصعوبات الفنية التي تعترضها من خلال احتكاكها بالمستهلكين أو المستعملين قصد التعرف أكثر على متطلباتهم و رغباتهم.<sup>1</sup>

إن اللجوء لمثل هذه العلاقات توفر مرجعا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات , و توحيدا للطاقات والإمكانيات و القدرات خاصة في مجال البحث و التطوير.

و من أهم أشكال الارتباطات التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها, ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ عقود و اتفاقيات التعاون: و هي عقود تقيمها المؤسسة مع مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع, أو في قطاعات اقتصادية أخرى. و تهدف هذه العقود إلى توحيد الطاقات و الإمكانيات و القدرات في مجال البحث و التطوير, و استغلال المعلومات و المعارف المكتسبة لكل طرف.
- ✓ المقالة من الباطن: يقصد بها اللجوء إلى مؤسسات أخرى لتنفيذ جزء أو كل نشاطات البحث و التطوير, مثلا( مكاتب الدراسات, مراكز البحث العامة و الخاصة, الجامعات, المؤسسات الصناعية...). و الهدف منها هو الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية و القدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية.
- ✓ اقتناء الرخصة: يعتبر اقتناء رخصة الإبداع التكنولوجي وسيلة مباشرة للحصول على الإبداع, من خلال شرائه من طرف خارجي.

إن الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, من قلة الموارد المالية و بساطة الهيكل التنظيمي و قلة خبرة و كفاءة مواردها البشرية... جعلها بحاجة لإبرام مثل هته العقود و الاتفاقيات. لهذا فقد وفرت السلطات الجزائرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, في إطار تشجيع و ترقية البحث و التطوير و الابتكار, العديد من الهياكل و الوكالات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التعاقد و الاتفاق معها في هذا الإطار. وسنذكرها بالتفصيل في الفصل المقبل, مع الإشارة إلى مدى فعاليتها, و طبيعة العلاقة التي تجمعها مع هته المؤسسات.

<sup>1</sup> سعيد أوكيل, مرجع سبق ذكره, ص116.

<sup>2</sup> نصر الدين بن نذير, الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية, مرجع سبق ذكره, ص ص 61,64.

### الفرع الثاني: موارد بشرية ذات كفاءة

لقد أصبح المورد البشري يحتل مكانة إستراتيجية بين موارد المؤسسة المختلفة, خاصة في ظل الاقتصاد الحالي القائم على المعرفة, و المنافسة التي تتركز بدرجة أولى على ابتكارات و اكتشافات العلماء و المبدعين. هذا ما دفع المؤسسات التي تبحث عن الريادة و التميز في الأسواق للاهتمام بهذا المورد أكثر من أي مورد آخر, و تبذل من أجل جذبته جهود و تكاليف عالية. و تعتبر وظيفة البحث و التطوير أحد أهم الوظائف و النشاطات في المؤسسة , التي تضم أكبر عدد من الموظفين المتميزين و المبدعين, نظرا لطبيعة نشاطها الذي يعتمد أساسا على قدرات الباحثين و العلماء و المبدعين و التقنيين.

و بالتالي فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسات يوما بعد يوم, نظرا للدور المهم الذي تلعبه في كل من الإنتاج و الإنتاجية, مهما كانت مهامهم, اختصاصاتهم, ومسؤولياتهم. ذلك لأن لكل فرد منهم دورا و نصيبا يساهم به في الإبداع التكنولوجي. و من أهم الطرق التي تعتمد عليها الدول المتقدمة حاليا, محاولة جمع آراء و أفكار العمال باستمرار , سواء بطريقة مباشرة أو من خلال صناديق الاقتراحات, بالإضافة لتعميم و تعميق التكوين الفني و انتشار المعارف , وإقامة هيكلية خاصة بالنشاطات المتعلقة بالبحث و التطوير و ما ينجر عنها من إبداع و ابتكار.<sup>1</sup>

كما أن بناء علاقات و اتصالات إدارية و غير إدارية بين الموظفين و الباحثين العاملين في أقسام البحوث و التطوير في المؤسسات , وأيضا علاقتهم مع الموظفين في الأقسام الأخرى, تساهم في إنجاح الجهود و حشدتها بما يحقق التكامل و زيادة الفعالية, و ترشيد استعمال الموارد المختلفة و تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

إن العمال المكلفين بأنشطة البحوث و التطوير يجب أن يتمتعوا بكفاءة و قدرات فنية عالية, و من أهم الصفات الواجب توفرها فيهم مايلي:<sup>3</sup>

- ❖ اكتساب معارف تقنية عالية.
- ❖ توفر مهارات علمية جديدة.
- ❖ القدرة على فهم و تفسير النتائج المتوصل إليها.
- ❖ التمكن من الاستعمال الأمثل للمجالات المتخصصة كمصادر هامة للمعلومات.

<sup>1</sup> سعيد أوكيل, مرجع سبق ذكره, ص 115. يتصرف.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق, ص 116.

<sup>3</sup> محمد العربي ساكر, مرجع سبق ذكره, ص 13.

باعتبار المورد البشري هو المصدر الأساسي للإبداع و الابتكار, فإن تقديم تحفيزات و تشجيعات وجوائز جراء التوصل لهته النتائج سيكون له أثر إيجابي كبير و دفعة قوية للاستمرار و التعمق في هذا المجال. و هذا ما تفتنت إليه السلطات الجزائرية في إطار تحفيز و تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على البحث و التطوير و الابتكار, حيث يتجلى ذلك من خلال تنظيمها لمسابقات سنوية حول الابتكار والنوعية, تتمثل في : جائزة الابتكار, و جائزة النوعية. و سنتحدث بالتفصيل عن هته المسابقات و أثرها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ممارستها للابتكار و التطوير.

### الفرع الثالث: هيكل تنظيمي مناسب

الهيكل التنظيمي هو التوزيع الرسمي لأدوار العمل و الآليات الإدارية للتحكم في, و تحقيق تكامل أنشطة العمل, و يتضمن ذلك تلك الأنشطة التي تتعدى حدود المؤسسة.<sup>1</sup>

يعتبر التنظيم شرطاً أساسياً لأي نشاط تمارسه المؤسسة, باعتباره الوسيلة التي تسهل لها الوصول لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع مواردها المختلفة و الظروف التي تعيشها. ونظراً لأن نشاط البحث و التطوير أصبح يحتل مكانة و أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة , فقد أصبحت تخصص له وحدة إدارية مستقلة تندرج ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة, و تخدم نفس الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

و بالتالي فإن نجاح و فعالية أنشطة البحث و التطوير التي تمارسها المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على المكانة التي تحتلها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة, و مدى التنسيق و الانسجام مع الوظائف الأخرى , كوظيفة الإنتاج التي تعتبر المسجد و المترجم للابتكارات و الاختراعات التي تتوصل إليها البحوث المقامة في وظيفة البحث و التطوير. بالإضافة لوظيفة التسويق التي تعتبر المسؤولة عن إيصال تلك المنتجات الجديدة أو المطورة إلى السوق, و العمل على إقناع الزبائن بمزاياها مقارنة بالمنتجات المنافسة.

كما يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة عموماً, و مديريةية البحث و التطوير خصوصاً بالمرونة و الانفتاح على المحيط الخارجي للمؤسسة, و التعاون و التكامل مع المديرية الأخرى, لضمان التغذية بالمعلومات الضرورية لسير النشاط.

إن نشاط البحث و التطوير داخل المؤسسة يحتاج لتوفر هيكل تنظيمي مناسب, لضمان الفعالية و السير الجيد و تحقيق الأهداف المسطرة, و هذا ما قد يتطلب إنشاء مديريةية خاصة به ضمن الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> نيجل كينج, نيل أندرسون, إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات ب ط, المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر, ب س ن , ص 203.

للمؤسسة، و هذا ما لا يتوافق مع طبيعة الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتميز بالبساطة و عدم تقسيم المهام و الأعمال، و سنقوم في الفصل المقبل بتحليل هذه النقطة و محاولة التعرف على كيفية تأثيرها على ممارسة البحث و التطوير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### الفرع الرابع: التكاليف المرتبطة بالبحث و التطوير

إن ممارسة المؤسسة لأنشطة البحث و التطوير يتطلب قيامها بتخصيص جزء من ميزانيتها لتمويل هذه الأنشطة، فهي تحتاج لتمويل و تكاليف كبيرة خاصة فيما يخص تطوير المنتجات، لهذا أصبحت المؤسسات المعاصرة تعتبر تخصيص مبالغ كبيرة لتمويل وظيفة البحث و التطوير من أهم أولوياتها، بحكم أنها تعتبر مصدرا للقدرة التنافسية المستمرة.

إن البحث و التطوير هو نشاط اقتصادي، أي استثمار مبالغ معينة في مجال البحث و التطوير بغرض الحصول على عوائد و أرباح، كغيره من الاستثمارات الأخرى (سواء الحقيقية أو المالية)، غير أن تلك العوائد قد تكون في الآجال الطويلة، خاصة فيما يتعلق بالبحوث الأساسية و التطبيقية التي تسعى للوصول إلى معارف جديدة. أما التطوير فهو يحتاج لوقت أقل و تكاليف أكبر، بحكم أن هذا النشاط يعتمد على التجسيد العملي و الفعلي لتلك الأفكار و الاختراعات، و إنتاجها بكميات كبيرة لغرض تسويقها.

ومن أهم التكاليف التي يتطلبها القيام بأنشطة البحوث و التطوير:

- ❖ تكاليف الأيدي العاملة و الباحثين و العلماء، من أجور و تكاليف التكوين و التقييم، و مختلف التحفيزات المقدمة لهم.
- ❖ التكاليف المتعلقة بالعتاد و الآلات و المعدات الضرورية للقيام بإنجاز الابتكارات و تطوير المنتجات.
- ❖ التكاليف المتعلقة بالحصول على التكنولوجيا التي قد تظهر الحاجة إليها أثناء عملية الإنتاج أو التطوير.
- ❖ تكاليف الحصول على التكنولوجيا، و تكاليف المشاريع و البحوث التي قامت المؤسسة بتكليف مراكز بحث أخرى بإجرائها لصالحها.

و من أجل ضمان التسيير الحسن لتكاليف البحث و التطوير , يجب الالتزام بالمبادئ التالية:<sup>1</sup>

❖ باعتبار البحث و التطوير هو أحد أهم عمليات الاستثمار بالنسبة للمؤسسة, يجب فتح حساب خاص به ضمن حسابات المؤسسة.

❖ ضرورة التحليل المفصل للتكاليف المرتبطة بوظيفة البحث و التطوير, و تحديد مركز مسؤولية مدير البحث والتطوير.

❖ إعداد ميزانية خاصة بأنشطة البحث و التطوير, بما يتلاءم و يتوافق مع الاحتياجات والمصاريف الضرورية لسير النشاط من خلال وضع التقديرات الدقيقة . و ذلك لتفادي وقوع المشاكل والنزاعات و تأخر الإنجاز, و تشجيع الانضباط في تسييرها , و محاولة التدقيق في تخطيط وفعالية الأموال المخصصة لها.

لقد لاحظنا من خلال العناصر التي تم ذكرها, أن البحث و التطوير هو نشاط مكلف جدا يتطلب مصاريف عالية و ميزانية خاصة, كما يتطلب مدة طويلة للحصول على عوائد الاستثمار فيه و الاستفادة من نتائجه

### المطلب الثالث: مخرجات البحث و التطوير

إن البحث و التطوير كما سبق و رأينا, هو عملية تمر بعدة مراحل, و تحتاج لخطوات معينة للتمكن من التوصل إلى نتائج جيدة تخدم مصالح المؤسسة , فهي تمر بالبحث الأساسي والبحث التطبيقي, للوصول إلى التطوير في مختلف المجالات. و بالتالي فإن هذه الأنشطة ينتج عنها العديد من المخرجات والمنتجات المطورة أو الجديدة, غير أن الناجحة منها فقط هي من تصل إلى السوق و تكون في خدمة المستهلكين و الزبائن. و سنتعرف فيما يلي على أهم مخرجات نشاط البحث و التطوير الذي تقوم به المؤسسة.

### الفرع الأول: الاختراع

قام shumpeter بتعريف الاختراع على أنه أي فكرة جديدة أو محسنة تعتبر كوسيلة جديدة للمؤسسة.

<sup>1</sup> سعيد أوكيل, إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي, ب ط, الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية, ب س ن, ص 90.

كما يعرف على أنه أي فكرة أو رسم أو نموذج لآلة , أ، منتج، أو عملية، أو نظام جديد أو محسن، ويمكن أن تحصل الاختراعات على براءة الاختراع، و لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها فتلك إحدى خصائص الابتكار.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الاختراع هو ترجمة لأفكار جديدة أو محسنة، يتم تجسيدها تقنياً. غير أن ذلك لا يعني إمكانية تسويقها و قبولها من طرف المستهلكين.

### الفرع الثاني: الإبداع

عادة ما يتم استخدام مصطلحي الإبداع و الابتكار من طرف الباحثين للدلالة على نفس المفهوم، غير أنه في الواقع لكل مصطلح مفهومه الخاص و معناه المستقل، فالمؤسسة التي ترغب في ابتكار منتجات جديدة , عليها القيام أولاً بتسيير و توليد أفكار جديدة، و هنا يظهر دور الإبداع و أهميته كوسيلة إلزامية للابتكار لتقديم الأفكار من خلال القيام بالتقنيات الإبداعية داخل المؤسسة (تجمعات، مقابلات، العصف الذهني،...) , أو الحصول عليها من أشخاص مبدعين خارجها.<sup>2</sup> ويعرف الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول، وأفكار، و مفاهيم، وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالنفرد والحدائثة.و يمكن للإبداع أن يتجسد في شكل مادي، بأن يكون منتجاً إبداعياً، كما قد يكون فكرة تم التعبير عنها بشكل لغوي، أو نمط سلوكي جديد.<sup>3</sup>

كما يعرف بأنه عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة و جديدة و غير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سويًا<sup>4</sup>، لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة.<sup>5</sup>

كما يعرف الإبداع بأنه عملية التفكير الذهنية و الضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية , و التي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة و قيمة عالية، كما يعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ياسين بلمختار، واقع الابتكار و تطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 3.

<sup>2</sup> نفس الصفحة من نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> نيجل كينج , نيل أندرسون, مرجع سبق ذكره, ص 42.

<sup>4</sup> عاكف لطفي خصاونة, إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال . ط1، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع, 2011, ص 36.

<sup>5</sup> نصر الدين بن نذير, الزين منصورى, الإبداع كمصدر لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال, مرجع سبق ذكره, ص 15.

<sup>6</sup> عاكف لطفي خصاونة, مرجع سبق ذكره, ص 37.

من خلال التعاريف التي قمنا بإدراجها سابقا يتبين لنا بأن الإبداع يرتكز على الأفكار الجديدة و الخلاقة التي يتوصل إليها المفكرون و المبدعون و الباحثون بجهودهم و إبداعهم و كفاءتهم الخاصة, بالإضافة إلى الاعتماد على طرق منهجية , كتركيز جهودهم و تفكيرهم على مشكلة معينة تواجهها المؤسسة أيا كان نوعها (تراجع المبيعات, منافسة حادة, دخول منتجات متطورة إلى السوق بحيث تهدد الحصة السوقية للمؤسسة...), ومحاولة التوصل إلى أفكار خلاقة من شأنها أن تشكل دفعة في ميدان البحث و التطوير, و الابتكار بالنسبة للمؤسسة. و هذا ما يبين بدوره أن الإبداع يمثل المرحلة الأولى في عملية البحث والتطوير, فهو مصدر للأفكار الجديدة التي يتم بعد دراستها تحويلها إلى اختراع جديد.

### الفرع الثالث: الابتكار

لقد أصبح الابتكار يحتل بعد مركزي في إدارة أعمال المؤسسات. فحدة المنافسة تجبر المؤسسات على تطوير منتجات و طرق تنظيمية مبتكرة. فتسويق منتجات جديدة يسمح للمؤسسة بمواكبة و تلبية رغبات و تطلعات الزبائن. بالإضافة لأن التحسين المستمر لطرق التشغيل الداخلية تعتبر وسيلة للمحافظة على, و رفع تنافسية المؤسسات.<sup>1</sup>

### تعريف الابتكار:

❖ الابتكار هو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة , و التي هي عبارة عن نتائج البحوث و التجارب, ليكون بعد ذلك تطبيقها بنجاح.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف يتوضح لنا أن الابتكار هو نتاج لأفكار و بحوث و جهود قام بها باحثون ومفكرون و علماء , حيث طبقوا مختلف المعارف و المعلومات سواء الجديدة أو الموجودة سابقا , للتوصل إلى ابتكار جديد. و بالتالي يمكن القول أن الابتكار هو فعل مقصود و منظم , ترصد له الموارد المادية و الكفاءات البشرية , لضمان الوصول إلى نتائج إيجابية و مردود يتجسد في شكل ابتكار جديد ومفيد للمؤسسة و لمحيطها على حد سواء.

❖ كما يمكن اعتبار الابتكار هو التسويق الناجح لمنتج جديد, طريقة إنتاج أو خدمة جديدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> R Soparnot , E Stevens , **management de l'innovation**, Dunod, Paris, p 7.

<sup>2</sup> جلول بن قشوة, مرجع سبق ذكره, ص 39.

<sup>3</sup> VINCENT Boly, **Ingénierie de l'innovation**, Lavoisier, Paris,2008,p 37.

يعكس لنا هذا التعريف جانبا آخر للابتكار، وهو ضرورة أن يتم تقبله و نجاحه في السوق من طرف المستهلكين و الزبائن، وهذا ما يضمن بطبيعة الحال تحقيق هوامش أرباح و ضمان عوائد الاستثمار في هذا النشاط. كما ركز هذا التعريف على ضرورة أن يكون ذلك الابتكار، أيا كان نوعه، مميذا و مختلفا عن المنتجات الموجودة سابقا في السوق، سواء بشكل جذري أو بشكل جزئي.

❖ كما يعرف الابتكار بأنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الابتكار يعتبر أداة قوة في يد المؤسسة التي تمارسه، فهو يجعلها في مرتبة أسبقية مقارنة بالمنافسين و يمنحها التفوق عليهم في السوق.

من خلال التعاريف التي قمنا بتقديمها ، يمكننا استخلاص الخصائص التالية للابتكار:<sup>2</sup>

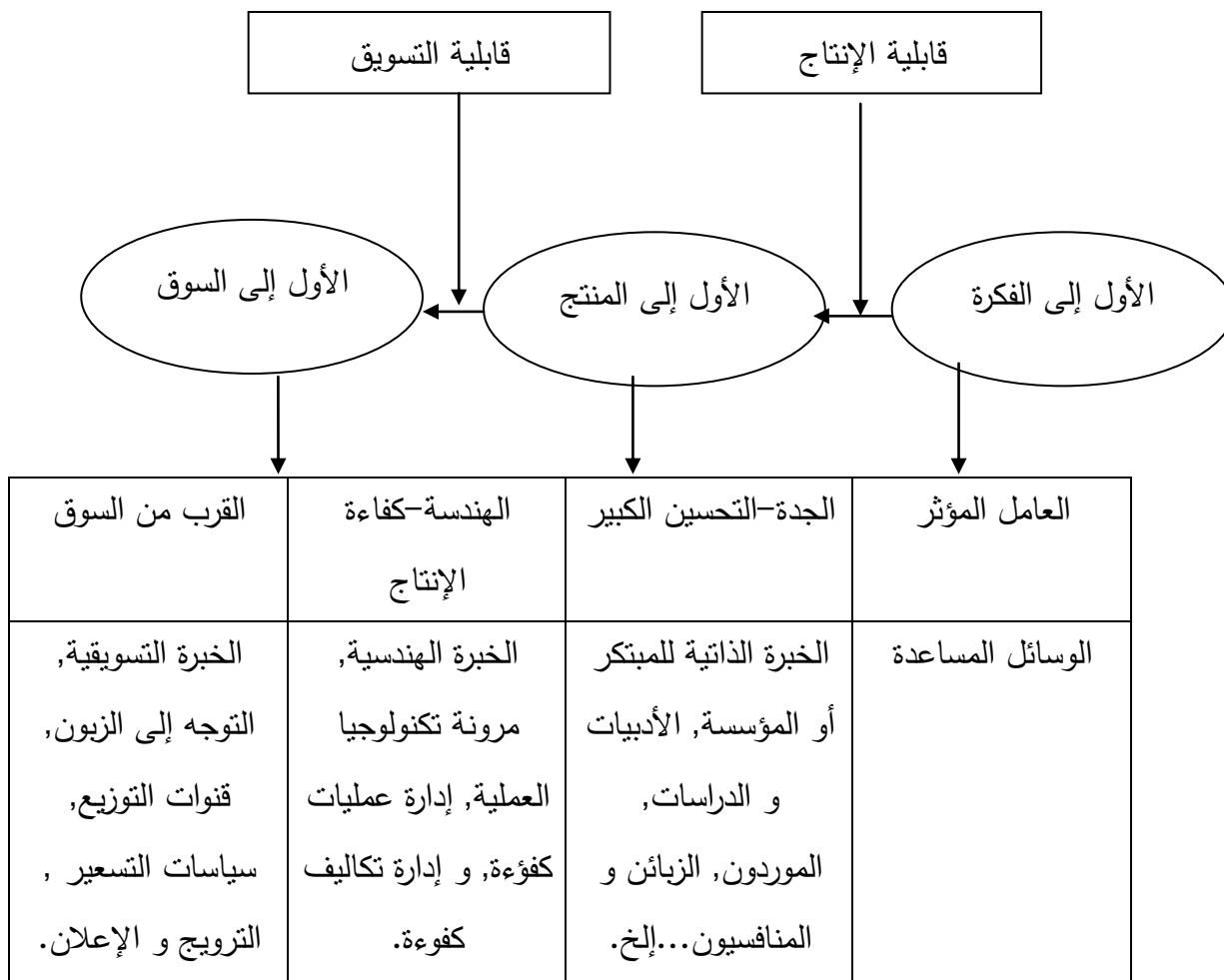
- ❖ الابتكار هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- ❖ لا بد أن يمثل الابتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه، حتى وإن لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- ❖ يجب أن يكون الابتكار شيئا مقصودا و ليس عارضا.
- ❖ يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة المؤسسة.
- ❖ يجب أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره و فوائده.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، (المفاهيم، الخصائص، و التجارب الحديثة)، ط1، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص22.

<sup>2</sup> نصر الدين بن نذير، الزين منصور، الإبداع كمصدر لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص16.

و سيتم تجسيد تعريف الابتكار من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 05 : مفهوم الابتكار ( الأول إلى المنتج , المنتج إلى السوق )



المصدر: نجم عبود نجم, مرجع سبق ذكره, ص 23.

هذا الشكل هو عبارة عن تجسيد لمفهوم الابتكار, حيث يتبين من خلاله أن الابتكار هو انتقال من أفكار إبداعية إلى أفكار منتجة على أرض الواقع, و بالتالي يكون قابل للإنتاج. كما أنه يجب أن ينتقل من مجرد اختراع أو نموذج مجسد, إلى ابتكار مسوق و في متناول المستهلكين. أي أنه يلقي قبولا من طرفهم, و بالتالي يكون قابلا للتسويق.

كما يتبين لنا من خلال هذا الشكل أهم الخصائص التي يجب أن يتميز بها الابتكار من أجل أن يوفر للمؤسسة التي ابتكرته ميزة و قدرة تنافسية, و تفوق مقارنة بالمنافسين. و تتمثل تلك الخصائص في السابق إلى الفكرة, أي التوصل إلى أفكار جديدة قبل المنافسين, و السابق إلى الإنتاج, أي تجسيد تلك

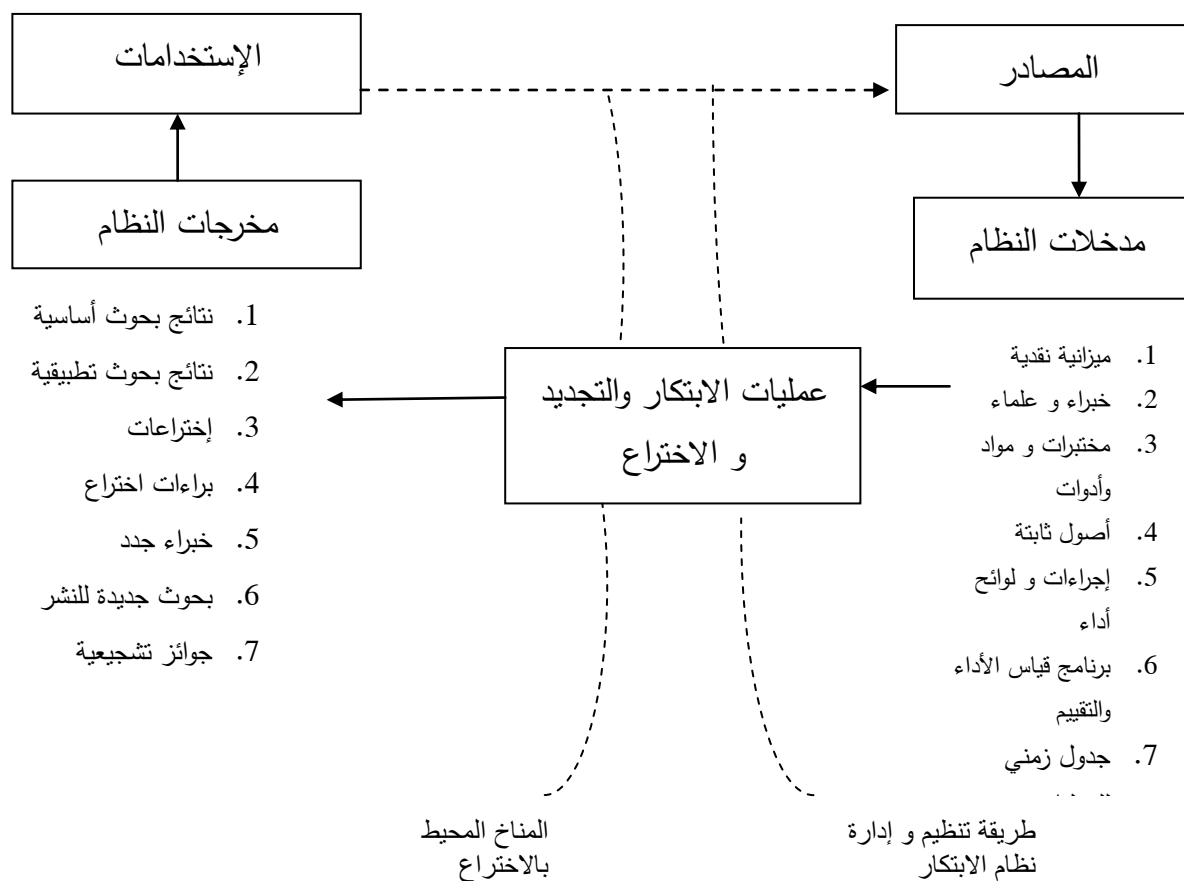
## الفصل الثاني: طبيعة العلاقة بين مخرجات البحث و التطوير و القدرة التنافسية للمؤسسة

الأفكار و تحويلها إلى منتجات قبل المنافسين, و السبق إلى السوق, أي تسويق تلك المنتجات و إيصالها إلى الزبائن و ضمان حصولها على قبولهم قبل المنافسين. و من شأن التزام المؤسسة بهذه الخصائص أن يوصلها إلى اكتساح السوق و سيطرتها عليه .

كما سنحاول تقديم شكل يوضح لنا منظومة الابتكار و كيفية عملها, و المدخلات التي تحتاجها بالإضافة إلى المخرجات التي تنتج عنها

الشكل رقم 06: منظومة الابتكار و التطوير و الاختراع في المؤسسة

المصدر: فريد النجار, إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية, مؤسسة شباب الجامعة, 1999, ص 439.



مقارنة المخرجات و المدخلات للرقابة ذات التغذية الخلفية و التقديمية

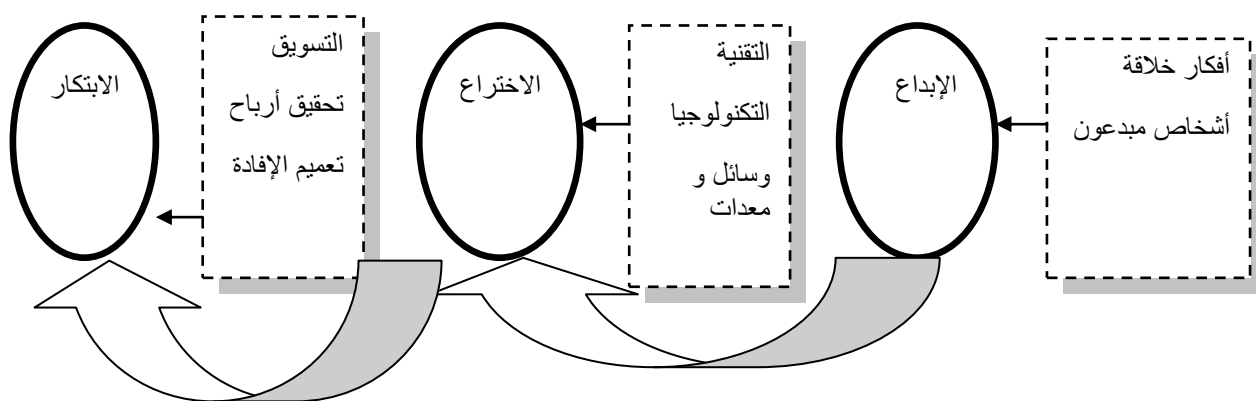
## الفصل الثاني: طبيعة العلاقة بين مخرجات البحث و التطوير و القدرة التنافسية للمؤسسة

إن الشكل الذي قدمناه سابقا يوضح لنا جليا منظومة أنشطة البحث و التطوير على مستوى المؤسسة, و الطريقة التي تتم بها إدارة أنشطتها . فهي كأى منظومة مهما كان نوع نشاطها, تحتاج إلى مدخلات تم توضيح أنواعها من خلال الشكل , كما ينتج عنها مخرجات بعد المرور بمرحلة العمليات التي تشمل التطبيق التقني و التجارب و تجسيد الابتكارات و الاختراعات, للحصول في الأخير على مخرجات متنوعة يتم استخدامها لأغراض و أهداف عديدة تخدم مصالح المؤسسة.

أن إدارة أنشطة البحث و التطوير ضمن منظومة متكاملة و محكمة , يسمح بزيادة الفعالية, من خلال الرقابة التي يتم ممارستها حول المخرجات الناتجة عن النشاط. و بالتالي معرفة مستوى الإنتاجية, والتعرف على متغيرات المحيط و كيفية تعاملها مع مخرجات هذا النظام , بهدف تحسين الأداء.

لقد قمنا فيما سبق بالتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمخرجات البحث و التطوير , من إبداع وابتكار و ابتكار, وتعرفنا على كل مفهوم على حدا , و لكن و من أجل الفهم الجيد لعملية البحث و التطوير والتي تتدرج ضمنها المفاهيم سابقة الذكر, يجب أن يتم إدراجهم ضمن تسلسل مرحلي . وسنقوم بتوضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 07: مراحل الوصول إلى الابتكار



المصدر: من إعداد الطالبة إنطلاقا من المعارف المكتسبة سابقا خلال البحث

لقد حاولنا من خلال هذا الشكل توضيح العملية التي يمر بها الابتكار, إنطلاقا من الأفكار الخلاقية و الإبداعية التي تخطر في ذهن الباحث أو التقني أو المهندس, ليحولها إلى فكرة مبدعة, يحاول تجسيدها تقنيا بداية بالرسوم البيانية, ثم التجسيد الصناعي, باستعمال المعدات و الوسائل التكنولوجية, ليصبح اختراعا واقعا ملموسا يسمى نموذجا. بعد ذلك تنطلق العملية التسويقية و التجارية و محاولة إقناع

الزبائن بقبول المنتج الجديد أو المحسن, و العمل على خلق الحاجة لدى الزبائن لاقتنائه , وعند الوصول للسوق تكون المؤسسة قد حققت ابتكارا جديدا.

و نظرا لأن الابتكار يعتبر المرحلة الأخيرة في سلسلة مخرجات أنشطة البحوث و التطوير, سنقوم بالتركيز عليه و التوسع في دراسته, كما أننا سنركز عليه كأهم عامل يساهم في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أننا سنقوم بدراسة كيفية تأثيره على مختلف القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة, و مدى تأثيره كذلك على المكانة التنافسية للمؤسسة.

كما أننا و من خلال تحليلنا لمختلف أنواع الابتكار, يمكننا القول بأن لكل مؤسسة القدرة على ممارسة نوع معين أو مجموعة محددة من أنواع و أصناف الابتكار. و ذلك يرتبط برغبتها, و مواردها, و الكفاءات التي تتوفر عليها.

فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثلا تكون أكثر إقبالا على الابتكار التنظيمي, بحكم مرونتها و سرعة تكيفها مع المحيط الذي تنشط فيه, و بحكم طبيعة تنظيم العمل على مستواها.

بالإضافة إلى تركيزها على الابتكار الجزئي أو التحسيني, الذي يركز على التطوير المستمر لخصائص و وظائف منتجاتها , و ذلك يتلاءم مع طبيعة الإنتاج على مستواها, الذي يتميز بالتخصص و تركيز الجهود و الموارد على عدد قليل من المنتجات, بالإضافة إلى عملها بنظام الطلبات.

كما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و بحكم قلة مواردها المالية و المادية, و صعوبة حصولها على تكنولوجيات الإنتاج, لا يمكنها الاستثمار في البحوث طويلة الأجل التي تتطلب تمويل و تكاليف مرتبطة بأجور الباحثين و العلماء يجعلها لا تقبل كثيرا على الابتكار الجزري.

مصادر الابتكار

لقد أشار بيتر دروكر إلى وجود سبعة مصادر للابتكار باعتباره نشاطا منظما و عقلانيا, وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جلول بن قشوة, مرجع سبق ذكره, ص ص, 40,41.

- ❖ المصدر الفجائي: ويشمل هذا المصدر النجاح الفجائي، أو الفشل غير المتوقع، فالمؤسسة مطالبة باستغلال الوضع الذي تعيشه أيا كان. فنجاحها المفاجئ يعتبر فرصة يجب عليها استغلالها. أما الفشل غير المتوقع يعتبر محفزا للمؤسسة للبحث عن أفكار جديدة للخروج من المشكلة.
- ❖ مصدر التعارض بين الواقع كما هو، و الواقع كما يجب أن يكون: فهذا التعارض يخلق فرصة للابتكار، وتدفع المؤسسة للبحث عن سبل جديدة لتقادي الانحرافات.
- ❖ الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات: فالمؤسسة عادة تلجأ إلى الابتكار كحل لمواجهة مشاكل و تراجمات في نشاطها.
- ❖ بنية الصناعة و السوق: فالسوق في تغير مستمر، سواء بفعل المنافسة، أو تغير رغبات وحاجات المستهلكين، وهنا تبرز أهمية الابتكار في سد هذه الفجوة.
- ❖ العوامل السكانية:فالتغيرات التي قد تطرأ على حجم السكان، أو توزيعهم، أو هيكل أعمارهم، تساهم في إحداث تغييرات على العناصر السابقة.
- ❖ تبدل الإدراك و الرؤية: إن تغير رؤية و إدراك المستهلكين للمنتج، وتبدل أذواقهم و ميولاتهم يحمل معه فرصة كبيرة للابتكار.
- ❖ المعرفة الجديدة: إن ظهور معارف و أفكار جديدة تعتبر دافعا و محفزا للقيام بابتكارات جديدة ذات علاقة معها.

#### أنواع الابتكار<sup>1</sup>

هناك عدة معايير يمكن لنا من خلالها التفريق بين عدة أنواع للابتكار

1. التصنيف حسب طبيعة الابتكار: انطلاقا من هذا المعيار يمكننا التمييز بين أنواع الابتكار التالية:

- ❖ ابتكار المنتج: يقصد بابتكار المنتجات، إضافة منتج أو خدمة جديدة، أو محسنة بدرجة ملموسة على مستوى خصائصها أو مجالات استعمالها. و الهدف من هذا عموما هو تحسين استفادة الزبائن من تلك الابتكارات، و الاستجابة لحاجاتهم الجديدة.

<sup>1</sup> Mohieddine RAHMOUNI, Murat YILDIZOGLU, **motivations et déterminants de l'innovation technologique : un survol des théories modernes**, cahiers du GRETHA n° 10, université Montesquieu Bordeaux IV, 2011, France ,p,p,5,6.

- ❖ ابتكار العمليات أو طرق الإنتاج: و هي تتعلق بتطبيق طريقة إنتاج أو توزيع جديدة أو محسنة , كما يمكن أن تشمل التغييرات المجرات على تنظيم الإنتاج. و هذه التغييرات تهدف عموما إلى تبسيط عملية الإنتاج و تدنية التكاليف, بهدف تنمية و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.
- ❖ الابتكار التنظيمي: و يقصد بها تطبيق تنظيم جديد في مكان العمل, أو في العلاقات الخارجية للمؤسسة. ويهدف الابتكار التنظيمي إلى تحسين أداء المؤسسة, من خلال تدنية التكاليف الإدارية بالاعتماد على الأصول المعنوية كالمعارف المتاحة, أو من خلال تدنية تكاليف التموين. كما يمكن اعتبار الابتكار التنظيمي أحد أشكال ابتكار العمليات.
- ❖ الابتكار التسويقي: الابتكار التسويقي يهدف إلى تحقيق أفضل إشباع لحاجات المستهلكين, فتح أسواق جديدة, أو التموثق في السوق بطريقة جديدة لتسويق منتج جديد أو رفع المبيعات, كما يركز على تطبيق طرق تسويقية جديدة. هذا النوع من الابتكار مرتبط بابتكار العمليات, وله أهمية كبيرة في نجاح ابتكار المنتجات.

## 2. التصنيف حسب درجة الابتكار:

- ✓ الابتكار الجذري: و هي ابتكارات تحدث اضطراب و تغيير كبير في المحيط التكنولوجي, وتكون مصدرا للابتكارات الأخرى.

ويعتبر الابتكار الجذري محركا للنمو الاقتصادي, و مصدرا لتغيير هياكل الصناعة و تحسين الرفاهية الاجتماعية.<sup>1</sup>

- ✓ الابتكار الجزئي: و هو ابتكار يحمل تحسين جزئي في وظائف و أداء المنتج أو الخدمة الموجودة مسبقا.

و يساهم الابتكار الجزئي في تنوع و حيوية و استمرارية التطورات في الاقتصاد.<sup>2</sup>

ويختلف تأثير كل من الابتكار الجذري و الابتكار الجزئي على المؤسسة و سوقها , و هذا ما سنلاحظه من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> نجم عيود نجم, مرجع سبق ذكره, ص 222.  
<sup>2</sup> نفس الصفحة من نفس المرجع السابق.

الجدول رقم 02: طبيعة الاختلاف بين الابتكار الجزئي و الابتكار الجزئي

نوع المتغير	الابتكار الجزئي	الابتكار الجزئي
تصميم العرض	محسن	جديد جزئيا
الإنتاج	النظام القديم + تحسين	نظام إنتاجي جديد
القدرات الحالية	التوسع	إعادة التقييم
التوريد	الموردون المتعامل معهم	موردون جدد
التجهيزات	القيام بالإضافات	القيام بالتبديل
العلاقة مع الزبائن	تقوية العلاقة	جديدة
العمليات	محسنة	جديدة
الدخول إلى السوق	شبكة حالية	شبكة جديدة
قدرات الزبائن	تتطور عبر الزمن	غير ممكن تحديدها
الاتصال	طرق حالية + تقوية	طريقة جديدة

المصدر , بلمختار ياسين, مرجع سبق ذكره, ص 13.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق الفرق بين الابتكار الجزئي و الابتكار الجزئي , و اختلاف تأثير كل منهما على المؤسسة و علاقاتها بمحيطها الخارجي, و هذا من خلال تحليل عدة متغيرات .

من خلال توضيح الفروق بين الابتكار الجزئي, و الابتكار التدريجي الذي يعبر عن التحسين و التطوير المستمر, يمكننا القول بأن هذا الأخير هو الأكثر تداولاً من طرف المؤسسات بحكم أنه لا يحتاج لوقت و تكاليف كبيرين, بعكس الابتكار الجزئي. و هذه الخاصية تجعله يخدم ضرورة التنمية المستمرة والسريعة للقدرة التنافسية للمؤسسة, لتفادي تفوق و سبق المنافسين. كما أنه من خلال التحسين و التطوير السريع للمنتجات و الابتكارات يتم توفير للزبائن حاجاتهم و تطلعاتهم في أوقات تنافسية, و هذا ما يضمن استمرارية الولاء و الوفاء لعلامة و منتجات المؤسسة.

ورغم أنه لا يمكننا إنكار أن الابتكار الجذري هو مصدر عظيم للقدرة التنافسية، إلا أن التوصل إليه يعتبر نادرا، و لا يتحقق إلا خلال فترات طويلة، و يتطلب استثمارات كبيرة في الموارد بمختلف أنواعها ، والجهود، و المعارف .<sup>1</sup>

أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة

إن أهم هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه هو الربح، و الابتكار عند نجاحه يكون مصدرا ممتازا لتحقيق الأرباح و العوائد. فابتكار المنتج يعتبر مصدرا لعوائد احتكارية بالنسبة للمؤسسة، فالمؤسسة المبتكرة تعتبر المصدر الوحيد لبعض المنتجات التي يفضلها المستهلكون. كما أنها لا تواجه منافسة حادة عند طرحها للمنتجات الجديدة و المبتكرة، هذا ما يمكنها من وضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها مقارنة بتكاليف الإنتاج.<sup>2</sup>

أما بالنسبة لابتكار طرق الإنتاج فهو يمكن المؤسسة التي تمتلكه من الإنتاج بتكاليف أقل من المنافسين و رفع مستوى الإنتاجية ، وبالتالي تحقيق وضعية احتكارية في السوق.<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: أثر مخرجات البحث و التطوير على القدرة التنافسية للمؤسسة

لقد قمنا فيما سبق بالتعرف على أنشطة البحث و التطوير التي تقوم بها المؤسسة، و كل ما يتعلق بها، كما تعرفنا على أهم مخرجات هذا النشاط، و ذكرنا أننا سنركز على الابتكار كأهم مخرج ينتج عن هذا النشاط . وسنحاول من خلال المبحث الموالي التعرف على كيفية تأثيره على القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحديد أثره على مؤشرات القدرة التنافسية، و القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة.

### المطلب الأول: أثر الابتكار على المكانة التنافسية للمؤسسة

من أجل التعرف على أثر الابتكار على المكانة التنافسية للمؤسسة، سنتطرق إلى نقطتين مهمتين و هما، أثر الابتكار على أداء المؤسسة، بالإضافة إلى أثر الابتكار على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>2</sup> Dominique Guellec, *Economie de l'innovation*, éditions la découverte, Paris, 1999, p25.

<sup>3</sup> IBID.

### الفرع الأول: أثر الابتكار على أداء المؤسسة

لقد عرف (P.DRUKER) الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال".<sup>1</sup>

إن مفهوم الأداء في عمومه يشير إلى إنجاز الأعمال على أكمل وجه, كما أنه يتصف بالشمولية و الاستمرار, و يعكس مدى قدرة المؤسسة التكيف مع بيئتها أو فشلها في ذلك, و لهذا علاقة كبيرة بمدى كفاءتها و فعاليتها.<sup>2</sup>

يعمل الابتكار على تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين و تطوير نوعية و كفاءة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة. كما أن ابتكار طرق إنتاجية جديدة يساهم في الرفع من إنتاجية المؤسسة, وتخفيض تكاليف الإنتاج, بالإضافة للاستعمال العقلاني لمواردها بمختلف أنواعها ( المادية, المالية , البشرية, التنظيمية...).

إن الابتكار و التطوير المستمر, الذي يتلاءم مع متطلبات و رغبات المستهلكين يمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها السوقية, و الاستمرار و البقاء في السوق, مع الحفاظ على ولاء و رضا الزبائن.

كما أن الابتكار يوفر للمؤسسة المميزات التالية:<sup>3</sup>

- ❖ التجديد في عرض المنتج أو الخدمة, وهذا ما يمنح للمؤسسة حصريّة العرض, و لو لفترة زمنية محدودة.
- ❖ التعقيدات المتمثلة في عرض و تقديم منتجات لا يقدر عليها المنافسون , أو يجدون صعوبة في التحكم فيها.
- ❖ الحماية القانونية للملكية الفكرية, حيث تتمتع المؤسسات التي تقوم بابتكار منتج أو خدمة ما , بالحماية القانونية لابتكاراتها, و بالتالي لا يستطيع المنافسون المحاكاة أو التقليد, إلا من خلال شراء اليسانس المتعلقة بها, أو دفع الحقوق المتعلقة بها.
- ❖ تحقيق السبق في السوق مع استغلال أخطاء المنافسين.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي, " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث, العدد: 07, 2010, ص 218.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق, ص 217.

<sup>3</sup> مريم قوراري, مرجع سبق ذكره, ص 127.

الفرع الثاني: أثر الابتكار على مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

❖ أثر الابتكار على الربحية: تعتبر الربحية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فتحقيق الربحية يضمن لها البقاء و الاستمرار. كما تعتبر مؤشرا لوضع المؤسسة و قدرتها التنافسية، يرجع إليه مختلف المتعاملين معها، وتتمثل الربحية في صافي التدفق النقدي الناتج عن استثمار مبلغ معين.

يتأثر تحقيق المؤسسة للربحية بمجموعة من العوامل:<sup>1</sup>

- ✓ إيرادات مبيعات و نشاطات المؤسسة، فزيادة أرباح المؤسسة مرتبط بزيادة مبيعاتها و توسع نشاطها.
- ✓ انخفاض التكاليف و المصاريف المرتبطة بنشاط المؤسسة.
- ✓ مدى توفر السيولة النقدية.
- ✓ الأسعار السائدة و تغيراتها.

للابتكار تأثير كبير على تحقيق المؤسسة للربحية وزيادتها، و يمكننا توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

- ✓ يؤثر الابتكار على مبيعات و نشاطات المؤسسة إيجابا، حيث تلقى المنتجات أو الخدمات المبتكرة و المطورة من قبل المؤسسة إقبالا من طرف المستهلكين، بحكم أنها تتميز بتقنيات جديدة، و توفر للمستهلكين خدمات أفضل من تلك التي تقدمها المنتجات المنافسة، و بالتالي تلقى رواجاً في الأسواق و تحقق نسب مبيعات جد عالية، و هذا ما يجعل المؤسسة تحقق أرباحاً عالية.
- ✓ وتجدر الإشارة لأن هذا الوضع الجيد الذي تعيشه المؤسسة لا يمكن أن يستمر لفترة طويلة، نظراً لوجود المنافسين الذين يرصدون تحركات المؤسسة و تطوراتها، و سيقومون انطلاقاً منها بردود أفعال قوية و سريعة، كإنتاج منتجات أقوى و أفضل من تلك التي ابتكرتها و طورتها المؤسسة سابقاً، وبالتالي تعود المؤسسة بعد تفوقها في السوق لفترة معينة إلى المنافسة. و هنا تظهر الحاجة إلى التطوير و التنمية المستمرة للقدرة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> ماهر الخزاعي، إدارة السيولة و الربحية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 10.

✓ تساهم الابتكارات في تخفيض التكاليف و المصاريف المرتبطة بنشاط المؤسسة, حيث يعتبر تخفيض التكاليف و ما يتبعه من انخفاض أسعار منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين, من أهم أنواع القدرات التنافسية, خاصة في المرحلة التي تفقد فيها المؤسسة المبتكرة تميز منتجاتها الجديد, بفعل التقليد و المحاكاة و ردود الفعل السريعة للمنافسين. و تتوصل المؤسسة لتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار طرق و أساليب إنتاج متطورة, و تقادي هدر الموارد أثناء العملية الإنتاجية, و استعمال التكنولوجيا لمضاعفة الإنتاجية, و اكتشاف مواد أولية أكثر اقتصادية.... و كل هذه العوامل تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج و من ثم انخفاض سعر البيع مقارنة بالأسعار الموجودة في السوق, و هذا يؤدي إلى ارتفاع نسبة المبيعات.

#### ❖ أثر الابتكار على الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

تعتبر الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج مؤشرا يوضح مدى قدرة عناصر الإنتاج على تحقيق مستوى معين من المخرجات, انطلاقا من كمية محددة من المدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي. ولإنتاجية أهمية كبيرة في تنمية نشاط المؤسسة, فهي تعمل على:<sup>1</sup>

- ✓ إنتاج كميات أكبر بمجهود أقل و موارد أقل, و هذا ما يكسب السلعة قدرة تنافسية في السوق.
- ✓ تساهم زيادة الإنتاجية في تخفيض أسعار المنتجات, و بالتالي زيادة الطلب عليها, و هذا ما يزيد من التدفق النقدي و تنمية أرباح المؤسسة.
- ✓ تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة.

يعتبر الابتكار من أهم العوامل النموية و الرافعة للإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج, و يتم ذلك من خلال ما يلي:

- ✓ إن ابتكار وسائل إنتاج و معدات إنتاجية و تقنية متطورة يعمل على الرفع من معدل الطاقة الإنتاجية و القضاء على اختناقات و توقفات العمل, و تقليص الزمن المستغرق في العملية الإنتاجية, بالإضافة إلى تدنية تكاليف الإنتاج.
- ✓ كما أن الابتكار التنظيمي و التوصل إلى طرق تنظيمية إدارية جديدة و فعالة يساهم في الزيادة من فعالية العملية الإنتاجية و تقادي هدر الوقت و الجهد و الموارد.

<sup>1</sup> www.mne.gov.ps , consulté le 12/04/2014 à 22h20min .

✓ ابتكار طرق و مواد جديدة داخلية في العملية الإنتاجية ,تكون المؤسسة بفضلها بحاجة إلى كميات أقل من الموارد أو المدخلات للحصول على نفس الكمية أو كمية أكبر من المخرجات.

❖ أثر الابتكار على الحصة السوقية للمؤسسة

تعتبر الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي تمكن المؤسسة من التعرف على مكانتها في الصناعة, و مقارنة أدائها مع المنافسين. حيث ترمز الحصة السوقية إلى نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة مع المبيعات الإجمالية للصناعة. وبالتالي فإن تسجيل ارتفاع أو زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة يعكس تفوقها على منافسيها, كما يعكس الإقبال و القبول الذي لقيته منتجاتها في السوق من قبل المستهلكين.

✓ ويساهم الابتكار في زيادة مبيعات المؤسسة, فالابتكارات الناجحة التي تقوم بها تشهد إقبالا من طرف المستهلكين, بحكم أن المؤسسة قبل قيامها بابتكار ما فإنها في المراحل الأولى تقوم بدراسة السوق و احتياجات المستهلكين , و الاستفادة من تجارب و أخطاء المنافسين من خلال دراسة المنتجات المنافسة المتواجدة في السوق, وكل هذا يساعدها على تقديم ابتكارات تلقى إقبالا في السوق.

✓ كما أن قيام المؤسسة بابتكار طرق إنتاجية متطورة تسهل عملية الإنتاج, و ترفع من إنتاجية المؤسسة, و تخفض التكاليف ( تكاليف اليد العاملة, تكلفة الوقت , تكلفة الموارد الضائعة والخسائر المادية, تكاليف الأخطاء الفنية و الانحرافات, ...), يزيد من فرص اتساع الحصة السوقية للمؤسسة, بحكم أن منتجات المؤسسة تصبح متوفرة بكثرة في الأسواق و بأسعار ملائمة تكون في متناول شريحة كبيرة من المستهلكين.

**المطلب الثاني: أثر الابتكار على القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة**

تتعرض المؤسسة إلى العديد من الضغوط التنافسية من طرف القوى التنافسية التي تواجهها أثناء نشاطها, غير أن الابتكارات التي تتوصل إليها تساهم في التخفيض من حدة تلك الضغوط, و تساعدها على مواجهتها. و سنحاول من خلال المبحث الموالي تبين كيفية التي يؤثر بها الابتكار على القوى التنافسية للمؤسسة.

### ❖ أثر الابتكار على القوة التفاوضية للمشتريين

تقوم المؤسسة بابتكار و تطوير منتجات و خدمات بما يتلاءم و يتوافق مع أذواق و حاجات و طلبات الزبائن، باعتبار أن دراسة السوق و أذواق المستهلكين تعتبر أحد أهم الحوافز للابتكار لدى المؤسسة، كما أن تطويرها لطرق إنتاج جديدة و متطورة يساهم في توفير تلك المنتجات بكميات كبيرة و خلال فترات زمنية أقل مقارنة بالمنافسين، و هذا ما يعمل على:

- ✓ جعل الزبون يفضل منتجات المؤسسة على المنتجات البديلة.
- ✓ تخفيض حساسية الزبائن اتجاه الأسعار مقابل تلبية حاجاتهم و إرضائهم.
- ✓ كما أن قيام المؤسسة باحتكار التكنولوجيا التي تستعملها للإنتاج، و حماية ابتكاراتها من خلال براءات الاختراع، يحد من احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

كما أن قيام المؤسسة بعرض منتجات مبتكرة و متطورة، و ذات خصائص مميزة يحد من إمكانية قيام الزبائن ( في حالة قلة عددهم) بمحاولة تحديد أسعار المنتجات، بل يجعل للمؤسسة إمكانية تحديد السعر الذي تريده.

### ❖ أثر الابتكار على الموردين:

إن التوصل إلى ابتكار جديد يتجسد من خلال إحداث تحسين و تعديل عميق في منتج أو عملية إنتاجية ما، بحيث يصبح جزء من التموينات التي كانت تحتاجها المؤسسة سابقا لا يدخل في عملية تصميم و إنتاج المنتجات و الابتكارات الجديدة، و هذا يسبب خسارة المورد لمنفذ من منافذه التجارية، و يؤدي بالمقابل إلى ظهور موردين جدد أو تطوير الموردين الحاليين لقدراتهم و تنويع خدماتهم التي يقدمونها. و بالتالي فعلى الموردين التكيف مع المتطلبات و الحاجات التي تظهر في محيط نشاطهم، سواء كانت ابتكارات جديدة أو غيرها .

إذا كان ابتكار المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فإن انتقال الزبائن من مورد لآخر يكون بمعدلات مرتفعة، الأمر الذي يزيد من حدة المنافسة بين الموردين، و يضعف قوتهم التفاوضية أمام الزبائن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوبعة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

<sup>1</sup>إذا توفر لدى الموردين تكنولوجيات متصلة بأداء السلعة أو بخصائصها فإنها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء , و ذلك يضعهم في قمة المنافسة و يمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

#### ❖ أثر الابتكار على السلع البديلة:

إن المؤسسات التي تقوم بابتكار المنتجات و الخدمات و حتى طرق الإنتاج, يمكنها أن تتفادى تهديد المنتجات البديلة للأسباب التالية:

- ✓ في حالة ابتكار جذري للمنتجات, فإن المؤسسة تكون الوحيدة التي تقوم بتسويق ذلك المنتج, حيث لا توجد منتجات بديلة له, كما يمكنها حمايته من خلال براءات الاختراع.
- ✓ ابتكار منتجات فعالة, أو وجود فرق كبير بين منتج المؤسسة المبتكر و المنتجات المنافسة.
- ✓ إن قيام المؤسسة بابتكار منتجات أو طرق و أساليب إنتاجية متطورة, تزيد من صعوبة دخول المنافسين لقطاع نشاط المؤسسة, وهذا يجعلها تتفادى مخاطر الداخلين الجدد للقطاع.

#### ❖ أثر الابتكار على الداخلين الجدد للقطاع

يمكن للابتكار أن يشكل حاجز دخول بالنسبة للراغبين في الدخول إلى قطاع نشاط معين, وذلك عندما تكون المؤسسات المتواجدة سابقا و الناشطة فيه ذات مكانة تكنولوجية عالية, و تكون ناشطة في ميدان الابتكارات و الاكتشافات. هذا ما يصعب للمؤسسات الراغبة في الدخول و يقلص من فرص دخولها ونجاحها فيه, كما يجعلها تواجه قوى تنافسية حادة و ذات تجديد و تطوير مستمر, ما يجعلها تتراجع عن قرار الدخول, أو تأجيله حتى وقت اكتسابها لقدرات تكنولوجية تمكنها من الدخول و المنافسة.

و من جهة أخرى فإن المؤسسة التي تتوصل إلى ابتكارات و قدرات تكنولوجية معينة مهما كان نوعها, يمكنها من الدخول لقطاعات النشاط و تخطي حواجز الدخول الموجودة سابقا, و فرض سيطرتها على القطاع, و القضاء على المنافسة ولو لفترة محدودة.

#### المطلب الثالث: أثر الابتكار على محيط المؤسسة

لقد تطرقنا في السابق بالدراسة إلى المؤسسة و محيطها, و طبيعة العلاقة التي تجمع بينهما, كنظام مفتوح. و توصلنا إلى أن المؤسسة يمكنها التأثير في عناصر محيطها القريب ( المحيط المباشر), مثلما تؤثر عناصره عليها بدرجات متفاوتة. وبالتالي فإن قيام المؤسسة بتسويق ابتكارات جديدة أو منتجات

<sup>1</sup> نفس الصفحة من نفس المرجع السابق.

مطورة...، سيؤثر بالتأكيد على محيط المؤسسة القريب بمختلف عناصره. وسنحاول تبين أثر الابتكار على محيط المؤسسة من خلال العناصر التالية:

أن توصل المؤسسة لابتكار جذري معين له أثر كبير و واضح على المؤسسة ذاتها على مستوى مكانتها و قدرتها التنافسية، بالإضافة لحجم الأرباح التي ستجنيها من جرائه ، و يمكن تحديد الآثار المنجرة عنه من خلال العناصر الموالية:<sup>1</sup>

- ✓ ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن تكون لها آثار مذهلة على السوق.
- ✓ الحصة النسبية من السوق يمكن أن تضطرب.
- ✓ دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكانا في السوق.
- ✓ وضعية الرائد في السوق يمكن أن تززع.
- ✓ إمكانية اختفاء بعض المؤسسات و بعض أنواع الصناعات و المنتجات.

كما أن ممارسة المؤسسات لأنشطة البحث و التطوير على العموم تساهم في التقدم العلمي و التقني، من خلال آلية التراكمية العلمية، فهي عند قيامها بالبحوث تعتمد على بعض المعارف المتوصل إليها سابقا، و تضيف عليها اكتشافات و معارف جديدة تعمل على التوصل إلى ابتكارات و اكتشافات علمية أكثر تقدما و تعمقا، تعود على المؤسسة و على المحيط العلمي و البحثي عموما بالفائدة. و في حالة القيام بتعميم تلك الاكتشافات، تصبح بمثابة معطيات تسهل على الباحثين الآخرين التقدم في أبحاثهم أكثر. وأكثر.

كما أن قيام المؤسسة بتقديم منتجات جيدة من حيث خصائصها و طرق استخدامها، و كيفية استهلاكها، يجعل المستهلك يحصل على منتجات و خدمات عالية الجودة تلي رغباته و حاجاته بشكل أفضل، و تقلل من المخاطر (صحية ، حوادث ...) التي يمكن أن يتعرض لها من جراء استهلاكه للسلع الرديئة. وهذا يعود بالإيجاب على صحة و سلامة المستهلكين.

إن وجود مجموعة من المؤسسات التي تنشط في مجال الابتكار و البحث و التطوير في اقتصاد و سوق ما، يعمل على زيادة المنافسة بين المؤسسات. بحيث تصبح كل مؤسسة مهتمة بتقديم الأفضل، و هذا

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول حالة الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فرع دراسات اقتصادية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 58.

## الفصل الثاني: طبيعة العلاقة بين مخرجات البحث و التطوير و القدرة التنافسية للمؤسسة

---

يعود بالنفع على اقتصاد ذلك البلد و تنافسية مؤسساته, مما يمنحه مكانة و قوة في الاقتصاد العالمي, و يوفر قوة لمنافسة أقوى الشركات العالمية.

يمكن أن تشكل الابتكارات التي تتوصل إليها مؤسسة ما مرجعا لمؤسسات أخرى , من خلال أخذ ذلك الابتكار و تحليله و دراسته, ثم إضافة تعديلات و تحسينات عليه للتوصل إلى ابتكار جديد, و هذا يساهم في التطوير و التحسين المستمر للمنتجات المعروضة في الأسواق.

### خلاصة الفصل الثاني:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على ماهية نشاط البحث و التطوير, من خلال مختلف التعاريف التي تطرقت إليه. كما تعرفنا على الأهداف التي تسعى كل مؤسسة تمارس هذا النشاط لتحقيقها, و التي يندرج ضمنها تطوير و تحسين المنتجات و الخدمات التي تقدمها.

و قد لاحظنا أيضا مدى الأهمية التي يكتسبها هذا النشاط, و المنافع التي يعود بها على المؤسسة, فهو مصدر للمعرفة و الابتكارات و التطويرات, و تحسين الأداء و تطوير نظام المؤسسة ككل. و هذا ما أبرزناه من خلال تحديد مخرجات البحث و التطوير و دراسة أثرها على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة, و على القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة.

و قد توصلنا أيضا لأن هذا النشاط يتطلب العديد من التكاليف و الظروف و الموارد الخاصة, التي بتوفرها تضمن المؤسسة فعاليته. كالمواد الأولية, و الشروط التنظيمية, و الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية, و تتفاوت درجة و فعالية هذا النشاط بتفاوت أحجام المؤسسات, و ما تخصصه لهذا النشاط من موارد مادية و غيرها.

## الفصل الثالث:

آليات دعم و تشجيع البحث و التطوير على مستوى  
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

## تمهيد:

إن لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية كبيرة بالنسبة لاقتصاد أي دولة, فهو يعتبر المؤسس للقاعدة الصناعية و الإنتاجية فيه, و المنطلق لمختلف المشاريع الجديدة التي يمكن أن تبدأ صغيرة و هشة, لتتطور و تكبر و يتسع نشاطها, و تتحول إلى مؤسسات كبيرة ذات حصة سوقية و خطوط إنتاج كبيرة.

لهذا فقد أصبح الاهتمام بها و العمل على تأهيلها و دعمها, لغاية اكتساب قوة و مكانة سوقية تتمكن من خلالها الاستمرار في النشاط في ظل محيط تنافسي قوي.

و يعتبر اهتمام هته المؤسسات بمجال الابتكار و التطوير أحد أهم الوسائل التي تمكنها من اكتساب قوة و مكانة في السوق, و التمكن من الصمود في وجه المنافسة الشديدة التي يفرضها النظام الاقتصادي العالمي الحالي.

و باعتبار الجزائر جزءا لا يتجزء من هذا النظام, و خاصة مع تبنيها لاقتصاد السوق, و استعدادها للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة, فقد أصبحت تولي اهتماما كبيرا لهذا القطاع و تأهيله و تحسين محيط نشاطه, من خلال توفير مختلف الهياكل المختصة, خاصة في ما يتعلق بتحفيز و تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الإبداع و الابتكار.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على أهم الهياكل و الآليات التي وفرتها الحكومة الجزائرية لهذا الغرض.

### المبحث الأول: مدخل حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف بصفة وجيزة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , بالإضافة إلى التعرف على مكانتها ضمن نسيج الاقتصاد الوطني الجزائري.

#### المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يواجه تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جدلا واسعا عبر العالم, تعذر نتيجة عنه تحديد تعريف واحد متفق عليه. فخصائص هذه المؤسسات تختلف من بلد لآخر من حيث الخصائص الاقتصادية, التقنية و التنظيمية, و من حيث نوع النشاط و مرحلة النمو التي تمر بها كل دولة.

#### الفرع الأول: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:<sup>1</sup>

لقد تعددت المعايير المتبعة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , فهناك معايير كمية تعتبر الأكثر استخداما باعتبار أنها تسمح بتحديد الحجم, كما يوجد معايير نوعية تسمح بشرح طبيعة كل تنظيم.

##### 1) المعايير الكمية: و تصنف إلى نوعين

- التصنيف النقدي: و يضم مبلغ رأس المال, رقم الأعمال, حجم الاستثمارات...
- التصنيف الاقتصادي أو التقني: و يضم عدد العمال, التركيب العضوي لرأس المال, حجم الطاقة المستعملة, حجم الإنتاج و القيمة المضافة...

##### 2) المعايير النوعية: و من بين أهم المعايير النوعية التي تساهم في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي:

- المسؤولية: و هي تقع على عاتق المالك أو المدير في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة, حيث يؤدي عدة وظائف في نفس الوقت كالإنتاج, الإدارة, التمويل... في حين أن المؤسسات الكبرى توزع المهام و المسؤوليات على عدة أشخاص.
- الملكية: تعود الملكية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أغلبها إلى القطاع الخاص, و تشكل النسبة الكبيرة منها مشروعات عائلية و فردية, يلعب فيها المالك دورا كبيرا على جميع المستويات.

<sup>1</sup> غدير أحمد سليمة, تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية لبرنامج ميذا, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, فرع العلوم الاقتصادية, قسم العلوم الاقتصادية, كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح, الجزائر, 2007, ص 6.

- طبيعة الصناعة: إن نوع الصناعة الذي تمارسه المؤسسة و ما يتطلبه من عتاد و آلات أثناء العملية الإنتاجية, يلعب دورا كبيرا في تحديد حجمها.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

عرفت لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما يلي:<sup>1</sup>

(1) في الدول النامية: على أنها كل مؤسسة يعمل فيها:

- من 15-19 عامل, مؤسسة صغيرة.

- من 20-90 عامل, مؤسسة متوسطة.

- أكثر من 100 عامل, مؤسسة كبيرة.

(2) في الدول الصناعية: تعتبر كل مؤسسة يعمل فيها:

- من 05-99 عامل, مؤسسة صغيرة.

- من 100-499 عامل, مؤسسة متوسطة.

- أكثر من 500 عامل, مؤسسة كبيرة.

و قد عرفت إدارة المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية بأنه<sup>2</sup>: المنشأة التي تملك و تدار بشكل مستقل, و لا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها, و حجم مبيعاتها السنوي قليل نسبيا, و يعمل بها عدد قليل من العاملين مقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة.

تعريف الاتحاد الأوروبي: يرتكز تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ثلاثة معايير هي عدد الأجراء, و رقم الأعمال السنوي, و استقلالية المؤسسة. و قد اعتمد هذا التعريف من خلال توصيات بولونيا, و الذي شمل كل البلدان الأعضاء سنة 1996.

❖ و يعرف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي تضم أقل من 50 عاملا, و يكون رقم أعمالها أقل من 7 مليون أورو, و إجمالي ميزانيتها أقل من 05 مليون أورو.

❖ أما بالنسبة للمؤسسات المتوسطة, فهي تلك التي يكون عدد العمال فيها من 50 إلى 250 عاملا, و يكون رقم أعمالها 40 مليون أورو, و إجمالي أصولها 05 مليون أورو.

<sup>1</sup> الزاهي أسبيرو, "أهمية و تطوير الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دعم التنمية الاقتصادية" (مداخلة في المؤتمر العربي الأول حول البحث العلمي و دورة في الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر, الجزائر, جوان, 2002, ص 7.

<sup>2</sup> غدير أحمد سليمة, مرجع سبق ذكره, ص 6.

❖ أما المؤسسة المصغرة فهي تلك التي تضم أقل من 10 عمال.

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر انطلاقا من القانون التوجيهي الجزائري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الصادر في 12 ديسمبر 2001، كما يلي:

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و أو الخدمات .

- تشغل من 1 إلى 250 شخص.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار.

- تستوفي معايير الاستقلالية.

و سنقوم بتوضيح تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب ما جاء في القانون الجزائري من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 03 : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة ) عمال	رقم الأعمال السنوي ) مليون دينار	الحصيلة السنوية) مليون دينار
مصغرة	01-09	أقل من 20	أكثر من 10
صغيرة	10-49	أقل من 200	أقل من 100
متوسطة	50-250	ما بين 200 و 2 مليار	ما بين 100 و 500

المصدر: القانون رقم 18/01، المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77، المنشورة في 2001/12/15، ص 6.

يقصد في مفهوم هذا القانون بالمصطلحات التالية:

الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة. أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

الحدود المعتمدة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة 12 شهرا.

المؤسسة المستقلة هي كل مؤسسة لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25 بالمئة فما أكثر , من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى , لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✓ تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص , و يكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و ملياري دينار, أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار.

✓ تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص , لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار , أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار.

✓ تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل واحد إلى 9 عمال, و تحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار, أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 مليون دينار.

#### الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجموعة من الخصائص و المزايا التي تميزها عن المؤسسات ذات الحجم الكبير, و تشمل تلك الخصائص العناصر التالية:

❖ صغر الحجم و قلة التخصص: حيث يتم تحديد حجم المؤسسة انطلاقا من مجموعة عناصر تتمثل في عدد العمال, رقم الأعمال, رأس المال, القيمة المضافة, الحصة من السوق, حجم المسؤوليات...

❖ إنشاؤها لا يتطلب رأس مال كبير, هذا ما يجعل عملية التمويل سهلة, و يسهل و يشجع لأصحاب المدخرات إقامة مشاريع دون اللجوء إلى المشاركة مع الآخرين.

❖ هي عبارة عن مؤسسات عائلية, يكون المالك فيها هو المسير و صاحب القرار, و يساعده في التسيير و الأعمال مجموعة من أفراد العائلة أو المعارف, و هذا ما يجعل طبيعة العلاقة بينهم غير رسمية.

❖ سهولة الإنشاء و التنفيذ.

❖ سرعة الاستجابة لحاجيات السوق.

- ❖ قلة التدرج الوظيفي, نتيجة لقلّة عدد العاملين و قلة التخصص في العمل, ما يجعل هياكلها التنظيمية تتميز بالبساطة و عدم التعقيد.
- ❖ تعتمد هذه المؤسسات في إنتاجها, على الخامات المحلية و الموارد الطبيعية المتاحة داخل المجتمع المحلي.
- ❖ لهذه المؤسسات القدرة على الانتشار الواسع بين المناطق و المحافظات و الأقاليم, نظرا لقدرتها على التأقلم مع الخصوصيات المحلية و الجهوية.
- ❖ تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساندا حيويا للمؤسسات الكبيرة و الصناعات المتقدمة لما تقدمه من صناعات مغذية و خدمات و توزيع المنتجات.
- ❖ تتميز بالكفاءة و الفعالية الناتجة عن قدرتها على الأداء و الإنجاز في وقت تنافسي, بالإضافة إلى تحقيق مزايا الاتصال المباشر و القدرة على التأثير السريع بين المدير و العاملين و العملاء و الموردين.
- ❖ لا تنافس المشروعات الكبيرة من حيث الأسواق, كما تمثل وسيلة دعم للمؤسسات الكبيرة من خلال عمليات المقابولة من الباطن.
- ❖ مكثفة للعمالة, نظرا لعدم استخدامها للتكنولوجيا المعقدة, و وسائل الإنتاج المتطورة التي قد تحل محل الأيدي العاملة.
- ❖ تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أداة للتدريب الذاتي و الإبداع التكنولوجي, فلها دور بارز في طرح الأفكار التقنية الجديدة , كما أنها تعتبر مصدرا للأفكار الجديدة و الإبداع, كما تساهم في تطوير الأفكار اللازمة لتطوير التشكيلات السلعية التي تنتجها المؤسسات الكبيرة .
- ❖ القابلية للابتكار و الإبداع و مساهمتها في التطور التكنولوجي و البحث العلمي, و ذلك من خلال تركيزها على الجودة و التفوق في مجالات العمل , و تشجيع العمال على الاقتراح و إبداء الرأي و الاستفادة من مقترحات العملاء و تجارب الآخرين.

يمكننا أن نلاحظ من خلال مجموعة الخصائص التي تم ذكرها سابقا, وجود العديد من العناصر غير المتطابقة مع متطلبات القيام بالبحث و التطوير, على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. فعند تحليلنا سابقا لمتطلبات الاستثمار في أنشطة البحوث و التطوير على مستوى المؤسسة, لاحظنا أنها بحاجة لتمويل كاف و ميزانية مخصصة لهذا النشاط, بالإضافة إلى الحاجة لتخصيص مديرية مستقلة

لهذا النشاط نظرا لأهميته و خصوصيته, بالإضافة لضرورة توفر علاقات تنظيمية قوية مع مختلف المديرية الأخرى كالإنتاج و التسويق لضمان التكامل و الفعالية. كما أن ممارسة هذا النشاط تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية و درجة تخصص عالية في ميدان نشاط المؤسسة. كما يحتاج هذا النشاط إلى نظام معلومات فعال يضمن تزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية ذات العلاقة بالتطورات الحادثة في السوق, و تحركات المنافسين و الابتكارات و التطورات الجديدة في ميدان نشاط المؤسسة...

و قد لاحظنا من جهة أخرى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بضآلة رأس مالها و اعتمادها في التمويل على الأموال الخاصة التي يأتي بها صاحب المشروع, بالإضافة لمواجهتها لمشاكل و صعوبة في التمويل و الحصول على القروض, نظرا لغياب الضمانات الكافية للبنوك. و هذا ما لا يتوافق مع المتطلبات المالية و المادية للقيام بأنشطة البحوث و التطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما لاحظنا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بهيكلها التنظيمي البسيط و غير المعقد, و غياب التخصص في الوظائف و المهام, وهذا ما لا يتوافق مع ضرورة تخصيص قسم مستقل و متخصص للبحث و التطوير على مستوى المؤسسة, يهتم فقط بمجال البحث بمختلف أنواعه و البحث عن الحلول التقنية لمختلف المشاكل التي قد تواجه منتجات المؤسسة. كما أن موارد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تسمح لها بإقامة علاقات بحث مع مخابر و مؤسسات بحث خارجية , أو إقامة إتفاقيات مقابولة من الباطن مع مؤسسات أخرى.

كما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة عالية, و خبراء و علماء و باحثين, نظرا للتكاليف العالية التي يتطلبها توظيفهم و تحفيزهم و تمويل نشاطهم و بحوثهم, بل توظف عادة عمال بسطاء , و تقنيين و مختصين في مجال نشاط المؤسسة. و بالتالي فإن مردودهم البحثي و التطويري قد لا يكون بالدرجة و المستوى المطلوب.

من خلال ما تم ذكره سابقا نستنتج بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الراضية في الاستثمار في البحث و التطوير و الابتكار, تواجه العديد من العراقيل و المعوقات ونقص الموارد التي تعيق نشاطها في هذا المجال.

رغم العراقيل و المعوقات التي تعيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن ممارسة البحث و التطوير و الابتكار, غير أنها معروفة بمساهمتها في هذا المجال, حيث تعتبر أحد أهم مصادر التطوير و الابتكار في العديد من ميادين النشاط, و خاصة فيما يتعلق بالابتكار الجزئي و التحسين , الذي يتلاءم ومواردها المالية و المادية المحدودة, و ما يتلاءم أيضا مع تخصصها في إنتاج منتجات محددة.و يمكن إرجاع ذلك للعديد من الأسباب, و التي قد تشمل حتى بعض العناصر التي هي في الأساس معرقة لأنشطة البحوث و التطوير. غير أنها قد تكون أحد العناصر التي تشكل خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تميزها, وتتمثل فيما يلي:

إن صغر حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محدودية نشاطها و عدم تنوع منتجاتها يمكن أن يشكل نقطة قوة لها, من خلال اكسابها لخبرة و إتقان الإنتاج الذي تقوم به, وهذا ما يساهم في تحسين جودة المنتج و تخفيض تكاليف الإنتاج, بالإضافة إلى السعي لتطويره و تحسينه باستمرار, و هذا ما يسجل على أنه ابتكار جزئي.

إن العلاقات غير الرسمية التي تجمع العمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و طبيعة عملهم المشترك الذي يفتقر حقيقة للتنظيم الرسمي و التخصص, له آثار إيجابية تتمثل في الرفع من روح الفريق و التعاون على إنجاز المهام و الأعمال, و تقادي تضييع الوقت الذي تستغرقه الإجراءات الإدارية و الرسمية, و هذا ما يزيد من فعالية النشاط. كما أن هذه العلاقات تشجع و تثمن الأفكار الجديدة و المبدعة, حيث يتم أخذ جميع الأفكار و المقترحات الجيدة بعين الاعتبار, أيا كان صاحبها و مرتبته في المؤسسة. وهذا يزيد من فرص التطوير و التحسين و الابتكار.

### الفرع الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمارس البحث و التطوير

يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدرا من مصادر الابتكار و الإبداع , خاصة فيما يتعلق بالتحسين و التطوير الجزئي و المستمر للمنتجات أو الخدمات المقدمة, و من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر إقبالا على ممارسة البحث و التطوير و الابتكار, ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نصر الدين بن نذير, دراسة استراتيجية للإبداعا لتكنولوجيا في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة الجزائر, مرجع سبق ذكره, ص ص, 181,182.

- ❖ إن المقاول أو المدير المسؤول عن تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة, غالبا ما يتمتع بروح الأخذ بالمبادرة و بمهارات المفاوضة, خاصة فيما يتعلق بالبحث عن الفرص و اقتناصها, و لهذا علاقة بالشعور بالمسؤولية المباشرة عن مصير المؤسسة و استمراريتها.
  - ❖ إن تركيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على نشاط معين و محدد, يجعلها تركز على جهودها و مواردها و مهاراتها على إنتاجه و تحسينه و تطويره, و هذا يوفر فرصة مناسبة للابتكار و التطوير.
  - ❖ إن حجم المؤسسات المتوسطة و الصغيرة يوفر لها المرونة و الحركة السريعة في التغيير, و هذا يسهل عليها الانتقال إلى نشاطات جديدة و استثمارات جديدة, و تكون مخاطر الانتقال متدنية.
  - ❖ إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكون عادة أقرب إلى السوق, و أكثر اندماجا بالتغيرات التي قد تحدث في أي لحظة, هذا ما يجعلها أكثر سرعة في ردود أفعالها و مجاراتها لتغير متطلبات السوق و أذواق المستهلكين, و هذا يكسبها قدرة تنافسية من حيث السرعة في الإنتاج و التسويق...
  - ❖ إمكانية تطوير فجوات البحث العلمي التي تركتها المؤسسات الكبيرة, و الاستمرار فيها إلى حين التوصل إلى إبداع تكنولوجي أو نتيجة مفيدة.
  - ❖ إمكانية تجسيد الإبداع المحقق بشكل منتجات من خلال سرعة نقل نتائج البحث إلى خطوط الإنتاج رغم المخاطرة العالية و عدم التأكد التي ترافق إطلاق المنتجات الجديدة.
- نلاحظ من خلال مجموعة الخصائص التي تم ذكرها, أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمارس البحث و التطوير و الابتكار تستمد تلك القدرة على الاستثمار فيه, و الرغبة في الابتكار من العناصر التالية التي تشكل نقطة قوة لها, تمكنها من تجاوز تلك العراقيل و المشاكل التي قد تثبط نشاطها:
- الرغبة و التوجه النفسي و الفكري للمسير أو صاحب المشروع, الذي تكون له رغبة في الاستثمار في البحوث و الابتكارات, و يكون له الوعي و الإدراك لمدى أهميتها خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المستقبلية, التي ستواجهها المؤسسات و الاقتصاد الوطني على العموم.
- إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غالبا ما يقتصر إنتاجها على عدد محدد من المنتجات أو الخدمات, هذا ما يجعلها تركز جميع جهودها و مواردها على إنجاز تلك المهام على أكمل وجه, و تسعى بالتالي إلى التحسين المستمر لنوعية و جودة ذلك المنتج و تطويره باستمرار.

إن من بين أهم مزايا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التي تمكنها من تكميل النقص التي تواجهها، هي المرونة و السرعة في اتخاذ القرارات، و التواجد بسرعة مع متغيرات السوق و أذواق المستهلكين و طلباتهم، حيث أن هذه المرونة في العملية الإنتاجية تسمح لها بتطوير منتجاتها عندما يتطلب الأمر ذلك، كما تمكنها من تغيير إنتاجها و التركيز على منتجات جديدة عند الضرورة.

**المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مكانتها في الاقتصاد الوطني:**

**الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>**

تتمتع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأهمية إستراتيجية في نسيج أي اقتصاد، فهي تعتبر القاعدة الصناعية و المصدر لمعظم المؤسسات المنتجة التي تبدأ صغيرة الحجم لتنمو و تتطور فيما بعد ، و سنحاول إبراز أهمية هذه المؤسسات من خلال العناصر الموالية:

- ❖ إن عمليات الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تتطلب طرق إنتاج متطورة، و وسائل إنتاج ذات تكنولوجية عالية. بل تتميز بالبساطة، و هذا ما يجعل كثافة العمل فيها مرتفعة، و بالتالي زيادة التشغيل و المساهمة في تخفيض نسب البطالة.
- ❖ إن سهولة إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و سرعة تكيفها مع خصائص محيطها و الموارد المتوفرة فيه، يجعلها ذات انتشار جغرافي واسع، و هذا ما يساهم في التقليل من التفاوت الإقليمي، و التنمية المتوازنة، و خدمة الأسواق المحدودة التي لا تغري المؤسسات الكبيرة بالتوطن قريبا، أو بالتعامل معها.
- ❖ إن قرب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من السوق، و العلاقات التي تربطها بمختلف المتعاملين فيه، يجعلها تعرف متطلباته، و أذواق المستهلكين و ميولاتهم، و هذا يساعدها على تقديم منتجات و خدمات متخصصة تلبي حاجات و تفضيلات المستهلكين.
- ❖ للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور هام في ترقية و تنمية المناطق و المدن المعزولة، و تخفيف التمركز في العواصم و المدن الرئيسية، و ذلك من خلال خلق فرص عمل و استثمارات فيها.

<sup>1</sup> يتصرف من المراجع التالية، علي سالم أرميص، "مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، (الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، الجزائر)، ص 101. حكيم شبوطي، "الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، أبحاث اقتصادية و إدارية. العدد: 03، جوان 2008، ص ص 215، 216.

- ❖ تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في استخدام الموارد المحلية من مواد أولية غير مستعملة و مدخرات مالية عاطلة و غير مستثمرة.
- ❖ تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد أهم المساهمين في تنمية الاقتصاد, نظرا لاعتمادها على رؤوس الأموال الوطنية و مدخرات صغار المدخرين للاستثمار , فهي بالتالي تمثل شكلا من أشكال مساهمة المواطنين في عملية التنمية , من خلال إنشاء مجتمع صناعي.
- ❖ للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة القدرة على الاستفادة من المواد الخام و منتجات الصناعات الأخرى , لإنتاج سلع تامة الصنع تعمل على تلبية أذواق و احتياجات المستهلكين, من خلال تركيزها على إنتاج الصناعات الحرفية و السلع الاستهلاكية و الغذائية الصغيرة . و هذا ما يساهم في الحد من احتياجات السوق و التقليل بالتالي من الحاجة للاستيراد, و هذا يكون ذو أثر إيجابي على الاقتصاد الوطني من خلال تخفيض العجز في ميزان المدفوعات.
- ❖ يساهم إنتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبعض المنتجات التي لا يتم الإقبال على إنتاجها بكثرة (كتصنيع بعض الكيماويات الناتجة عن تكرير النفط, التخصص في بعض أنواع الملابس, غير النمطية...) في زيادة الإنتاج المحلي و بالتالي تخفيض الواردات التي يوجد لها بديل محلي, بالإضافة إلى زيادة الواردات غير النفطية.
- ❖ إن سرعة التطور التكنولوجي و التطور المستمر في التقنيات الإنتاجية المستخدمة في العديد من الصناعات , خلق الحاجة و الضرورة لإقامة مصانع أصغر حجما و أقل تكلفة استثمارية , على أن يركز كل مصنع في إنتاج عدد قليل من السلع الدقيقة أو التي تتطلبها صناعات معينة. وهذا ما يساهم في إنشاء صناعات محلية جديدة و تطوير الصناعات القائمة و توسيع القاعدة الإنتاجية.
- ❖ إن انتشار طريقة الإنتاج على دفعات لمواجهة طلبيات صغيرة من سلع و خدمات معينة ساهم في انتشار هذه المؤسسات التي تقوم بهذه الأعمال ما يجعل الأكثر قدرة على الاستجابة السريعة لطلبات المستهلكين.
- ❖ تشكل بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع خاصة في المجال الصناعي.

### الفرع الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن نسيج الاقتصاد الوطني

سنحاول فيما يلي طلب إبراز المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني, و ذلك من خلال تقديم مجموعة من الإحصائيات و البيانات .

من أجل إبراز مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري, سنقوم بتقديم مجموعة من الإحصائيات, انطلاقا من سنة 2010 إلى غاية السداسي الأول من 2013.

أولا: تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

الجدول رقم 04: تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة ما بين 2010 إلى السداسي الأول من 2013.

السداسي الأول 2013		2012		2011		2010		السنة
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	نوعية المؤسسات
99.93	747387	99.92	711275	99.91	658737	99.91	618515	المؤسسات الخاصة (أشخاص طبيعية و أشخاص معنوية)
0.07	547	0.08	557	0.09	572	0.09	557	المؤسسات العامة
100	747934	100	711832	100	659309	100	691072	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية:

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 18, 2010, الجزائر, ص 8.

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 20, مارس 2012, الجزائر, ص 12.

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 22, أبريل 2013, الجزائر, ص 9.

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 23, نوفمبر 2013, ص 10.

الفصل الثالث: آليات دعم وتشجيع البحث و التطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تشهد تطورا و زيادة من سنة لأخرى. كما نلاحظ أن المؤسسات الخاصة تشكل الأغلبية العظمى في العدد الإجمالي طيلة السنوات التي تم إدراجها. أما بالنسبة للمؤسسات العمومية فهي تشهد تراجعا مستمرا من سنة لأخرى.

ثانيا: توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة ( أشخاص معنوية) حسب نوع النشاط

الجدول رقم 05:تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط للفترة 2010 إلى السداسي الأول من 2013.

السداسي الأول 2013		2012		2011		2010		السنوات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	فروع النشاط
49,20	217444	48,57	204049	47,52	186157	46,75	172653	الخدمات
33,26	147005	33,85	142222	34,65	135752	35,14	129762	البناء و الأشغال العمومية
16,03	70840	16,07	67517	16,31	63890	16,58	61228	الصناعة
1,01	4458	1,02	4277	1,02	4006	1,03	3806	الفلحة و الصيد البحري
0,50	2217	0,49	2052	0,50	1956	0,51	1870	خدمات ذات صلة بالصناعة
100	441964	100	420117	100	391761	100	369319	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية:

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 18, مرجع سبق ذكره, ص 16.

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 20, مرجع سبق ذكره, ص 19.

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 22, مرجع سبق ذكره, ص 15.

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 23, مرجع سبق ذكره, ص 17.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قطاع الخدمات هو الأكثر إقبالا من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2010 إلى السداسي الأول 2013, بحكم احتلاله لأعلى نسب التوزيع حسب الأنشطة, و يليه قطاع البناء و الأشغال العمومية, و بعده القطاع الصناعي, و تعتبر هذه القطاعات هي

الأكثر إقبالا من طرف المستثمرين الخواص, أما قطاعي الفلاحة و الصيد البحري, و الخدمات ذات الصلة بالصناعة فهي تحتل مراتب متدنية و لا تلقى إقبالا كبيرا من قبل المستثمرين.  
ثالثا: مساهمتها في التشغيل

الجدول رقم06: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل خلال الفترة من 2010 إلى غاية السداسي الأول من 2013.

السنة	2010	2011	2012	السداسي الأول 2013	نوعية المؤسسات	
					الأجراء	م ص م خاصة
	958515	1017374	1089467	1121976	أرباب المؤسسات	م ص م عمومية
	618515	658737	711275	747387		
	48656	48086	47375	46132		
	1625686	1724197	1848117	1915495		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية:

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار , نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 18, مرجع سبق ذكره, ص14.  
وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار , نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 22, مرجع سبق ذكره, ص13.  
وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار , نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 23, مرجع سبق ذكره, ص14.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل و القضاء على البطالة , و مدى التطور و الارتفاع الذي تشهده. فقد ارتفع عدد المناصب من 1625686 عام إلى 1915495 خلال أقل من 4 سنوات.  
كما نلاحظ أن القطاع الخاص هو الأكثر توفيراً لمناصب الشغل .

رابعاً: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام و القيمة المضافة

الجدول رقم 07: تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني, خلال فترة 2010, 2011.

القيمة: مليار دينار جزائري

2011		2010		البيان
العدد	القيمة	العدد	القيمة	
15,23	923,34	15,02	827,53	مساهمة القطاع العام
84,77	5137,46	84,98	4681,68	مساهمة القطاع الخاص
100	6060,8	100	5509,21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية:

وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 22, مرجع سبق ذكره, ص 43.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الناتج الداخلي الخام الذي تساهم به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد ارتفع من 5509,21 في 2010 إلى 6060,8 في 2011. كما نلاحظ أن القطاع الخاص هو الأكثر مساهمة في الناتج الداخلي الخام الكلي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفصل الثالث: آليات دعم وتشجيع البحث و التطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

الجدول رقم 8: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة حسب الطابع القانوني وقطاع النشاط خلال سنتي 2010 و 2011.  
القيمة: مليار دينار جزائري

2011		2010		الطابع القانوني
%	القيمة	%	القيمة	
الزراعة				
99,34	1165,91	99,70	1012,11	خاص
0,66	7,80	0,30	3,08	عام
100	1173,71	100	1015,19	المجموع
البناء و الأشغال العمومية				
86,41	1091,04	98,73	1058,16	خاص
13,59	171,53	1,27	13,59	عام
100	1262,57	100	1071,75	المجموع
النقل و المواصلات				
81,97	860,54	81,58	806,01	خاص
18,03	189,23	18,42	182,02	عام
100	1049,77	100	988,03	المجموع
خدمات المؤسسات				
79,58	109,50	79,15	96,86	خاص
20,42	28,09	20,85	25,51	عام
100	137,59	100	122,37	المجموع
الفندقة و الإطعام				
88,61	107,60	88,61	101,36	خاص
11,39	13,83	11,39	13,03	عام
100	121,43	100	114,39	المجموع
الصناعة الغذائية				
86,17	199,79	86,03	169,95	خاص
13,83	32,06	1,96	27,58	عام
100	231,85	100	197,53	المجموع
صناعة الجلود و الأحذية				
90,04	2,34	88,42	2,29	خاص

الفصل الثالث: آليات دعم وتشجيع البحث و التطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

9,96	0,26	11,58	0,3	عام
100	2,60	100	2,59	المجموع
التجارة و التوزيع				
94,07	1358,92	94,10	1204,02	خاص
5,93	85,71	5,90	75,45	عام
100	1444,63	100	1279,47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي  
وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, العدد 22, مرجع سبق ذكره, ص44.

**المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ممارستها لنشاط البحث و التطوير**  
سنحاول من خلال المبحث الموالي إبراز أهم الآليات و الهياكل التي سخرتها الحكومة الجزائرية لتشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و تحسين محيط نشاطها, و بالتالي تحفيزها على الإنتاج والابتكار.

**المطلب الأول: الآليات المحفزة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ممارسة نشاط البحث و التطوير**  
لقد توصلنا سابقا من خلال تحليلنا لمجموعة من خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , إلى أنها تواجه العديد من العراقيل و المشاكل التي تصعب ممارستها لأنشطة البحوث و التطوير و الابتكار, حيث تتمثل أبرز تلك المشاكل في ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ نقص الموارد البشرية ذات الكفاءة كالباحثين و التقنيين و المهندسين..
- ❖ نقص وعي المسيرين و أصحاب المشاريع بمدى أهمية البحث و الابتكار, و مدى مساهمته في تنمية القدرة التنافسية لمؤسساتهم.
- ❖ نقص الموارد التكنولوجية و وسائل الإنتاج و التسويق الضرورية لسير نشاطها.
- ❖ التكاليف العالية المتعلقة بهذا النشاط, و صعوبة الحصول على القروض الموجهة للاستثمار في البحث و التطوير .
- ❖ نقص التوجيه و المرافقة و التكوين و الدعم الضروري في البحث و التطوير و الابتكار , من طرف الدولة.

<sup>1</sup> Soumia GACEM , Khaled KHEBBACHE, " le processus d'innovation dans les PME Algériennes", fseg-univ-tlemcen.dz.pdf , consulter le 10/05/2014 à 19h27.

- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمجال التقني و التكنولوجي التي تعتبر ضرورية أثناء العملية الابتكارية, ما يعيق من عملية اليقظة التكنولوجية و التنافسية.
- ❖ غياب نظام وطني متكامل يدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المهتمة بالبحث و التطوير والابتكار.

و سنحاول من خلال العنصر الموالي إبراز دور الدولة و هيكلها و وسائلها التي سخرتها لخدمة و تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عموما , و مجال الابتكار و البحث و التطوير خصوصا و التي حاولت من خلالها أن تتجاوز تلك العراقيل و توفر مناخ ملائم لنشاط هذه المؤسسات.

لقد تقطنت السلطات الجزائرية إلى مدى أهمية تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, باعتبارها محرك فعال في عجلة الإنتاجية, و سد احتياجات المستهلكين في العديد من القطاعات و المجالات, خاصة بعد الانتقال إلى اقتصاد السوق و تحرير التجارة الخارجية. هذا ما جعلها تهتم بتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و العمل على توفير المحيط الملائم لنشاطها. و سنوضح الجهود التي بذلتها السلطات الجزائرية في هذا المجال من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 9: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

السنة	الموضوع
1982	بعث تنظيم جديد للاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني من خلال القانون 11/82 الصادر في 1882/02/21
1983	إنشاء ديوان للتوجيه و المتابعة و التنسيق للاستثمارات الخاصة (OSCIP)
1987	فتح الغرفة الوطنية للتجارة للمستثمرين الخواص
1988	بداية الإصلاحات الاقتصادية و اعتماد اقتصاد السوق, و إصدار قانون النقد و القرض:10/90(1990/04/14)
1991	تحرير التجارة الخارجية, المرسوم: 91 / 37 (1991/02/19)
1993	تطوير الاستثمارات, المرسوم: 93/12 (1993/10/05)
1994	إنشاء وزارة مكلفة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تتكفل بتهيئة المحيط الملائم لترقية نشاط هته المؤسسات
1995	بداية تحرير التجارة الخارجية, و اعتماد قانون الخوصصة
2001	إصدار القانوني التوجيهي رقم 18/2001 المتضمن القانون الأساسي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
2002	إلحاق الصناعات التقليدية بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
2002	مرسوم تنفيذي رقم 373/2002 المؤرخ في 2002/11/11, المتعلق بإنشاء صندوق لضمان القروض البنكية الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و بداية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
2003	2003/02/27 إنشاء نظام للإعلام الاقتصادي خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
2003	أفريل 2003, فتح مكاتب جهوية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجسيدا لبرنامج التأهيل.
2004	تم إحصاء 400 عملية تأهيل و تشخيص و تكوين في إطار الدعم المباشر, مع بعث جهاز لتغطية الضمانات المالية بقيمة 20 مليون أورو.
2004	تنظيم الجلسات الوطنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أيام 14-15/01/2004
2005	إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
2005 إلى 2009	تخصيص 4 مليار دج لهذه الفترة للتكفل ب: إنجاز و تجهيز الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, إنجاز مشاتل, و تطوير و دعم الصناعة التقليدية خاصة في الوسط الريفي, دراسة و إنجاز متاحف إنتاج الصناعة التقليدية.

المصدر: ميلود تومي, "مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر", (الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية, يومي 17 و 18 أفريل 2006), الجزائر, ص 997.

نلاحظ من خلال هذا الجدول مدى الجهود التي بذلتها و لاتزال السلطات الجزائرية تبذلها في سبيل تحسين و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محيط نشاطها, خاصة مع الإقبال للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة, و ما يترتب عليه من ارتفاع حدة المنافسة. لذا فقد انصب اهتمام السلطات الجزائرية على السعي على تدعيم و تنمية القدرة التنافسية لهته المؤسسات من خلال تشجيعها على ممارسة أنشطة البحث والتطوير, و الابتكار, بالإضافة إلى برامج إعادة التأهيل... و نلاحظ أنه قد تزامن إصدار القانون التوجيهي رقم 18/2001 المتضمن القانون الأساسي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, مع بداية انفتاح الأسواق الوطنية, و انتهاج اقتصاد السوق.

✓ هناك العديد من الهياكل و الوكالات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نشاطاتها عموم, و الابتكار و التطوير خصوصا, و أهمها:

### 1) الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: ANDPME<sup>1</sup>

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005, حيث تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلالية المالية, و هي أداة في يد الدولة لتنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و من أهم مهامها ما يلي:

- ❖ تنفيذ الاستراتيجيات القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها.
- ❖ تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و ضمان متابعته.
- ❖ ترقية الخبرة و الاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ❖ تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية و نجاعتها, و اقتراح التصحيحات الضرورية عليها, عند الاقتضاء.
- ❖ متابعة ديموغرافية للمؤسسات في مجال إنشاء النشاط و توقيفه و تغييره.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005 و المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, ( الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, العدد: 32, الصادرة في 25 ربيع الأول 1426 الموافق ل 4 مايو 2005), ص 28.

- ❖ إنجاز دراسات حول الفروع و كذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ❖ ترقية الابتكار التكنولوجي و استعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات و الهيئات المعنية.
- ❖ جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و استغلالها ونشرها.
- ❖ التنسيق مع الهياكل المعنية, بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## (2) مراكز التسهيل (CF):<sup>1</sup>

هي عبارة عن مراكز تضطلع بمهام تسهيل إجراءات التأسيس و الإعلام و التوجيه, و دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق مرافقة أصحاب المشاريع و هذا ما يساهم في تجاوز الصعوبات التي يواجهونها, خاصة في مرحلة البداية , مما يساهم في بروز مشاريع مبدعة.

و قد تم إنشاء مراكز التسهيل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423, الموافق ل 25 فبراير 2003, الذي يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مهامها و تنظيمها.

تتوخى مراكز التسهيل تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات و المقاولين.
- ❖ تطوير ثقافة التقاؤل.
- ❖ ضمان تسيير الملفات التي تحضى بمساعدة الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة طبقا للتنظيم المعمول به.
- ❖ تقليص آجال إنشاء المؤسسات و توسيعها و استردادها.
- ❖ تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى حاملي المشاريع.
- ❖ إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال و المؤسسات و الإدارات المركزية أو المحلية.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 يتعلق بتحديد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات ص و م في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(الجريدة الرسمية, العدد:13, الصادرة في 25 ذو الحجة 1423 الموافق ل 26 فبراير 2003), ص 18.

- ❖ الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع و مراكز البحث و شركات الاستشارة و مؤسسات التكوين و الأقطاب التكنولوجية و الصناعية و المالية.
- ❖ تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي.
- ❖ ترقية تعميم المهارة و تشجيعها.
- ❖ تثمين الكفاءات البشرية و عقلنة استعمال الموارد المالية.
- ❖ إنشاء قاعدة معطيات حول الكثافة المكانية لنسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و حول ترقب التكنولوجيات.
- ❖ نشر الأجهزة الموجهة لمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعمها.
- ❖ مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاندماج في الاقتصاد المحلي و الدولي.
- كما تتولى مراكز التسهيل في إطار تطبيق الأهداف المذكورة سابقا, القيام بالمهام التالية:
- ❖ دراسة الملفات التي يقدمها حاملو المشاريع أو المقاولون و الإشراف على متابعتها.
- ❖ تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية و ذلك بتوجيههم حسب مساهم المهني.
- ❖ مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.
- ❖ مرافقة أصحاب المشاريع و المقاولين في ميداني التكوين و التسيير.
- ❖ تشجيع نشر المعلومة بمختلف وسائل الاتصال المتعلقة بفرص الاستثمار و الدراسات القطاعية و الإستراتيجية و الدراسات الخاصة بالفروع.
- ❖ تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير و التسويق و استهداف الأسواق و تسيير الموارد البشرية و كل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ❖ دعم تطوير القدرة التنافسية.
- ❖ المساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة.
- كما تضع مراكز التسهيل تحت تصرف حاملي المشاريع و المقاولين من أجل مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطور التكنولوجي و ابتكار الخدمات المتنوعة ما يلي:
- ❖ الاستشارة التكنولوجية المسبقة عن طريق تدخل خبير من أجل دراسة العوائق التقنية المرتبطة بالدعم التكنولوجي.

❖ المساعدة على الابتكار و تحويل التكنولوجيا, عن طريق التغطية المحتملة و/ أو الجزئية للمصاريف المنفقة مع مخابر البحث لتطوير المشاريع المبتكرة.

الجدول رقم 09: نشاطات مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مراكز التسهيل السنة	عدد حاملي المشاريع الذين تم استقبالهم	عدد حاملي المشاريع الذين تم مرافقتهم	عدد مخطط الأعمال المنجزة	عدد المؤسسات المنشأة	عدد مناصب الشغل المستحدثة و/أو المتوقعة
2011	2721	742	76	109	360
2012	4 180	2 052	242	587	1 544

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على :

نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات ص و م, العدد 22, مرجع سبق ذكره, ص 30.

نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات ص و م, العدد 20, مرجع سبق ذكره, ص 33.

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول أعلاه التطور الكبير في إقبال حاملي المشاريع نحو مراكز التسهيل ما بين سنتي 2011 و 2012, كما نلاحظ تطور نشاط مراكز التسهيل من خلال مرافقتها ومتابعتها لإنجاز مشاريعهم. غير أننا نلاحظ أيضا تراجع و تقلص عدد المشاريع و الأعمال المنجزة فعلا عندما نقارنها مع عدد المشاريع المقترحة في البداية من طرف حاملي المشاريع, حيث قدرت الأعمال المنجزة ب 11,79% من العدد الإجمالي للمشاريع التي تم مرافقتها, كما قدرت المؤسسات المنشأة ب 28,60% من عدد المشاريع التي تم مرافقتها.

### (3) المراكز التقنية (CTI):<sup>1</sup>

هي هياكل متخصصة في قطاعات صناعية مختلفة, تقوم على الشراكة, و تساهم في ترقية الابتكار و تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية, خاصة منها الصغيرة و المتوسطة, و ذلك من خلال القيام بأعمال البحث و التطوير, و تثمين نتائج البحث العلمي في مختلف المجالات الصناعية من خلال نشرها, و تعميمها, و المساعدة على تجسيدها ضمن المشاريع الصناعية لمختلف المؤسسات التي تفقر للموارد المالية و البشرية الضرورية لإنجاز الأبحاث التطبيقية في ميدان نشاطها.

<sup>1</sup> مداني بن بلغيث, محمد الطيب دويس, " دور و أهمية المراكز التقنية الصناعية في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" مجلة الباحث, العدد: 10, 2012, ص ص 137,138.

و من بين أهم مهام المراكز التقنية، ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ مساعدة المؤسسات الصناعية على تطوير أنشطة الابتكار التكنولوجي، من خلال الربط بينها و بين مختلف مخابر البحث، و ضمان التعاون و التبادل بينهما.
- ❖ ضمان اليقظة التكنولوجية، من خلال رصد التطورات التكنولوجية، و نقل و توطين التكنولوجية الجديدة حسب احتياج الصناعة.
- ❖ تطوير أنشطة الابتكار التنظيمي في المؤسسات الصناعية، من خلال مساعدتها على التحكم في و تحسين الأداء، و التوصل إلى حلول مبتكرة لمختلف المشاكل التي تواجهها، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ❖ المساعدة على تحسين نوعية المنتجات و طرق الإنتاج و الابتكار من خلال إقامة نشاطات بحوث و تطوير مشتركة.
- ❖ تطوير أنشطة البحث و التطوير التي لا يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إنجازها بمفردها.
- ❖ لا تهدف المراكز التقنية للبحث عن الابتكار التطوير فحسب، بل تسعى لاستباق و التنبؤ بالتطورات و احتياجات الصناعة، و نشر البحوث التي تنجزها، و نقل نتائجها إلى المؤسسات التي تحتاجها.

#### (4) المشاتل:<sup>2</sup>

جاء المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق ل 25 فبراير 2003، ليعرف المشاتل كما يلي:

مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، و تكون المشاتل في أحد الأشكال التالية:

- المحضنة: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة و المهن الحرفية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 138،

<sup>2</sup> SUCO Faustine, **les centres techniques industriels : spécificités et impacts sur l'audit des comptes**, mémoire de stage, master 2 professionnel, spécialité comptabilité et contrôle de l'audit, sciences sociales et humaines, université Pierre-Mendes-France, 2013, p 12 .

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 و المتعلق بتعريف مشاتل المؤسسات في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (الجريدة الرسمية، العدد: 13، الصادرة في 25 ذو الحجة 1423 الموافق ل 26 فبراير 2003)، ص 13.

- نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

تتوخى المشاتل الأهداف التالية:

- ❖ تطوير التآزر مع المحيط المؤسساتي.
- ❖ المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.
- ❖ تشجيع بروز المشاريع المبتكرة.
- ❖ تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد.
- ❖ ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
- ❖ تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.
- ❖ العمل على أن تصبح على المدى المتوسط , عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها.

إن معيار نجاعة مشاتل المؤسسات يركز أساسا على عدد المشاريع المحتضنة لدى المشاتل.

تتنوع مجالات تخصص المشاريع المحتضنة على مستوى مشاتل المؤسسات لتشمل عدة مجالات منها :  
الإتصال ، إعادة تدوير النفايات ، تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، الصناعة الغذائية . و كذا مشاريع الإبتكار مثل الألياف البصرية ، نظام التموضع العالمي (GPS) ، إنتاج اللافتات ، الطاقة الشمسية.

الجدول رقم10: عدد المشاريع المحتضنة لدى مشاتل المؤسسات لسنة 2012.

2012		عدد المشاريع المحتضنة			مشاتل المؤسسات
عدد مناصب الشغل المستحدثة و/أو المتوقعة	عدد المؤسسات المنشأة	النسبة (%)	2012	2011	
32	8	27,59	8	9	عناية
32	8	31,03	9	13	وهران
19	3	10,34	3	9	غرداية
280	9	31,03	9	2	برج بوعريج
363	28	100	29	33	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات ص و م, العدد 22, مرجع سبق ذكره,ص 29.

نلاحظ في البداية حدوث تراجع طفيف في عدد المشاريع المحتضنة بين 2011 و 2012.

كما نلاحظ أن العدد الإجمالي للمشاريع المحتضنة في مشاتل المؤسسات على المستوى الوطني و عدد المناصب المستحدثة هو عدد جد ضئيل, و لا يعكس الأهداف التي أنشأت من أجلها هاته الهياكل, والإمكانات التي تتوفر عليها.

#### (5) الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث و التطوير التكنولوجي (ANVREDET) : <sup>1</sup>

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث و التطوير التكنولوجي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-

137, المؤرخ في 03 ماي 1998, و هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية

المعنوية و الاستقلالية المالية و هي تحت إشراف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .

✓ مهامها:

- تحديد و اختيار نتائج البحوث التي ستخضع للتقييم.
- تعزيز نظم و أساليب التقييم.
- تنظيم اليقظة التكنولوجية من خلال وضع مرصد و شبكات لنشر التكنولوجيا.
- تطوير و تعزيز التعاون و التبادلات بين قطاع البحوث و قطاع المستخدمين.
- تعزيز المهارات الوطنية.
- المساعدة و الدعم للأفكار المبتكرة.

✓ أهدافها:

- تعزيز الروابط بين مجال البحث العلمي و الصناعة.
- خلق ديناميكية في الاقتصاد الوطني , تسمح بظهور مؤسسات مبتكرة.
- تطوير ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الوطنية, لتصبح تلك المؤسسات مصدرا للنمو و تحسين الإنتاجية, من خلال امتلاك التكنولوجيات الجديدة.
- خلق فرص عمل.

<sup>1</sup> <http://www.anvredet.org.dz/index.php/explore/presentation> , consulter le 01 /05/2014 à 17h 00.

## 6) جائزة الجودة:<sup>1</sup>

تنظم وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار , مسابقة وطنية حول جائزة الجودة التي تندرج في إطار المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 22 شوال 1422 هـ الموافق ل 6 يناير 2002 الذي يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة, و قد تم إنشاء هذه المسابقة بغرض تشجيع المؤسسات و المنظمات لقاء المجهودات التي تبذلها من أجل تحسين و تطوير النوعية في المنتجات و الخدمات و الأساليب الإدارية و التنظيمية و التسويقية. و يتم تخصيص جائزة مالية مقدرة ب 2 مليون دينار جزائري, بالإضافة إلى جائزة شرفية, و شهادة شرفية لمن يفوز بهذه المسابقة. و تقدم هذه الجائزة للمؤسسة الجزائرية التي تتطابق مع المعايير و التنافسية و التسيير المعترف به دولياً.

## 7) جائزة الابتكار:<sup>2</sup>

تعد الجائزة الوطنية للابتكار من بين الوسائل التي أوجدتها السلطة الجزائرية , بهدف تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحفيزها على الابتكار, وقد أسست وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار ضمن هذا الإطار مسابقة لنيل الجائزة الوطنية للابتكار , لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مسعاها لتشجيع الإبداع في هذا القطاع من المؤسسات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14 شوال 1429 هـ الموافق ل 14 أكتوبر 2008, و قد نص هذا المرسوم على تخصيص جائزة لمكافأة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبتكرة و تشجيعها, و تتمثل هذه الجائزة في تقديم ميداليات وشهادات استحقاق و مكافآت مالية لثلاث أحسن مؤسسات مبتكرة, و تم تحديد مبالغ المكافآت المالية كما يلي:

✓ الفائز الأول: 1.000.000 دينار جزائري.

✓ الفائز الثاني: 800.000 دينار جزائري.

✓ الفائز الثالث: 600.000 دينار جزائري.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, مرسوم تنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 6 يناير 2002 و المتعلق بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(الجريدة الرسمية, العدد: 02, الصادرة بتاريخ 25 شوال 1422 هـ الموافق ل 9 يناير 2002),ص 7.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, مرسوم تنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008 و المتعلق بتخصيص جائزة لمكافأة المؤسسات ص و م المبتكرة و تشجيعها في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(الجريدة الرسمية, العدد: 60, الصادرة بتاريخ 19 شوال 1429 هـ الموافق ل 19 أكتوبر 2008), ص 6.

## 8) المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI):<sup>1</sup>

تم إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-68 المؤرخ في 24 شوال 1418 الموافق ل 21 فبراير 1998, و هو يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري, تحت وصاية وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار, و هي تتمتع بشخصية مدنية واستقلالية مالية. وقد جاء هذا المعهد ليحل محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي و الملكية الصناعية في الأنشطة المتعلقة بالاختراعات, و محل المركز الوطني للسجل التجاري في الأنشطة المتعلقة بالعلامات والرسوم و النماذج الصناعية و التسميات.

يقوم هذا المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية في الملكية الصناعية, خصوصا السهر على حماية الحقوق المعنوية للمبدعين في إطار القوانين و التنظيمات المعمول بها.

يقوم هذا المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية في الملكية الصناعية بحماية حقوق المبدعين من خلال ما يلي:

- ❖ توفير حماية الحقوق في الملكية الصناعية.
- ❖ تحفيز و دعم القدرة الإبداعية و الابتكارية, من خلال اتخاذ إجراءات مادية و معنوية.
- ❖ تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية التي تحتويها وثائق البراءات, بانتقائها و توفيرها, و التي تمثل حولا بديلة لتقنيات معينة يحتاجها المستعملون من مواطنين, و مؤسسات صناعية, ومؤسسات البحث و التطوير و الجامعات.
- ❖ تحسين ظروف استيراد التقنيات الأجنبية إلى الجزائر, بالتحليل و الرقابة و تحديد مسار اقتنائها مع مراعاة حقوق الملكية الصناعية و دفع أتاوى هذه الحقوق في الخارج.
- ❖ ترقية و تنمية قدرة المؤسسات الجزائرية لتسهيل العلاقات التجارية.

كما يقوم المعهد بما يلي:

- ❖ دراسة طلبات حماية الاختراعات و تسجيلها, و عند الاقتضاء, نشرها و منح سندات الحماية طبقا للتنظيم.
- ❖ دراسة طلبات إيداع العلامات و الرسومات و النماذج الصناعية و تسميات المنشأ ثم نشرها.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, مرسوم تنفيذي رقم 98-68 المؤرخ في 21 فبراير 1998 و المتعلق بإنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. ( الجريدة الرسمية, العدد:11, الصادرة في يوم الأحد 2 ذو القعدة 1418, الموافق ل 1 مارس 1998, ص 22.

- ❖ تسجيل العقود الخاصة بحقوق الملكية الصناعية و عقود التراخيص و عقود بيع هذه الحقوق.
  - ❖ المشاركة في تطوير الإبداع و دعمه عن طريق تنمية نشاط الابتكار.
  - ❖ تنفيذ أي إجراء يهدف إلى تحقيق الرقابة على تحول التقنيات و إدماجها في جوانبها المتعلقة بالملكية الصناعية.
  - ❖ تطبيق أحكام الاتفاقات و المعاهدات الدولية في ميدان الملكية الصناعية التي تكون الجزائر طرفاً فيها.
  - ❖ توفير الوثائق و المعلومات المتصلة بميدان اختصاصه, و تنظيم دورات و فترات تدريبية.
- (9) المعهد الجزائري للتقييس (IANOR):<sup>1</sup>**

تم إنشاء المعهد الوطني للتقييس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 24 شوال 1418 الموافق ل 21 فبراير 1998, و هو يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري, يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية. و قد حل محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي و الملكية الصناعية في أنشطته المتعلقة بالتقييس, و أسندت له مهام تنفيذ السياسة الوطنية للتقييس و الأنشطة ذات العلاقة به.

يقوم المعهد الجزائري للتقييس من خلال ما يلي:

- ❖ إعداد المواصفات الجزائرية و نشرها و توزيعها.
  - ❖ اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية و طابع الجودة, و منح تراخيص استعمال هذه العلامات و الطابع مع مراقبة استعمالها في إطار التشريع المعمول به.
  - ❖ ترقية الأشغال و الأبحاث و التجارب في الجزائر أو في الخارج, و تهيئة منشآت الاختبار الضرورية لإعداد المواصفات و ضمان تطبيقها.
  - ❖ إعداد و حفظ و وضع في متناول الجمهور كل الوثائق و المعلومات المتعلقة بالتقييس.
  - ❖ التكوين و التحسيس في مجالات التقييس.
  - ❖ تطبيق الاتفاقيات و المعاهدات الدولية في مجال التقييس التي تكون الجزائر طرفاً فيها.
- أما بالنسبة لآليات الدعم المالي التي أنشأتها الدولة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, فتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> [http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/A\\_propos.php?id=1](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=1)

## 10) صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>(FGAR):

تم إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 6 رمضان 1423 هـ الموافق ل 11 نوفمبر 2002, وهو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. يهدف هذا الصندوق إلى ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتجزها.

و يتولى الصندوق المهام التالية:

❖ التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنجز استثمارات في

المجالات التالية:

✓ إنشاء المؤسسات.

✓ تجديد التجهيزات.

✓ توسيع المؤسسة.

✓ أخذ المساهمات.

❖ تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه, وفقا للتشريع و التنظيم المعمول به.

❖ إقرار أهلية المشاريع و الضمانات المطلوبة.

❖ التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها.

❖ متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.

❖ تلقي, بصفة دورية, معلومات عن التزامات البنوك و المؤسسات المالية التي تمت تغطيتها

بضمانه.

❖ ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

❖ ضمان الاستشارة و المتابعة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستفيدة من ضمان

الصندوق.

كما يكلف الصندوق بالمهام التالية:

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, مرسوم تنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتعلق بإنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(الجريدة الرسمية, العدد: 74, الصادرة في 8 رمضان 1423هـ الموافق ل 13 نوفمبر 2002), ص 13.

- ❖ ترقية الاتفاقيات المتخصصة التي تتكفل بالمخاطر بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والبنوك و المؤسسات المالية.
- ❖ القيام بكل مشروع شراكة مع المؤسسات التي تنشط في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطويرها.
- ❖ ضمان متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق و تسليم شهادات الضمان الخاصة بكل صيغ التمويل.
- ❖ اتخاذ كل التدابير و التحريات المتعلقة بتقييم أنظمة الضمان الموضوعة.
- ❖ إعداد اتفاقيات مع البنوك و المؤسسات المالية.
- ❖ القيام بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تدعيمها في إطار ضمان الاستثمار.

وبالتالي يمكن القول بأن هذا الصندوق يهدف إلى تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على القروض البنكية قصيرة الأجل لمواجهة مراحل انطلاقها و توسعها, و ذلك من خلال اتفاقها مع البنوك على تعويضها في حالة عجز هذه المؤسسات عن التسديد في الأجال المحددة.

و تعطى أولوية الاستفادة من ضمانات الصندوق, المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تستثمر في مشاريع تستجيب للمعايير التالية:<sup>1</sup>

- ❖ إنتاج سلع و خدمات لا تنتج في الجزائري.
- ❖ تحقيق قيمة مضافة معتبرة.
- ❖ تساهم في تقليص الواردات, أو تنمية و زيادة الواردات.
- ❖ تستعمل الموارد الطبيعية المتاحة في الجزائر, مع تشجيع تحويل المواد الأولية المحلية.
- ❖ مؤسسات تحتاج إلى حجم تمويل يتناسب مع عدد مناصب الشغل المستحدثة.
- ❖ استخدام أيدي عاملة ذات كفاءة,
- ❖ تساهم في عملية التطوير و الابتكار.

<sup>1</sup> محمد زيدان, الهياكل و الآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد: 07, ص 127.

## 11) صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>(CGCI):

تم إنشاء صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 134-04 المؤرخ في 29 صفر 1425هـ الموافق ل 19 أبريل 2004.

❖ يهدف هذا الصندوق إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعنوان تمويل الاستثمارات المنتجة للسلع و الخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة و توسيعها و تجديدها. و يكون الحد الأقصى للقروض القابلة للضمان هو 50 مليون د.ج.

❖ لا تستفيد من ضمان الصندوق القروض المنجزة في قطاع الفلاحة و القروض الخاصة بالنشاطات التجارية, و القروض الموجهة للاستهلاك.

❖ تستفيد من ضمان الصندوق القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف البنوك و المؤسسات المالية المساهمة في الصندوق.

❖ و يغطي الصندوق المخاطر المتعلقة بعدم تسديد القروض الممنوحة, بالإضافة للتسوية أو التصفية القضائية للمقترض.

لقد لاحظنا من خلال من خلال المطلب السابق تعدد و تنوع الهياكل و الآليات التي سخرتها الحكومة الجزائرية لخدمة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و تسهيل ممارستها لنشاطها, و تقديم الدعم و التوجيه اللازم لها لتمكين من الاستمرار في نشاطها.

فقد لاحظنا وجود هياكل خاصة تتابع نشاط هته المؤسسات من الانطلاق, أي منذ أن يكون ذلك المشروع فكرة في ذهن صاحب المشروع لم يتم الانطلاق فيه. حيث يمكن لأصحاب المشاريع الحصول على التوجيهات الضرورية, و الحصول على المعلومات الحديثة و التكوين حسب نوع النشاط المراد ممارسته. وهذا ما يساعد أصحاب المشاريع على التمكن من إسقاط أفكارهم و تصوراتهم عن المشروع في أرض الواقع. بالإضافة إلى مساعدتهم خلال إجراءات التأسيس, و ضمان مرافقتهم, و توفير مناخ للترباط والتعاون بين مختلف المؤسسات, و هذا ما تقدمه كما سبق و رأينا مراكز التسهيل و المشاتل.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, مرسوم تنفيذي رقم 134-04 المؤرخ في 19 أبريل 2004 و المتضمن إنشاء صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات ص وم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(الجريدة الرسمية, العدد: 27, الصادرة في 8 ربيع الأول 1425هـ الموافق ل 28 أبريل 2008), ص 30.

كما لاحظنا وجود هياكل أخرى ترافق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد انطلاق نشاطها, فتضمن متابعة سير مشاريعها, و توفر الاستشارة و الخبرة, و تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاستثمار في القطاع الصناعي و الاستفادة من الابتكارات التكنولوجية و الوسائل الحديثة لترقية نشاطها, و هذا ما توفره المراكز التقنية و الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بالإضافة لوجود هياكل خاصة تهتم بتثمين نتائج البحث و التطوير, و تشجيع المؤسسات على الابتكار و التطوير, و تحفيزها من خلال إجراء مسابقات و تقديم جوائز مادية, و دعم معنوي, و هذا ما توفره كل من الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث و التطوير التكنولوجي, و المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية, بالإضافة لجائزة الجودة, و جائزة الابتكار, التي تنظمها وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار.

كما يوجد أيضا هياكل خاصة بالدعم المالي الخاص بتكاليف التجهيز, و ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجهة للاستثمار في قطاعات معينة وتسهيل تعاملها مع البنوك و حصولها على القروض, و هذا ما يوفره كل من صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

**المطلب الثاني: تحديات ممارسة البحث و التطوير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**  
تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الراغبة في ممارسة البحث و التطوير العديد من التحديات التي يجب عليها مواجهتها و التكيف معها و محاولة مجاراتها لكي تضمن استمرار نشاطها و استثمارها في مجال البحث و التطوير و الابتكار, و يمكن تحديد أهم تلك التحديات من خلال ما يلي:

يعتبر المورد البشري و مستواه التكويني, و كفاءته من بين أحد أهم التحديات التي يجب على المسيرين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أخذها بعين الاعتبار, لضمان استمرارية و فعالية أنشطة البحوث و التطوير على مستواها. فالمورد البشري يعتبر مصدرا لكل الإبداعات و الأفكار الخلاقة و الجديدة, كما أن كفاءته تنعكس على أداء المؤسسة, و إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها, و البحث عن التحسين و التطوير المستمر لمنتجاتها و خدماتها. لذا يجب على المسيرين و أصحاب المشاريع الاهتمام بإجراء دورات تكوينية للعاملين, مع العلم أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تحتوي على عدد كبير من العاملين, هذا ما يجعل من عملية التكوين و تكاليفها أكثر سهولة.

ويمكن لهته للدورات التكوينية أن تشمل على التكوين الإداري, و التنظيمي, و اكتساب المهارات المتعلقة باستخدام التكنولوجيات الجديدة, كوسائل الاتصال الحديثة, و برامج الإعلام الآلي المستخدمة في التسيير...

و من بين أهم العوامل التي تزيد من مردودية العمال و سعيهم الدائم لتحسين مكانة المؤسسة التي يعملون بها, هو شعورهم بروح الانتماء و المسؤولية المباشرة اتجاه مصير مؤسستهم. هذا يجعلهم يوحدون جهودهم لضمان استمرارية نشاط مؤسستهم, و يتجاوزون الخلافات و النزاعات الشخصية التي قد تنشأ بينهم, و التي تكون في كثير من الأحيان سببا لحل المؤسسة و إيقاف النشاط.

إن من بين أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات ص و م أيضا في مجال البحث و التطوير, هو التكاليف العالية المرتبطة بممارسة هذا النشاط, إقامة بحوث و مخابر لتطوير المنتجات و لإنتاج الأفكار الجديدة و المبدعة و العمل على تجسيدها على أرض الواقع يتطلب تكاليف و مصاريف مرتفعة. غير أن هذا لا يمكن أن يحول دون ممارستها لهذا النشاط, و إيقافه. فالمؤسسات التي تعي مدى أهميته, والعوائد و النتائج الإيجابية التي تتجر عنه على المدى الطويل, ستحافظ عليه و تهتم به من خلال تخصيص جزء بسيط و دائم من مواردها المالية لتمويله, و إشراك جميع العمال و الموظفين فيه من خلال إتاحة الفرص لهم على تقديم الاقتراحات و أخذها بعين الاعتبار, خاصة فيما يخص التحسين و التطوير في المنتجات, و تطوير العلاقات الإدارية و التنظيمية, فالممارسة المستمرة لهذه الأنشطة تكسبهم خبرة و كفاءة في الإنجاز. و هذا يساهم أيضا في تخفيض التكاليف المتعلقة بتوظيف المهندسين و الخبراء و التقنيين.

إن من بين أهم التحديات أيضا, هو تسارع التطور التكنولوجي في جميع الميادين, حيث يمكن لمسيري المؤسسات ص و م, الاستفادة منها و استغلالها لصالحها, و خاصة منها تلك التكنولوجيات و التطورات التي لا تتطلب تكاليف عالية, ك الطرق التنظيمية الحديثة, و برامج الإعلام الآلي الحديثة... لذا يجب أن تتميز إدارتها باليقظة, و المتابعة المستمرة لتغيرات المحيط, و تحركات المنافسين في قطاع نشاطها, و الاستفادة من ابتكاراتهم و تطويراتهم لصالحها.

إن كل هذه التحديات, و أخرى, تعتبر نتاجا للنظام الاقتصادي العالمي الجديد القائم أساسا على الانفتاح الاقتصادي, و المنافسة الحرة. حيث أصبح من المحتم على كل المؤسسات, و خاصة منها الصغيرة

والمتوسطة العمل على تحسين أدائها, و تقوية إنتاجها, و تثبيت مكانتها في السوق, للتقليل من حدة نتائج المنافسة القوية.

لقد لاحظنا من خلال المبحث السابق, الجهود و الإجراءات العديدة التي قامت بها الحكومة الجزائرية, بغرض تحسين ظروف نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و تأهيلها, و توفير محيط استثماري ملائم يشجعها على الاستثمار في مختلف القطاعات, خاصة منها القطاع الصناعي. كما لاحظنا توفير العديد من الهياكل و المؤسسات التي أنشأت لهذا الغرض, و هذا يعكس الاهتمام الكبير, و الوعي بضرورة التغيير و التحسين, و التكيف مع الظروف الجديدة.

ولكن يبقى هناك تحدي كبير أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذا المجال, و يتمثل في ضمان الاستغلال الأمثل و الاستفادة الحقيقية من هته الهياكل التي وفرتها الدولة الجزائرية لخدمتها. وهذا يتطلب وعي المسيرين و أصحاب المشاريع بضرورة التعاون مع تلك الهياكل و الإقبال عليها, و الاستفادة الحقيقية من الخدمات التي توفرها. و بالمقابل يجب أن يتم متابعة أداء هذه الهياكل و ضمان أدائها لمهامها على أتم وجه, و عدم ممارستها للبيروقراطية و المحسوبية و الفساد الإداري, الذي يعتبر أكبر معيق للاستفادة الحقيقية من خدماتها, و ضمان الاستخدام الأمثل لخدماتها المقدمة, من قبل المستفيدين.

### خلاصة الفصل الثالث:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و خصائصها, و أهميتها بالنسبة للنسيج الاقتصادي عموما. كما تعرفنا على خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تقوم بالابتكار و تستثمر في أنشطة البحوث و التطوير.

كما قمنا بالتعرف على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر, من خلال تقديم بعض الإحصائيات التي توضح واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و مدى تطورها و مدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

كما حاولنا إبراز مدى اهتمام السلطات الجزائرية و وعيها بأهمية تشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ممارسة البحث و التطوير و الابتكار, و ذلك من خلال تحديد أهم و أكثر الهياكل دعما لها في هذا المجال, ضمن إطارها القانوني الذي أعطاه المصادقية و الصلاحية.

الخلاصة

## الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها ، الإشارة إلى واقع المحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسات بمختلف أنواعها، و التنبيه إلى ضرورة السعي نحو تنمية قدراتها التنافسية باستمرار لمواجهة و مواكبة التطور السريع لقوى المنافسة و خصائص المحيط.

كما أننا و من خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على أحد أهم مصادر التنمية المستمرة للقدرة التنافسية، ألا وهو البحث و التطوير، الذي يعتبر مصدرا للمعرفة و الإبداع و الابتكار التي تمثل موضوع التنافس الحالي بين المؤسسات.

كما أننا قمنا بدراسة مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجال البحث و التطوير عموما، و قمنا بدراسة كيفية اهتمام الحكومة الجزائرية بهذا المجال، و طرق تشجيعها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ممارسته.

## (1) إختبار الفرضيات:

❖ بالنسبة للفرضية الأولى، و التي تضمنت أن المؤسسة تنشط في ظل محيط تنافسي يتميز بالتطور والتغير المستمر، فقد أثبتنا من خلال تحليل محيط المؤسسة الخاص و العام، بالإضافة لتحليل قوى التنافس الخمس، و تحليل أثر العولمة و تطور سلوك المستهلك و تزايد معدلات التطور التكنولوجي و الابتكارات، أن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة هو محيط يتميز بالتطور المتسارع و عدم الثبات، و ازدياد حدة المنافسة و عدد المنافسين باستمرار.

❖ بالنسبة للفرضية الثانية، و التي تضمنت أن تنمية القدرة التنافسية تعتبر ضرورة حتمية لكل مؤسسة تسعى للبقاء و الاستمرار في السوق، فقد أثبتنا من خلال دراستنا لخصائص المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، أنها بحاجة لتنمية قدرتها التنافسية باستمرار حتى تتمكن من مجارات و مواكبة تلك التطورات المتسارعة و قوى التنافس الشديدة، و التمكن من الحفاظ على موقع جيد مقارنة بالمنافسين.

❖ بالنسبة للفرضية الثالثة، و التي تضمنت أن البحث و التطوير يعتبر من أهم الآليات التي توفر للمؤسسة قدرة تنافسية مستمرة، فقد أثبتنا من خلال تحليلنا في الفصل الثاني لنشاط البحث والتطوير و أهدافه و أهميته بالنسبة للمؤسسة، وتحليل كيفية تأثير مخرجاته على القوى التنافسية للمؤسسة و على مؤشرات قدرتها التنافسية ، أن له تأثير إيجابي على هذه الأخيرة كما أنه يساهم في التخفيف

من حدة قوى المنافسة، و يكسب المؤسسة الممارسة له قدرة على مواجهة المنافسة و احتلال مركز قوي في السوق.

❖ بالنسبة للفرضية الرابعة و التي تنص على أن الحكومة الجزائرية قد تفتنت لأهمية البحث والتطوير و مساهمة الابتكار في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , فقد توصلنا من خلال الفصل الثالث إلى أن الحكومة الجزائرية أصبحت تولي اهتماما كبيرا للابتكار و البحث والتطوير في المؤسسات, و خاصة في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتشجعها على الابتكار و التطوير من خلال توفير العديد من الهياكل و الوكالات المختصة في هذا المجال.

## (2) النتائج المتوصل إليها:

- ✓ لقد أصبحت حاجة المؤسسة لتنمية قدرتها التنافسية ضرورة حتمية في ظل المنافسة الشديدة والتطور المستمر لمحيط نشاطها, و عدم استقراره.
- ✓ إن أهم و أنجع وسيلة توفر للمؤسسة التنمية المستمرة لقدرتها التنافسية , هو استثمارها و ممارستها للبحث والتطوير, باعتباره مصدرا للمعارف الجديدة, و الابتكارات, و التطويرات, التي توفر للمؤسسة السبق مقارنة بالمنافسين.
- ✓ إن البحث و التطوير هو نشاط مكلف يتطلب العديد من الموارد و الإمكانيات, غير أن هذا لا يعتبر عائقا بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من نقص في الموارد, حيث يمكنها ممارستها و تخصيص جزء بسيط من مواردها لهذا المجال, نظرا لأهميته و نتائجه الجيدة على تنافسياتها.
- ✓ يعتبر الابتكار من أهم مخرجات البحث و التطوير, باعتباره يصل إلى مرحلة التسويق و الانتشار في الأسواق, كما أنه يأتي في عدة أنواع و بدرجات متفاوتة, و هذه الخاصية تمكن جميع المؤسسات مهما كان حجمها و مواردها من ممارستها.
- ✓ إن الابتكار يمكن أن يأخذ عدة أشكال و أنواع و مستويات , فهناك ابتكار المنتجات, و الابتكار التنظيمي, و ابتكار طرق الإنتاج, و الابتكار التسويقي... كما يوجد ابتكار جزري, و ابتكار جزئي يعتمد على التطوير البسيط و المستمر, و هذا ما يخلق فرصة أمام جميع المؤسسات مهما كان نوع نشاطها, و حجم مواردها, لممارسة الابتكار و الاعتماد عليه كأداة لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.

- ✓ إن للابتكار آثار جد إيجابية على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة من ربحية و حصة سوقية... بالإضافة إلى الآثار الإيجابية محيط المؤسسة و على مكانتها ضمن القوى التنافسية التي تنشط معها.
  - ✓ إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و رغم قلة مواردها و ضيق سوقها, إلا أنها تتمتع بفرص عالية للابتكار و التطوير, و هذا راجع لطبيعة نشاطها و خصائصها, و تميز إنتاجها بالتخصص, وتوفرها على مناخ تنظيمي خاص, و روابط قوية بين عمالها.
  - ✓ لقد بدأ قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يشهد انتعاشا و يحظى بالاهتمام, وخاصة بعد تحول الاقتصاد الجزائري إلى اقتصاد السوق, و استعدادها للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة, نظرا لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة في بناء قاعدة صناعية متينة, و دفع عجلة الإنتاج والاستثمار المحلي.
  - ✓ لقد ترجمت الحكومة الجزائرية اهتمامها بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, و السعي إلى تطويره و جعله مصدر قوة في الاقتصاد الوطني, من خلال اهتمامها بمجال البحث و التطوير , والابتكار و الإبداع, و هذا يعكس مدى أهمية هذه الأنشطة في الدفع بالمؤسسات عموما, و الصغيرة و المتوسطة خصوصا نحو التطور و الفعالية في النشاط. لذلك فقد اهتمت بإنشاء العديد من الهياكل و الوكالات الداعمة للمؤسسات ص و م , و المشجعة لها على الابتكار و التطوير.
- (3) التوصيات:**

بناء على تم ذكره في النتائج, فإننا سنقوم بتقديم التوصيات التالية:

- ✓ على المؤسسة التحلي باليقظة اتجاه محيطها, و متابعة تغيراته و تطوراتها, خاصة فيما يتعلق بالمنافسين, من أجل ضمان السبق , والسرعة في ردود الأفعال.
- ✓ يجب على المؤسسة التحلي بالوعي اتجاه التغيرات و التطورات الحديثة و المتسارعة التي يشهدها محيطها, وأخذها بعين الاعتبار, و العمل على دراستها و تحليلها للتوصل إلى الاستراتيجيات الملائمة لتلك الظروف.
- ✓ على المؤسسة الاهتمام بنشاط البحث و التطوير, و اعتباره أهم عامل و منمي للقدرة التنافسية, وذلك من خلال تخصيص مديرية خاصة له, و توفير موارد مالية و مادية مستمرة حتى و لو لم تكن كبيرة, بالإضافة للاهتمام بالموارد البشري العامل في المؤسسة عموما و في مديرية البحث و التطوير

- خصوصا، باعتباره مصدرا للإبداع و الابتكار و الأفكار الخلاقة. و ذلك من خلال الدورات التكوينية و التأهيلية المتلائمة مع طبيعة نشاط المؤسسة و احتياجاتها...
- ✓ إن الابتكار يعتبر من أهم العوامل التي توفر قدرة تنافسية مستمرة، لذا على المؤسسات الاستمرار في الابتكار و البحث بما يتلاءم و قدراتها و مواردها.
- ✓ يجب الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتباره المصدر الأساسي للصناعة المحلية، و توفير الدعم الحقيقي و الفعال له، و خاصة في مرحلة انطلاق النشاط.
- ✓ يجب ضمان فعالية الهياكل و الوكالات التي سخرتها الحكومة الجزائرية من أجل خدمة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك من خلال القضاء على البيروقراطية، و محاربة الفساد الإداري، و متابعة و مراقبة المؤسسات المستفيدة من برامج و أدوات الدعم، لضمان الفعالية و المردودية التي تهدف تلك البرامج الوصول إليها.
- ✓ يجب على أصحاب المشاريع و مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر التحلي بالوعي اتجاه البرامج التأهيلية و الوكالات الداعمة المسخرة لخدمة نشاطهم، و السعي للاستفادة القصوى من الخدمات التي تقدمها.

#### (4) آفاق الدراسة:

- إن الدراسة التي قمنا بإنجازها، تفتح المجال أمام الطلبة و الباحثين لمواصلة البحث انطلاقا منها، و التعمق أكثر بالتحليل و الدراسة، و ذلك من خلال معالجة أحد المواضيع التالية:
- ✓ دراسة أهمية اليقظة التكنولوجية و متابعة المحيط في تكوين إستراتيجية تنافسية فعالة للمؤسسة.
- ✓ دراسة أثر الابتكار و الإبداع على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ دراسة حول ضرورة ترسيخ توجه المؤسسات نحو البحث و التطوير كأداة إستراتيجية لتنمية القدرة التنافسية.
- ✓ دراسة حول واقع الابتكار و التطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مع تحديد قطاع نشاط معين، و عينة دراسة محددة).

# قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

1. المصادر:

- 1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, مرسوم تنفيذي رقم 98-68 المؤرخ في 21 فبراير 1998 و المتعلق بإنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. ( الجريدة الرسمية, العدد:11, الصادرة في يوم الأحد 2 ذو القعدة 1418, الموافق ل 1 مارس )1998.
- 2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, مرسوم تنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 6 يناير 2002 و المتعلق بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(الجريدة الرسمية, العدد: 02, الصادرة بتاريخ 25 شوال 1422 هـ الموافق ل 9 يناير 2002).
- 3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, مرسوم تنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتعلق بإنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(الجريدة الرسمية, العدد: 74, الصادرة في 8 رمضان 1423 هـ الموافق ل 13 نوفمبر 2002).
- 4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية,المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 يتعلق بتحديد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات ص و م في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(الجريدة الرسمية, العدد:13, الصادرة في 25 ذو الحجة 1423 الموافق ل 26 فبراير 2003.
- 5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية,مرسوم تنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 و المتعلق بتعريف مشاتل المؤسسات في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, (الجريدة الرسمية, العدد: 13, الصادرة في 25 ذو الحجة 1423 الموافق ل 26 فبراير 2003.
- 6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية,المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005 و المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , ( الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية,العدد:32,الصادرة في 25 ربيع الأول 1426 الموافق ل 4 مايو 2005.
- 7) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, مرسوم تنفيذي رقم 04-134 المؤرخ في 19 أبريل 2004 و المتضمن إنشاء صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات ص و م في الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(الجريدة الرسمية, العدد: 27, الصادرة في 8 ربيع الأول 1425هـ الموافق ل 28 أفريل 2008).

(8) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, مرسوم تنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008 و المتعلق بتخصيص جائزة لمكافأة المؤسسات ص و م المبتكرة و تشجيعها في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(الجريدة الرسمية, العدد: 60 , الصادرة بتاريخ 19 شوال 1429هـ الموافق ل 19 أكتوبر 2008).

## II. المراجع باللغة العربية:

### الكتب:

- (1) أوكيل (سعيد), اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي. ب ط, الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية, ب س ن.
- (2) أوكيل (سعيد), وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية. ب ط, الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية, ب س ن.
- (3) حسن عداي الحسيني (فلاح), الإدارة الإستراتيجية , مفاهيمها , مداخلها , عملياتها المعاصرة. ط1, ب م ن: دار وائل للنشر, 2000.
- (4) خصاونة عاكف (لطي), إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال. ط1, الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع, 2011.
- (5) دادي عدون (ناصر), اقتصاد المؤسسة. ب ط , الجزائر: دار المحمدية العامة للنشر, ب س ن.
- (6) الداوي (الشيخ), دروس في مبادئ التسيير. ب ط , الجزائر: مركز الطباعة لجامعة الجزائر, 2005.
- (7) زغدار (أحمد), المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية. ط1, الجزائر: دار جرير للنشر والتوزيع, 2011.
- (8) السلمي (علي), إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. ب ط , مصر: دار غريب للنشر, 2001.
- (9) سليم أحمد (عبد السلام), الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. ب ط, مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع, 2010.
- (10) سيد مصطفى (أحمد), تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي. ط2, ب م ن, ب د ن, 1999.

- 11 شتوح (محمد), الإدارة الإستراتيجية و بناء الميزة التنافسية. ط1, الجزائر: منشورات الحياة الصحافة, 2009.
- 12 العايد حسن (عبد الله), انعكاسات العولمة على السيادة الوطنية. ط1, الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع, 2009.
- 13 علي (حسين), استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج. ط1, ب م ن, دار الرضا للنشر, 2000.
- 14 كينج (نيجل), أندرسون (نيل), إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات. ب ط, المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر, ب س ن.
- 15 مرسي خليل (نبيل), الميزة التنافسية في مجال الأعمال. ب ط, مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع, 1996.
- 16 النجار (فريد), إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية, ب ط, ب م ن, مؤسسة شباب الجامعة, 1999.
- 17 النجار (فريد), المنافسة و الترويج التطبيقي. ب ط, مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر, 2000.
- 18 نجم عبود (نجم), إدارة الابتكار, (المفاهيم, الخصائص, و التجارب الحديثة). ط1, الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع, 2003.
- الرسائل الجامعية:  
أطروحات الدكتوراه:

- 1 بن نذير (نصر الدين), دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - حالة الجزائر -, أطروحة دكتوراه (غير منشورة), تخصص تسيير, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, جامعة الجزائر 3, الجزائر, 2011-2012.
- 2 غول (فرحات), مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية, أطروحة دكتوراه (غير منشورة), كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2006.

رسائل الماجستير:

- (1) بلمختار ( ياسين), واقع الابتكار و تطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص تسويق, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2007.
- (2) بن قشوة (جلول), تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مطاحن الأغواط 2002-2006, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص تسويق, قسم العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2007.
- (3) بن نذير (نصر الدين), الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية, مذكرة ماجستير (غير منشورة), فرع علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2002.
- (4) بوازيد (وسيلة), مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص إدارة إستراتيجية, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير, جامعة سطيف 1, الجزائر
- (5) بوبعة (عبد الوهاب), دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص إدارة الموارد البشرية, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة منتوري, قسنطينة, الجزائر, 2012.
- (6) بوزناق (عبد الغني), مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوعربريج, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص اقتصاد صناعي, قسم العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر, 2013.
- (7) بوزيد (مروان), أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية الصناعية للدول النامية في ظل العولمة- حالة الجزائر -, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص التحليل الاقتصادي, قسم العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2003.
- (8) دويس محمد (الطيب), براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول حالة الجزائر, مذكرة ماجستير (غير منشورة), فرع دراسات اقتصادية, كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة, الجزائر, 2005.

9) غدير أحمد (سليمة), تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية لبرنامج ميديا, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, فرع العلوم الاقتصادية, قسم العلوم الاقتصادية, كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح, الجزائر, 2007.

10) قوراري (مريم), إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص حوكمة الشركات, قسم إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة أبي بكر بلقايد, تلمسان, الجزائر, 2012.

11) يحيوي (خديجة), أثر مراقبة جودة المنتج على القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية-SNVI-, رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص تسيير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2001.

#### المجلات:

- 1) الداوي (الشيخ), "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث, العدد: 07, 2010.
- 2) زيدان (محمد), الهياكل و الآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد: 07.
- 3) شبوطي (حكيم), "الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة", أبحاث اقتصادية و إدارية. العدد: 03, جوان 2008.
- 4) محمد الطيب حمد نيل (عبد المنعم), "العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف-نظرة شمولية", مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد: 3.
- 5) مداني بن بلغيث, محمد الطيب دويس, "دور و أهمية المراكز التقنية الصناعية في مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة". مجلة الباحث, العدد: 10, 2012.

#### الملتقيات:

- 1) أرميص (علي سالم), "مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية", (الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية, يومي 17 و 18 أبريل 2006), الجزائر.
- 2) أسبيرو (الزاهي), "أهمية و تطوير الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دعم التنمية الاقتصادية" (مداخلة في المؤتمر العربي الأول حول البحث العلمي و دورة في الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر, الجزائر, جوان, 2002).

- (3) تومي (ميلود), "مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر", (الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية, يومي 17 و 18 أفريل 2006), الجزائر
- (4) حدادو (علي), عميش عائشة, "مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية", (الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, الجزائر, 2010).
- (5) خياري (زهية), شاوي (شافية), "القدرة التنافسية للصناعة التحويلية: دراسة حالة الجزائر", (الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية).
- (6) رحيم (حسين), "المؤسسة الاقتصادية و تحديات المحيط التكنولوجي : تشخيص و استراتيجيات", (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد, 23/22 أفريل 2003).
- (7) ساكر (محمد العربي), "حكمة وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة الاقتصادية", (ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية, 19/18 أفريل 2011).
- (8) صلواتشي (هشام سفيان), بودلة (يوسف), "تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم الإستراتيجي و تقسيم السوق", (الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, الجزائر, 2010).
- (9) عدمان (مريزق), "دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية-حالة المجمع الصناعي صيدال", (الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية).
- (10) عرابة (الحاج), تمجدين (نور الدين), "وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية", (الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية, 27-28 نوفمبر 2008, جامعة الشلف, الجزائر).
- (11) قوريش (نصيرة), "الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات", (الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, الجزائر, 2010).

III. المراجع باللغة الأجنبية:

Les livres :

- 1) Dominique Guellec, **Economie de l'innovation**, éditions la découverte, Paris,1999.
- 2) MICHEL Darbelet, et autres, **l'essentiel sur la management**, édition Foucher, 5eme édition, Paris,2006.
- 3) R Soparnot , E Stevens , **management de l'innovation**, Dunod, Paris.
- 4) VINCENT Boly, **Ingénierie de l'innovation**, Lavoisier, Paris,2008.

Les thèses :

- 1) Mohieddine RAHMOUNI, Murat YILDIZOGLU ,**motivations et déterminants de l'innovation technologique : un survol des théories modernes**, cahiers du GRETHA n° 10, université Montesquieu Bordeaux IV, 2011,France .
- 2) SUCO Faustine, **les centres techniques industriels : spécificités et impacts sur l'audit des comptes**, mémoire de stage, master 2 professionnel, spécialité comptabilité et contrôle de l'audit, sciences sociales et humaines, université Pierre-Mendes-France,2013 ,p 12 .

IV. المواقع الإلكترونية

- 1) بن نذير نصر الدين, منصورى الزين, <<الإبداع كمصدر لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال>>.eco.asu.edu.jo.
- 2) www.mne.gov.ps.
- 3) << Concurrence sur les marches de produits et performance économique>> ,  
télécharger du : www. Ocde. Org/fr/eco/perspectives/2487672.pdf .
- 4) <http://www.anvredet.org.dz/index.php/explore/presentation>.
- 5) Soumia GACEM , Khaled KHEBBACHE," le processus d'innovation dans les PME Algériennes", fseg-univ-tlemcen.dz.pdf .
- 6) [http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/A\\_propos.php?id=1](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=1)

الملاحق

قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق الأول	PRIX NATIONAL DE L'INNOVATION POUR LES PME EDITION 2014
الملحق الثاني	INAPI : rapport annuel 2010
الملحق الثالث	INAPI : rapport d'activité 2013
الملحق الرابع	INAPI : demande d'enregistrement d'une marque

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**MINISTERE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET DE LA  
PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT**

**DIRECTION GENERALE DE LA PME**

**PRIX NATIONAL DE L'INNOVATION POUR LES PME**  
**(Décret exécutif n°08-323 du 14 Chaoual 1429 correspondant au 14 octobre 2008)**  
**EDITION 2014**

**OBJECTIFS, CONDITIONS DE PARTICIPATION ET QUESTIONNAIRE**

**Avril 2014**

# **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>03</b>
<b>OBJECTIFS DU PRIX NATIONAL DE L'INNOVATION POUR LES PME .....</b>	<b>04</b>
<b>CONDITIONS DE PARTICIPATION .....</b>	<b>04</b>
<b>FORMULAIRE DE CANDIDATURE .....</b>	<b>06</b>
<b>REGLES DU PRIX NATIONAL DE L'INNOVATION POUR LA PME .....</b>	<b>07</b>
<b>QUESTIONNAIRE DU PRIX NATIONAL DE L'INNOVATION .....</b>	<b>08</b>
<b>CHAPITRE 1 : Présentation de l'entreprise .....</b>	<b>08</b>
<b>CHAPITRE 2: Identification et Description de l'Innovation Objet de la Candidature .....</b>	<b>09</b>

## **Introduction :**

L'innovation est de plus en plus une activité organisée au sein des entreprises ; elle est structurée autour de groupes de travail, de panel d'experts et de réseaux de l'innovation...

Les entreprises les plus avancées utilisent l'innovation pour mettre en œuvre des produits et des processus à forte valeur ajoutée en direction de leurs marchés et accéder, ainsi, à un meilleur positionnement concurrentiel et donc à une meilleure compétitivité.

Le contexte actuel, chaque jour plus exigeant, pousse nos entreprises à intégrer l'innovation dans leur démarche stratégique.

Conscient de l'importance capitale de l'appui à l'innovation dans nos PME, le Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement lance en cette année 2014 la sixième édition du Prix National de l'Innovation pour les PME.

Ce Prix concerne les entreprises PME opérant en Algérie. L'organisation et la gestion de ce prix sont assurées par le Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement.

## **OBJECTIFS DU PRIX NATIONAL DE L'INNOVATION POUR LES PME :**

Le Prix National de l'Innovation vise à appuyer l'innovation et l'usage de la R&D dans nos PME pour améliorer leur compétitivité.

Il récompense et encourage les PME **activant dans l'industrie, les services à l'industrie dont les TIC** ayant réalisé des innovations de produits, de process ou d'organisation pour les amener vers l'excellence.

Participer au concours pour l'obtention de ce Prix c'est :

- Choisir la démarche qui améliore la compétitivité ;
- Reconnaître et apprécier les efforts et les innovations accomplis par les PME innovantes ;
- Renforcer l'image de marque de l'entreprise par le Prix National de l'Innovation
- Motiver et impliquer les cadres universitaires qui évoluent au sein de l'entreprise ;
- Faire connaître à vos clients vos innovations du produit, process ou dans l'organisation.

## **CONDITIONS DE PARTICIPATION :**

**L'évaluation portera sur les innovations réalisées en 2013.**

Le dossier de candidature comprend :

- Une copie du statut portant création de l'entreprise ;
- Une fiche technique de l'entreprise ;
- Une fiche technique synthétique sur l'innovation proposée pour le prix ;
- L'origine et la référence de l'innovation réalisée ;
- Un document faisant ressortir les avantages technologiques et économiques de l'innovation

L'entreprise doit retirer et rendre dûment remplis :

- Le formulaire de candidature ;
- Le questionnaire du Prix National de l'Innovation pour les PME ;

**Une présentation de bonne qualité de l'innovation sur support numérique audio-visuel doit accompagner le dossier de candidature**

Le dossier de candidature peut contenir entre 40 et 80 pages incluant les annexes (format A4) et doit inclure toutes les informations relatives à l'entreprise et à l'innovation présentée (tableaux, graphiques ....etc).

**Le dossier de candidature doit être paginé, relié et remis en cinq (05) exemplaires pour évaluation par la Commission du Prix, sous pli fermé.**

**Le Prix, décerné pour l'année 2014, mettra en compétition les PME innovantes activant dans l'industrie ou les services à l'industrie dont les TIC et consiste en l'octroi de médailles, d'attestations de mérite et de récompenses pécuniaires de la meilleure entreprise innovante. Les montants du prix sont fixés par l'article 3 du décret exécutif 08-323 du 14 Chaoual 1429 correspondant au 14 octobre 2008 et sont comme suit :**

- 1.000.000 DA pour le premier lauréat
- 800.000 DA pour le 2<sup>ème</sup> lauréat
- 600.000 DA pour le 3<sup>ème</sup> lauréat

Le dossier de candidature sera adressé à l'adresse suivante:

**Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement.  
Direction Générale de la Petite et Moyenne Entreprise  
04, Rue Ahmed Bey Immeuble le Colisée - Alger -**

Le processus de sélection comprend les étapes suivantes :

- **Dépôt du dossier** : la date limite est fixée à 90 jours à compter de la date de la première parution dans les journaux nationaux de l'avis portant concours pour le Prix National de l'Innovation pour les PME année 2014.
- **Evaluation préliminaire** : la Commission du Prix procédera, en tant que besoin, à un examen plus approfondi, comprenant une visite sur site pour examiner certains éléments de l'innovation.
- Les informations contenues dans le dossier de candidature demeurent confidentielles.
- La remise du prix aura lieu au cours de la cérémonie organisée par le Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement à cet effet. La date et le lieu de cette cérémonie seront communiqués aux PME participantes.
- La participation au Prix National de l'Innovation est **gratuite**.
- La Commission du Prix National de l'Innovation pour les PME est composée, entre autres, de personnalités de compétence avérée en matière de recherche scientifique et de technologie, de directeurs généraux d'institutions chargées de la valorisation des résultats de la recherche, de la propriété industrielle et du développement de la PME et du représentant du mouvement associatif des PME.
- La Commission du Prix peut se faire appuyer par des experts qualifiés dans différents domaines pour accomplir sa tâche d'évaluation des innovations. Ces experts seront soumis à des règles déontologiques et de confidentialité claires et précises.

**PRIX NATIONAL DE L'INNOVATION POUR LES PME  
EDITION 2014**

**FORMULAIRE DE CANDIDATURE**

**Nom de l'entreprise ( raison sociale) :** -----

-----

-----

**Date de création :** -----

**Secteur d'activité :** -----

**Principaux produits/services :** -----

**Adresse complète :** -----

-----

**Tél :** ----- **Fax :** -----

**Email :** -----

**Site web :** -----

**Nom du Directeur Général de l'entreprise** -----

**Tel :** ----- **Fax :** -----

**Taille de l'entreprise (nombre d'employés) :**

**TPE : 1-9    Petite entreprise : 10-49    Moyenne entreprise : 50-250**

**Chiffre d'affaires :**

<b>Année</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Chiffre d'affaires (DA)</b>			

**N.B :** Toutes les informations demeureront confidentielles

## **Règles du Prix National de l'Innovation pour les PME :**

- Les entreprises candidates doivent obéir aux critères de définition de la petite et moyenne entreprise tels qu'énoncés par la loi 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, notamment les articles 4,5,6,7 et 8 . Elles doivent activer dans l'industrie ou les services à l'industrie dont les TIC.
- Les entreprises candidates doivent présenter une innovation **opérée durant l'année 2013** d'un produit (bien ou service), d'un processus de production ou dans l'organisation :
  - i. Par innovation du **produit** on entend la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés.
  - ii. Par innovation de **process**, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail.
- Les entreprises candidates acceptent que les membres de la commission du prix se rendent, si nécessaire, dans l'entreprise pour examiner et évaluer l'innovation.
- Les entreprises candidates acceptent le caractère irrévocable des décisions de la commission du prix.
- L'entreprise lauréate s'engage à assister à la cérémonie de remise du Prix National de l'Innovation dont la date et le lieu seront annoncés par courrier adressé aux entreprises participantes et par tout autre moyen de communication.

### **Déclaration du candidat :**

**Je, soussigné agissant en qualité de Directeur Général de l'entreprise-----  
-----, reconnais avoir pris connaissance des règles du Prix  
National de l'Innovation pour les PME et respecté les conditions de  
participation, et certifie que les renseignements fournis dans le formulaire  
et le dossier de mise en candidature sont conformes.**

**Nom du Directeur Général de l'entreprise : -----**

**Signature : -----**

**Date : -----**

**QUESTIONNAIRE  
DU PRIX NATIONAL DE L'INNOVATION POUR LES PME  
EDITION 2013**

**Chapitre 1: Présentation de l'Entreprise:**

Ces questions ont pour objet de mieux connaître et apprécier votre entreprise.

**1- Qui êtes vous ?**

Identité, statut, raison sociale, missions, adresse, nom des dirigeants, actionnariat, effectifs, évolution sur 3 ans, joindre un organigramme de votre entreprise

**2- Que faites-vous ?**

Type d'activité, principaux produits et services en pourcentage du chiffre d'affaires, principaux clients, usagers et fournisseurs, part d'activité à l'exportation.

**3- Est-ce que vous faites des travaux de Recherche et Développement ?**

Nombre de cadres universitaires (docteurs, ingénieurs, techniciens ...etc.), relations avec les laboratoires de recherche (contrat de partenariat s'il y'a lieu), Existence d'une cellule de recherche au sein de l'entreprise

**4- Est ce que vous avez un brevet ou vous utilisez des brevets ?**

- Détail du brevet (date de dépôt et d'obtention),
- Détails des brevets utilisés (cession ou concession de licence),
- En cas de non dépôt citer les motifs

**5- Êtes-vous certifié ?**

Type et famille de certification, date

**6- Avez-vous un label qualité ?**

**7- Avez-vous bénéficié d'une opération de mise à niveau ?**

**8- Est-ce que vous utilisez les TIC et à quel degré ?**

Système d'information, site web, messagerie, réseau, ERP...etc.

**9- Quels sont vos résultats financiers durant les 03 dernières années ?**

Bilan des 3 dernières années

## **CHAPITRE 2: Identification et Description de l'Innovation Objet de la Candidature**

### **1- Quelle est la nature de votre innovation ?**

- Nouveau produit (bien ou service), amélioration d'un produit existant ou d'équipement de production
- Nouveau process de production ou de commercialisation, amélioration d'un process de production ou de commercialisation,
- innovation dans le management et l'organisation
- Début des travaux et recherches sur l'innovation, date de mise en service (production et placement sur le marché pour les produits, application du nouveau process ou de la nouvelle organisation...etc.)

### **2- Quels sont les caractéristiques et détails de votre innovation ?**

- Objectifs de l'innovation en question
- Caractéristiques techniques du nouveau produit ou du produit amélioré
- Description détaillée de l'innovation de process, dans l'organisation et le management
- Caractéristiques de performance

**N.B: l'entreprise doit remettre tout document, schéma, diagramme, photos ou vidéo décrivant son innovation.**

### **3- Quelle est l'origine de votre innovation ?**

- Expérience propre de l'entreprise
- En collaboration avec un laboratoire de recherche
- En valorisant des résultats de la recherche
- A partir d'une invention
- Achat d'un brevet ou d'une licence
- Transfert de technologie et améliorations (préciser les principes et/ou les technologies originales à la base du nouveau produit, process...etc.)
- Achat ou adaptation d'un prototype
- Conception/Amélioration d'un service TIC
- Intelligence économique et veille technologique
- Travail en réseau local ou international

**N.B: l'entreprise doit fournir tout document ou support électronique justifiant l'origine et la teneur de l'innovation.**

**4- Quels sont les financements et les ressources humaines mobilisés pour réaliser cette innovation ?**

**5- Comment avez-vous financé votre innovation ?**

- Fonds propres à l'entreprise
- Fonds personnel (famille...)
- Crédit bancaire
- Emprunt autre que bancaire (autres sources)

**6- Quelle est la portée de votre innovation ?**

- Nationale
- internationale

**7- Quelle est votre propre appréciation des changements et / ou nouveautés qu'apporte votre innovation?**

- Changements significatifs (excellents)
- Changements insignifiants
- Changements mineurs

**8- Quel est l'impact de votre innovation ?**

- **Sur l'entreprise:**
  - i) Gain en résultat (Chiffre d'affaires, valeur ajoutée, résultat net...)
  - ii) Amélioration de la productivité
  - iii) Gain en temps et énergie
  - iv) Gain en compétitivité :
    - Relation qualité/prix
    - Gain de parts de marché
  - v) Motivation et comportement du personnel
  - vi) Meilleure maîtrise des TIC et appropriation des technologies
  - vii) Evolution des effectifs

**N.B: les indicateurs d'évaluation de l'impact de l'innovation doivent être quantifiés.**

- **Sur l'environnement de l'entreprise :**
  - i) Satisfaction des clients
  - ii) Réactions des concurrents
  - iii) Amélioration de la qualité de vie des consommateurs
  - iv) Préservation de l'environnement (écosystème)
  - v) Effet d'entraînement sur la filière d'activité
  - vi) Recrutement de nouveaux cadres universitaires hautement qualifiés (en relation avec l'innovation)

**9- Veuillez présenter un tableau comparatif de la situation de votre entreprise avant et après l'innovation du produit, process ou dans l'organisation ?**

**10- Est-ce que votre innovation est protégée et/ou a reçu la reconnaissance, l'agrément ou l'homologation d'organismes nationaux ou internationaux?**

- INAPI (Institut National Algérien de la Propriété Industrielle)
- ANVREDET (Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique)
- ONML (Office National de la Métrologie Légale)
- IANOR (Institut Algérien de Normalisation)
- ALGERAC (Organisme Algérien d'Accréditation)
- OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle)
- OEB (Office Européen des Brevets)
- Autres, à préciser

---

Le Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement et la Commission du Prix assurent aux PME candidates la confidentialité de toutes les informations et documents remis dans le cadre de ce concours.

2010

# Rapport Annuel

Brevets d'Inventions

Ce rapport décrit les statistiques exhaustives de  
l'année 2010

INAPI  
2011



**Récapitulatif des différentes opérations relatives aux brevets et demandes de brevets durant**

	Dépôt				Total dépôts	Examen		Brevets délivrés	Recherches	IRB	Copies officielles	Correction d'erreurs matériels	Annuités	Renseignements
	Voie classique		Voie du PCT	Certificats d'addition		Administratif	En délivrance							
	Résidente	Non-résident												
Janvier	5	0	58	1	64	64	266	18	3	7	7	1	384	44
Février	4	3	42	0	49	49	143	106	19	2	0	5	242	11
Mars	10	6	51	1	68	68	76	115	3	38	12	1	362	33
Avril	6	5	51	0	62	62	50	131	2	15	0	3	316	41
Mai	5	2	71	0	78	78	40	138	9	2	0	5	394	64
Juin	5	5	65	0	75	75	25	82	20	0	0	3	386	17
Juillet	5	5	79	0	89	89	25	108	46	2	0	0	362	48
Août	2	2	46	0	50	50	0	62	9	4	0	1	295	41
Septembre	8	0	56	0	64	64	15	65	4	1	0	1	360	45
Octobre	10	2	64	0	76	76	80	29	90	1	0	1	345	53
Novembre	8	4	54	1	67	67	136	166	24	0	0	3	352	14
Décembre	8	1	55	0	64	64	44	56	6	5	11	0	320	48
<b>Total 2010</b>	<b>76</b>	<b>35</b>	<b>692</b>	<b>3</b>	<b>806</b>	<b>806</b>	<b>900</b>	<b>1076</b>	<b>235</b>	<b>77</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>4118</b>	<b>459</b>

**l'année 2010**

Classe	Domaine technique	Origine	Total
--------	-------------------	---------	-------

		Non-résidents	Résidents	
A et C	Sante, Pharmacie	326	7	333
A	Nécessité de la Vie Courante	38	18	56
B	Techniques Industrielles; Transports	58	4	62
C	Chimie; Métallurgie	188	6	194
D	Textiles; Papier	5	0	5
E	Constructions Fixes	26	3	29
F	Mécanique; Eclairage; Chauffage; Armement; Sautage	15	24	39
G	Physique	37	11	48
H	Electricité	36	4	40
	<b>Total</b>	<b>729</b>	<b>77</b>	<b>806</b>

**Domaine technique des inventions de 2010**

**Nature des dépôts (Résidents et Non- Résidents de l'année 2010)**

	Dépôt				Total dépôts	Nature						
	Voie classique		Voie du PCT	Certificats d'addition		Personne morale			Total demande des P.M	Personne physique		Total demandes des P.P
	Résidents	Non-résident				Entreprises	C.R.D	Université/ instituts		chercheurs	particuliers	
<b>Total 2010</b>	<b>76</b>	<b>35</b>	<b>692</b>	<b>3</b>	<b>806</b>	<b>724</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>739</b>	<b>3</b>	<b>64</b>	<b>67</b>

**Les dix premiers pays au terme de demande en 2010**

	Pays d'origine	Nombre de demande
1.	France (FR)	133
2.	Etat Unis d'Amérique (US)	126
3.	Allemagne (DE)	82
4.	Chine (CH)	79
5.	Algérie (Dz)	77
6.	Japon (JP)	77
7.	Grand Bretagne (GB)	48
8.	Irlande (NL)	28
9.	Italie (IT)	24
10.	Espagne (ES)	22





**SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE**

**CODE: M1-FO-04**

**RAPPORT D'ACTIVITÉ**

**Edition  
2**

**Nbr de page  
10**

# **Rapport d'Activité 2013**

## Sommaire

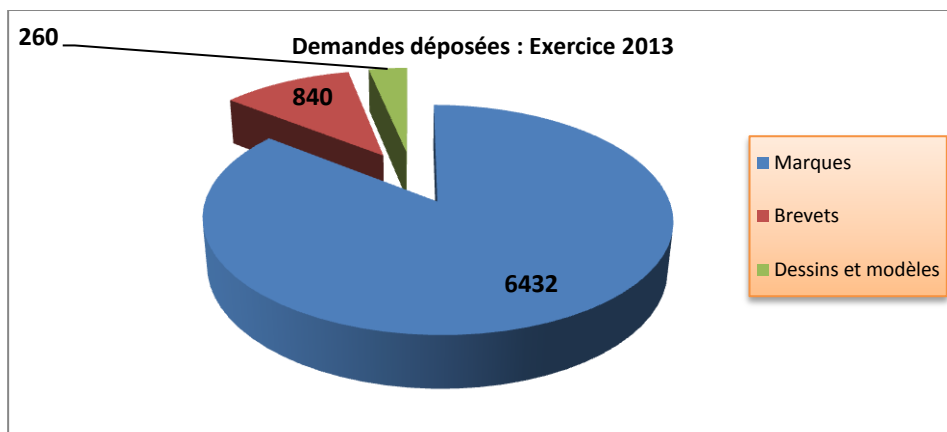
Sommaire	1
Introduction	2
<b>I. DEPOT : MARQUES, BREVETS ET DESSINS ET MODELES</b>	<b>2</b>
1. MARQUE	4
1.1 Voie Nationale	4
a. par origine du déposant	4
Algériens par Wilaya	4
Etrangers par Pays	5
b. par nature juridique du déposant	6
c. par Secteur d'activité	7
2. BREVETS	8
2.1 Par origine du déposant	8
Algériens par wilaya	8
Etrangers par pays	8
2.2 Par Secteur d'activité	8
2.3 Voie nationale (classique)	9
a. par origine du déposant	9
b. par nature juridique	9
2.4 Voie du PCT	10
<b>II. TRAITEMENT MARQUES, DESSINS ET MODELES ET BREVETS</b>	<b>11</b>
1. Réalisation en matière de traitement par rapport aux prévisions 2013	11
2. Evolution par rapport aux délais de traitement	12
<b>III. Sensibilisation et appuis à l'innovation</b>	<b>13</b>
<b>IV. Gestion des ressources humaines et financières</b>	<b>15</b>
1 Ressources humaines	15
2 Ressources Financières	17

**Introduction :**

Dans l'intérêt de l'économie Algérienne, la mission de l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle INAPI est de mettre à la disposition des utilisateurs, notamment les entreprises et opérateurs économiques algériens et étrangers, un système de protection de propriété industrielle, efficace, prévisible, et accessible pour tous à fin de les encourager à innover, à créer et à utiliser de manière optimale des biens économiques et commerciaux.

**I. DEPOT : MARQUES, BREVETS ET DESSINS ET MODELES**

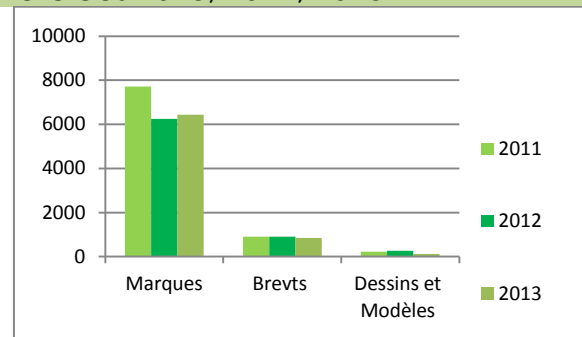
Le graphique ci-après indique le nombre des demandes de marques, de brevets et de dessins et modèle reçues par l'INAPI durant l'exercice 2013.




- La protection des marques est la plus demandée en Algérie suivie par la protection des inventions par les brevets et la protection des dessins et modèles industriels.
- Le tableau et le graphique ci-après montrent le nombre des demandes des marques, brevets et dessins et modèles déposées durant les exercices 2013, 2012 et 2011.

Demandes Marques, Brevets et Dessins et Modèles exercices 2013, 2012, 2013

Demandes	2011	2012	2013
Marques	7714	6253	6432
Brevets	898	900	840
Dessins et Modèles	225	258	260



- L'INAPI a enregistré une moyenne de dépôt de marques de plus de 6000 demande durant les exercices 2011, 2012 et 2013 tandis qu'il a reçu selon les statistiques de clôture de l'exercice 2010, respectivement, 3625, 3608 et 3621 à la fin des années 2010, 2009 et 2008 ce qui témoigne de la prise de conscience parmi les opérateurs

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	CODE: M1-FO-04	
	RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013	Edition 2	Page 3 / 18

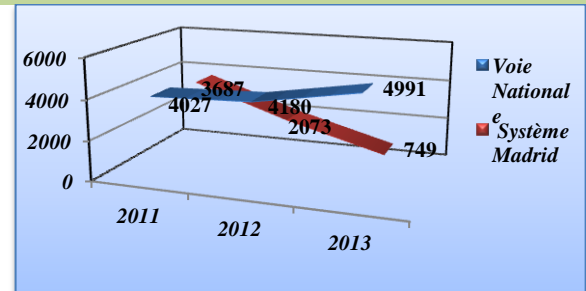
économiques grâce aux efforts de sensibilisation et de modernisation déployés par l'INAPI en application de la politique et la stratégie de l'Etat en matière de la propriété industrielle et du **plan stratégique de développement « 2011-2013 »** .

## 1. MARQUE

Le tableau ci-dessous montre la moyenne d'évolution des demandes de marques reçues par l'INAPI durant l'exercice 2013 par rapport aux exercices précédents 2012 et 2011 par la voie nationale et via le système de Madrid administré par l'OMPI.

### Dépôts par la voie nationale et via le système de Madrid

	2011	2012	2013
<b>Voie Nationale</b>	4027	4180	<b>4991</b>
<b>Système de Madrid</b>	3687	2073	<b>1441</b>



- Une moyenne d'évolution positive est enregistrée en matière de dépôt par la voie nationale au titre des exercices 2011, 2012 et 2013 expliquée par la confiance que l'INAPI a peut créer envers la protection de la propriété industrielle et ses avantages concurrentiels.

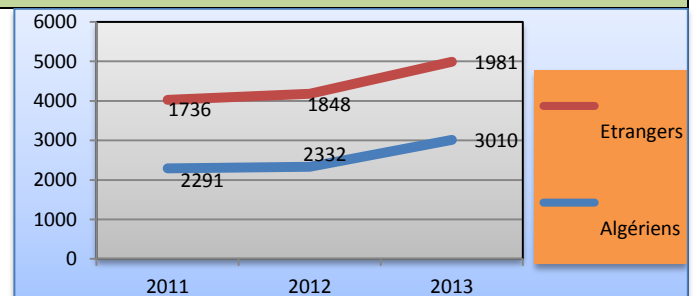
### 1.1. Voie Nationale

#### a. Par origine du déposant

Le tableau et le graphique suivant montrent l'évolution au titre des trois derniers exercices 2011, 2012, 2013 des demandes déposées par la voie nationale au niveau de l'INAPI par les Algériens et les étrangers résidents en Algérie.

### Dépôts par origine du déposant

	2011	2012	2013
<b>Algériens</b>	2291	2332	<b>3010</b>
<b>Etrangers</b>	1736	1848	<b>1981</b>

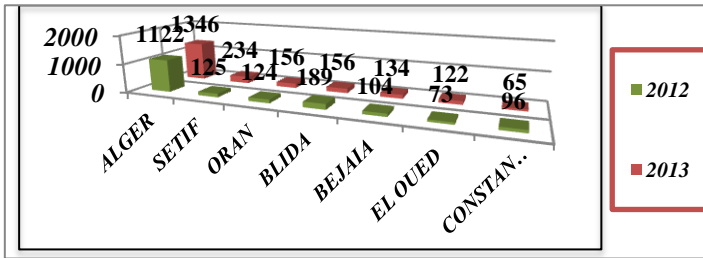


- Le nombre des demandes déposées au niveau national par les Algériens a enregistré durant les trois dernières années une tendance constante à la hausse.
- Une progression a été également enregistrée en matière des demandes déposées par les étrangers ce qui explique la baisse des demande via le système de Madrid et cela pour des raisons financières étant donné que les coûts de dépôt par la voie nationale sont considérablement moins élevés que les coûts du système de Madrid. Cette baisse peut également être expliquée par le fait que l'Algérie n'a pas encore adhéré au protocole de Madrid utilisé par un grand nombre de pays.

**- Algériens par Wilaya**

Le tableau suivant montre la répartition des demandes de marques émanant des algériens par wilaya :

**Dépôt des Algériens par wilaya**



Wilaya	2012	2013
ALGER	1122	1346
SETIF	125	234
ORAN	124	181
BLIDA	189	156
BEJAIA	104	134
EL OUED	73	122
Constantine	96	115

- On constate que les dépôts viennent principalement des habitants des villes dont l'activité économique et industrielle est importante à savoir Alger, Sétif et Oran.

**- Etrangers par Pays**

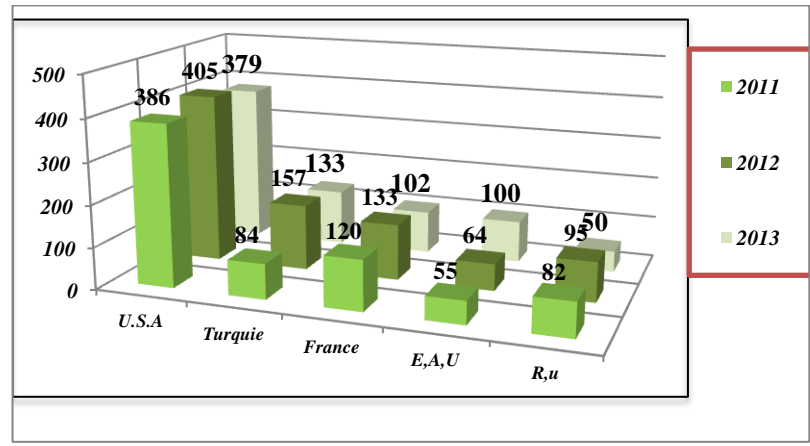
Le graphique ci-après montre les dépôts au niveau national par pays durant les exercices 2011, 2012, 2013.

**Classement des déposants étrangers par pays**

Pays	Classement		
	2011	2012	2013
<b>U.S.A</b>	1	1	1
<b>France</b>	2	3	3
<b>Turquie</b>	7	2	2
<b>Espagne</b>	10	8	15
<b>Japon</b>	3	4	6
<b>Royaume-Uni</b>	5	6	5
<b>Émirats Arabes Unis</b>	12	10	4
<b>Suisse</b>	6	5	10
<b>Tunisie</b>	17	14	12
<b>Chine</b>	7	7	7

- les U.S.A maintiennent leur place à la tête de la liste des déposants étrangers en Algérie ce qui montre leur intérêt pour le marché Algérien.
- La Turquie quant à elle a enregistré une progression significative en 2012 de la 7<sup>ème</sup> à la 2<sup>ème</sup> place, ce qui montre une augmentation du nombre d'investisseurs tuques en Algérie.
- Les Emirats Arabes Unis ont avancé de la 12<sup>ème</sup> puis la 10<sup>ème</sup> place en 2011 et 2012 à la 5<sup>ème</sup> place en 2013 ce qui indique qu'ils sont attirés par le marché Algérien.

Pays	Nombre de demandes		
	2011	2012	2013
<b>U.S.A</b>	386	405	379
<b>Turquie</b>	84	157	133
<b>France</b>	120	133	102
<b>E.A.U</b>	55	64	100
<b>R.U</b>	82	95	99



### b. Par nature juridique du déposant

Les deux tableaux et le graphique qui suivent montrent la répartition des déposants Algérien par nature juridique durant les exercices 2012 et 2013.

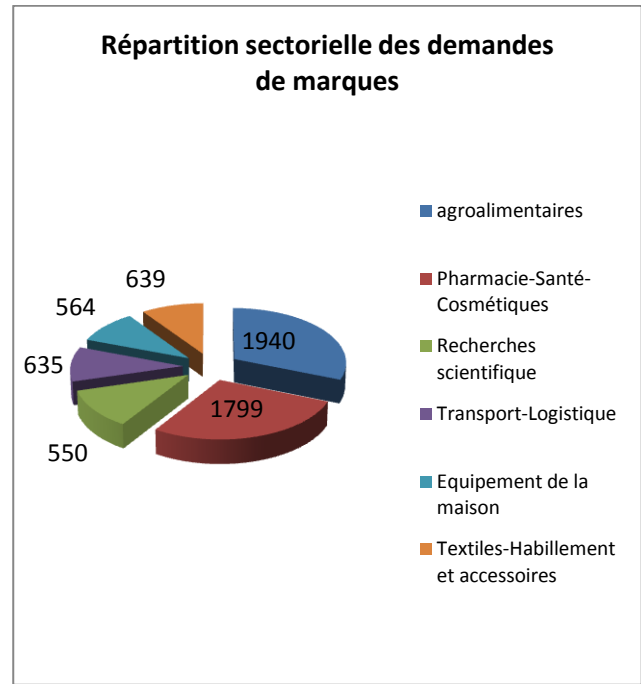
2012	Nature du Déposant								
	Personne Morale								Personne Physique
	SARL	EURL	SPA	EPA	SNC	EPIC	Association	Divers	688
	1010	338	269	06	11	2	3	5	
1644								2332	

2013	Personne Morale								Personne Physique
	SARL	EURL	SPA	EPA	SNC	EPIC	Association	Divers	952
	1183	452	384	0	19	03	02	15	
	2058								3010

- Les personnes morales, toutes formes juridiques confondues, déposent plus que les personnes physiques ce qui est un bon indicateur de la croissance de l'activité d'innovation et de commercialisation au sein des entreprises Algériennes.

**c. Par Secteur d'activité**

Secteur d'activité	2013	2012
Produits et services agroalimentaires	1940	1602
Pharmacie-Santé-Cosmétiques	1799	1573
Recherches scientifique-Technologies de l'information et de la communication	866	550
Textiles-Habillement et accessoires	639	548
Transport-Logistique	635	467
Services de gestion, Communication, Immobiliers et finances	607	426
Equipement de la maison	564	349
Loisirs-Education-Formation	548	417
BTP-Infrastructure	473	391
Produit chimiques	321	237
<b>Total</b>	<b>8392</b>	<b>6560</b>



- Le nombre important des demandes déposées par les opérateurs du secteur agroalimentaire témoigne du développement que connaît l'industrie agroalimentaire en Algérie.
- Les demandes émanant des opérateurs pharmaceutiques enregistrent également une progression. Cela est dû principalement à la politique de l'Etat visant l'encouragement de l'industrie pharmaceutique et l'accès aux soins pour toute la population.

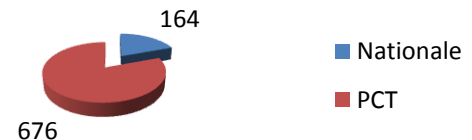
## 2. BREVETS

Le tableau ci-après montre l'évolution des demandes de brevets déposées par la voie nationale (classique) et par la voie du PCT (Patent Cooperation Treaty).

### Dépôts par la voie nationale (classique) et par la voie du PCT

	2012	2013
Nationale (classique)	162	164
PCT	738	676

Répartition des demandes de brevets selon la voie de dépôt



- Les demandes de brevets déposées par la voie du PCT à la fin de l'exercice 2013 représentent plus de 80% des demandes, ce qui est expliqué par la procédure facile de ce système qui réduit la nécessité de déposer une demande distincte dans chaque pays dans lequel la protection est recherchée.

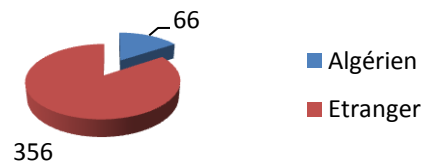
### 2.1. Par origine du déposant

Le tableau suivant indique que le nombre des dépôts des algériens reste relativement faible par rapport aux dépôts par les étrangers.

### Dépôts par les Algérien et les Etrangers

Origine	2012	2013
Algériens	119	118
Etranger	781	722

Demandes de brevets par origine du déposant



#### Algériens par wilaya

Classement	Wilayas	NB Dépôts
1	Alger	29
2	Constantine	08
3	Boumerdès	07
3	Tlemcen	07
4	Ouaragla	06
4	Tizi Ouzou	06
4	Bourdj Bouarridj	06
5	Batna	05
5	Oran	05
6	Béjaïa	04

#### Etrangers par pays

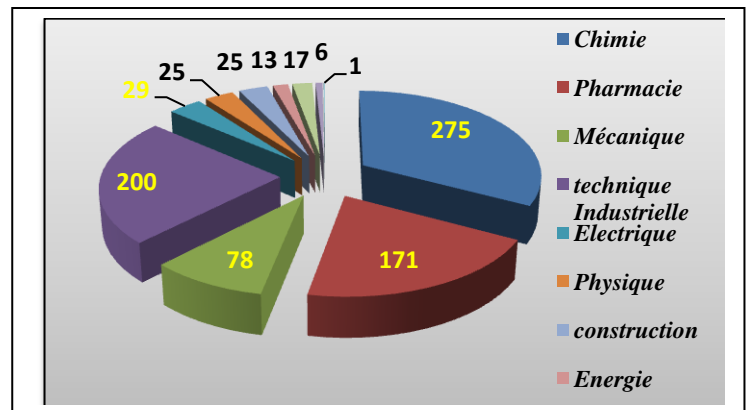
Classement	Pays	Nb Dépôts
1	U.S.A	136
2	France	107
3	Suisse	97
4	Allemagne	95
5	Italie	44
6	Japon	31
6	Royaume-Uni	31
7	Espagne	29
8	Suède	14
9	Danemark	13

- Les déposants d'Alger, Constantine et de Boumedrès sont à la tête de la liste ce qui peut être expliqué par l'importance donnée au sein des grandes universités de ces trois villes à la recherche scientifique.

- les U.S.A sont à la tête de la liste des déposants étrangers de brevets en Algérie suivis de la France et de la Suisse.

## 2.2. Par Secteur d'activité

Domaine	Nbr Demande
Chimie	275
Technique Industrielle	200
Pharmaceutique	171
Mécanique	78
Electrique	29
Energie	25
Physique	25
Nécessité de Vie	17
Construction	13
Electronique	06
Divers	01
<b>Total</b>	<b>840</b>



- Les brevets déposés dans le secteur de la chimie sont les plus nombreux ce qui témoigne de l'activité de recherche et de développement dans ce secteur.

## 2.3. Voie nationale (classique)

### a. Par origine du déposant

	2012	2013
Résidents (Algérien et étrangers résidents)	119	118
Non-résidents (Etrangers)	29	31

### b. Par nature juridique

2012	Nature du Déposant						
	Personne Morale 23				Personne Physique 96		
	Entreprise	Centre de Recherche	Université/Institut	C.R.D	Chercheur	Particulier	Divers
	04	11	06	02	47	41	08
	119						

2013	Nature du Déposant						
	Personne Morale 21				Personne Physique 97		
	Entreprises	Centre de Recherche	Université/Institut	C.R.D	Chercheur	Particulier	Divers
	08	07	05	01	01	96	00
	118						

- Le nombre des demandes de brevets émanant des personnes physiques notamment les particuliers est plus élevés que celui des demandes déposées par les personnes morales.

## 2.4. Voie du PCT

### Demandes de brevets déposées par la voie du PCT

Demande	2012	2013
Etendue à Algérie	781	722
Entrant en phase Internationale (par des Algériens)	04	07

- Le tableau montre un nombre très bas des demande d'extension de brevets à l'international par les Algérien ce qui peut être expliqué par les coûts élevés de dépôt de brevet par la voie du PCT.

## II. TRAITEMENT MARQUES, DESSINS ET MODELES ET BREVETS

### 1. Réalisation en matière de traitement par rapport aux prévisions 2013

Le tableau suivant montre le nombre des dossiers de marques et dessins et modèles traités durant l'exercice 2013 par rapport aux prévisions de traitement pour l'exercice 2013.

Les prévisions sont calculées à la base de 05% d'évolution au titre des trois derniers exercices à l'exception des marques dont Les prévision concernent les dossiers de 2012 soit **4180** et 50% des demandes prévues pour 2013 soit **2118** demandes. Le total si on déduit les 166 demandes de 2012 traités au cours de l'exercice passé, sera de **6182 demandes d'enregistrement à traiter**.

Traitement 2013					Prévisions de Traitement pour 2013	Taux de Réalisation %	
Type de demande		Résultats de traitement		Total			
Marques	Voie Nationale	Marque nationale	Enregistrement	2681	4113	6182	
			Refus/rejet	1432			
		Recherche d'antériorité	3579				2976
	Via Système Madrid	Enregistrement /désignation	Enregistrement	1518	1539	1869	82.34%
			Refus	21			
	Dessins ou modèles		Déclaration d'octroi	114	269	/	/
Rejet			155				
Brevets	Délivrance	183			657	27.85%	

- 4113 dossiers de marques nationales (déposées au niveau national) ont été traités à la fin de l'exercice 2013 soit 66.53% des dossiers dont l'examen est prévu pour l'exercice en cours ce qui représente un résultat très satisfaisant d'autant plus que L'ensemble des dossiers déposés en 2012 ont été traités.
- Le taux de réalisation en matière des marques internationales est également positif avec 82.34% des prévisions pour 2013.
- Seulement 183 demandes de brevets ont été traitées à cause du changement de la procédure de traitement en introduisant l'examen de la nouveauté et l'utilisation des résultats de recherche qui nécessitent plus de temps et plus de compétence d'où le recrutement de 03 ingénieurs durant 2013 et ce pour avoir un brevet Algérien de qualité par rapport aux brevets délivrés au paravent.

## 2. Evolution par rapport aux délais de traitement

Désignation	Dépôts en cours d'examen	Délais de traitement	Dossiers en instance		
			2011	2012	2013
Marques nationales	Février 2013	04 mois	05	4	4633
Dessins & modèles	Avril 2013	03 mois	00	00	193
Brevets d'Invention	Décembre 2013	12 mois de délais de priorité inclus	0	65	840

- 05 dossiers de 2011 relatifs à des marques objet de litige sont en instance.
- 65 dossiers de brevets de 2012 sont en attente de régularisation par les déposants
- 840 dossiers de brevets de 2013 sont en cours de traitement de nouveauté.

### III. Sensibilisation et appuis à l'innovation :

Pour faciliter l'accès à l'information relative à son domaine d'activité l'INAPI améliore et actualise jour après jour le contenu de son portail web.

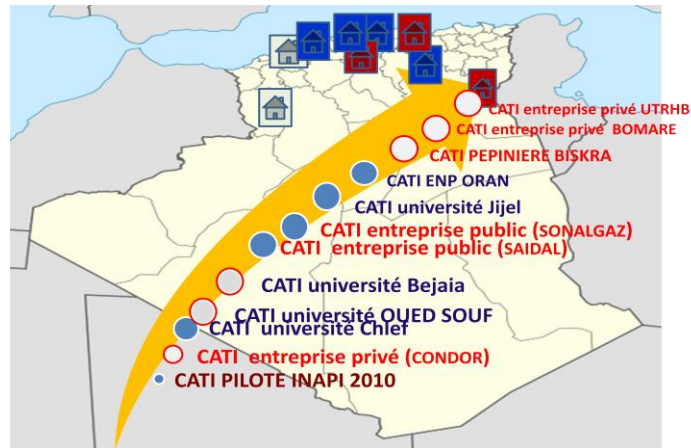
La totalité des formulaires sont mis à la disposition des déposants sur le site ainsi que les informations relatives aux procédures de dépôt et aux différents aspects de la propriété industrielle.

Le tableau suivant montre le nombre mensuel de visite du site de l'INAPI durant l'exercice 2013.

Résumé par mois										
Mois	Moyenne journalière				Totaux mensuels					
	Hits	Fichiers	Pages	Visites	Sites	Ko	Visites	Pages	Fichiers	Hits
<a href="#">Jan 2013</a>	19206	12927	8942	1167	9427	23122991	36179	277212	400757	595398
<a href="#">Fev 2013</a>	19749	14001	7647	1204	4319	6440930	33251	84117	154021	217244
<a href="#">Mar 2013</a>	30610	18359	11168	1416	18819	17932769	43908	346219	569156	948939
<a href="#">Avr 2013</a>	24946	14165	8071	1237	14048	13112011	37117	242146	424958	748407
<a href="#">Mai 2013</a>	20463	12435	6641	1144	11353	14131234	35468	205882	385498	634382
<a href="#">Juin 2013</a>	19627	12108	5854	1035	9714	13158542	31059	175636	363247	588824
<a href="#">Juil 2013</a>	17930	11724	6803	1125	9660	10800488	34895	210913	363460	555845
<a href="#">Aou 2013</a>	14411	9795	5991	1032	7626	10387633	32020	185751	303645	446754
<a href="#">Sep 2013</a>	17193	11758	6776	1192	8542	17050196	35780	203302	352748	515792
<a href="#">Oct 2013</a>	20305	14528	8875	1482	15507	14376653	45960	275146	450394	629485
<a href="#">Nov 2013</a>	27672	19475	11057	1395	15531	171385441	41855	331724	584265	830161
<a href="#">Dec 2013</a>	21028	14508	8790	1238	10295	33487040	38378	272508	449757	651885
<b>Totaux</b>						<b>345385928</b>	<b>525870</b>	<b>2810556</b>	<b>4801906</b>	<b>7363116</b>

De ce qui est de l'appui à l'innovation, l'INAPI a signé jusqu'au 30 juin 2013 : 11 conventions portant création de 11 centres d'appui à l'innovation et à la technologie CATI et gère un réseau CATI via son site web, ce qui permettra de tisser des relations d'échange d'expérience et d'information entre les universités, les centres de recherche et les opérateurs économiques et booster ainsi le transfert de technologie, la création et l'innovation:

Centre Univ. de Oued Souf	26 avril 2012
Groupe Antar Trade/Condor	26 avril 2012
Université de Chlef	26 avril 2012
Université de Bejaïa	02 juin 2012
CREDEG sonalgaz	19 juin 2012
Saidal	18 oct, 2012
Université de Jijel	14 nov, 2012
Ecole Nationale Polytechnique Oran	2013
Groupe UTRHB	2013
Bomare Company	2013
Pépinière d'entreprise BISKRA	2013



Dans le cadre de sensibilisation, l'INAPI a organisé

- sous l'égide de l'OMPI, la 2<sup>ème</sup> consultation sur le transfert de technologie les 29 et 30 janvier 2013,
- le 1<sup>er</sup> Salon National de Créativité Industrielle du 25 au 28 avril 2013 à l'occasion de la journée mondiale de la propriété intellectuelle auquel ont participé plus de 50 innovateurs de modèles,
- plusieurs sessions de formation et une conférence nationale sur les Accords sur les Droits de la Propriété Intellectuelle qui Touchent au Commerce (ADPIC) au profil de toutes les parties prenantes dans le domaine de la Propriété Intellectuelle en Algérie –Ministère de l'Industrie, Ministère du Commerce, Ministère des Affaires Etrangères, Les Service des Douanes, Sureté Nationale, l'Office National des Droits d'Auteurs en mois de juin 2013 et
- le 3<sup>ème</sup> Salon National de l'Innovation le 08 décembre 2013 pour célébrer la journée nationale de l'innovation durant lequel des prix d'encouragement ont été cernés à quatre (04) créateurs algériens.

**Participant :**

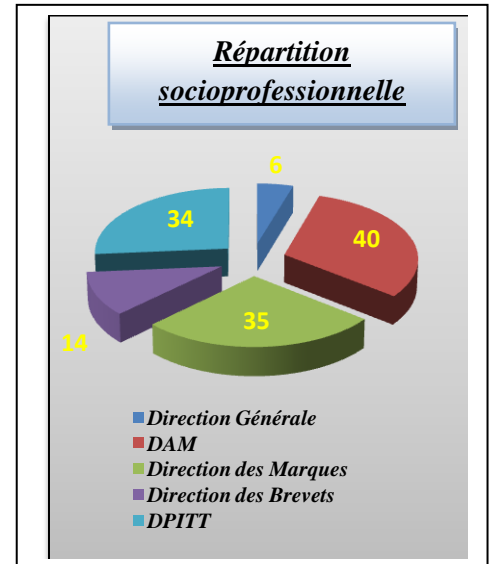
- Inventeur : 42 inventeurs
- Entreprise : 12 PME
- Organisme liées : 08 établissements
- Association des inventeurs : 03 associations
- Centre d'appui à l'innovation (CATI) : 07 centres
- Partenaires : 03 (ANVREDET – ANSEJ - CIBER PARC)
- ENTREPRISE SPONSOR : 04 entreprises

IV. Gestion des ressources humaines et financières :

1. Ressources humaines :

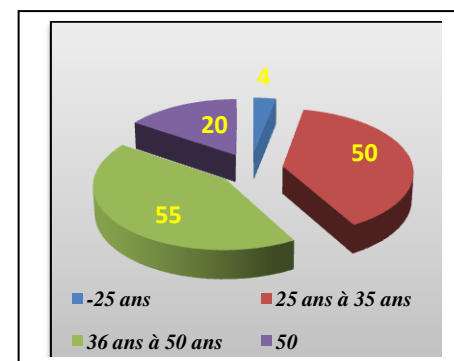
- **Effectif**
  - Répartition socio – professionnelle du personnel

Catégories Socio-Prof	Structures					Totaux	Taux
	DG	DAM	MAR	BRV	DPITT		
Cadre Dirigeant et Cadre Supérieur	03	06	06	04	08	<b>27</b>	<b>21</b>
Cadre	03	08	22	05	06	<b>44</b>	<b>34</b>
Maitrise	00	08	07	05	16	<b>36</b>	<b>28</b>
Exécution	00	18	00	00	04	<b>22</b>	<b>17</b>
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>129</b>	



- Répartition par tranche d'âge


Age	-25 ans	25 à 35 ans	36 à 50 ans	+50 ans	Total
Effectif	4	50	55	20	129



• **Mouvement du personnel**

- **Les entrées** : 18 personnes ont été recrutées durant l'exercice 2013 réparties selon les catégories socioprofessionnelles comme suit :

Catégories Socio-Prof	Structure						Total
	DG	Annexe	DAM	MAR	Brvt	DPITT	
Cadre Dirigeant et Cadre Supérieur		01	/	/	/	/	01
Cadre	/	02	03	03	03	01	12
Maitrise	/	/	/	/	/	01	01
Exécution	/	04	/	/	/	/	04
<b>Total</b>	<b>/</b>	<b>03</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>03</b>	<b>06</b>	<b>18</b>

	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>		<b>CODE: M1-FO-04</b>	
	<b>RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013</b>		<b>Edition 2</b>	<b>Page 16 / 18</b>

Parmi les 18 recrues, 08 ont été recrutées à travers le dispositif d'aide à l'insertion professionnelle administré par l'Agence nationale d'emploi ANEM participant ainsi à l'exécution du programme de l'état relatif à l'emploi des jeunes.

- **Les sorties : 12 personnes**

- ✓ 02 Cadres supérieurs
  - Chefs de service
- ✓ 05 Cadres
  - 01 Chargé d'étude
  - 02 Cadres techniques
  - 02 Examineurs.
- ✓ 05 Agents d'exécution
  - 04 Gardiens.
  - 01 Agent d'entretien

- **Formation du personnel**

63 travailleurs de l'INAPI ont bénéficié de formations durant l'exercice 2013 entre courtes et moyennes durées comme suit :

Domaine d'activité	Thème de la formation	Durée de la formation	lieu de la formation	Nb de bénéficiaires	Catégories
<b>Droits de Propriété Industrielle</b>	Différents aspects de la propriété intellectuelle	12j	SUISSE (OMPI)	1	Cadre
	Initiation à l'Accord sur les ADPIC	03j	Alger	48	Cadres
	Application des droits de propriété intellectuelle	12j	JAPON	1	Cadre
<b>Gestion de l'entreprise</b>	les politiques industrielles et la concurrence	13j	KOWEIT	1	Cadre
	Formation sur le logiciel IPAS	11j	SUISSE (OMPI)	1	Cadre supérieur
	PC compta niveau1	02j	DLG BOUMERDES	1	Cadre supérieur
	Gestion des archives	04j	CIBA-EFMCI Alger	1	Maitrise
	Windows Server 2008	12j	Le Repère Alger	1	Maitrise
	Renforcement du développement industriel et des exportations	12j	KOWEIT	1	Cadre
	Analyse des indices et des politiques du marché de travail	5j	KOWEIT	1	Cadre
<b>Ressources humaines</b>	Valorisation des compétences et du management	05j	FRANCE	2	Cadre supérieurs
	Logiciel de paie	02j	DLG KOUBA	2	Cadre
	Valorisation des compétences et du Management	05j	Citée SIDER HYDRA	2	Cadres supérieurs

## 2. Ressources Financières :

### ✓ Dépenses :

Le tableau ci-après montre les dépenses de l'INAPI au titre de l'exercice 2013 engagées afin de couvrir les besoins de ses travailleurs et atteindre ses objectifs inscrits dans son plan d'action.

Désignation	2012	2013
<b>I. Dépenses d'exploitation</b>	<b>149 135 055,63</b>	<b>149 798 798 967,54</b>
*Consommations fourniture, produits et autres matières	4 028 273,05	3 560 556,11
*Services extérieures et autres	17 864 791,84	16 103 046,15
*Charges du Personnel	87 481 758,51	93 441 391,28
*Impôts et taxes	2 733 464,00	2 903 694,00
*Autres charges opérationnelles	2 852 669,23	36 000,00
*Détention IANOR	29 174 100,00	33 752 280,00
<b>II. Dépenses d'équipement</b>	<b>5 388 201,51</b>	<b>3 873 558,73</b>
*Acquisition Matériels de transport	21 996,00	/
*Acquisition Matériels informatique	1 937 889,03	1 788 650,0
*Installation générale et Agencement des constructions(en concession)	150 964,46	/
*Acquisition Matériels de télécommunications	60 210,00	/
Installation générale et Agencement des constructions	2 654 459,54	1 877 872,89
*Mobilier et équipe. Ménage	/	/
*Mobilier de bureaux	272 171,47	/
Matériel de bureau	8 775,00	119 935,01
*Matériel. de protection et de sécurité	2376,00	3276,00
*Logiciels informatiques et assimilées	267 930,00	/
*Matériel et petit outillage	10 530,00	20 325,00
Matériel de foire et exposition		57 500,01
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>142 621 718,44</b>	<b>153 670 526,27</b>

- Selon le tableau, les dépenses à la fin de l'exercice 2013 s'élèvent à 153 670 526,27 DA soit une augmentation de 2% par rapport à l'année 2012 et représentent ainsi 66% des recettes.
- L'augmentation est due essentiellement à l'augmentation de la masse salariale après l'application de la convention collective et l'augmentation de la détention versée à l'IANOR vu la croissance enregistrée au titre des taxes parafiscales sur les marques.
- Les charges du personnel représentent 61% des dépenses et 41% des recettes.
- La détention pour l'IANOR représente quant à elle 22% des dépenses au titre de l'exercice 2013.

✓ **Recettes :**

Le tableau ci-après montre les recettes de l'INAPI au titre de l'exercice 2013 qui ont enregistré une augmentation de l'ordre de 10% par rapport à l'exercice 2012.

Désignation	Recette 2012	Recette 2013
<b>Direction des marques</b>	<b>147 714 444,18</b>	<b>168 559 758,37</b>
Taxes sur les marques	97 247 000,00	112 507 600,00
Taxes sur dessins et modèles industriels	4 639 200,00	4 559 000,00
Arrangement de Madrid	45 828 244,14	51 493 158,37
<b>Direction des Brevets</b>		
Taxes sur les brevets d'inventions	61 566 500,00	61 870 650,00
<b>Direction de l'Administration et des Moyens</b>		
Vente des matériels réformés	725 426,00	/
Contribution de l'Etat	/	/
<b>Total</b>	<b>210 006 370,04</b>	<b>230430 408,37</b>

# Le formulaire doit être imprimé recto-verso

المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية

INSTITUT NATIONAL ALGÉRIEN  
DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE  
DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

R1-FO-01  
E1

## DEMANDE D'ENREGISTREMENT D'UNE MARQUE

Réinitialiser le formulaire

Imprimer le formulaire

1- DEPOSANT - Nom & Prénom (ou dénomination) Adresse

2- MANDATAIRE (s'il y a lieu) - Nom et adresse

3- Couleurs revendiquées (combinaison, disposition)

4- Autres revendications

5- Produits ou services désignés par la marque

6- Classes de produits ou de services

7- Revendication de la priorité du dépôt antérieur opéré le

à

Sous le N°

La durée de protection est de dix ans, à compter de la date du dépôt : Elle peut être renouvelée pour une même période (Cf. Article 05 de l'ordonnance n° 03-06 du 19 juillet 2003, relative aux marques).

Email :

Tél :

Fait à :

Le :

Cadre réservé à l'INAPI

Signature ( Cachet )

---

**8- Indications diverses :**

\* continuer la liste des produits ou services, en cas de besoin, dans cette rubrique.

**Les demandes d'enregistrement doivent être remises en Trois (03) exemplaires à l'INAPI**

**N.B : Ne pas plier le formulaire.**

---

**Adresse :** 42, Rue Larbi Ben M'Hidi - 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> étage - B.P 403 - Alger **لجوان :** 42 شارع العربي بن مهدي الطابق الثاني و الثالث. ص.ب 403 الجزائر

**Fax :** (021) 73 55 81 / 73 96 44 **هاتف :** **Tel :** (021) 73 01 42 / 73 23 58 / 73 57 74

**Web :** [www.inapi.org](http://www.inapi.org) **Email :** [info@inapi.org](mailto:info@inapi.org)

---

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الإهداء

شكر و تقدير

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المختصرات

ملخص الدراسة

مقدمة.....6-1

7..... الفصل الأول: محتوى القدرة التنافسية للمؤسسة

تمهيد.....7

المبحث الأول: مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة.....8

المطلب الأول: المؤسسة و محيطها التنافسي.....8

المطلب الثاني: القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة.....18

المطلب الثالث:العوامل التي زادت من حدة المنافسة.....24

المبحث الثاني: متطلبات القدرة التنافسية للمؤسسة.....28

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة.....28

المطلب الثاني: مصادر القدرة التنافسية للمؤسسة.....30

المطلب الثالث: مؤشرات و محددات القدرة التنافسية للمؤسسة.....33

خلاصة الفصل الأول.....38

39..... الفصل الثاني: طبيعة العلاقة بين مخرجات البحث و التطوير و القدرة التنافسية للمؤسسة

تمهيد.....39

40.....	المبحث الأول: ماهية البحث و التطوير
40.....	المطلب الأول: مفهوم البحث و التطوير
45.....	المطلب الثاني: متطلبات البحث و التطوير
50.....	المطلب الثالث: مخرجات البحث و التطوير
61.....	المبحث الثاني: أثر مخرجات البحث و التطوير على القدرة التنافسية للمؤسسة
61.....	المطلب الأول: أثر الابتكار على المكانة التنافسية للمؤسسة
65.....	المطلب الثاني: أثر الابتكار على القوى التنافسية للمؤسسة
67.....	المطلب الثالث: أثر الابتكار على محيط المؤسسة
70.....	خلاصة الفصل الثاني
<u>71... الجزائر</u>	<u>الفصل الثالث: آليات دعم و تشجيع R&amp;D على مستوى المؤسسات ص و م في الجزائر</u>
71.....	تمهيد
72.....	المبحث الأول: مدخل حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
72.....	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
80.....	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات ص و م و مكانتها في الاقتصاد الوطني
87.....	المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ممارستها للبحث و التطوير
87.....	المطلب الأول: الآليات المحفزة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ممارسة R&D
103.....	المطلب الثاني: تحديات ممارسة البحث و التطوير بالنسبة للمؤسسات ص و م
106.....	خلاصة الفصل الثالث
107.....	الخاتمة
111.....	قائمة المراجع