

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص ادارة أعمال

تحت عنوان :

دور الإنفاق على البحث و التطوير في تحسين الميزة
التنافسية للمؤسسة

– دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر –

تحت اشراف الأستاذة:

د. بن جدو عبدالسلام

من اعداد الطالب:

• سماعلي عبدالله

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وتقدير

أول الشكر لله سبحانه وتعالى، الذي أكرمنا بنعمة الاسلام، ويسر لنا سبيل العلم نشكره تعالى على احسانه وتوفيقه على إتمام هذا العمل.

ثم كامل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "بن جدو عبد السلام" الذي لم ييخل علينا بمساعدته طيلة مدة الاشراف، وعلى كل ما قدمه

من توجيهات وتوصيات وملاحظات قيمة والتي كان لها الفضل الكبير في اتمام واخراج هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث وإثرائه بملاحظتهم القيمة.

كما أشكر كل أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة قلمة

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث

عبدالله

اهداء

وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

إلى خالق الروح والقلم وبارئ الذر والنسم خالق كل شيء من العدم...
إلى من بلغ رسالته وأدى أمانته ونصح الامة... إلى نبي الرحمة ونور
العالمين...

إلى من زرع في جوفي تقوى الله وحب العلم، إلى من استحق أن يكون
رضى الله في رضاه، إلى سيد قلبي أبي (احمد)

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، ومن كان دعاؤها سر نجاحي إلى
صاحبة أجمل ابتسامة تنسيني مشقة الحياة إلى العظيمة أمي (سميرة)

إلى سندي بعد والداي ومن لا يميل كتفي بوجودهم (خديجة . ايمان)
دمتم لي سنداً لا عمر

إلى أصدقاء الطفولة و أصدقاء الدراسة اللذين شاركوني خطوات هذا
الطريق و بهم عرفت بهم حلاوة الحياة الى من شجعوني على المثابرة طيلة
مسيرتي الدراسية.

حياتي و ذلك بفضل الله و توفيقه , فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا
و املا و اخيرا من قال انها نالها و انا لها و ان رغما عنها اتيت بها ,
ها انا اليوم احقق اول هدف من الا و اغرقني سرورا و فرحا ينسيني
مشقتي

(و آخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين)

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الإهداء
/	الشكر
VI-VII	قائمة المحتويات
VIII-IX	قائمة الجداول و الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ- ح	المقدمة العامة
الفصل الأول: الميزة التنافسية	
	مقدمة الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية و أهمية الميزة التنافسية
6-3	المطلب الأول: ماهية التنافسية
8-7	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
10-9	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية
12-10	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية
12	المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ومصادرها
13-12	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية
19-13	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
20	المبحث الثالث: عوامل بناء الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها
21-20	المطلب الأول: مجالات تحقيق الميزة التنافسية
24-21	المطلب الثاني: عوامل بناء الميزة التنافسية وتطويرها
26-24	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
29-26	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإنفاق على البحث و التطوير	
32	مقدمة الفصل الثاني
33	المبحث الأول: ماهية البحث والتطوير
37-33	المطلب الأول: مفهوم البحث والتطوير
37	المطلب الثاني: أهمية وأهداف البحث والتطوير
39	المبحث الثاني: نظام وظيفة البحث والتطوير وقياس أنشطته
40-39	المطلب الأول: قياس أنشطة البحث والتطوير
41-40	المطلب الثاني: المراحل الأساسية لمشاريع البحث والتطوير

44-41	المطلب الثالث: تنظيم وظيفة البحث والتطوير
48-45	المطلب الرابع: مخاطر وسياسات أنشطة البحث والتطوير
48	المبحث الثالث: الإنفاق على البحث والتطوير
50-48	المطلب الأول: مفهوم الإنفاق البحث والتطوير
52-50	المطلب الثاني: نفقات البحث والتطوير و موازنتها:
53-52	المطلب الثالث: موازنة نفقات البحث والتطوير ومصادر تمويله
54	المبحث الثالث : أثر الإنفاق على البحث والتطوير تأثيره على الميزة التنافسية
56-54	المطلب الأول: العلاقة بين الابتكار البحث و التطوير
57-56	المطلب الثاني :مساهمة البحث والتطوير في الابتكار
63-57	المطلب الثالث: أثر الإنفاق على البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية
79-64	المطلب الرابع: دراسة حالة شركة سامسونج و مجمع صيدال في الإنفاق على البحث و التطوير
80	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية	
82	مقدمة الفصل الثالث
88-83	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
83	المطلب الأول: نبذة وجيزة عن المؤسسة وطبيعة نشاطها
89-83	المطلب الثاني: الإنفاق على البحث والتطوير في مطاحن عمر بن عمر
92	المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ومنهجها وحدودها
94	المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة و ثبات اتساقها الداخلي
95-94	المطلب الأول: عرض الإستبانة الدراسة
95	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
104-95	المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة
104	المبحث الثالث: تحليل و تفسير الدراسة
112-104	المطلب الأول: عرض تحليل إجابات العينة حول متغيرات الدراسة
116-112	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
117	خلاصة الفصل
123-118	خاتمة
/	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص الاستراتيجيات التنافسية لبورتر	19
02	مجالات تحقيق الميزة التنافسية	20
03	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	28
04	ترتيب المؤسسات الصيدلانية المنتجة بالجزائر حسب الحصة السوقية لسنة 2018	70
05	تطور كمية الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018	71
06	تطور كمية مبيعات لمجمع صيدال خلال فترة 2012-2018	72
07	تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال 2012-2018	73
08	تكاليف الإنفاق على البحث و التطوير بمجمع صيدال للفترة 2012-2018	76
09	تطور قيمة الإنفاق على البحث و التطوير بمطاحن عمر بن عمر (2002-2012)	89
10	تطور رقم الأعمال الإجمالي (2002-2012)	90
11	تأثير الإنفاق للبحث و التطوير على رقم الأعمال المحقق	91
12	مقياس Likert الخماسي	95
13	فئات مقياس Likert الخماسي	95
14	معامل " ألفا كرونباخ " لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	96
15	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة " والدرجة الكلية للبعد	97
16	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التميز " والدرجة الكلية للبعد	98
17	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الخاص بالإنفاق على البحث	99
18	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	100
19	توزيع أفراد العينة حسب السن	101
20	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	102
21	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة	103
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ببعده التكلفة	105
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ببعده التميز	105-107
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمحور الإنفاق على البحث و التطوير	108-111
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات إشارات العاملين بمطاحن عمر بأبعاد الميزة التنافسية و الإنفاق على البحث و التطوير. بن عمر المتعلقة	111-112

قائمة الجداول والأشكال

113	اختبار التوزيع الطبيعي	26
114	نتائج إختبار الفرضيات الرئيسية	26
115	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	27

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
27	دورة حياة الميزة التنافسية	01
42	مراحل تنظيم وظيفة البحث و التطوير على أساس المشاريع	02
43	يوضح مراحل عملية التنظيم المصنوعي لنشاط البحث والتطوير.	03
44	يوضح مراحل نشاط وظيفة البحث والتطوير من خلال التنظيم المصنوعي	04
66	انفاق شركة سامسونج على نشاط البحث و التطوير للسنوات (1995-2016) مليار دولار	05
67	يوضح حصة سامسونج من السوق العالمي للسنوات (1995-2016)/ مليار دولار	06
75	الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير	07
77	العلاقة بين الإنفاق على البحث و التطوير وحصة مجمع صيدال في سوق الدواء المحلي	08
87	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	09
100	دائرة نسبية تبين توزيع توزيع العينة حسب الجنس	10
102	دائرة نسبية تبين توزيع افراد العينة حسب السن	11
102	الشكل رقم (12) : دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
103	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الخبرة	13

العنوان	الرقم
اتفاقية اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	01
قائمة المحكمين	02
الاستبيان	03
Corrélations	04
Alfa crombakh	05
Effectives	06
Descriptives	07
Test de Kolmogorov Smirnov à un èchantihhon	08
اختبار الفرضيات	09

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في ظل الأسواق المنفتحة و التطور التكنولوجي المتسارع، و ما تبع ذلك من إشداد حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث لم تبقى هذه المنافسة محصورة على المستوى المحلي فقط بل امتدت إلى المستوى العالمي أصبح لزاما على المؤسسة أن تكون قادرة على مواجهة التحديات والتهديدات الموجودة في السوق و أن تسعى إلى البحث عن أليات التي تراهن عليها المؤسسات كونها ترفع من قدرتها على المنافسة من خلال خلق و اكتساب ميزة تنافسية لمنتجاتها، ومن بين هذه الأليات و الأدوات التي تمكن المؤسسة من تحسين تنافسياتها و الحفاظ على مركزها التنافسي، أو حتى دخول إلى أسواق جديدة للمنافسة نجد الابتكار بكل أنواعه التكنولوجي و التنظيمي الذي يعد أهم الركائز الأساسية لتدعيم تنافسية المؤسسة.

على هذا الأساس أضحي على المؤسسات الاقتصادية العمل بشكل متناغم مع متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية لإيجاد مصادر ميزتها التنافسية عن طريق استغلال مختلف الفرص المتاحة، وذلك من خلال انتهاج مسار يركز على أسس علمية ومعرفية وكذا تبني اساليب جديدة في طرق التسيير ولا بد من الوصول إلى الابتكار من خلال إدخال أنشطة البحث و التطوير في مختلف نشاطات المؤسسة من خلال الاستثمار في البحث و التطوير، و التوجه نحو تنمية الأفكار الجديدة و تشجيع التفكير الإبداعي بهدف استيعابها وتحسينها في شكل منتجات و عمليات جديدة أو الوصول إلى طرق تسويقية و تنظيمية جديدة، فضلا عن ضمان الاستقرار و الاتجاه نحو تحقيق الميزة التنافسية.

(1) اشكالية الدراسة:

مما تقدم يمكن طرح الإشكال التالي:

ما مدى تأثير الإنفاق على البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ويمكن تجزئة هذا التساؤل إلى جملة من الأسئلة الفرعية يمكن إيجازها كما يلي:

- هل توجد نوع على الأقل من أنواع الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر؟
- ما مدى توفر مقومات الإنفاق على البحث و التطوير في مؤسسة عمر بن عمر؟
- ما مدى مساهمة الإنفاق على البحث و التطوير من خلال الابتكار في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

(2) فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

والتي جاءت صيغتها كما يلي:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنفاق على البحث و التطوير و الميزة التنافسية للمؤسسة عند المستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)"

ويتجزأ عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات التي تعالج كل منها بعد معين من ابعاد الميزة التنافسية، وكانت هذه الفرضيات كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنفاق على البحث والتطوير وأبعاد ميزة التكلفة المنخفضة عند المستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنفاق على البحث والتطوير وميزة التميز عند المستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

(3) أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع بالذات دون غيره من المواضيع في:

- قلة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع نظرا لحدائته.
- الرغبة في التعمق في الدراسات للتعرف على البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة كمفاهيم بالنسبة لتخصص إدارة الأعمال.
- التطورات الراهنة في مجال التكنولوجيا و المنافسة أجبرت المؤسسات خاصة في القطاعات و الأسواق التي تشهد المنافسة الشديدة على البحث عن مصادر للميزة التنافسية و يرجح أن الابتكار القائم أنشطة البحث و التطوير أحد أهم هذه المصادر.
- الموضوع يدخل ضمن اهتماماتي الشخصية و المستقبلية.

(4) أهمية الدراسة:

تطرقت الكثير من الدراسات لنشاط البحث و التطوير من نواحي عديدة، لكن القليل من الدراسات التي بحثت الإنفاق على البحث و التطوير في تحسين الميزة التنافسية و خاصة في الدول العربية، لذا يجب ابراز أهمية وظيفة البحث و التطوير و أهمية ممارسة أنشطتها و لا سيما مسألة الإنفاق عليها

التطورات الراهنة في مجال التكنولوجيا و المنافسة أجبرت المؤسسات خاصة في القطاعات و الأسواق التي تشهد المنافسة الشديدة على البحث عن مصادر للميزة التنافسية و يرجح أن الابتكار القائم أنشطة البحث و التطوير أحد أهم هذه المصادر.

هذه الدراسة تساهم في لفت أنظار القارئ على واقع المؤسسات الاقتصادية، وبضرورة الاهتمام بوظيفة البحث و التطوير و الإنفاق عليها بشكل أكبر لكي تحقق المؤسسات التميز نظرا لما تقدمه من تحسين الكفاءة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية، و بالتالي تحقيق الربحية للمؤسسة.

5) منهج الدراسة:

من أجل دراسة جوانب هذا الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأفكار النظرية ، و شرح و تحليل و تفسير هذه الأفكار المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في الإنفاق على البحث و التطوير و الميزة التنافسية مع وجود الابتكار كمتغير وسيط، و قد تم المسح المكتبي و الاطلاع على الدراسات السابقة من أجل تغطية الجانب النظري وبناء الاستبيان الاعتماد على منهج دراسة الحالة و هذ المعرفة دور الإنفاق على البحث و التطوير في تحقيق الميزة التنافسية لدى مطاحن عمر بن عمر، حيث تم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع مختلف البيانات، من أجل تحليل اجابات أفراد العينة الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) و استخدام من مجموع ما يقدمه من الأساليب احصائية، تكرارات، نسب مئوية ، الفاكرو نباخ، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل التحديد، و الانحدار الخطي البسيط.

6-أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على نوع الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة والإنفاق عليها و دوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- 2- الوقوف على جهود البحث و التطوير في المؤسسة ومدى تجسيدها في شكل ابتكارات.
- 3- التعرف على العلاقة بين الإنفاق على البحث و التطوير و الميزة التنافسية من خلال المتغير الوسيط الابتكار.
- 4- التعرف على الصعوبات التي تواجه المؤسسة للقيام بأنشطة البحث و التطوير.

(1):The relationship between research and innovation in 3200 (1
the semiconductor and pharmaceutical industries(1981 -
1997)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير البحوث الأساسية و التطبيقية على الابتكار في صناعتي الصيدلانية و الإلكترونية، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا دراسة مقارنة بين نتائج صناعتي ليتوصل إلى وجود ارتباط الابتكار في صناعة الأدوية بشكل رئيسي على البحث والتطوير و المثير أن العديد من الشركات لا تجري سوى القليل من الأبحاث الأساسية، كما توصل إلى أن المؤسسات التي تركز على الأبحاث الأساسية تستوعب المعرفة أكثر من تلك التي تؤكد على البحوث التطبيقية، لهذا تم الاقتراح أن يتم الأخذ بعين الاعتبار البحث و التطوير معا ليؤثرا على الابتكار.

- **Nicholas O'Regan, Martin A. Sims, Abby Ghobadian. Does R&D really drive competitive advantage and performance?. Int. J. Manufacturing Technology and Management .2008.**

أظهرت الأبحاث الحديثة أن البحث والتطوير (R&D) له تأثير كبير على الأداء في تصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. ومع ذلك، غالبا ما يعوق أداء الشركات الفشل في تحويل البحث والتطوير بشكل فعال إلى ابتكار، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على كل من النمو والجودة وبالتالي أداء الشركات. تقوم هذه الورقة بتطوير واختبار منهجية تستخدم عددا من البصمات المميزة لتمثيل متغيرات البحث والتطوير والابتكار والنمو والجودة وتأثيرها العام على أداء الشركات. تستخدم هذه الورقة أيضا نهجا جديدا للتحليل متعدد المتغيرات يعتمد على التنسيق الشرطي لجداول البيانات واستخدام عوامل التشغيل المنطقية المتداخلة للفهم المعقد ، بالإضافة إلى التقنيات الإحصائية المعمول بها. وتشير النتائج إلى أن الإنفاق على البحث والتطوير يؤثر بشكل إيجابي على كل من الابتكار والنمو، وبالتالي فهو محرك مهم لتعزيز الأداء المالي.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود روابط كبيرة بين البحث والتطوير والابتكار والنمو. يتم دعم كل رابط بواسطة سمات الجودة. ومن شأن هذه النتائج أن تساعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم على اجتياز الطريق الذي كثيرا ما يكون محفوفًا بالمخاطر ومعقدا ومستهلكا للوقت من البحث والتطوير إلى الأداء المالي المعزز

- دراسة مقيح صبري، أثر أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، المنشورة في مجلة التكامل الإقتصادي 2019:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مساهمة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور- الجزائر. ومن أجل الإجابة على الإشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على برنامج تحليل الحجم الإحصائية SPSS للاختبار الفرضيات وتحليل النتائج، من أجل ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة حجمها (610) عامل للاختبار الفرضيات، و استعملت عدة أساليب إحصائية لدراسة اتجاه تحول متغيرات الدراسة و تحليلها ومعامل تجديد R الذي يقيس مدى مساهمة المتغير المستقبل في المتغير التابع.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإبداع التسويقي في تعزيز التنافسية في المؤسسة، وبناء على هذا توصلنا إلى تقديم عدة اقتراحات، أبرزها زيادة الاهتمام بالبحث و التطوير من حيث الإنفاق و تدريب العاملين و استحداث خلية اليقظة لاستمرار الميزة التنافسية و ديمومتها.

- دراسة بواشري أمينة. عبد الوهاب بوبعة، 2019 أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات

الجديدة. دراسة حالة مركز البحث والتطوير بجمع صيدال. مقال منشور في مجلة الإقتصاد الجديد.

تهدف الدراسة إلى إبراز ضرورة الاعتماد على عمليات البحث والتطوير من أجل الوصول إلى منتجات جديدة ذات جودة عالية، وذلك من خلال توضيح الخطوات العملية التي يجب تنفيذها من أجل بلوغ ذلك، وهذا بإسقاط الدراسة الميدانية على مركز البحث والتطوير التابع لمجمع صيدال، وقد استخدمنا أسلوب المقابلة الشخصية مع إطارات و باحثين و صناع القرار بالمركز، ومن خلال الفحص التدقيق في وضع المركز، وقد خرجنا بتوصية مفادها ضرورة زيادة نفقات البحث والتطوير ومد الجسور والتعاون مع المخابر البحثية التابعة لكليات الصيدلة، و تكثيف عمليات مع المخابر العالمية الرائدة في الصناعة الصيدلانية، وهذا من أجل زيادة حصة صيدال في السوق، وكسب خبرات تكنولوجية عالية و حصد أكبر عدد من براءات الاختراع.

- دراسة الطيب بالولي، 2019 أحمد رمزي صباغ، أثر أنشطة البحث والتطوير على الابتكار في

المؤسسات الصناعية الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعدلات البنائية SEM-PLS. مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة لقياس أثر البحث والتطوير على ابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، لعينة مكونة من 216 فرد، العاملين في أنشطة البحث و التطوير في القطاع الصناعي ، خلال سنة 2014 ، و قد تم قياس مدخلات R&D ، من خلال عناصر أساسية تمثلت في السياسات الكلية ، الرأس مال الفكري بأنواعه، بالإضافة إلى عامل الشراكة، في حين تم قياس مخرجات الابتكار من خلال، الحصة السوقية نمو المبيعات، معدل

الصادرات، التنافسية، المنتجات الجديدة وبراءات الاختراع، بغرض معالجة إشكالية البحث، تم استخدام نموذج المعادلات البنائية، كما توصلت الدراسة إلى أن الابتكار لم يعد أولويات المؤسسات الصناعية الجزائرية.

• أحمد فهمي، دور الاستثمار في البحث و التطوير لتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات في دعم وفعالية

التطبيق إدارة المعرفة. مقال منشور في مجلة الروافد. 2023.

يهدف هذا البحث إلى تبيان دور البحث والتطوير تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات على كفاءة و فعالية إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية الاقتصادية العالمية ونوع التأثير ، وتحديد العلاقة بين تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات و الاستثمار في البحث والتطوير بها، ومدى كفاءة إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية الاقتصادية العالمية وتحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الاستثمار في البحث و التطوير بها، و مدى كفاءة إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية الاقتصادية العالمية نتائج المترتبة عنها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وطبيعة دور الاستثمار في البحث والتطوير تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات على كفاءة و فعالية إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها عدم وجود إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات ومنظمات الأعمال المعاصرة، وهناك وجود علاقة طردية بين الاستثمار في البحث والتطوير و فعالية إدارة المعرفة. ويوصي الباحث إلى ضرورة وبل أهمية إنشاء و دعم و فعالية تطبيق إدارة المعرفة... في كافة المؤسسات ومنظمات الأعمال، على كافة المستويات الإدارية، لأن المستقبل بيد من يملك سلاح المعرفة، فالمعرفة قوة ، بل أصبح جلياً أهم وأنجح عوامل الإنتاج الحديثة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المعاصر، في ظل عالم أصبح قرية صغيرة، بفضل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

- **Krittiga Insee & Muttanachai. R&D spending, competitive advantage, and firm performance in Thailand. Cogent Business & Management.2023.**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركات واختبار تأثير الوسيط للميزة التنافسية على العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركات الخاصة في تايلاند من خلال جمع البيانات من العينة مع استبيان من 151 شركة خاصة في تايلاند. تتمثل الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة في دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية للإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركة. يتم اختبار بيانات البحث وتحليلها بواسطة نموذج معادلة البنية. وخلصت هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من أن الإنفاق على البحث والتطوير لا يرتبط مباشرة

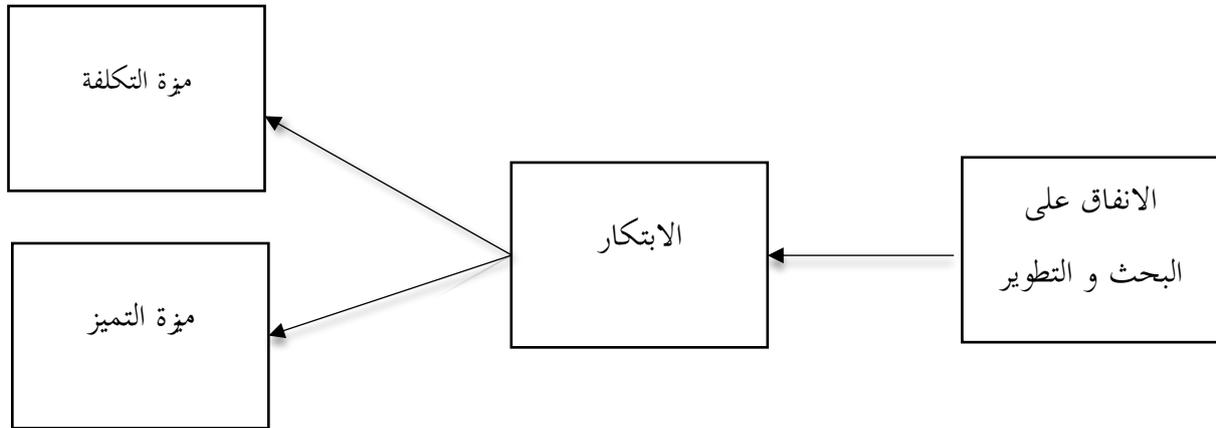
بأداء الشركات، فإن هناك علاقة إيجابية بين الإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركات بواسطة الميزة التنافسية للشركات الخاصة في تايلند. ومن حيث المساهمة والضمين، تشير أدلة هذه الدراسة إلى أن الميزة التنافسية هي متغير مهم من شأنه أن يعزز كفاءة أداء الشركات التي تقاس بسجل الأداء المتوازن من إنفاق الشركات على البحث والتطوير. علاوة على ذلك، يمكن إثبات النظرية القائمة على الموارد لشرح العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير والميزة التنافسية وأداء الشركات في تايلاند وكذلك البلدان الأخرى.

• عبو فدوى. نعموني سمير 2023. تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني الابتكار الأخضر. عرض

نماذج بعض المؤسسات الرائدة عالمياً.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية، من عرض بعض التجارب لمؤسسات مختلفة، وذلك من خلال الإشارة إلى مفهوم الابتكار الأخضر بأبعاده المختلفة (المنتجات الخضراء، العمليات الخضراء، الابتكار التنظيمي)، بالإضافة إلى التطرق لمفهوم الميزة التنافسية ببعديها (ميزة تكلفة الأقل، ميزة التميز)، وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الابتكار الأخضر هو جزء لا يتجزأ في مجال الاقتصاد الأخضر و البيئة بشكل عام لما له من تأثير إيجابي و أهمية على البيئة.

(2) نموذج الدراسة:



(9) هيكل الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية الواردة و بهدف الإلمام بالتفصيل بجوانب الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول فصلان نظريان و فصلان تطبيقيان كما يلي:

الفصل الأول: بعنوان الميزة التنافسية، و الذي سنتطرق فيه إلى مفاهيم الميزة التنافسية، أنواع الميزة التنافسية، أبعادها و محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها.

الفصل الثاني: المعنون بالإنفاق على البحث و التطوير ، الذي سيتناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بأنشطة البحث و التطوير من خلال التعرف على مفهومه، متطلباته ومؤشرات قياسه ، المراحل الأساسية للمشاريع البحث و التطوير و تنظيم البحث و التطوير، مفهوم الإنفاق على البحث و التطوير، نفقات البحث و التطوير و موازنتها، معايير تحديد ميزانية البحث و التطوير، و مصادر تمويل البحث و التطوير، و كذا العلاقة الترابطية للبحث و التطوير و الابتكار و الميزة التنافسية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور الإنفاق على البحث و التطوير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة لمطاحن عمر بن عمر، في المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ومنهجها وحدودها، و في المبحث الأخير تم عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها.

10) صعوبات الدراسة:

نود أن نشير إلى أنه أثناء قيامنا بجمع المعلومات لهذا البحث صادفتنا عدة صعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع فيما يتعلق بالبحث والتطوير نظرا لحدثة الموضوع.
- واجهتنا صعوبة في الحصول على المعلومات الخاصة بالإنفاق على البحث والتطوير.
- صعوبة الحصول على البيانات فيما يتعلق بالجانب التطبيقي بسبب تردد قسم من المؤسسة من اعطاء المعلومات المتعلقة بالموضوع.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

مقدمة الفصل الأول:

تتسم بيئة الأعمال الاقتصادية العالمية بالتغيرات البيئية والتكنولوجية والمنافسة الشديدة بالإضافة إلى دخول منافسين جدد، والتغير في أذواق المستهلكين وتطور وتحرير الأسواق، والمؤسسة تجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، وبالتالي على المؤسسات إيجاد آليات التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية، من معرفة المصادر لتحقيق الميزة التنافسية ومؤشرات قياس الميزة التنافسية وأبعادها وعوامل بناءها.

تسعى الشركات لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، وبل تتعرض للمنافسة الشديدة وقوية، من أجل مواجهة ذلك يستوجب تحقيق ميزة تنافسية فعالة، تعبر بذلك المنظمة عن تميزها وتفردتها عن المنافسين الآخرين وتجعل المستهلكين يفضلون منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين.

المبحث الأول: ماهية و أهمية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية أساس لأي عمل تجاري ناجح في أي مؤسسة، حيث تمثل الطريقة التي تبرز بها منتجات أو خدمات المؤسسة في سوق مليء بالمنافسة، حيث تكمن أهمية هذه الأخيرة في قدرتها على جذب العملاء، وتحفيزهم على اختيار منتجات وخدمات المؤسسة عوضاً عن المنتجات أو خدمات المنافسين، وبالتالي تحقيق التفوق والنجاح والاستمرارية في السوق.

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية يجب أن نتطرق إلى المفاهيم ذات الصلة وهي التنافسية والميزة التنافسية والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

المطلب الأول: ماهية التنافسية

التنافسية تعد من المحاور الرئيسية في تطور الاقتصاديات و المجتمعات، تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء و الجودة والابتكار، مما يساهم في تحسين مستوى تكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية، من خلال سياسات و استراتيجيات.

أولاً: مفهوم التنافسية

يمكن تعريف التنافسية كالتالي:

1) تعريف التنافسية على مستوى أوسع

إن تحديد مفهوم التنافسية أمر مهم، قبل التحدث عن باقي الجوانب التي ترتبط به، لكن رغم التمحيص نجد أنه على الرغم من الأبحاث العديدة التي تطرقت إلى هذا المفهوم غير أنها ضلت عاجزة على إيجاد تعريف واضح متفق عليه، وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر أو الهدف البحثي للدراسة، فضلاً عن أن مفهوم التنافسية يتغير مع مستوى التحليل الذي يتم دراسته فيه (الدولة أو القطاع أو المؤسسة) لهذا يجب التطرق إلى بعض التعاريف لتوضيح المفهوم أكثر.

أ- تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

تعددت التعاريف حول تنافسية الدولة فنجد تعريف منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي OCDE " والتي اعتبرها بأنها قدرة الدولة على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية، كمت عرفتتها بأنها الدرجة التي يمكن من خلالها إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخيل الحقيقية

لشعبها والتوسع فيها على المدى الطويل . "حسب هذا التعريف ترتبط تنافسية الدولة بقدرتها على زيادة حصتها السوقية على مستوى العالمي بدرجة أولى من خلال الإنتاج بجودة عالية، مع المحافظة وتوسيع دخل مواطنيها.¹ إلا أن المجلس الأوروبي يرى تنافسية الدولة تعكس قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لأفراد مجتمعتها، وهذا ما ترجمه في تعريفه باجتماعه ببرشلونة سنة 2000 على أنها " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي، وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية." . وفي نفس السياق قدم Landau تعريفه

" بأنها تعبر عن الهدف الأساسي للسياسة الاقتصادية وقدرة الدولة على الحفاض في الاقتصادي الكامل على نسبة نمو مقبولة لمستوى المعيشة، مع تحقيق التوازن في توزيع الثروات في المجتمع من خلال توفير مناصب عمل لكل من يرغب في العمل دون تأثير سلبي على مستوى نمو الأجيال القادمة".

ب - تعريف التنافسية على المستوى القطاعي:

يرى بوتر أنه من الخطأ القيام بشرح التنافسية على مستوى الدولة، ما يجب القيام به فعلا هو فهم محددات الإنتاجية ومعدل نمو الإنتاجية لإيجاد الحلول، وأنه لا يجب التركيز على الاقتصاد بل على صناعات أو قطاعات محددة من الصناعة.

وتعني التنافسية بالنسبة لقطاع معين " قدرة المؤسسات في قطاع الصناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ، دون الاعتماد على دعم وحماية الحكومة." ، كما تعرف بأنها " قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة."

ت - تعريف التنافسية مستوى المؤسسة:

عرفتها هيئة التجارة والصناعة البريطانية على أنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى."

¹ بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012، ص 68.

كتعرف التنافسية على أنها "تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل / رأس المال / تكنولوجيا)".

ويؤكد مايكل بورتر في كتابته أن المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في صناعة ما. أو في إحدى شرائح الصناعة، كما تستمد الدولة تنافسياتها من المؤسسات والصناعة العاملة بها.

أما مشالي فقد عرف تنافسية المؤسسة " بقدرتها على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيرتها في نفس القطاع فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصص السوقية."

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو استقرار، توسع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى الشركة بصفة مستمرة لتحسين مركزها التنافسي نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية." ركز هذا التعريف على زيادة الربحية المؤسسة، التجديد والابتكار في المنتجات، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

ثانيا: أنواع التنافسية

لقد تعددت أنواع التنافسية نظرا للاختلاف المعايير المعتمدة في تقسيمه ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما التنافسية حسب الموضوع والتنافسية حسب الزمن:

1) التنافسية حسب الموضوع

وتتضمن ما يلي:

(أ) تنافسية منتج: تنافسية المنتج تعتبر إحدى أركان التنافسية حيث تعتمد عليه عند قياس تنافسيته، وتتخذ سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية المنتج، وذلك غير صحيح باعتبار أن هناك معايير أخرى تكون أكثر دلالة كجودة المنتج وخدمات ما بعد البيع مثلا:

(ب) تنافسية المؤسسة: تعد أشمل من أولى، إذ تأخذ بالاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية مثل تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية فإذا فاقت الأعباء

الهوامش فإن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب تحملها، فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ويتم ذلك بتحقيق قيم إضافية لربائنها في كل مستوياتها الإنتاجية.

(2) التنافسية وفق الزمن

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ) التنافسية الملحوظة: وهي تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، ومن الأفضل عدم الاعتماد عليها بصفة مطلقة، لكونها قد تنجم من فرصة مؤقتة في سوق، بمعنى قصيرة المدى، وعليه النتائج في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب) القدرة التنافسية: تعتمد على مجموعة من المعايير المترابطة، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من جوانب القدرة التنافسية، فالقدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، والأساليب طويلة المدى من خلال عدة دورات الاستغلال على خلاف التنافسية الملحوظة.

إضافة إلى أنه يتم التمييز بين أنواع التنافسية حسب منظور آخر وهي:

أ) تنافسية التكلفة أو السعر: إن المؤسسة التي تستطيع الإنتاج بتكاليف أرخص تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل في ظل الفوائد الناتجة عن سعر الصرف؛

ب) التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير سعرية، فإن بعض الاقتصاديين يشيرون إلى وجود مكونات غير سعرية في التنافسية.

ت) التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة التي تنتج المنتج المبتكرة وبالجودة العالية والأكثر تطابقاً مع متطلبات المستهلك العالمي وتكون ذات سمعة حسنة في السوق المحلي والدولي، تتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

ث) التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلا النوعية في صناعات عالية التقنية¹.

¹ زرار العياشي، استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية و دورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر، طبعة الأولى، 2016، ص168-169.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعاريف الميزة التنافسية وإلى خصائص و صفة الميزة التنافسية فيما يلي:

اولاً: مفهوم الميزة التنافسية

(1) تعريف الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الأعمال والتسيير الاستراتيجي وفي هذا الصدد نورد التعاريف التالية: تعريف بوترر Porter "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية، مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث الشركة لعملية الإبداع".

كما يعرفها كل من جونسون و سكولز JOHNSON ET SCHOLEES على "أنها السياسة التي تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها تحقيق التفوق وتحقيق القيمة على المنافسين وقد يكون هذا التفوق على المستوى الشخصي أو المؤسسي أو الدولي مع ضرورة أن يتوفر لدى المؤسسة القدرة و الرغبة في التميز والالتزام وتوفير الموارد اللازمة"¹. تعريف نبيل مرسي خليل "ميزة أو عنصر التفوق للشركة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس". تعريف كوتلر Kotler "قابلية الشركة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب، ليس بإمكان المنافسين إتباعها"².

أشار بيتس ولوي pits and lei "أن مفهوم الميزة التنافسية ما هو إلا استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"³.

¹ المرجع السابق، ص181-182.

² طارق قندوز، الميزة التنافسية، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص74.

³ محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وآثاره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص80.

أما Lambin لامين يرى الميزة التنافسية بأنها "مجموع الخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها"¹.

هي "مجال تتمتع بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة، على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار و التطوير أو قوة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك الموارد البشرية مؤهلة"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية كالتالي :

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية، ميزة أو عنصر التفوق للشركة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين.

(2) خصائص الميزة التنافسية.

- ✓ للميزة التنافسية عدة خصائص وصفات نذكر منها:³
- ✓ الميزة التنافسية تبني على اختلافات و التباين بين الشركة ومنافسيها وليس على التشابه.
- ✓ يتم بناءها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- ✓ عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدد.
- ✓ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ✓ تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ✓ أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.
- ✓ يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفيزهم للشراء منها.

¹ ، إيمان رمضان، أنشطة البحث وتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، رسالة دكتوراه ل م د، تخصص التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة 2020 ص 80.

² محمد فوزي علي عتوم، رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، الاردن، جامعة الشرق الأوسط العليا، 2009، ص 25.

³ المرجع السابق، ص 25.

✓ إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تلعب دورا حيويا في نجاح المؤسسات وحيث سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية و أهداف الميزة التنافسية.

أولا: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية كونها تمثل هدف استراتيجي تعمل المؤسسة على تحقيقه في ظل التحديات التي تواجهها في بيئة الأعمال وتتجسد هذه الأهمية في:

- ✓ تعد الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا لمواجهة تحديات البيئة والمنافسين، وذلك من خلال تعزيز المؤسسة معرفتها وقدرتها التنافسية لتلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق إيجاد تقنيات والمهارات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
- ✓ تمكن المؤسسة من تحقيق حصة سوقية وكذا ربحية عالية لبقاء وتحقيق الاستمرار.
- ✓ إيجاد الرضا عند العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم، فضلا عن ضمان ولائهم وتحسين صورة وسمعة المؤسسة في ذهن المستهلك.
- ✓ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة، وتحفيزهم للاستمرار والتطوير التعامل معهم.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على التجديد ومتابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- ✓ تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المنظمة في موقع قوي في السوق، ومن خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ربما يعني أنه لديها عملاء أكثر ولاء من المنافسين، ومن جهة أخرى زيادة حجم المبيعات ومنه زيادة في الأرباح².
- ✓ تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات غير الناجحة من غيرها من المنظمات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لأنها متيقنة من أن النماذج والسياسات القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة لدى المنافسين بشكل واسع وإنهم على علم تام بها.

¹ محي الدين قطب، المرجع نفسه، ص82.

² يحيى فحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019، ص98.

✓ تتجلى أهمية الميزة التنافسية من خلال تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع حيث ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات وترتب وفقا لأهداف التي تصنعها استراتيجية المنظمة.¹

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية

✓ تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وذلك من خلال ميزة تنافسية منها:

✓ خلق فرص تسويقية جديدة والدخول إلى مجال تنافسي جديد.

✓ التعامل مع نوعية جديدة من العملاء والسلع والخدمات.

✓ تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية.

✓ تعظيم أرباح ومداخيل المؤسسة.²

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين من الميزة التنافسية هما:

أولا: ميزة التكلفة

وهي قدرة المؤسسات على إنتاج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. وتعتبر عملية خفض التكاليف احد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه تخفيض الأسعار إلى مدى يتعدى قدرة المنافسين.³

وللحصول على ميزة تكلفة أقل يتوجب على المؤسسة مراقبة وتتبع جل العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف وتمثل في⁴:

1)مراقبة الحجم: توسيع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو التكتيف في النشاط

التسويقي، أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، مع الأخذ في عين الاعتبار اختلاف التكاليف

¹ يحي محمود قحطان، المرجع نفسه، ص 99.

² حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية الطور الثالث، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2018، ص 27-28.

³ محمد علي عتوم، المرجع السابق، ص 26.

⁴ زرزار العياشي، المرجع السابق، ص 184.

من حيث النشاط ومن حيث المنطقة بهدف عدم الإخلال بشرط التوازن أثناء عملية البحث عن اقتصاديات الحجم.

(2) **مراقبة التعلم:** فعن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

(3) **مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة** بين الأنشطة المنتجة للقيمة والعمل على استغلالها، بهدف التحسين من موقع المؤسسة في مجال التكاليف وتعزيز قدرتها التنافسية.

(4) **مراقبة الإلحاق:** يتم الجمع بين أنشطة المؤسسة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة أو عن طريق تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

(5) **مراقبة الإجراءات التقديرية:** غالبا ما يتم إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة أقل، من خلال وضعها بشكل مرتجل أو سوء فهمها، مما يزيد في تكلفة بشكل كبير، ومنه فإن مراقبة الإجراءات يفيد في فهم وخفض التكاليف.

(6) **مراقبة التموضع:** الخاصة بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو فيما يخص الموردين، والعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف، بما يتعلق بمستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة وصول الموردين.

(7) **مراقبة الرزنامة:** يعني أن تفاضل المؤسسة بين أن تكون سباقة في الدخول في قطاع والاستفادة من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها من خلال امتلاكها للكفاءات والإطارات فضلا عن تعاملها مع موردين ذوي الخبرة الإدارية، أو التريث والترقب قبل الدخول خاصة إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فمن الأحسن تكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع من قبل¹.

¹ إيمان رمضان، المرجع السابق، ص 82.

ثانيا: ميزة التميز

تتميز الشركة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها تقديم منتجات متميزة لها خصائص فريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، تجعله يتعلق بها، لذا يجب على الشركة فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتجات من خلال أنشطة حلقة القيمة عن طريق¹:

توظيف قدرات ومهارات وكفاءات العمال، التكنولوجيات المتطورة للإنتاج، بالتميز في طريقة صنع المنتجات المقدمة سواء على المستوى الإمداد بالتميز في نوعية وجودة المواد الأولية، أو جودة، أو خدمات ما بعد البيع.

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ومصادرها

تسعى المؤسسة للاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات وقابليات مستهدفة تدعى بأبعاد الميزة، وكما ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بقدرتها وكفاءتها على استغلال مواردها الملموسة ومع ذلك مصادر خارجية تتحكم فيها المتغيرات الخارجية، كما تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة ببعدين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد انطلاقا من الأبعاد التالية:

أولا: المرونة

تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة على توليد اقتراحات وخيارات إنتاجية جديدة متفوقة بذلك عن بقية منافسيها. وهناك بأنها قدرة المؤسسة على مسايرة متغيرات في أذواق ورغبات زبائنهم وذلك من خلال إجراء تغييرات في عملية تصميم المنتج².

ثانيا: الاستجابة والتسليم

¹ طارق قندوز، المرجع السابق، ص76.

² دوما نوال، تفعيل العميل الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية، ماجستير علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص7-8.

هي سرعة المؤسسة في الاستجابة إلى رغبات زبائنها وعملائها المتغيرة والمتجددة، فبعد الاستجابة يشكل عنصر مهما في عملية كسب المؤسسة لولاء ورضا زبائنها، لأن عنصر الوقت والتسليم يعد من أهم الأبعاد المهمة في كسب أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين¹.

ثالثا: التكلفة

نقصد بالتكلفة بقدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتج بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة. تتحقق الميزة التنافسية نظرا لانخفاض التكلفة نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من البقية المنظمات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه المنتج².

رابعا: الجودة

فزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة فأصبحت المنظمات الأعمال الحالية تسعى للفوز من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه. إن الجودة تمثل مجموعة خصائص المميزة للمنتج والتي تهدف إلى إقناع الزبون باقتناء هذا المنتج وشراءه، فالمؤسسات التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية تقوم بتقديم منتجات ذات جودة أعلى من منافسيها، أحيانا تفوق مستوى الذي يتوقعه الزبون³.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

هناك العديد من المصادر الميزة التنافسية المتنوعة، فمنهم من قسمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، والمصادر الداخلية تتعلق بموارد المؤسسة ملموسة وغير ملموسة ومصادر الخارجية تتحكم فيها المتغيرات البيئية الخارجية، وهذا ما سنتطرق عليه في بحثنا هذا:

هناك أيضا من أدرج التفكير الاستراتيجي والإطار الوطني ونظرية الموارد كمصادر للميزة التنافسية، وهذا حسب تقسيمات الكاتب نبيل مرسي في كتابه (الميزة التنافسية في مجال الأعمال 2003).

أولا: المصادر الداخلية (نظرية الموارد المؤسسة)

¹ حمزة بن الزين، المرجع السابق، ص 28.

² حمزة بن الزين، مرجع نفسه، ص 29.

³ حمزة بن الزين، المرجع نفسه، ص 29.

تكون الميزة التنافسية للمؤسسة مرتبطة بقدرتها على استغلال مواردها الداخلية التي تعتبر الكفاءات والمعرفة والجودة، أحد عناصرها الأساسية، وبالتالي تعتبر مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية وخصائص المتعلقة بالمؤسسات والمعلومات والمعرفة.

حيث تقوم هذه النظرية على مجموعة من الفرضيات نذكر منها:

يمكن تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... و في نفس الوقت محفظة من منتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة مما يبقى دور التجزئة قائما.

- فضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق والتميز في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛

- والاختلاف بين المنظمة والأخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛

- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي مع الاقتصاد فيها.

1) الموارد الملموسة: وتظهر أهميتها في الكيفية الحيازة عليها وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، وتشمل المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

1.1 الموارد الأولية:

وهي تعتبر من الموارد المهمة نظرا لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح ضروريا فالشركة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على الموارد الأولية ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين¹

2.1 معدات الإنتاج:

تعد معدات الإنتاج من الأصول الهامة للشركة، إذ يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية، ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات وخلق قيمة المضافة، ولضمان فعالية المعدات أطول فترة ممكنة يشترط تشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة بشكل دوري².

¹ حمزة بن الزين، المرجع نفسه، ص35.

² حمزة نفسه، المرجع نفسه، ص36.

3.1 الموارد المالية:

وهي الموارد المالية التي تتحصل عليها المؤسسة من مصادرها الخاصة، وهذه المواد من خلالها تتمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها وزيادة استثماراتها، لتحقيق هذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على كسب قرض أو توليد أموالها من مواردها الداخلية¹.

2) الموارد الغير الملموسة:

وتشمل المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل التي تعبر عن تلك الدرجة الراقية من الإثقان مقارنة مع المنافسين، ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية فريدة.

2-1 الجودة

فالتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، أدى إلى زيادة الاهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على الشركة التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية².

2-2 المعرفة:

المعرفة هي مورد أساسي لبناء القيمة، والتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها استراتيجيا، وبشكل واضح وفعال، ثم إن مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، فالشركات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للشركة³.

2-3 الابتكار:

إن الانفجار التنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد الاهتمام الشركات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في أسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا

¹ حمزة بن الزين، المرجع نفسه، ص 36-37.

² طارق قندوز، المرجع السابق، ص 83.

³ طارق قندوز، المرجع نفسه، ص 83.

متجددا للميزة، فمن المعلوم أن نمو الشركة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على التجديد والتطوير¹.

2-4 المرونة:

تعرف المرونة بأنها قدرة الشركة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما:

- قدرة الشركة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير.

- قدرة الشركة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان، وحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن تكون لدى الشركة الاستعداد الكافي، والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة².

2-5 التسليم:

الزمن يعتر عنصرا مهما أكثر من السابق، فالوصول إلى الزبائن أسرع من المنافسين، يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديدها كآلاتي³:

- اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية، وإخراجها في شكل منتج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الأولية أو المنتجات النهائية؛
- واختصار الوقت الفاصل ما بين طلب الزبون وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين؛
- اختصار زمن دورة حياة المنتج.

2-6 المعلومات:

البيئة التنافسية دائما تكون غير مستقرة حيث تدفع المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع المستخدمون بها الوصول إلى أهداف مشتركة⁴.

¹ المرجع نفسه، ص83.

² المرجع نفسه، ص84.

³ طارق قندوز، المرجع نفسه، ص84.

⁴ عبد الرؤوف حجاج، "دور الابداع التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، 2015، ص 14.

2- 7 الكفاءات:

إن مفهوم يدل لكفاءة على المهارات العملية التي يتولد عنها خلق القيمة، وهناك عدة تعاريف للكفاءات، منها تعريف المجموعة الفرنسية le Medef حيث ترى أن الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظاتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها¹.

2- 8 التكنولوجيا:

تعرف التكنولوجيا بأنها "العمليات والتقنيات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات" ويمكن من تصنع الفارق بين المؤسسات، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية².

ثانيا: المصادر الخارجية:

وتتمثل أساسا في استراتيجيات التنافس الثلاث التي جاء بها مايكل بورتر³:

(1) استراتيجية خفض التكاليف: فالهدف من هذه الاستراتيجية هو تخفيض التكلفة وبيع بسعر

أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام موارد (الملموسة، غير الملموسة، الكفاءات المتاحة) وتخفيض التكلفة، وسنقوم بتقييم هذه الاستراتيجية عند تحليل اقوى المنافسة.

◀ **مزاياها:** هناك عدة مزايا تحققها هذه الاستراتيجية وهي:

– تكون المؤسسة في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

– تتمتع المؤسسة بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

– المؤسسة في بعض الحالات يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة أن قيادة التكلفة عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين؛

– تحتل المؤسسة موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء قواعد للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة؛

¹ عبدالرؤوف الحجاج، المرجع نفسه، ص 15.

² عبد الرؤوف الحجاج، المرجع نفسه، ص 15.

³ عبد الرؤوف حجج، المرجع نفسه، ص 8-11.

◀ **عيوبها:** كما تنطوي هذه الاستراتيجية على عيوب:

- إمكانية التقليد من قبل المنافسين؛

- التغيير التكنولوجي الذي من شأنه أن يفقد المؤسسة لميزة تكلفة أقل.

(2) **استراتيجية التميز:** في هذه الاستراتيجية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج، وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد ومتميز ويكون في شكل: تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا....

◀ **مزاياها** هذه الاستراتيجية تحقق عدة مزايا للمؤسسة منها ما يلي:

- تحقيق الريادة في البحوث العلمية.

- المهارات العالية وفرق تطوير المنتجات.

- سمعة جيدة للمؤسسة في مجال الجودة والإبداع.

هذه المزايا تشكل عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى.

◀ **عيوبها:** تنطوي هذه الاستراتيجية على عيوب نذكر ما يلي:

- التركيز الشديد على تمييز هذا المنتج ما من شأنه التأثير على التكاليف؛

- محاولة المؤسسة فرض سعر غالي جدا مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز؛

- عدم قدرة المؤسسة على تحقيق التمايز المطلوب الذي لا يمكن تقليده.

(3) **استراتيجية التركيز:** وهي الاستراتيجية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى بناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على سوق الجغرافي محدد أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات خاصة لفئة من المستهلكين.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية القيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

◀ **مزاياها:** تتيح هذه الاستراتيجية العديد من المزايا، نوجزها فيما يلي:

- إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.

- فالقدرة على تقديم منتجات متميزة بمنح المؤسسة قوة على مشتريها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحهم وضعاً أقوى على حساب المشتريين، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الاسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.

➤ **عيوبها:** كما توجد مزايا عنك عيوب لها نذكر منها:

- ارتفاع حجم تكاليف التسويق أو التوزيع، نتيجة التركيز الشديد على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد؛

- عدم محاولة تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات الفعلية دون البحث عن طرق أو عمليات جديدة؛

- التأثير على خصائص المنتج، نتيجة التركيز على تخفيض التكاليف وهو ما قد يؤثر على تنافسيتها.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن الميزة التنافسية للمؤسسة مصادر خارجية تساهم في تحقيقها، ولقد لخص PQRTHSQRTHY RAGHQN، الخصائص العامة للاستراتيجيات التنافسية الثلاث في

الجدول التالي¹:

الجدول رقم (1): خصائص الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

استراتيجية التركيز	استراتيجية التميز	استراتيجية تدنية التكاليف	
أجزاء ضيقة من الصناعة	بعض الأسواق المتميزة في الصناعة	جزء كبير من الصناعة	السوق المستهدفة
تحقي ميزة تنافسية خاصة تركز على السعر	تحقيق ميزة تنافسية تركز على منتج في بعض الأسواق	تدنية التكاليف الكلية للتميز عن المنافسين	الهدف الاستراتيجي
تشكيلة منتجات معيارية لتلبية حاجات متخصصة	بعض النماذج المتميزة من أجل تلبية حاجات مختلفة في بعض الأسواق	نموذج أو نموذجين تقليديين (الجودة مقبولة دون تمييز)	تشكيلة المنتجات
صغير	متوسط	كبير	حجم الإنتاج

¹ عبد الرؤوف حجاج، المرجع نفسه، ص 9-11.

المبحث الثالث: عوامل بناء الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

يعتبر تحقيق الميزة التنافسية أمراً حيوياً لنجاح الشركات في بيئة أعمال. ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال استراتيجيات متعددة، وتشمل العديد من العوامل التي يمكن للشركات الاستفادة منها لتحقيق التفوق التنافسي، كما توجد علامات أو مؤشرات تشير إلى قوة أو ضعف الشركة مقارنة بمنافسيها في السوق، وتساعد هذه المؤشرات الشركات على تقييم أداءها وفهم مدى تفوقها التنافسي.

المطلب الأول: مجالات تحقيق الميزة التنافسية

ويمكن التمييز بين عدة أنواع المؤسسات الاقتصادية، منها صناعية، خدمية والتجارية، وذلك نسبة للوظيفة المحورية لهذه المؤسسات في السوق، فتختلف إذن طبيعة الأنشطة التي تقوم بها من ترمين، إنتاج وتسويق... إلخ، حيث تعتبر المؤسسات الحديثة كل نشاط على حدا ميدان لتحقيق التميز فتتحصل على فرص عديدة تستطيع من خلالها اكتساب ميزة تنافسية في السوق وتكون بذلك رائدة في مجال نشاطها الاقتصادي¹.

ويمكن التركيز على أهم مجالات التميز لكل نشاط اقتصادي وتلخيصها في الجدول رقم 20².

جدول رقم (2): يمثل مجالات تحقيق الميزة التنافسية

مجالات تحقيق التميز	النشاط
جودة المشتريات من المواد الأولية المطلوبة، التفرد بمصدر المواد الأولية؛ التعامل مع الموردين بأسعار أقل من المنافسين.	أ - الشراء
الناحية الشكلية الجمالية؛ قوة وجودة الأداء؛ سهولة الاستخدام والصيانة.	ب - التصميم
تقليل العيوب بقدر المستطاع والمنتجات التالفة؛ تطبيق مواصفات التصميم بما يضمن الأداء الجيد عن القيام بعملية الإنتاج.	ت - التصنيع
سرعة تلبية الطلبات؛ ثقة العملاء في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة؛ تقليل التكاليف المباشرة والغير المباشرة لعملية النقل والتسليم.	ث - النقل والتسليم
برامج تدريب جيدة ومستمرة لتحسين أداء العاملين؛	ج - تسيير الموارد البشرية

¹ زرزار العياشي، المرجع السابق، ص 198-199.

	زرع روح العمل الجماعي في نفوس العاملين لتحقيق القدرة على تلبية حاجات العملاء؛ ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية الملائمة والتي تنعكس على زيادة إنتاجية العامل.
ح - نظم المعلومات	المعرفة الدقيقة واللحظية لتطورات حاجات ورغبات العملاء.
خ - المالية والمحاسبة	ضمان استقرار المؤسسة وسمعتها التجارية من خلال الثبات النسبي للحصة المالية والتجارية للمؤسسة.
د - التسويق	تحقيق علامة وصورة تجارية لكل من المؤسسة ومنتجاتها من خلال استراتيجية تسويقية ناجحة تقديم خدمة ما قبل البيع للعملاء في شكل معلومات عن المؤسسة ومنتجاتها توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء بشكل يضمن ولاءهم.

المصدر: جيمس كراج وروبرت جرانت، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة، 2003، ص 81.

المطلب الثاني: عوامل بناء الميزة التنافسية وتطويرها

تتمكن المؤسسة الاقتصادية من بناء و تنمية وتطوير ميزتها التنافسية الحالية والمرتبقة من خلال اكتشاف سبل جديدة و أكثر قدرة وفعالية للمنافسة ، و ذلك عن طريق التحسين والتطوير المستمر عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية

أولاً: عوامل بناء الميزة التنافسية

يوضح مايكل بورتر أنه يمكننا فهم الميزة التنافسية إذا ما نظرنا للمؤسسة كوحدة واحدة، لأن المؤسسة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة والمتعددة كالإنتاج والتسويق، التوزيع وغيرها من الأنشطة الأخرى، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية، عن طريق إتباع استراتيجية التكلفة أقل أو استراتيجية التمايز، بالتالي فإن عملية التحليل الدقيق وبطريقة علمية لأنشطة المؤسسة ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية، لأن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة مواردها.

كما أوضح هودسون أن المؤسسات التي تلتزم باستراتيجية معينة تكون عالية الأداء مقارنة بمنافسيها الذين يستعملون أكثر من استراتيجية¹.

¹ حمزة بن الزين، المرجع السابق، ص 30.

ثانياً: العوامل المؤثرة على بناء الميزة التنافسية

توجد خمسة عوامل مهمة يجب إدراكها وفهمها عند مناقشتنا للميزة التنافسية¹:

1 - أن الميزة التنافسية مفهوم نسبي، إذا كان المنتج محتكر من طرف واحد، هذا يعني عدم وجود منافسين وبالتالي عدم وجود ميزة تنافسية؛

2 - ينبغي النظر للميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدي، فالمنافسون يختلفون من قطاع إلى آخر وبالتالي ستتعدد مصادر الميزة التنافسية؛

3 - مصدر الميزة التنافسية الأمثل للمؤسسة هو ذلك الذي يكون مستدام، لكن إذا ما نجح مسؤولي مؤسسة ما بالقيام بتحليل تسويقي محكم، فإنهم سيهددون المؤسسة في مزيتها.

4 - تقاس الميزة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسة، وعليه يجب على المؤسسة تحليل وتشخيص جيد للمنافسة؛

5 - إن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر عند تقديم هذه الأخيرة قيمة إضافية للمستهلك، لأن المستهلك لأن الكثير من المؤسسات يعتقدون أنهم يكسبون ميزة تنافسية مع أنهم لا يقدمون إضافة للمستهلك.

ثالثاً: عوامل تطوير الميزة التنافسية

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن جيمس كراج وروبرت جرانت حصراً مجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها التميز في أنشطتها الداخلية وتختلف باختلافها، وبذلك يؤكدان أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنبع من داخلها، وبهذا يجب على المؤسسات أن تحدد السياسات المثلى لتسيير أنشطتها وذلك بانتهاج المنهج الاستراتيجي في اتخاذ القرارات العليا والوظيفية.

لكي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تنمية وتطوير مزاياها التنافسية الحالية والمستقبلية من خلال التوصل إلى اكتشاف سبل جديدة وأكثر قدر وفعالية للمنافسة، وذلك من خلال التحسين والتطوير المستمر في عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية أهمها القدرات الإبداعية والتطويرية، كفاءة العمليات والقدرات الإنتاجية والتسويقية².

¹ المرجع السابق، ص 30.

² حمزة بين الزين، المرجع نفسه، ص 30.

(1) القدرات الإبداعية والتسويقية:

وبما أن المؤسسة لا يمكنها تقديم المنتج يتمشى مع جميع الأذواق والرغبات في كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إدخال تغييرات وتحسينات على خصائص ومواصفات منتجها حتى يتمكن من مساهمة التغييرات في الطلب وبالتالي الحصول على حصة أكبر في السوق، وهذه العملية تعتمد أساسا على:

- دراسة السوق، لمعرفة الطلب الحالي والمحتمل وجمع آراء المستهلكين حول المنتج؛

- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا.

ويعرف الإبداع على أنه: واحدة من أربعة العناصر؛ تقديم المنتج الجديد إلى السوق، تحسين المنتجات الموجودة حاليا، ابتكار عمليات وأساليب إنتاجية المستخدم حاليا.

إن الإبداع في المؤسسة يمكن أن يشمل أيضا الأساليب والعمليات أو حتى السياسات المتبعة إلى جانب الإنتاجية، الأداء جودة المنتج.

(3) القدرات الإنتاجية:

القدرة الإنتاجية تتجلى من خلال عنصرين أساسيين هما الجودة والانتاجية.

✓ الجودة: إن متطلبات الجودة أصبحت العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج، ذلك أنها تؤثر بشكل تام ومباشر على أداء المؤسسة وصورتها في سوق المنافسة، ويعرف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها "مجموعة من السمات والخصائص والسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات معينة". وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة عن مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ولقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة من خلال ما يعرف بحلقة الجودة الشاملة؛

✓ الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية أهم معيار لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، حيث يعتبر الرفع من الإنتاجية أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة وذلك من أجل تطوير قدرتها التنافسية في السوق وتعزيز مزاياها التنافسية.

(4) قدرات كفاءة العمليات: تؤدي كفاءة العمليات إلى تحسينات جوهرية في إجراءات وأساليب العمل بالمؤسسات، وبالتالي تقديم كل ما هو مرتقب من طرف المؤسسة والعمل وتحقيق أقصى إشباع ورغبة لدى

الطرفين مما يؤدي تولد الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال الاستعانة بتكنولوجيا الإنتاج المتطورة بالإضافة إلى الموارد البشرية العاملة والمسيرة؛

(5) قدرات الترصّد:

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لبيئتها التنافسية، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات الحاصلة فيها، والتي تشكل إما فرصا للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من أثارها السلبية عليها، وذلك باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات، حيث يجب أن تكون عملية الترصّد مسارا شاملا وجماعيا يقوم به جميع من في المؤسسة ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي من المنافسين زبائن، موردين تكنولوجيا.

ولقد اعتبر PORTER بوتر التفكير الاستراتيجي أهم مصدر للميزة التنافسية وأنه يجب اعتبار الميزة هدف الاستراتيجية وليست الشيء الذي يستخدم ضمنها¹.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

أولا: مؤشرات نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة وهي²:

(1) النوعية المتوقعة:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

(2) النوعية المدركة:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما يتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

(3) النوعية القياسية:

¹ زرزار العياشي، المرجع السابق، ص 200-202.

² ساوس الشيخ، محاضرة التنافسية والخيارات الاستراتيجية، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018، ص 13.

وهي ذلك المستوى من نوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة قبلها مسبقا والمخطط لها.

ثانيا: مقاييس كمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات أبرزها:

(1) مقياس جودة المنتج النسبي:

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.

وكما يتضح في الآتي:

$$\frac{\text{إجمالي المردودات}}{\text{إجمالي المبيعات}} = \frac{\text{نسبة الضرر جراء}}{\text{مستوى جودة المنتج}} \dots$$

$$= \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

(2) المنتجات الجديدة النسبية:

وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة، وما تحققة بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة. حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

(3) التكاليف:

وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على نشاط معين بمجمله قياسا بالمنافسين.

(4) الحصة السوقية:

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما تأثر قوة المنظمة في السوق وكما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة المبيعات الشركة}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}} = \text{الحصة السوقية}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}} = \text{القوة التنافسية}$$

وكلما كانت النتيجة تقترب من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائد للسوق لكن قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر للمنافسين في السوق.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما¹:

1. حجم الميزة التنافسية:

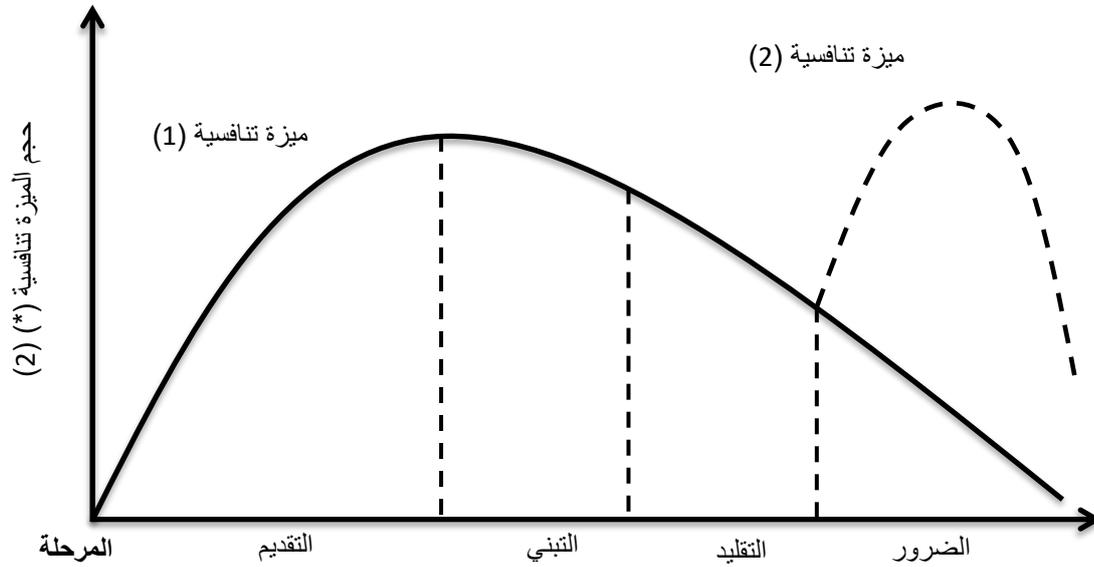
كلما استطاعت المؤسسة أن تحافظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة فإنها تحافظ على صفة الاستمرارية.

وبصفة عامة، كلما كانت الميزة، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحجيم أثرها، وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار (أنظر الشكل رقم 1) وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة وتدعيم ميزة المنتج.

ومن هنا تبدأ المؤسسة في تطوير وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل. ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية.

¹ هالالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2009. ص 32.

الشكل رقم 1: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 86.

- 1-1 مرحلة التقديم: تعد أطول مراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.
- 2-1 مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.
- 3-1 مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
- 4-1 مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

2 نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

هي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على المدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة، ومترابطة بين

القطاعات السوقية أو مناطق أو صناعات التي تغطيها عمليات المنظمة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقية، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة. والجدول الموالي يحدد أبعاد نطاق التنافس¹.

جدول رقم 03: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1- نطاق القطاع السوقية: (Segment scope)
يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) . أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) . فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)	2- النطاق الرأسي: (Vertical scope)
وهو يعكس عدد المناطق الجغرافية أو دول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) . وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أركان العالم.	3- نطاق الجغرافي : (Geographic scope)
وهو الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فيمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.	4- نطاق الصناعة: (Industry scope)

المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 89.

3) أنشطة البحث والتطوير:

يعتبر البحث والتطوير من أهم الأنشطة المساهمة في ترقية الاقتصاديات الحديثة، فتطوير منظومة البحث والتطوير يتيح لنا مخرجات معرفية ذات قيمة و تعمل على إحداث نقلة نوعية للبحوث العلمية، تنقلها إلى محيط البيئة

¹ دوما نوال، المرجع السابق، ص 12.

الاقتصادية التي تتسم بالمنافسة الشديدة والفاعلية، وبالتالي تعمل معظم المؤسسات الاقتصادية على تحقيق الميزة التنافسية بتحقيق جودة المنتجات والتي تتم عادة بالبحث والتطوير.¹

¹ كمال جار الله، ترقية إقتصاد المعرفة في الجزائر، المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية، المجلد 8 ، العدد1، 2013، ص4.

خلاصة الفصل

تتجلى أهمية الميزة التنافسية في قدرة الشركة على تحقيق التفوق في سوق معين وكسب ميزة تنافسية دائمة. من خلال فهم عميق لميزتها التنافسية، تستطيع الشركة تحقيق تفوق استراتيجي وزيادة فرص النمو والنجاح في بيئة الأعمال المتنافسة. ومع ذلك فإن الميزة التنافسية لا تأتي بشكل ثابت، بل تتطلب جهوداً مستمرة للابتكار وتحسين العمليات وفهم احتياجات العملاء بشكل متجدد من خلال الاستثمار في البحث والتطوير وبناء علاقات قوية مع العملاء، يمكن للشركة الحفاظ على ميزتها التنافسية والاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للإنفاق
على البحث والتطوير

مقدمة الفصل الثاني:

في ظل التغيرات و التحول التي تشهدها بيئة المؤسسة التي تتعلق بالعملة وتطور التكنولوجيا المعلومات الذي نتج عنها عدد من التطورات على مستوى المشهد الاقتصادي أهمها التوجه الى الابتكار و اقتصاد المعرفة، التي اصبحت الأساس التي تقوم عليه المؤسسات و الشركات , حتى اقتصاديات الدول مما انعكس على زيادة أهميته أنشطة محددها و أنشطة البحث و التطوير من أهمها.

حيث تكتسب أنشطة البحث و التطوير أهمية كبيرة من قبل الباحثين و الدارسين الاقتصاديين من خلال السعي إلى دراستها وتعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمثل الاهتمام والتحدي في جميع المجالات و المستويات، من خلال التوجه نحو الاستثمار فيها و الإنفاق على أنشطة البحث و التطوير.

المبحث الأول: ماهية البحث والتطوير

تتميز بيئة الأعمال في الفترة الحالية بتغيرات وتشهد تطورات سريعة وذلك نظرا للتطور والتغير الكبير والسريع في التكنولوجيا في الأسواق الدولية، ويعود هذا التطور إلى عمليات البحث والتطوير التي تساعد الشركات على فهم احتياجات السوق والمستهلكين، وتحليل توجهات الصناعة، وتطوير استراتيجيات جديدة لتحسين المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات الداخلية. ومن خلال الاستثمار والإِنفاق على البحث والتطوير، تستطيع الشركات التكيف مع التحولات في بيئة الأعمال، وتحسين تنافسيتها، وابتكار منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل مما يتبادر في ذهن العملاء، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لعمليات البحث والتطوير أن تساعد الشركات على تحسين كفاءتها وفعاليتها في إدارة الموارد وتحقيق مزايا تنافسية دائمة في سوق الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم البحث والتطوير

قبل التطرق إلى مفهوم البحث والتطوير نرى أنه يجب التطرق إلى كل مفهوم على حدي ثم بعد ذلك نتطرق إلى مفهوم عام يجمعهم، وذلك من تكوين فكرة عامة للقارئ عن كل مفهوم.

أولاً: تعريف البحث و التطوير

1- تعريف البحث:

يتم تعريف البحث العلمي على أنه "ذلك الجهد الفكري والعلمي والإنساني المنظم والفعال، لدراسة المشكلات التي تتعلق بجميع أوجه النشاط الإنساني الاقتصادي والاجتماعي بطريقة علمية عن طريق تقصي الحقائق وتحليلها والتأكد من صحتها من أجل الوصول إلى حل لهذه المشكلات وزيادة المعرفة الإنسانية والنمو والتطور".
كما يعبر مصطلح البحث على أنه "تحقيق دقيق أو تحقي خاص من خلال البحث عن حقائق جديدة في أي فرع من فروع المعرفة".

البحث هو تحقيق علمي أو نقدي بهدف إلى اكتشاف وتفسير حقائق، فهو عملية هيكلية الهدف منها إنتاج المعرفة "يمكننا القول أن البحث العلمي هو" أسلوب منظم يحاول الباحث من خلاله دراسة ظاهرة تسمى م مشكلة البحث من أجل تقصي الحقائق المتعلقة بها بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى منهج البحث وذلك للوصول إلى حلول لعلاج المشكلة أو إلى نتائج للتعميم على المشاكل المماثلة تسمى نتائج البحث"¹.

¹ هادية العود البهلول، واقع البحث العلمي في البلدان العربية، مجلة مستقبل العلوم، العدد الخامس، أبريل 2021، صفحة 55.

"يعد البحث العلمي الوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها التوصل إلى حل مشكلة محددة عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد التي تتصل بها، وبذلك فهو إضافة جديدة إلى حقل المعرفة من خلال اكتشاف حقائق جديدة باستخدام أساليب منهجية موضوعية"¹.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نضع تعريف شامل للبحث العلمي فنقول "أنه تلك الجهود الفكرية والتحقيقات العلمية والنقدية، التي تهدف إلى تقصي واكتشاف حقائق ومعلومات عن ظاهرة معينة ومعارف جديدة باستخدام طرق وأساليب تساعدنا في التحقق منها والقيام بتطويرها من أجل استخدامها في مجالات متعددة".

2- التطوير:

هو مجموعة من الاستثمارات الضرورية، حيث تسمح هذه الاستثمار بالوصول إلى تطبيقات جديدة على طرق الإنتاج أو المنتج نفسه، من خلال الاعتماد على تجارب والمعلومات المنجزة من قبل الباحثين.

كما يعرف التطوير على أنه عملية تحسين نظام توليد السلع والخدمات الموجهة للمجتمع من أجل توفير المزيد من الاستهلاك.

كذلك يعرف التطوير على أنه زيادة في حجم الاقتصاد أو خطته بحيث يتم إنتاج المزيد من المنتجات والخدمات، حيث تشمل عملية التطوير الاقتصاد الكلي للدول، كما تشمل الاقتصاد الجزئي على مستوى المؤسسات.

عرفت لجنة المعايير الدولية التطوير على أنه "الأعمال الموجهة نحو إدخال وتحسين المنتجات أو العمليات محددة ويهدف التطوير إلى تطبيق المعرفة المكتسبة من البحوث من أجل التطوير أو التحسين قبل الشروع بالإنتاج التجاري"².

من خلال التعاريف يمكن استنتاج تعريف شامل للتطوير حيث تعريفه بأنه عملية تحسين أو التغيير شيء ما بغية تحقيق أهداف محددة أو تلبية احتياجات جديدة. يمكن أن يشمل التطوير تعديل المنتجات أو الخدمات، أو تحسين العمليات الداخلية للشركة، حيث إلى تحسين الأداء والكفاءة وزيادة الفعالية في أي جانب من جوانب العمل أو الحياة.

¹ نزار كاظم صباح الخيكاني، إمكانات البحث والتطوير في البلدان العربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الكويت، المجلد 12 العدد 01، 2010، ص 99.

² حمزة بن الزين، المرجع السابق، ص 04.

3- تعريف البحث والتطوير:

"تمثل البحوث والتطوير مجموعة من الجهود المنظمة الموجهة لزيادة المعرفة العلمية وتطوير النظم والأساليب الإنتاجية والمنتجات"¹.

كمصطلح البحث والتطوير بالإنجليزية research and development، إذ يعرف البحث والتطوير على أنه "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور و أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية"².

أما دليل قياس البحث والتطوير ESA 2010 نظام الحسابات الأوروبي فقد عرف البحث والتطوير "بأنه عمل مبدع يتم على أساس منهجي لزيادة مخزون المعرفة، واستخدام مخزون المعرفة هذا بغرض اكتشاف أو تطوير منتجات جديدة، بما في ذلك الإصدارات المحسنة أو اكتشاف أو تطوير جديد أو عمليات إنتاج أكثر كفاءة"³.

عرف المعهد العربي للتخطيط البحث والتطوير بأنه "عملية البحث في المعارف العلمية المختلفة والعمل على تطوير نتائج البحث لاستخدامها في توليد منتجات جديدة أو تطبيق أساليب إنتاجية جديدة بما يخدم الأهداف التجارية المختلفة"⁴.

هو عبارة عن مجموعة الأليات التي يتم اعتمادها والأعمال والمشاريع الابتكارية الإبداعية التي يجري تنفيذها بطريقة منظمة وتكاملية بهدف زيادة المخزون المعرفي والثقافي للبشر، بما فيها معرفة الإنسان والمجتمع واستخدام هذه المعارف لبناء تطبيقات جديدة أو تحسين حياة البشر وزيادة النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية.

من خلال هذه التعاريف يمكن اقتراح تعريف إجرائي للبحث والتطوير بأنه عمل إبداعي يتم على أساس منهجي ونظامي يهدف إلى زيادة مخزون المعرفة، واستخدامه بغرض اكتشاف أو تطوير منتجات أو إيجاد تطبيقات جديدة أو تحسين في عمليات أكثر كفاءة.

¹ نشوة أحمد الجندي، البحوث والتطوير وعلاقتها بتكاليف الإنتاج، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، 2013، ص220.

² نادية عواريب، دور أنشطة البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي للمنتج، مجلة الباحث، المجلد 21، 2021، صفحة 382.

³ إيمان رمضان، المرجع السابق، ص04.

⁴ لامية حروش، محمد طوالبة، البحث العلمي والتطوير في الجزائر (الواقع ومستلزمات التطوير)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والاجتماعية والإنسانية، العدد 19، 2018، ص33.

ثانيا: خصائص نشاط البحث والتطوير

تتميز نشاطات البحوث والتطوير بعدة خصائص نذكر منها¹:

- 1- **تكاليف اختيارية:** حيث يتم إنفاقها من قبل المنشأة بمحض إرادتها، وفي ضوء ظروفها وإمكانياتها ومواردها.
 - امتداد النطاق الزمني. فالمرحلة البحثية تستغرق العديد من الشهور أو السنوات، وذلك ابتداء من اكتشاف مجال البحث، والانتهاء بوضع الأفكار موضع التنفيذ العملي.
- 2- **عدم التأكد والمخاطرة:** يتميز نشاط البحث والتطوير بأنه من أكثر مجالات الاستثمار التي تتصف بالمخاطرة وعدم التأكد، حيث لا يمكن تحديد درجة التأكد بدقة لكمية وتوقيت المنافع المستقبلية التي تحصل عليها المنشأة من كل مشروع بحثي.
- 3- **نتائج غير ملموسة:** حيث تتمثل هذه النتائج في الأصول معنوية كبراءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية. كما أن الكثير من مشروعات البحوث لا ينتج عنها ما يمكن تسجيله كاختراع، لكن يترتب عليها تحسين الخبرة والمعرفة التي تساهم في البحوث المستقبلية.

ثالثا: أنواع البحث والتطوير

توجد أربعة أنواع أساسية في البحث والتطوير يمكن التمييز بينها وهي كالآتي:

أولا: البحث الأساسي (Basic Research):

وهي البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة، فهذه البحوث تهتم باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة. أي أنها تهتم بالاكتشافات العلمية الجديدة. أي أنها تهتم بالاكتشافات غير المعرفة لاكتساب المعرفة لغايات معينة، منها الرغبة في اكتشاف الحقائق الجديدة، وحب الاستطلاع، وخدمة التقني الإنساني.

فالبحث الأساسي يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة على المعارف تتعلق بظواهر أو أحداث تم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا.

¹ نشوة أحمد الجندي، المرجع السابق، ص 223.

وتقترن البحوث الأساسية بعنصر عدم التأكد في تحديد، لأن نتائجها غالباً ما تكون غير واضحة في البداية، كما تتطلب الوقت طويل بل يصعب أحياناً تحديد المدة الزمنية لإنجاز هذه البحوث.

ثانياً: بحوث التطبيقية (Applied Research) :

هذه البحوث تتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحوث الأساسية، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً. ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها وحل المشكلات بعينها.

ثالثاً: البحوث التطويرية (Development Research) :

وهي البحوث التي توجه إلى إيجاد حزم التكنولوجيا لتحسين التصميمات أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.

رابعاً: بحوث المساعدة (supporting Research):

هذه البحوث أيضاً بحوث تحسين المنتج وتهدف إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في الأنماط الثلاثة سالفه الذكر.

ويقوم بالإشراف على هذه الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة وفق المشاريع المحددة¹.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف البحث والتطوير

بعد التعرف على المفاهيم المتعلقة بالبحث والتطوير وأنواعه، ظهرت ضرورة ملحة إلى تبني هذه الوظيفة التي تتسم بأهمية كبيرة بالإضافة إلى سعيها لتحقيق جملة من الأهداف.

أولاً: أهمية البحث والتطوير:

لقد حازت أنشطة البحث والتطوير أهمية بالغة خاصة في الدول الصناعية، وما يتعلق بالتطور التكنولوجي ذلك لأنه يمثل الوسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد على عملية الإبداع، كما يوحى ذلك إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية و البشرية، وذلك ما أكده الاقتصادي (روبرت سولو)، في نموذج نمو حينما أشار إلى عوامل

¹ أحمد يوسف الداودين، إدارة الأعمال الحديثة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص12.

التي كانت أساسا سببا في زيادة النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة ما بين 1949/1909، إذ وجد أن سبعة أثمان النمو الاقتصادي كان يعزى إلى التغيير التكنولوجي بمفهومه الواسع وأثبت أن ثمن واحد من النمو الاقتصادي كان راجع إلى ضخ رأس المال في إنتاج و ما كان لأي من المتغيرات المعيارية الاقتصادية الأخرى التي درسها مثل معدل نمو القوى العاملة، أي دور في ذلك ، ومن هذا استنتج (سولو) بأن أهم عامل مفرد في عملية التنمية الاقتصادية إنما يعود إلى التطوير التكنولوجي الذي يعود بدوره إلى البحوث الأساسية ثم البحوث التطبيقية. ونتيجة للدور الذي تلعبه أنشطة البحث والتطوير في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، وزيادة قدرتها التنافسية أقدمت الدول المتقدمة على تخصيص موارد متعاطمة لتغطية تكاليف هذه النشاطات، إذ تقدر ما تنفقه هذه البلدان على أنشطة البحث والتطوير ما بين 3.5% إلى 5% من إجمالي الدخل الوطني فيها وهناك بعض المؤسسات الصناعية التي تصل مصروفاتها على الابتكار التكنولوجي إلى أكثر من 15% من مبيعاتها كما هو الحال في صناعة إلكترونيات الدقيقة وتطبيقاتها¹.

ثانيا: أهداف البحث والتطوير

تشترك أهداف البحث والتطوير من الأهداف العليا للمنظمة ونظرا لطبيعة نشاط البحث والتطوير وكون المهمات التي تؤدي فيها متنوعة فقد اورد الكتاب والباحثون العديد من الأهداف التي يمكن أن يتم إنجاز واحد أو مجموعة منها وهذه الأهداف هي:²

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- تطوير وإبداع منتج جديد.
- تحسين المنتجات الحالية.
- إيجاد الاستخدامات الجديدة للمنتجات الحالية.
- إجراءات استخدامات جديدة للمنتجات الفائضة أو العرضية التي تنشأ بواسطة الإنتاج الحالي.
- تحسين وتطوير عملية الإنتاج.
- تحليل ودراسة المنتجات المنافسة.
- تقديم خدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المنظمة.

¹ حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعموم التسيير، جامعة محمد خيثر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص06.

² صالح مهدي العامري. سلوى مهدي السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني (أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد الدولي)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي 2003، ص67.

- التأكد من المنتج والعملية التي يقوم بها أمنة للعاملين والمستعملين والبيئة.

المبحث الثاني: نظام وظيفة البحث والتطوير وقياس أنشطته

يعتبر قياس أنشطة البحث والتطوير جزءا حيويا في عملية الابتكار و التطوير تحليل الإنفاق المالي، وتقييم النتائج و الإنجازات، وقياس مدى التأثير والتطبيق العملي للابتكارات التي يتم تطويرها حيث يساعد في تحديد القواعد لاتخاذ القرارات المستقبلية وتحسين الاستراتيجيات والعمليات الحالية في مجال البحث و التطوير، كما تحمل أنشطة البحث والتطوير مجموعة من المخاطر التي يجب مراجعتها وإدارتها بعناية ، ويجب أن تمر أنشطة البحث والتطوير بإرشادات و إجراءات التي تحدد الإطار القانوني والتنظيم المالي والمالي الذي يسيطر على أنشطة البحث والتطوير في المؤسسات المختلفة، وكما يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير يعتبر جزءا حيويا من الاقتصاد العالمي، حيث يساهم في تطوير التكنولوجيا وتعزيز الابتكار. يشمل ذلك استثمارات في العلوم والهندسة و الطب، مما يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات، و تعزيز النمو الاقتصادي.

المطلب الأول: قياس أنشطة البحث والتطوير

الكثير من الدول تعهد بمسؤولية القيام بالبحوث إلى مراكز البحوث الصناعية بالجامعات، كما أنه قد تقوم بها هيئات خاصة كما هو الحال في الدول الرأسمالية. إن مراكز البحوث تضطلع بمسؤولية متابعة النتائج العملية وتتعدها بالتطوير بغرض الإفادة منها في المجال الأكاديمي، وتقوم المؤسسات الصناعية الرائدة بإنشاء مراكز مستقلة للبحوث تعمل على دراسة المشاكل والبحث عن وسائل تطوير الإنتاج وتحسينه، أما المؤسسات الصغيرة والشركات محدودة الإمكانيات فمن الصعب عليها أن تقوم بعملية البحث نظرا لمتطلبات البحوث العلمية وتكاليفها، وتأخذ البحوث والتطوير في المؤسسات.

يلجأ المسكرون إلى قياس نتائج نشاط البحث والتطوير من خلال عدة مقاييس منها:¹

1- مقياس المدخلات: وتشمل على مقياسين هما:

- **نسبة البحث والتطوير على المبيعات:** وهي تقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير نسبة إلى قيمة المبيعات، ويعبر عنها بالصيغة التالية:

الانفاق على البحث والتطوير / قيمة المبيعات

¹ عبد اللطيف مصطفى. عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص30.

نسبة عدد الموارد البشرية: تقيس عدد العلماء والمهندسين في وظيفة البحث والتطوير نسبة إلى مجموع العاملين بالمؤسسة، وهي محل انتقاد لأنها لا توضح بشكل كاف مدى فعالية العلماء والباحثين في مجال نشاطهم. ويعبر عنها بالصيغة التالية:

العدد الاجمالي للمهندسين والباحثين والعلماء في مجال البحث والتطوير / مجموع العاملين بالمؤسسة

- 2- مقياس المخرجات: يشمل مختلف نتائج نشاط البحث والتطوير المحققة والمتمثلة فيما يلي:
- عدد براءات الاختراع: أي العدد الكمي لبراءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة في مدة زمنية معينة ونجد أن هناك اختراعات أساسية وأخرى ثانوية فلغرض التدقيق لا بد من حساب نسبة الاختراعات الأساسية إلى العدد الكلي للاختراعات مع تقييم نسبة تنفيذها؛
 - كمية المبيعات من المنتج الجديد: تقاس أنشطة البحث والتطوير بكمية المبيعات في منتج ومعدل الزيادة فيها.

إضافة إلى ما سبق فإن الناتج الفكري ودرجة إسهامه في إنتاج العلمي العالمي يعتبر من المؤشرات المعترف بها للقياس على المستوى الكلي وعلى أداء الأمم وتشير إحدى الدراسات إلى ضآلة إسهام الدولة العربية بالمقارنة بالناتج الفكري العالمي حيث يسهم عدد منها بنسبة 1.17% في الإنتاج العالمي بالمقارنة بنسبة 1.66% للهند وحدها.

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لمشاريع البحث والتطوير:

تظهر المراحل التي تمر بها مشاريع البحث والتطوير باختلاف أنواعها وأحجامها كما يلي:¹

المرحلة الأولى: وتتمثل في الدوافع التي يمكن أن تبرر القيام بالمشروع؛ كأن يمون هناك ارتفاع في تكاليف الإنتاج، انخفاض في رقم الأعمال أو الرفع من مستوى جودة المنتجات التي تصنعها المؤسسة الفكرة الأساسية هنا هي أن كل النشاطات البحث والتطوير والتي لا تزال بمبررات اقتصادية موضوعية تعتبر هدرا للموارد.

المرحلة الثانية: هي التي يتم فيها تحديد الهدف أو المطلوب ويجب أن يكون ذلك واضحا ودقيقا بقدر الإمكان، وأيضا متلائما مع طبيعة نشاط المؤسسة وفي حدود الإمكان.

المرحلة الثالثة: هي تلك التي تنطوي على تجزئة المشروع أو مضمون المرحلة الثانية إلى مخطط تفصيلي حتى يتم تحليل المتطلبات بعمق وتبسيط ولعل الحكمة في ذلك هي دراسة كل العناصر والمعطيات دون استثناء الأمر الذي من شأنه

¹ محمد سعيد أوكليل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 76-80.

التأثير على تحقيق الأهداف. ثم أن المعرفة الغير المفصلة تؤدي إلى أخطاء في تقدير الاحتياجات وكذا التدفقات. أي التكاليف والإيرادات.

المرحلة الرابعة: وهي المرحلة التي يجري فيها القيام بالأعمال الفعلية، أي عمليات البحث والتطوير ثم التصور مثل هذه العمليات يمكن اللجوء إليها كلها أو إلى بعضها فقط، وذلك تبعاً لبساطة المشروع أو تعقده، إذ أنه كلما كان المشروع بسيطاً كلما اقتصرَت الأعمال على التطوير أو التطبيق والتصوير.

المرحلة الخامسة: تصل الجهود إلى وضع أو إعداد النموذج كما تصوره من طرف أفراد البحث والتطوير، فإذا كان المشروع يتضمن منتج جديد تماماً أو إدخال تعديلات على منتج الحالي أو القديم، فإنه يتم تجسيد المنتج في شكله المادي، وإذا كان المشروع هو تقنية جديدة في الإنتاج (طريقة فنية) فيتم وضعها حسب التسلسل أو التركيبة النظرية المحددة.

المرحلة السادسة: هذه المرحلة تسمح بالقيام بكل التجارب الهامة من أجل إثبات ميلاد المنتج أو أسلوب الإنتاج الجديد وصحة مواصفته، بالإضافة إلى وجوب إشراك قسم الإنتاج وعينة من المستهلكين، فدور قسم الإنتاج يتمثل في المعرفة الشاملة بكل الجوانب (التقنية الفنية) للمنتج أو طريقة الإنتاج أما دور المستهلكين فهو تقديم آراء انطباعات، وعلى أساس أفعالهم واقتراحاتهم تتم التعديلات الممكنة خاصة على المنتج قبل إخراجه بصفة نهائية.

المرحلة السابعة: بعد كل المراحل السابقة تأتي المرحلة الأخيرة وهي تطبيق العمليات النهائية لإنتاج المنتج وتسويقه، أي إخراج المنتج في صورته الجاهزة النهائية لي يتم بعد ذلك تخزينه ثم توجيهه للأسواق.

المطلب الثالث: تنظيم وظيفة البحث والتطوير

تشكل وظيفة البحث والتطوير أهمية كبيرة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت الخارجية عبر وظيفة التسويق، أو الداخلية من خلال المشاكل الفنية التي قد تواجه العملية الإنتاجية عبر وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

ويمكن تمييز بين ثلاثة أنواع لتنظيم هذه الوظيفة داخل المؤسسة من خلال الأقسام التالية:¹

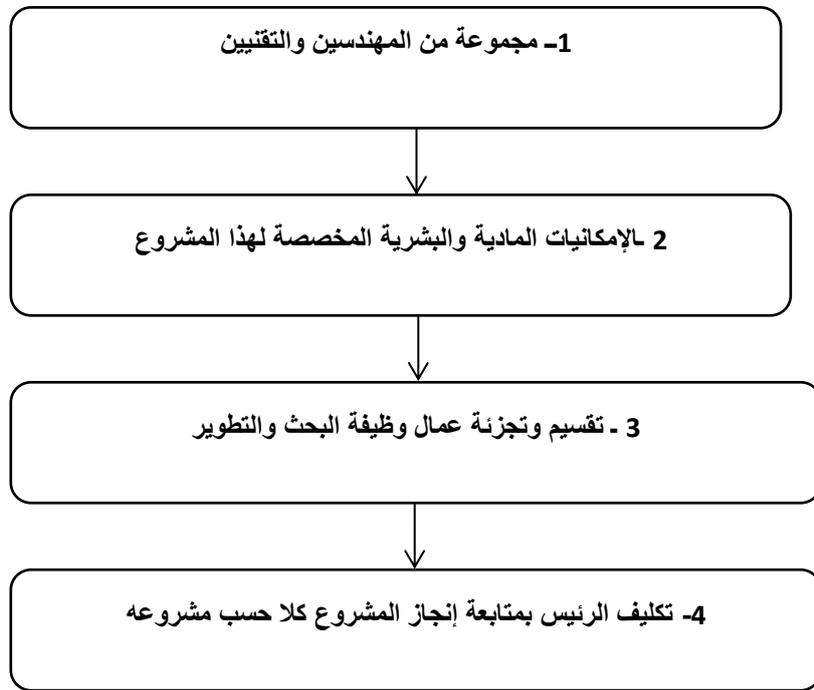
¹ حمزة بن الزين، المرجع السابق، ص08.

1- التنظيم على أساس المشاريع:

تظهر صورة هذا التنظيم من خلال تكوين فريق موحد يعمل ككتلة واحدة يضم مجموعة من المهندسين والتقنيين يعملون على إنجاز مشروع معين من خلال تخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، ثم بعد ذلك يتم تقسيم وتجزئة عمال وظيفة البحث والتطوير في هذا التنظيم على أساس المشاريع المراد تنفيذها، ثم تستند بعد ذلك مهمة متابعة وتسيير المشروع إلى رئيس مكلف من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

والشكل التالي يظهر مراحل تنظيم وظيفة البحث والتطوير على أساس المشاريع:

الشكل رقم (2): يوضح مراحل تنظيم وظيفة البحث و التطوير على أساس المشاريع



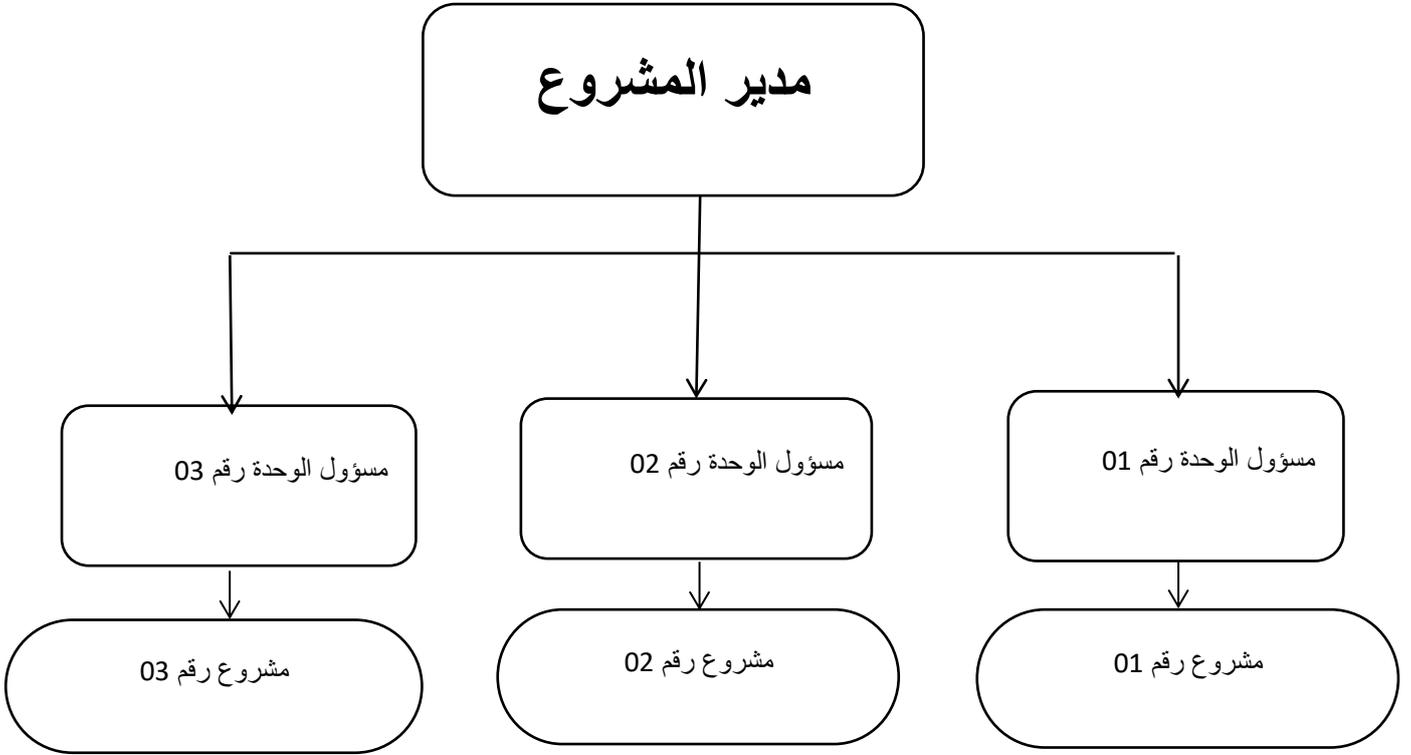
المصدر: عرابة الحاج، تمجدغين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة في المؤسسات الاقتصادية، مقال في ملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تحقيق المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف - الجزائر، سنة 2007، ص4.

2 - التنظيم الوظيفي:

يتم في هذا التنظيم تقسيم المشروع إلى وحدات، حيث كل وحدة تضم مجموعة من العمال يشرف عليها مسؤول تنفيذي واحد وهكذا باقي الوحدات الأخرى، كما أن عملية الاتصال والتنسيق بين العمال ومسؤول كل وحدة تكون مباشرة.

والشكل التالي يظهر مراحل عملية التنظيم مصفوفي لنشاط البحث والتطوير:¹

الشكل رقم (3): يوضح مراحل عملية التنظيم مصفوفي لنشاط البحث والتطوير.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات، أ. حواس مولود، أ. راييس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في منظمات الأعمال، مقال في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ج امعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر 2012، ص 11

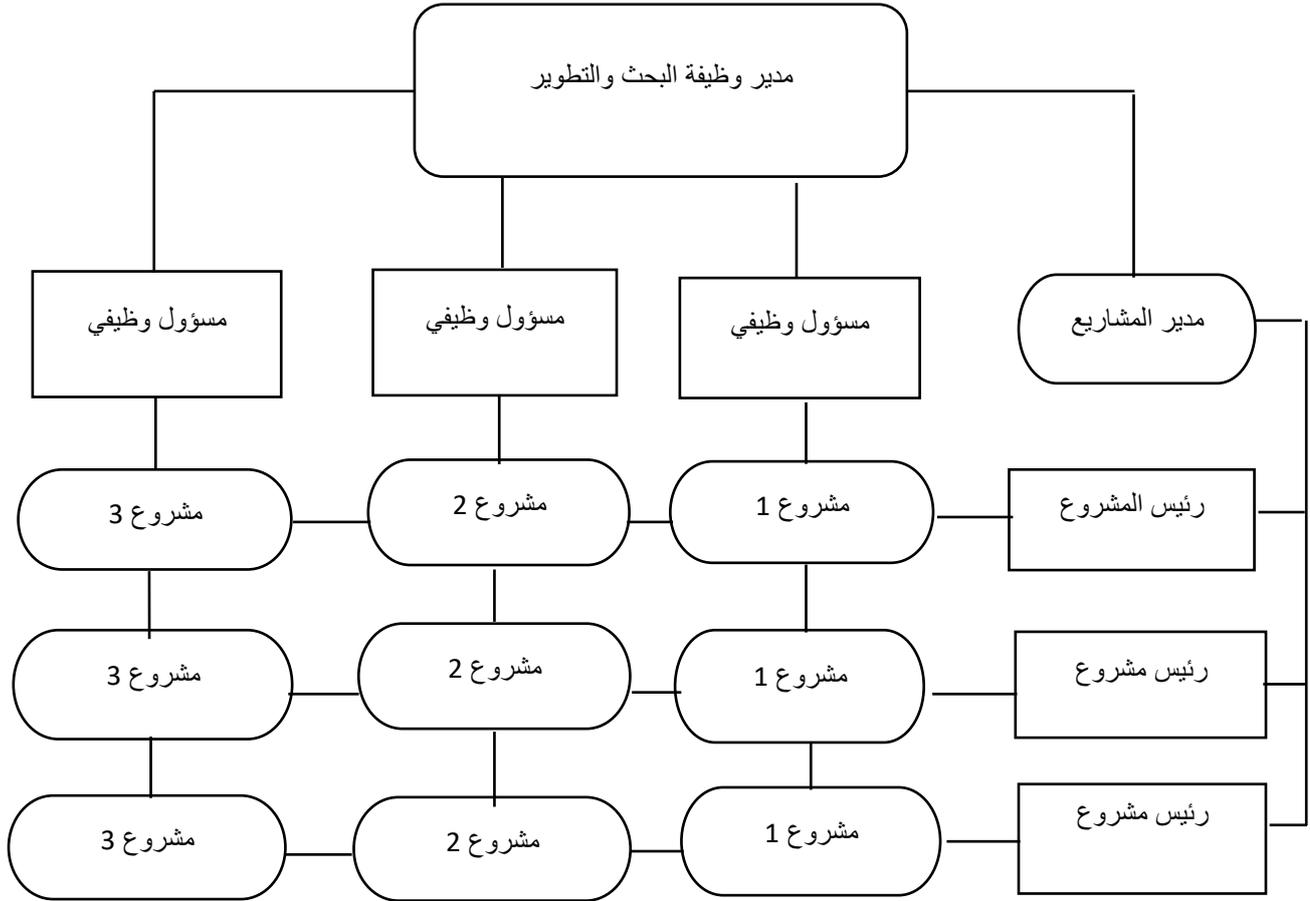
3 - التنظيم مصفوفي:

يشمل هذا التنظيم كل من التنظيمين السابقين، حيث تظهر صورة هذا التنظيم من خلال تجميع عمال البحث و التطوير ثم تقسيمهم إلى مجموعات حسب تخصصاتهم الوظيفية حيث يشرف على كل مجموعة واحد يضمن سير ا لمشروع، كما يوجد لكل مدير المشاريع الذي يقوم بضمان التنسيق والربط بين المشاريع الأخرى، وتظهر ميزة هذا

¹ حمزة بن الزين، المرجع نفسه، ص 09.

لتنظيم من خلال الاستفادة من كلا التنظيمين كالعامل الجماعي، تبادل المهارات، إتمام الأعمال بأسرع وقت وأفضل كيفية، والشكل التالي يوضح ذلك أكثر:¹

الشكل (4): يوضح مراحل نشاط وظيفة البحث والتطوير من خلال التنظيم مصفوفي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات عرابة الحاج، تمجدغين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة في المؤسسات الاقتصادية، مقال في ملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرق مي ومساهمتها في تحقيق المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف - الجزائر، سنة 2007، ص 4

¹ حمزة بن الزين، المرجع نفسه، ص 10.

المطلب الرابع: مخاطر وسياسات أنشطة البحث والتطوير

لأنشطة البحث و التطوير مخاطر وسياسات يجب مراعاتها و ادارتها بعناية.

أولاً: مخاطر أنشطة البحث والتطوير

أنشطة البحث والتطوير تحمل مجموعة من المخاطر التي يجب مراعاتها وإدارتها بعناية. عادة لا يتم إجراء البحث والتطوير مع توقع ربح فوري، وهو ما يتطلب من الهيئات القائمة على أنشطة البحث والتطوير تقدير العائد المعدل حسب المخاطر على نفقات البحث والتطوير الخاصة بهم، من بين هذه المخاطر نذكر منها:

1- التكلفة المرتفعة:

يتطلب الاستثمار في البحث والتطوير إنفاق مبالغ ضخمة في مراحل مختلفة، منها الإنفاق على دراسات الجدوى، والاضطرار إلى توظيف موارد أكبر من الموازنة المتوقعة بخلاف تكاليف التوسع وتكاليف تدريب الموارد البشرية أو الزيادة في عددها، كل هذه التكاليف وما يتبعها من أثر على حجم المبيعات المطلوبة لتحقيق الأرباح، يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة.

2- مخاطر نقص التمويل:

والمتمثلة في نقص الموارد المالية الخارجية المناسبة، أو ارتفاع تكلفة الحصول على أموال لتمويل أنشطة البحث والتطوير.

3- شدة المنافسة:

قوة المنافسين واحتمال دخولهم سوق منتجات الجديدة، قد تطور المؤسسة منتج جديد يجتذب نجاحه انتباه كبرى الشركات، ولا تستطيع منع دخول هؤلاء المنافسين إلى سوق المنتج.

4- الخسارة في المدى القصير:

مع الأخذ في الاعتبار طول المدة الزمنية لاسترداد تكاليف الاستثمار في البحث والتطوير، وبالتالي تحول الموارد بعيداً عن مجالات الأخرى التي قد توفر مكاسب أو ربحية أفضل على المدى القصير، لذا يتطلب أي استثمار في البحث والتطوير رؤية طويلة الأجل؛ لتحسين الإنتاجية للتحرك بالقرب من حدود الإنتاجية على مستوى الشركة وعلى مستوى الاقتصاد.

5- طول مدة عملية البحث والتطوير:

وهو ما يظهر بوضوح في بعض الصناعات، والتي تمتد لسنوات طويلة، وما تنطوي عليها من تكاليف في المال والوقت، بخلاف احتمالية التغير في اتجاهات الأسواق الذي قد يؤدي إلى عدم صلاحية المنتج عند طرحه.

6- مخاطر الطلب ومقاومة المستهلك:

عملية جذب المستهلكين نحو أفكار أو منتجات جديدة أمر غاية في الصعوبة؛ حيث يحكمه عدة أمور منها الخوف من الجديد، أو الولاء للقديم، والرضاء عنه، بالإضافة إلى اعتبارات الدخل، فالمستهلكين ذوي الدخل المحدود ليس لديهم فرص لتجريب منتجات جديدة؛ حيث يذهب جزء كبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وهو ما ينعكس على تحلي بعض المؤسسات عن البحث والتطوير خوفا من عدم القدرة على إقناع المستهلكين بما تقدم من أفكار وابتكارات.

7- القيود والتشريعات الحكومية:

تظهر هذه المخاطر في المنتجات المرتبطة بصحة الأفراد كالأدوية والأغذية، والمنتجات المرتبطة بسلامة الأفراد مثل السيارات أو المواد الكيماوية، حيث تمر المنتجات الجديدة خاصة في الدول المتقدمة بخطوات رقابة ومراجعات قبل الحصول على موافقتها بطرحها في الأسواق، وهذه القيود تنعكس على المؤسسة سلبا من حيث التكلفة المرتفعة على سبيل الحصول على الموافقات¹.

ثانيا: السياسات المنتهجة في عملية والتطوير:

يرتبط نجاح المؤسسات الاقتصادية بطبيعة السياسات المنتهجة من طرف الدول على المستوى الكلي، أو على مستوى الجزئي المؤسسة، فيما يلي سنتطرق إلى كل سياسة على حدي:

1-السياسات المنتهجة على المستوى الكلي في مجال البحث والتطوير:

الدولة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تشجيع نشاطات البحث والتطوير، من خلال سياسات نذكر منها:

أ. السياسات المالية والضريبية:

يمكن للدولة أن تؤثر بشكل إيجابي على نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي وذلك من خلال تبني السياسة المالية والضريبية في جوانب عدة يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- **التخفيض أو الإعفاء من الضرائب:** هذا ما يسمح للمؤسسات من الاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية واستثمار مبالغ الضرائب الغير المدفوعة، إما في تغطية التكاليف المرتفعة، أو تغطية الأخطار و الخسائر،

¹ فداء منصور أبو المعاطي، تحديات نشاط البحث والتطوير في جنوب افريقيا وسبل مواجهتها، مجلة الدراسات الافريقية، مجلد 46، العدد 01، 2021، ص 651.

ويعتبر هذا الإجراء تحفيزاً للمؤسسات الاقتصادية في تقوية الجانب البحثي لديها بغية تطوير وتحسين المنتجات و الخدمات المقدمة إلى أعلى درجة.

● **التمويل بالقروض:** حيث يقدم هذا التمويل للقطاعات العام والخاص، نظراً لأن نشاطات البحث والتطوير تتطلب مبالغ ضخمة، إضافة إلى أن استغلال إبداعات المنتج والطرق الفنية الجديدة يحتاج إلى قروض ومساعدات مالية، لذا يجب على الدولة المساهمة في تمويل هذا الجانب داخل المؤسسة.

ب. السياسات التصنيعية:

ترتكز على تعزيز جهاز الإنتاج، وبالأخص الصناعي منه، وذلك بالاستثمار فيه، إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة في وحدة صناعية فعلية، مما يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة، والحرص على جودة المنتج من جهة أخرى أو الحفاض على مستواها إذا كان عالياً أو الرفع والتحسين فيه إذا كان دون ذلك.

ولتحقيق كل هذه المتطلبات يستلزم مباشرة نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي. وعليه كلما كانت السياسات التصنيعية مركزة على النشاطات كلما زاد حجم الاستثمارات.

ج. إنشاء مراكز البحث العلمي والتطبيقي:

يتم إنشاء هذه المراكز بهدف تركيز الموارد والجهود لحل المشكلات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها في أقرب وقت وبنظرة شاملة، أي من مختلف الزوايا، ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من المراكز:

- **النوع الأول:** يقوم وفق القطاعات الاقتصادية والفروع الصناعية، مثل: مركز البحث العلمي للمناطق الجافة، مراكز البحث التطبيقي للصناعات الخفيفة، مركز بحث تطبيقي للصناعات الإلكترونية..... إلخ.
- **النوع الثاني:** فيقوم على مستوى الوطن وعادة ما تنشأ قبل مراكز البحث القطاعية، وتوكل لها مهمة معالجة المشاكل الفنية للقطاعات والمؤسسات الاقتصادية في حالة عدم وجود مراكز خاصة بها، إضافة إلى تصور وضع النماذج لمنتجات وأساليب الإنتاج الجديدة، وتقديم و الاقتراحات والنصائح والإرشادات التقنية في شتى المجالات التي تهتم أو تختص بها، وذلك نظراً لحجم الإمكانيات والمعارف المتوفرة من جراء الخبرة و المعاملة.

2: السياسات المنتهجة على المستوى الجزئي:

أ. **الحوافز:** عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل جهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء.

ب. الارتباطات: نقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية، ومراكز البحث التطبيقي، ومن الأسباب التي تلجأ إلى قيام مثل هذه الارتباطات نذكر الأسباب التالية:¹

- سد الاحتياجات والفراغات الناتجة عن نقص القدرات وإمكانيات المؤسسة، وجعلها أكثر فعالية.
- الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى والتغلب على الصعاب، وإزالة العقبات من خلال التعرف على الناس والخبراء والمبتكرين مثلًا وتقوية علاقات العمل تبادل الخبرات.
- الاستفادة من المعلومات حول كيفية تحسين والتسيير الأداء.
- ضمان تنوع الأفكار والمعارف والحلول.
- إبرام اتفاقات تعاقدية لفترة طويلة من الزمن.
- بقاء المؤسسة على صلة صامدة ومواكبة مستمرة للمستجدات في القطاع المعني.

المبحث الثالث: الإنفاق على البحث والتطوير

يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير (R&D) من العناصر الأساسية لتعزيز الابتكار وتحقيق التقدم التكنولوجي. يساهم الاستثمار في البحث والتطوير في تحسين المنتجات والخدمات، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وفتح آفاق جديدة للنمو الاقتصادي. تدرك الحكومات والشركات أهمية البحث والتطوير، لذا تخصص له ميزانيات كبيرة بهدف تحقيق التفوق التنافسي واستدامة النمو. يتنوع الإنفاق على البحث والتطوير بين القطاعات المختلفة، حيث يمكن أن يشمل الصناعات التكنولوجية، والصحية، والزراعية، والطاقة، وغيرها. يعزز هذا الاستثمار من قدرة الدول على مواجهة التحديات العالمية مثل التغير المناخي، والأمراض المستعصية، ونقص الموارد الطبيعية.

المطلب الأول: مفهوم الإنفاق على البحث والتطوير

أولاً: الإنفاق على البحث والتطوير

الاستثمار أو الإنفاق على البحث والتطوير" يشير إلى تلك النفقات المتكبدة لدعم البحث عن المعرفة و الأفكار الجديدة أو المنقحة لتطبيق أو استخدام هذه المعرفة و الأفكار لتطوير منتجات و عمليات جديدة أو محسنة مع توقع الحفاظ أو زيادة القدرة الإنتاجية الاقتصادية أو تسليم منافع أخرى في المستقبل، كما أن نفقات البحث

¹ محمد العربي ساكر. رابيس عبد الحق، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (حوكمة ووظيفة البحث والتطوير)، 18-19 ماي 2011، الجزائر.

والتطوير هي الأموال التي تنفق على الأعمال الإبداعية التي تتم على أساس منتظم لزيادة مخزون المعرفة لابتكار تطبيقات جديدة.¹

"يقصد بالإنفاق على البحث والتطوير احتساب ما يخصص للبحث العلمي والتطوير المرتبط به، وما يصرف عليه في القطاع الحكومي و الخاص".²

(1) الإنفاق المحلي الإجمالي على البحث والتطوير (الإنفاق الحكومي):

هو الإجمالي الموصي به لنفقات البحث والتطوير التجريبي. وهو " مجموع الإنفاق الداخلي على البحث والتطوير التجريبي المنفذ على مستوى التراب الوطني في فترة زمنية معينة". ويشمل البحث والتطوير التجريبي المنفذ على التراب الوطني و الممول من الخارج لكنه لا يشمل الأداءات لتنفيذ البحث والتطوير التجريبي في الخارج.³

(2) الإنفاق القومي الإجمالي على البحث والتطوير التجريبي:

و هو مجموع آخر مفيد ويضم إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير التجريبي الممول من قبل المؤسسات بلد ما خلال فترة معينة. ويشمل هذا المجموع البحث والتطوير التجريبي المنفذ في الخارج و لكن بتمويل من المؤسسات الوطنية أو المقيمين ويستثنى البحث ولتطوير التجريبي المنفذ داخل البلد و الممول من الخارج.⁴

ثانيا: أهمية الإنفاق على البحث والتطوير:

و تبرز أهميته في ما يلي:⁵

يعد الإنفاق على البحث والتطوير استثمارا، حيث يكتسي أهمية كبيرة خاصة بالمؤسسات والمشاريع الكبرى الصناعة بشكل خاص، فإذا كان نجاح المؤسسات وتفوقها ونمو الدول قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية فإن التجارب الراهنة التي تتعلق بالدول حققت قفزات عملاقة في مجالي التصنيع والتنمية الاقتصادية، ومؤسسات تمكنت من تحقيق إنجازات كبيرة تجلت في ما أسمي في مطلع القرن الـ16 مستويات الريادية، بينت أن

¹ مزاري فؤاد، بوسهمين أحمد، أثر الإنفاق على البحث و التطوير و دوره في أداء منظمات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2018، ص 662.

² أحمد هدروق، أثر البحث والتطوير التكنولوجي في النمو الاقتصادي، مجلة معارف، المجلد 15، العدد 1، 2019، ص5.

³ دليل اليونيسكو، دليل لإجراء استقصاء البحث و التطوير، <https://unesco.org>، ص16، الاطلاع بتاريخ 2024/03/28، الساعة 18:50.

⁴ دليل فرسكاتي، صفحة، 136، <https://ossl.alecso.org>، تم الاطلاع بتاريخ 2024/03/28، الساعة 18:30.

⁵ مزاري فؤاد، بوسهمين أحمد، المرجع السابق، ص662.

كل ذلك تحقق بفضل اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية، أما في القرن الحادي و العشرين فاتسمت بالأصول المعرفية.

إن عمليات البحث والتطوير الناتجة من داخل المؤسسات تحقق تخفيضاً كبيراً في تكاليف الحصول عليها من المصادر الخارجية، فقد أصبحت العلاقة بين التقدم التقني ومعدلات التنمية الإقتصادية والاجتماعية أقوى من أي وقت مضى، ويقدر الخبراء الاقتصاديون العالمين أن أكثر من 45% من تزايد نمو دخل الفرد عبر الماضي في الغرب يعود إلى التقدم التقني، و من ثم فإن الاستثمارات في قطاع البحث والتطوير قد حقق أعلى العوائد الاستثمارية الإجمالية بالمقارنة بالاستثمارات في القطاعات الأخرى.

و مما يؤكد أهمية الاستثمار في البحث والتطوير باعتباره مؤشراً لخلق القيمة والتغيير داخل المؤسسة، التزايد المستمر في نسبة القيمة المضافة المعرفية في السلع والخدمات مقارنة مع قيمة الموارد الأولية والعمالة، وكذا ظهور عدد من التكنولوجيات الجوهرية ذات الكم الربحي الهائل كتكنولوجيا الحيوية والمواد الجديدة .

المطلب الثاني: نفقات البحث والتطوير و موازنتها:

أولاً: نفقات البحث و التطوير:

تتميز أنشطة البحث والتطوير بارتفاع تكاليفها حيث تتطلب توفير الأموال اللازمة لدعم جهود البحث والتطوير ولضمان سير الحسن لهذا النشاط وتفادي مشاكل ضعف التمويل.

تتميز أنشطة البحث والتطوير بارتفاع تكاليفها حيث تتطلب توفير الأموال اللازمة لدعم جهود البحث والتطوير ولضمان سير الحسن لهذا النشاط وتفادي مشاكل ضعف التمويل.

يعتبر الإِنفاق على البحث والتطوير بمثابة استثمار يدر عائداً، فهو يحتاج إلى تخطيط وفقاً لأساليب عملية دقيقة، كما أن البحث أقل تكلفة من التطوير، ومعرفة التكاليف أمر جد مهم بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الأداء وذلك بتخصيص مواردها للإِنفاق على هذه النشاط، فتكاليف البحث والتطوير تضم كل ما يتعلق ما يتعلق بمراحل القيام بالبحث والتطوير من أجور الباحثين ومساعدتهم وتكاليف الأدوات والأجهزة التي يعملون عليها، وتحدد هذه التكاليف بدراسة العلاقة بين المبالغ التي تنفق على البحث ومقدار الدخل الذي يمكن توقعه من استخدام نتائج البحث، بمعنى نسبة نجاح البحث في توصل إلى نتائج معينة.¹

¹ نادية عواريب، المرجع السابق ذكره، ص 93.

ويتضمن كافة نفقات البحث والتطوير بما في ذلك المصروفات الجارية والإنفاق الرأسمالي للبحث والتطوير التجريبي. تكاليف اليد العاملة: تشمل تعويضات موظفي البحث والتطوير التجريبي كالأجور والمرتببات السنوية وكافة تكاليف الباحثين والفنيين وموظفي الدعم أو المنافع الإضافية.

التكاليف الجارية الأخرى: التكاليف الجارية المرتبطة بها كإجراء مواد غير الرأسمالية وتجهيزات ومعدات البحث وأية مواد تستهلك على البحث بشكل سنوي مثل المياه والوقود والكهرباء والهاتف والكتب وكافة الاشتراكات، ومواد الاختيارات وإيجار الأبنية

الإنفاق الرأسمالي: هو مجمل الإنفاق السنوي على الأصول الثابتة المستخدمة بشكل متكرر أو مستمر لبرامج البحث والتطوير التجريبي لأكثر من سنة واحدة، مثل النفقات على الأراضي، المباني، والآلات، والمعدات ولرأس المال من برامج الحاسوب وغيرها من منتجات الملكية الفكرية من دون حساب عامل الإهلاك ينبغي أن التكاليف تناسبية بين أنشطة البحث والتطوير والأنشطة الأخرى.¹

الأراضي والمباني: وتشمل الأراضي المملوكة والمخصصة للبحث والتطوير مثل أراضي الاختبارات، والمختبرات والمنشآت الصناعية النموذجية وبناء وشاء المباني بما في ذلك أعمال التحسين، والتعديل والإصلاح الكبيرة. الأدوات والمعدات تشمل نفقات المرتبطة بامتلاك وشراء المعدات الثقيلة والتجهيزات الكبيرة المستخدمة في أعمال البحث والتطوير، بما في ذلك برمجيات المدججة.²

برمجيات الحاسوب: يشمل تكاليف شراء /أو أجور الاشتراك ببرامج الحاسوب المستخدمة لأغراض تنفيذ النشاطات البحث والتطوير بصورة منفصلة منتجات الملكية الفكرية الأخرى قد تشمل البراءات الاختراع التي يتم شراؤها، وتراخيص استخدام حقوق الملكية طويلة الأجل، أو الأصول الغير الملموسة التي يتم استخدامها في البحث والتطوير والتي يتم استخدامها أكثر من سنة واحدة.³

ثانيا: معايير تحديد ميزانية البحث والتطوير:

¹ مركز الوطني للإحصاء و المعلومات، تعزيز المعرفة، سلطنة عمان. www.ncsi.gov.com، تم الاطلاع بتاريخ 2024/03/19، الساعة 15:30.

² المركز الاتحادي للتنافسي و الإحصاء، الدليل الوطني لقياس الإنفاق على البحث والتطوير <https://u.ae/-/media>، تم الاطلاع بتاريخ 2024/03/20، الساعة 18:00.

³ المرجع نفسه، ص 35.

يتم إعداد ميزانية البحث والتطوير عادة نتيجة المفاوضات بين الإدارة العليا ومدراء البحث والتطوير، وعدة معايير لتحديد هذه الميزانية نذكر منها:¹

1. المقارنة بين الشركات: تأخذ في الاعتبار نفقات البحث والتطوير من المنافسين المباشرين كنقطة مرجعية لتحديد ميزانية البحث والتطوير، وفي الواقع فإنه من الصعب معرفة المستوى الحقيقي لاستثمارات البحث والتطوير من المنافسين لأنه نادرا ما يرد في المنشورات الرسمية علاوة على ذلك نفقات البحث والتطوير غالبا ما تتضمن أنواع مختلفة من الأنشطة تختلف من شركة إلى أخرى، هذا ما يجعل المقارنة غير موثوق بها.

2. وجود علاقة ثابتة برقم الأعمال: هذا الأسلوب يربط ميزانية البحث والتطوير برقم الأعمال كنسبة مئوية ثابتة، وهو معيار يستخدم على نطاق واسع، ميزته هو أنه يجعل من مستوى الاستثمار في البحث والتطوير ينمو بالتناسب مع نمو الشركة.

3. تحديد ميزانية البحث والتطوير كنسبة من الربح: وهذا يجعل مستوى الاستثمار في البحث والتطوير متذبذب نتيجة تذبذبات في الربح حيث أن مستوى الاستثمار في البحث والتطوير يجب أن يبقى ثابت على مر الزمن.

4. الرجوع إلى مستوى سابق من التخصيص: أساليب التخصيص تكون غالبا على أساس مستوى الاستثمار من العام الماضي.

5. تقدير تكاليف برنامج متفق عليه: تستند الميزانية على برامج التمويل المشاريع محددة من الإدارة العليا، هذا الأسلوب أصبحت تستخدمه إلى حد كبير الشركات التي تعتمد على تكنولوجيا.

المطلب الثالث: موازنة نفقات البحث والتطوير ومصادر تمويله

يعتبر إعداد موازنة تقديرات نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسة مسؤولية جد حساسة، وذلك لأن عدم توافق التكاليف مع مصاريف الفعلية اللازمة يؤدي إلى عرقلة سير نشاط البحث والتطوير.

أولا: موازنة نفقات البحث والتطوير

ولإعداد الموازنة بشكل فعال ويقرب من الواقع يجب:²

- وضع التقديرات باستشارة جميع الأطراف المعنية؛

¹ بويعة عبد الوهاب، مرجع السابق، ص 71.

² بويعة عبد الوهاب، المرجع نفسه، ص 72.

- إعداد الموازنات التفصيلية الخاصة بكل قسم وبصفة شهرية أو فصلية؛
- إعداد الموازنات عند كل مرحلة لإظهار الفروقات بين الموازنة التقديرية والفعالية؛
- ولتحديد تكاليف ونفقات نشاط البحث والتطوير يتوجب على المؤسسة القيام بالإجراءات التالية:
- فتح حساب خاص لنشاطات البحث والتطوير؛
- تحليل تكاليف البحث والتطوير وتحديد مراكز المسؤولية لمدير البحث؛
- التمييز بين مختلف التكاليف والأعباء.

وهناك بعض المبادئ التي ينبغي أخذها في الحسبان في تحديد نفقات البحث والتطوير وهي:

- مستوى الاستثمار في البحث والتطوير يجب أن يكون متوافق مع أهداف وخطط الشركة في المدى الطويل؛
- نشاط البحوث والتطوير يتطلب استقرار ليكون مثمرا. لأن النقصان والزيادة في حجم الاستثمار من المحتمل أن يولد صعوبات خصوصا في مجال العمالة كثيفة الذكاء؛
- التغيرات السريعة والحادة في الإدارة والهيكل التنظيمي يمكن أن تؤثر في نشاط البحث والتطوير.

د. مصادر تمويل البحث والتطوير:

تختلف المصادر التي تتجه لها المؤسسة لتمويل مشاريع البحث والتطوير نذكر منها:¹

1- التمويل الذاتي:

يتم من خلال قيام المؤسسة بتخصيص مبالغ مالية معتبرة والتي تساهم في تمويل مشروع البحث والتطوير وفي الغالب يتم تخصيص جزء من رقم الأعمال أو الأرباح التي تحققها، وتحدد هذه النسبة بناء على معطيات التقارير.

2- التمويل عن طريق البنوك والهيئات المالية:

لها دور كبير في تنشيط البحث والتطوير، حيث تعتبر الداعم الضروري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر الأموال اللازمة لاستغلال أفكارها وابتكاراتها.

3- مؤسسات رأسمال المخاطرة:

¹ رائد خضير عبيس كاظم العبادي، المرجع السابق، ص 29.

غالباً ما تكون تابعة للدولة أو الجماعات المحلية التي تحمل على عاتقها تدعيم وترقية مشاريع البحث والتطوير خاصة كل ما تعلق بالتنمية المحلية مثل صناديق التوظيف أو ما يسمى صندوق براءات الاختراع.

4- التمويل عن طريق الشراكة والتعاون:

حيث تلجأ إلى هذه الطريقة الكثير من المؤسسات وذلك من خلال إنشاء هيئات مشتركة غايتها مواجهة النقص وعدم توفر الموارد والخبرات الضرورية، كما تقوم في بعض الأحيان بتمويل المشاريع البحثية بالتعاون مع إطارها المغادرة، التي تقوم بإنشاء مؤسسات قائمة على المعارف وتكنولوجيات المكتسبة من طرف المؤسسة الأم.

المبحث الثالث: أثر الإيفاق على البحث والتطوير تأثيره على الميزة التنافسية

إن الاستثمار في البحث والتطوير يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية للشركات والدول على الساحة العالمية. فمن خلال تخصيص الموارد للبحث والتطوير، تتمكن الشركات من تطوير المنتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات، وابتكار تقنيات جديدة مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. وبالتالي تكتسب الشركات التي تستثمر في البحث والتطوير تفوقاً تنافسياً يمكنها من الاستفادة من فرص السوق والتعامل مع التحديات بكفاءة أكبر من المنافسين.

المطلب الأول: العلاقة بين الابتكار والبحث والتطوير:

إن العلم والتكنولوجيا والابتكار والبحث والتطوير وجملة المخرجات التي تتمخض عنها الاختراعات والاكتشافات والقوانين والمبادئ والأسس ليست مرغوبة لذاتها بل لتطوير مجتمعات بشرية ومنه الاقتصاديات عن طريق أنشطة الأعمال ولقد تطورت طبيعة المعرفة لتنتقل من مجرد وحدات نظرية علمية إلى بضاعة تشتري وتباع في الفضاء المعرفي. وإن ما عزز العلاقة بين الابتكار والمعرفة هو تدني الحصول عليها من هياكل التعليم العالي والبحث العلمي عبر العالم وما عزز علاقتهما أيضاً مع الاقتصاد هو القيمة المضافة التي تولدها لتدعم ذم الشركات وسلعها وخدماتها التي عادة ما تنعكس إيجابياً على المستهلك وقد تكون كذلك على المحيط والبيئة، وللاقتصاد المعرفي قدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية ومعرفية وغير معرفية جديدة لم تكن تعرفها الأسواق من قبل.¹

ولقد جذب موضوع العلاقة بين البحث والتطوير والابتكار العديد من الباحثين نظراً لأهميتها في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة، حيث أظهرت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وطيدة بينهما، بل وذهب الباحث Bertrand Bellon إلى أبعد من ذلك بقوله أن المؤسسات أمامها خيارين لا ثالث لهما إما الابتكار أو

¹ رائد خضير عبيس كاظم العبادي. المرجع سابق. ص 54.

التلاشي حيث الابتكار يبدأ دوائر البحث و التطوير في المؤسسات الكبيرة أو مكاتب الدراسات وليس فقط في مخابر البحث. وهو يتفق مع أول اقتصادي تطرق للموضوع وهو Schumpeter شومبيتر فقد ركز في النظرية التطورية على ضرورة أن تبتكر المؤسسة من أجل الاستمرار، وذلك انطلاقاً من العلم و المعارف التي تنتج عن أنشطة البحث والتطوير داخل المؤسسة.¹

وتظهر عملية اقتران البحث والتطوير بالابتكار من خلال إتباع أساليب البحث العلمي وتحويل النتائج التي توصل إليها إلى سلع وخدمات نافعة للمستهلكين وتطوير منتجات وعمليات بشكل يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة و امتلاكها تقنيات متقدمة و الابتكار فيها. و باعتبار التسويق في اتصال دائم بالسوق والعملاء فإن له دور هام في نقل الأفكار المبدعة داخل المنظمة، فهو ينشأ بذلك قاعدة معطيات تسويقية تستغل في تصميم المنتجات الجديدة أو تعديل منتجات موجودة من قبل، كما تلعب دور الوسيط بين رغبات و احتياجات الزبائن المستقبلية وبين كل وظائف المنظمة بصفة عامة ووظيفة البحث والتطوير بصفة خاصة. وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم ما تبدله الشركات المعاصرة من مجهودات أنشطة البحث والتطوير و التي قد تكلفها مبالغ مالية تدوم لسنوات، وفي سبيل المثال و في مسح حديث وجد أن 25% من كل الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً لعامليها في مجال الابتكار، فقد أصبح العائد من الابتكار مهم ونتائجه مهمة و في كثير من الأحيان مبهرة، حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية ونجد على سبيل المثال في الشركة الأمريكية بيرو ومعدلات نمو عالية ونجد على سبيل المثال في الشركة الأمريكية 3M أن حوالي 23% من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات الدولار سنوياً نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة.

أظهر تحليل العديد من الدراسات منها دراسات Baldwin & al. Bowers

Kleinknecht.2006. Becheikh & al

وجود علاقة وثيقة بين البحث والتطوير وبين الابتكار في المؤسسات الصناعية حيث توصلت إلى أن ما يقارب 50% من هذه الدراسات اعتبرت البحث والتطوير متغير مفسر للابتكار، وأن 80% منها توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرين، كما أكد (Baldwin ,Hanel & Sabourin) أن أنشطة البحث و التطوير و حجم المؤسسة هما الأكثر تأثيراً في الابتكار، فضلاً عن كون المؤسسات التي لا تمارس نشاط البحث و التطوير يكون احتمال لديها 11% فقط و يرتفع هذا الاحتمال إلى 41% على مستوى المؤسسات التي لديها نشاط البحث والتطوير .

¹ إيمان رمضان. المرجع السابق، 118.

كما تطرقت بعض الدراسات إلى تحديد أثر بين بعض متطلبات أنشطة البحث والتطوير والابتكار، من أهمها تلك التي تناولت الدور الذي تلعبه نفقات البحث والتطوير، منها دراسة Zachariadis, 2003 والتي تسلط الضوء على التأثير الإيجابي لنفقات البحث والتطوير على الابتكار و الذي سيحقق بدوره التقدم التكنولوجي و النمو أما دراسة Becheikh & al, 2006 فقد قامت على احتمال أن الابتكار لدى المؤسسات المؤسسات يتناسب طرديا مع زيادة عدد العاملين في نشاط البحث والتطوير، وطبقت على 247 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية لتتوصل إلى أن التغير الإيجابي ب 10% في عدد العاملين المخصصين لنشاط البحث والتطوير يزيد من احتمال الابتكار لدى المؤسسات بنسبة 0.94% شريطة أن يكون ذوي كفاءة ومهارات عالية، وكذا وجب الاستثمار في المورد البشري الخاص بالبحث والتطوير حيث أكدت دراسة Collin & Smith, 2006 أن المورد البشري الخاص بالبحث والتطوير يلعب دورا حيويا في تعزيز الابتكار بالمؤسسة.

أما Sanchez و Angel فيرى أن أنشطة البحث والتطوير تتطلب المزيد من العمال المؤهلين وتخفيض إنشاء شبكات وفرق متعددة التخصصات ، وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بضرورة الاهتمام بشكل كبير بالجوانب التنظيمية التي تساعد على توفير جو مناسب يزيد من فعالية أنشطة البحث والتطوير، لتصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الابتكار .ومن خلال الدراسات المقدمة من طرف الباحثين والتي توصلت غالبيتها إلى إثبات وجود علاقة قوية بين أنشطة البحث والتطوير والابتكار، فضلا عن تأكيد الحرص على توفير متطلباتها من أجل تعزيز الابتكار، وعليه يمكن اعتبار أنشطة البحث والتطوير بمثابة مركز الابتكار بالمؤسسة.

من خلال الدراسات المقدمة من طرف الباحثين والتي توصلت غالبيتها إلى إثبات وجود علاقة قوية بين أنشطة البحث و التطوير و الابتكار، فضلا عن تأكيد الحرص على توفير متطلباتها من أجل تعزيز الابتكار، وعيله يمكن اعتبار أنشطة البحث والتطوير بمثابة مركز الابتكار بالمؤسسة.¹

المطلب الثاني: مساهمة البحث والتطوير في الابتكار

تعد أنشطة البحث والتطوير المحرك الأول للوصول إلى ابتكار كل ما هو جديد من خلال جمع ومعالجة البيانات وإيجاد الأفكار الإبداعية مع الأخذ ضمن أولوياتها دمج المتطلبات الاجتماعية والبيئية، وينعكس هذا على مختلف مستويات الابتكار كالآتي:²

■ بالنسبة للمنتج:

تعمل أنشطة البحث والتطوير على إيجاد تصميم جديد للمنتجات من خلال استخدام المعارف المنتجة في مجال بحوث الإنتاج وتطويرها، ويعتبر تصميم المنتج هو تلك الممارسات التي ينتج عنها منتجات ذا أثر سلبي أقل على البيئة والإنسان طول دورة حياة المنتج ، ويهدف أيضا إلى تحقيق عوائد اقتصادية من خلال التحكم في الموارد

¹ إيمان رمضان، المرجع السابق، ص119.

² إيمان رمضان، المرجع نفسه، ص122.

والعمليات، وبالتالي فالبحث عن تصميم منتج بهذه المعايير سيؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة تتماشى وتحقيق التنمية المستدامة .

■ بالنسبة للعملية الإنتاجية:

أن البحث عن طرق التحكم في المواد بالنسبة للمؤسسة معناه القدرة على التحكم في الإنتاج كما ونوعا وتوقيتا، أي الاستغلال الأمثل للموارد بهدف التقليل من الضياع وقدرة توفرها بالكميات اللازمة وبالتكلفة المناسبة، فضلا عن تجسيد الأفكار الجديدة والمعرفة المنتجة لتطوير مختلف الطرق والأساليب بما يحقق الأمثلية في الإنتاج والعمليات، وكذا إدخال المواد المعادة أو الصديقة للبيئة والطاقات المستدامة بدل المواد الضارة وبالتالي الوصول إلى ابتكار عملية إنتاجية جديدة.

■ بالنسبة للتسويق:

تدور الأبحاث من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة برغبات المستهلكين وموالاتهم حتى تتمكن من إنتاج وتقديم ما يساعدهم ويلبي احتياجاتهم بأحسن صورة، سعيا لكسبهم كمستهلكين ربما دائمين، والعمل على إيجاد تغيير في طرق التعبئة والتغليف وتطوير أساليب ترويجية جديدة .

■ بالنسبة للتنظيم:

إن المؤسسة التي تعمل على البحث والتطوير في المستويات سابقة الذكر بهدف الابتكار، ستكون بلا شك تسعى إلى البحث عن توفير المناخ العملي المناسب وإيجاد المسير الكفء الرشيد الديناميكي، والعامل المتكامل والمتوازن القادر على تحمل مسؤولياته في العمل، زيادة على استعداداته النفسي للعمل الجماعي، وإيجاد التسيير الإداري.

المطلب الثالث: أثر الإنفاق على البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية

توجد علاقة كبيرة بين البحث والتطوير وتطوير أداء المؤسسات ويوضح (wang.2011) بأن المنظمة يجب أن تعمل بجد من أجل البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية معقدة، لذا يجب عليها تخصيص أصولها بكفاءة، وتقترح نظرية الموارد أن المنظمات لديها موارد وقيمة التي لا يمكن تقليدها ستكون لها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات من حيث الأداء كما أن الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير يلعب دورا قويا في ذلك، المبالغ التي تنفق على البحث والتطوير من قبل المنظمات، التي من شأنها أن تعود بالفائدة على المنظمة من حيث قدرتها الداخلية على الابتكار وتحسين الأداء هذه الوسيلة التي من شأنها أن تحسن من أداء المنظمة. المنظمات التي تخصص أكثر تتوقع أن تكسب أكثر من التي لا تخصص جزء من مواردها للإنفاق على البحث والتطوير.

كما وضع بيتر دراكر أن الوظيفة الأساسية للعمل التجاري تحقيق الابتكار لكسب أرباح بالتالي من أجل كسب ميزة تنافسية والمزيد من الربحية ينبغي الإنفاق على البحث والتطوير.

وقد استندت بعض هذه الدراسات أيضا إلى افتراض أن الشركات التي تستثمر في البحث والتطوير ستكون قادرة على تنفيذ الابتكار وتحقيق مكاسب من الاستثمارات، ومع ذلك من صعب قياس مدخلات الابتكار ومخرجاته علاوة على ذلك من الصعب توليد العلاقة بين أداء الشركة ومقاييس الابتكار، كما أن من المتوقع أن تكسب أنشطة البحث والتطوير أرباحا عالية ولديها القدرة على توزيع أرباح عالية للمستثمرين، والتي ستؤثر على حركة سعر السهم في نهاية المطاف.

تعتبر أنشطة البحث والتطوير ضرورية للشركات من أجل الحفاظ على المركز التنافسي الحالي و الوصول إلى مزايا تنافسية جديدة في بيئة سريعة التغيير، وتظهر النتيجة أن نفقات البحث والتطوير وجدت لها تأثير إيجابي وكبير على ربحية الشركة، وقد كانت مقاييس الربحية المستخدمة مختلفة في الدراسات، حيث وجد أن شدة البحث والتطوير المتأخرة لمدة ثلاث سنوات لها أعلى تأثير على هامش الربح وفقا للمقاييس كثافة البحث والتطوير المستخدمة.

من المتوقع اختلاف طبيعة العلاقة بين البحث والتطوير و أداء الشركة اختلافا كبيرا بين القطاعات ولا يتوقع وجود روابط واضحة مع الأداء إلا للقطاعات التي يكون فيها البحث والتطوير أقل أهمية بكثير مثل المعدات الرأسمالية أو التسويق أو نفقات مدخلات الأخرى ، وتشمل أمثلة هذه الأخيرة منتجي النفط والغاز والتعدين والمعدات الصناعية ومنتجات الأغذية، و مع ذلك حتى الشركات التي يعتبر فيها البحث والتطوير عامل تنافسي رئيسي، سيكون شرطا ضروريا ولكنه غير كاف لأن النجاح سيعتمد أيضا على التميز في المجالات أخرى على سبيل المثال سيكون لنجاح البحث والتطوير تأثير أقل بكثير على أداء الشركة التي تقوم بعملية استحواذ كبيرة أو لديها تسويق ضعيف، وبالمثل فإن الشركة التي لا تستثمر في مجال البحث والتطوير نسبة إلى منافسيها في القطاع ستشهد انخفاضا في القدرة التنافسية النسبية لمنتجاتها وخدماتها.¹

يعتبر نشاط الإبداع والابتكار من أهم مخرجات أنشطة البحث والتطوير، بحيث تكون هذه المخرجات كوسائل هامة للشركة لمواجهة المنافسين في الأسواق العالمية، فالشركات العالمية التي قطعت شوطا هاما في مجال التصنيع والابتكار والتطوير استطاعت أن تكسب مزايا تنافسية تكون من خلالها رائدة في مجال المنافسة في الأسواق العالمية لكي تحقق مزايا تنافسية لا بد من الشركات تبني استراتيجية تنافسية تكون قائمة على الاهتمام بمدخلات العملية الإنتاجية واهمها نشاط البحث والتطوير، المتكونين من خبراء والعلماء ومهندسين.

إن الدور وظيفة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية تظهر في بعض الوظائف منها:

1. في مجال التجهيزات وعملية التصنيع:

¹ مزاري فؤاد، المرجع السابق، ص662.

ونجد ذلك من خلال نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بمناهج وطرق إنجاز عمليات الإنتاج وخصائص الآلات والمعدات المستخدمة في زيادة إنتاجية المؤسسة.

2. في مجال المنتجات:

تظهر في نتائج الدراسات والبحوث المتعلقة بالمواد وكيفيات استخدامها التي تمكن من معرفة واكتشاف أكبر للمواد و مركباتها وخصائصها ونوعيتها و استخدامها، كما تمكن من معرفة كيفية تحسين مردودها سواء باستخدامها كما هي أو بتدويرها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها.

3. في مجال التسويق:

من خلال بحث و الدراسات التي تهتم بالمستهلك، مثل المنتجات التي يفضلها، الكمية اللازمة و السعر المناسب له وغيرها من البحوث التي تجريها المؤسسة بغية تحقيق أكبر قدر من المبيعات.

4. في مجال الجودة:

يفترض في عملية البحث والتطوير أن تقدم منتجات جيدة للزبون، يعني أن التحسينات المرحلية الجذرية لا بد أن تتوافق مع توقعات ورغبات الزبائن، وبما أن الجودة هي مفهوم نسبي فقد تعني للزبون سهولة في استعمال المنتج أو سلامة المستهلك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى، إلا أن أهم العوامل المحددة لجودة المنتجات الصناعية عادة ما ترتبط بفعالية في الاستخدام والمواصفات التقنية لها.

5. في مجال التكاليف:

يظهر تأثير البحث والتطوير في تدنية التكاليف المؤسسة من خلال العمليات التكنولوجية الإنتاجية، حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات بأقل التكاليف وبطرق أكثر فعالية في المؤسسات الناشطة في السوق وهذا راجع إلى قيمة وحدانية التكنولوجية التي تكتسبها المؤسسة وهذا ما يتيح لها التحكم في الأسعار ولو نسبيا، لأن استراتيجية تدنية التكاليف تعتبر أهم الاستراتيجية المستعملة في تطوير واكتساب الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة.

تتجسد علاقة البحث والتطوير بالميزة التنافسية من خلال تفعيل الوحدات التالية:

قاعدة بيانات تكنولوجية و إنتاجية حيث تقوم على جمع المعلومات والبيانات عن اخر الإصدارات والتحديثات التكنولوجية والإنتاجية الجديدة والعمل على تطويرها أو تقليدها من خلال نظام البحث والتطوير للمؤسسة، حيث بعد إجراء التطوير والقيام وتحسين على التكنولوجيات و الابتكارات المكتسبة، تتحصل المؤسسة

على خدمات ومنتجات جديدة تساعدها على تقديم عروض وخدمات تسويقية جديدة ومختلفة عن بقية المنافسين وهذا ما يؤهلها في الأخير إلى اكتساب ميزة تنافسية¹.

الابتكار التكنولوجي هو القوة الدافعة الرئيسية للنمو الاقتصادي. وباعتباره قناة مهمة لتوليد تكنولوجيا جديدة، فقد وجد أن كثافة الإنفاق على البحث والتطوير (R&D) ترتبط بشكل إيجابي بأداء تشغيل الشركة وتقييم السوق، و يتم إتباع استراتيجيات بورتر (1980) العامة لتصنيف الشركات إلى شركات تتبنى استراتيجية تمايز المنتجات وتلك التي تعتمد استراتيجية قيادة التكلفة. لقد وجدنا أولاً أن الشركات التي لديها استراتيجية لتمييز المنتجات لديها إنفاق أكبر على البحث والتطوير مقارنة بتلك التي لديها استراتيجية قيادة التكلفة. علاوة على ذلك، نجد أن العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركة تختلف بالنسبة لهذين النوعين من الشركات. ويرتبط الإنفاق على البحث والتطوير بشكل إيجابي مع الأداء المستقبلي للشركات التي تتبنى استراتيجية التمايز، ولكن العلاقة تصبح على شكل حرف U معكوسة للشركات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة. ويرتبط تصنيفنا للشركات على أساس قوتها الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بكثافة نفقات البحث والتطوير بطبيعتها. و نرى أنه فقط عندما يكون مستوى الإنفاق على البحث والتطوير متسقاً مع الميزة التنافسية الخاصة التي تتمتع بها الشركة، فإن فعالية الإنفاق على البحث والتطوير تتحقق إلى أقصى حد. توفر المواقف الاستراتيجية المختلفة مزايا تنافسية مختلفة. بالنسبة للشركات التي تتبنى استراتيجية تمايز المنتجات، فإن ميزتها هي تفرداها، وهو ما يجب دعمه بأبحاث مكثفة ومستمرة. وهي تتطلب إنفاقاً كبيراً على البحث والتطوير لتمييز نفسها عن باقي المنافسين ومقاومة الآثار السلبية الناجمة عن الانتشار التكنولوجي. ونظراً للابتكارات الناتجة عن البحث والتطوير، تستطيع هذه الشركات أن تطلب أسعاراً أعلى لمنتجاتها أو خدماتها القيمة وبالتالي ضمان أرباحها المستقبلية. ولذلك، فإننا نرى أن الإنفاق على البحث والتطوير أعلى بالنسبة للشركات التي لديها استراتيجية لتمييز المنتجات

و هي مختلفة بالنسبة للشركات التي لديها استراتيجية قيادة التكلفة. الميزة التنافسية الأساسية لهذه الشركات هي الكفاءة. ومن خلال الحفاظ على ضوابط صارمة على التكلفة، تهدف هذه الشركات إلى هزيمة المنافسين الآخرين من خلال التسعير العدواني وتعظيم النطاق الاقتصادي. بالنسبة لهذا النوع من الشركات، يعد الإنفاق على البحث والتطوير ضرورياً للمساعدة في تصميم المنتجات لسهولة التصنيع وتحسين إجراءات الإنتاج. ومع ذلك، فإن الإنفاق

¹ حمزة بن الزين، المرجع السابق، ص 41.

المفرط على البحث والتطوير ينتهك مبدأ الرقابة الصارمة على التكاليف وقد يفرض أعباء مالية غير ضرورية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الكثير من الابتكارات التي لا يمكن ترجمتها إلى إنتاج واسع النطاق من شأنه أيضاً أن يشكل إهداراً للموارد. ونحن نرى أن الشركات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة يمكن أن يكون لديها مستويات أقل من الإنفاق على البحث والتطوير، ونؤكد على أن كثافة الإنفاق على البحث والتطوير يجب أن تكون متسقة مع الأهداف والخطة الشاملة لشركة معينة، وأن الإنفاق المفرط على البحث والتطوير قد يكون له في بعض الأحيان تأثير سلبي على الأداء المستقبلي. ثانياً، تضيف ورقتنا البحثية إلى الأدبيات المتعلقة بالمواقف الاستراتيجية للشركات من خلال تقديم تطبيق خاص لاستراتيجيات بورتر (1980) العامة فيما يتعلق بالإنفاق على البحث والتطوير.

وترتبط شركات التكنولوجيا المتقدمة التي تعلن عن زيادات في الإنفاق على البحث والتطوير بعوائد إيجابية غير طبيعية، في حين تشهد إعلانات شركات التكنولوجيا المنخفضة عوائد سلبية غير طبيعية. وبالإضافة إلى ذلك، إبرهات وآخرون وجد أيضاً أن شركات التكنولوجيا الفائقة تتمتع بأداء تشغيلي غير طبيعي أفضل بعد الزيادات غير المتوقعة في الإنفاق على البحث والتطوير مقارنة بالشركات ذات التقنية المنخفضة. علاوة على ذلك، فإن التأثير الإيجابي للبحث والتطوير موجود فقط في أنواع معينة من الصناعات، مثل شركات الإنترنت والتكنولوجيا الحيوية.

و يتم استخدام استراتيجيات بورتر (1980) العامة لتصنيف الشركات وفقاً لمزاياها التنافسية. وتهدف استراتيجية التمايز إلى إنشاء منتجات أو خدمات فريدة تجذب الولاء للعلامة التجارية وعدم مرونة الأسعار. يجب أن تكون هذه الاستراتيجية مدعومة بأنشطة مكلفة مثل تصميم المنتجات ونفقات التسويق وخاصة الأبحاث المكثفة. وفي الوقت نفسه، تهدف استراتيجية قيادة التكلفة إلى بناء حصة في السوق من خلال التسعير القوي لتحقيق أقصى قدر من وفورات الحجم، الأمر الذي يتطلب ضوابط صارمة على التكلفة. إنها تنطوي على "بناء مرافق ذات كفاءة عالية، والسعي الصارم لخفض التكاليف من خلال الخبرة، والرقابة الصارمة على التكاليف والنفقات العامة، وتجنب حسابات العملاء الهامشية، وتقليل التكلفة في مجالات مثل البحث والتطوير، والخدمة، وقوة المبيعات، والإعلان، وما إلى ذلك" (بورتر 1980). وبسبب القيود المفروضة على الموارد، لا تستطيع الشركات نشر كلا الاستراتيجيتين في وقت واحد. في تحليله لمنتجي السلع الرأسمالية، وجد هامبريك وماسون (1984) مجموعات فقط لموقع استراتيجي واحد. وتتوافق حجته مع وجهة نظر بورتر (1980) القائلة بأن الشركات تتجنب الموقف "العالق في المنتصف".

نستكشف أولاً ما إذا كان مستوى الإنفاق على البحث والتطوير مختلفاً، مشروطاً باختلاف المواقف الاستراتيجية. وفقاً لأهداف استراتيجية تميز المنتج، فإن تفرد المنتج أو الخدمة يتطلب إنفاقاً مكثفياً على البحث والتطوير، وهو أمر ضروري للحفاظ على ميزتها التنافسية وتوفير هوامش مبيعات أعلى. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة أيضاً إلى التدفق المستمر للمنتجات الجديدة بالإضافة إلى نفقات البحث والتطوير لتقليل تأثير انتشار التكنولوجيا. وبالمقارنة، فإن تركيز استراتيجية قيادة التكلفة ينصب على التحكم في التكاليف. ولا يعد الإنفاق على البحث والتطوير وابتكار المنتجات من المزايا التنافسية الأساسية، وعادة ما يتم التحكم فيهما بشكل صارم لتقليل التكلفة.

وبالانتقال إلى العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وأداء الشركات، فإننا نرى أن تأثير الإنفاق على البحث والتطوير يعتمد على الموقع الاستراتيجي الخاص بالشركة. ولتحقيق أقصى قدر من الربح، يجب أن يتوافق مستوى الإنفاق على البحث والتطوير مع هدف الشركة واستراتيجيتها. و تهدف لاستراتيجية التمايز إلى توفير منتجات وخدمات فريدة من نوعها، والابتكار المستمر أمر بالغ الأهمية للشركة لتمييز نفسها عن المنتجين منخفضي التكلفة والمقلدين. تتوافق هذه الحجة مع أن الإنفاق على البحث والتطوير في شركات التكنولوجيا الفائقة والتي تتبنى استراتيجية التمايز، هو عامل محدد حاسم لأداء الشركة، ونحن نفترض أن الإنفاق على البحث والتطوير يساعد على تحسين أداء الشركات التي تتبع استراتيجية لتمييز المنتجات.

الكفاءة الأساسية لقيادة التكلفة هي الكفاءة، في حين أن الإنفاق المناسب على البحث والتطوير ضروري لتحسين الكفاءة. ويمكن أن يساعد في تصميم المنتجات لسهولة التصنيع، وتقليل تكلفة المواد المنتجة، وتحسين إجراءات الإنتاج، الأمر الذي يستلزم استخدام مرافق وأنظمة واسعة النطاق تشكل حواجز أمام الدخول. ومع ذلك، فإن الإفراط في الإنفاق على البحث والتطوير يتعارض مع مبدأ قيادة التكلفة. أولاً فهو يتعارض مع استراتيجية إنتاج منتجات بسعر منخفض من خلال التحكم في التكاليف في جميع جوانب العمل. ثانياً، من المستحيل أن يتم تصنيع جميع المنتجات الجديدة التي اخترعها البحث والتطوير على نطاق واسع. يؤكد بورتير (1980) على أن استراتيجية قيادة التكلفة يجب أن تتجنب "حسابات العملاء الهامشية"، مما يعني أن الإنفاق الزائد على البحث والتطوير على المنتجات الخاصة يعد مضيعة للموارد بالنسبة للشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية. نحن نفترض أن المواقف الاستراتيجية الناجحة يمكن أن تحسن أداء الشركات. وهذا يعني أنه بالنسبة للشركات التي لديها استراتيجية قيادة التكلفة، فإن الكفاءة الناتجة عن الإنفاق المناسب على البحث والتطوير تؤدي إلى أفضل أداء.

الكفاءة الأساسية لقيادة التكلفة هي الكفاءة، في حين أن الإنفاق المناسب على البحث والتطوير ضروري لتحسين الكفاءة. ويمكن أن يساعد في تصميم المنتجات لسهولة التصنيع، وتقليص تكلفة المواد المنتجة، وتحسين إجراءات الإنتاج، الأمر الذي يستلزم استخدام مرافق وأنظمة واسعة النطاق تشكل حواجز أمام الدخول. ومع ذلك، فإن الإفراط في الإنفاق على البحث والتطوير يتعارض مع مبدأ قيادة التكلفة. أولاً، إنه يتعارض مع استراتيجية إنتاج منتجات منخفضة السعر من خلال التحكم الصارم في التكاليف في جميع جوانب العمل. ثانياً، من المستحيل أن يتم تصنيع جميع المنتجات الجديدة التي اخترعها البحث والتطوير على نطاق واسع. يؤكد بورتير (1980) على أن استراتيجية قيادة التكلفة يجب أن تتجنب "حسابات العملاء الهامشية"، مما يعني أن الإنفاق الزائد على البحث والتطوير على المنتجات الخاصة يعد مضيعة للموارد بالنسبة للشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية. نحن نفترض أن المواقف الاستراتيجية الناجحة يمكن أن تحسن أداء الشركات. وهذا يعني أنه بالنسبة للشركات التي لديها استراتيجية قيادة التكلفة، فإن الكفاءة الناتجة عن الإنفاق المناسب على البحث والتطوير تؤدي إلى أفضل أداء¹.

المطلب الرابع: دراسة حالة شركة سامسونج و مجمع صيدال في الإنفاق على البحث و التطوير:

أولاً: شركة سامسونج

وفي بحثنا سنركز الإنفاق على البحث و التطوير لشركة سامسونج , وهي شركة قام بإنشائها شخص يدعى لي بيونغ تشول عام 1938 تحت عنوان سامسونج , حيث كانت تعمل في صناعة السكر والارز , لي بيونغ تشول هو رجل كوري الجنسية , اما كلمة سامسونج فهي تعني باللغة الكورية " ثلاث نجوم " , واتخذ لي بيونغ تشول شعارا لشركته هو ان "تكون كبيرة وقوية وأن تبقى للأبد" , لم يكن هذا الشعار مجرد كلمات إنما امن بتنفيذه في الواقع , واثناء ظهور التكنولوجيا واقبال العملاء على استهلاكها قرر لي بيونغ تشول ان يخرق سوق التقنيات ويترك مجال الأرز و السكر , وأصبحت سامسونج شركة تصنع أجهزة التلفاز والغسالات والثلاجات , ومن هنا بدأت افق النجاح تتفتح لشركة سامسونج, وسامسونج هي الان شركة لا تقتصر على الكوريين فحسب بل اصبحت إحدى الشركات متعددة الجنسيات، وتضم الشركة العديد من الشركات التابعة لها وسامسونج لا تتشابه مع اي شركة او مؤسسة في مقرها , فلم يكن لها مبنى او شركة او مصنع بل هي عبارة عن مدن كاملة يوجد بها جميع المرافق بنوك مستشفيات

Bing Guo .jing. " R&D spending, strategic position and firm performance.FRONTIERS OF ¹

Business Researchin china.2018.p4

, ملاعب , مطاعم .. شركة سامسونج تمتلك ما يقرب من 8 مدن في كوريا تحت اسم “مدن سامسونج الرقمية “ ويسكن هذه المدن موظفي سامسونج .. ويوجد في مدن سامسونج ولأ الرقمية قوانين امن من اجل حماية هذه المدن وسياسة الخروج والدخول منها واليها , فيجب أ فحص الشخص الذي يمر وحقائبه ولا يمكن لأ أي شخص ان يخرج بجهاز موبايل أو كاميرا أو لا بتوب أو بطاقة ذاكرة من المدينة فتبقى بداخل المدن , ومن غير الصحيح أن يرتبط اسم سامسونج بانها شركة هواتف ذكية وشاشات تلفزيون فحسب إنما هي شركة تضم شركات كبرى التي تنتج منتجات متنوعة:¹

أ- سامسونج للإلكترونيات: هي الشركة التي يعرفها الجميع التي تقوم بإنتاج الهواتف الذكية والشاشات و اجهزة التلفاز و العديد من الاجهزة الالكترونية.

ب- سامسونج للصناعات الثقيلة: هذه الشركة لا يعرفها الكثير و شركة سامسونج للصناعات الثقيلة تقوم بتصنيع اكبر سفن في العالم.

ت- سامسونج الهندسية وسامسونج T&C من اهم واكبر شركات البناء في العالم أذ إنها قامت بتشيد اهم المباني في العالم كله مثل “بناء برج خليفة في دبي. برج تايبيه 101 في تايوان.

ج- سامسونج للسيارات: هي شركة تقوم بتصنيع السيارات وقد قامت شركة رينو الفرنسية مؤخرًا بشراء أسهم منها بنسبة 70%. هذا بجانب شركات اخرى مثل شركة سامسونج للتأمين ً وهي من اكبر شركات التأمين في العالم .. وسامسونج للأمن وشركة شيل للدعاية² .

من خلال متابعة اداء الشركة نرى المميزات التي تكتسبها الشركة للحصول على ميزة تنافسية التفوق على الشركات المنافسة من خلال الاعتماد على عدد من استراتيجيات ، وتعد استراتيجية البحث و التطوير من بينها و التحديث الدائم لخططها الاستراتيجية التنافسية ، حيث تعتمد الشركة على استراتيجية تنوع المنتجات وفق رؤية بعيدة المدى ، وكذلك تتبنى الشركة استراتيجية المنافسة من خلال الجودة، فهي تقدم منتجات بأكثر مستوى من مستويات الجودة لتتناسب مع الأسواق و قدرة هذه الأسواق الشرائية يوجد في شركة سامسونج 50 ألف باحث ما يساوي مجموع عدد الباحثين في كمصر في الكل المجالات و ضعف عد الباحثين في الأردن عدد في شركة سامسونج يبلغ اكثر من 344 ألف شخص أما ارباحها سنة 2010 فقد فاقت 220 مليار دولار.³

¹ معلومات عن شركة سامسونج عبر الموقع <http://mawdoo3.com>، تم الاطلاع بتاريخ 2024/04/18، الساعة 15:50.

² نبذة عن شركة سامسونج <https://www.drmtaher.com>، تم الاطلاع بتاريخ 2024/05/01، الساعة 17:40.

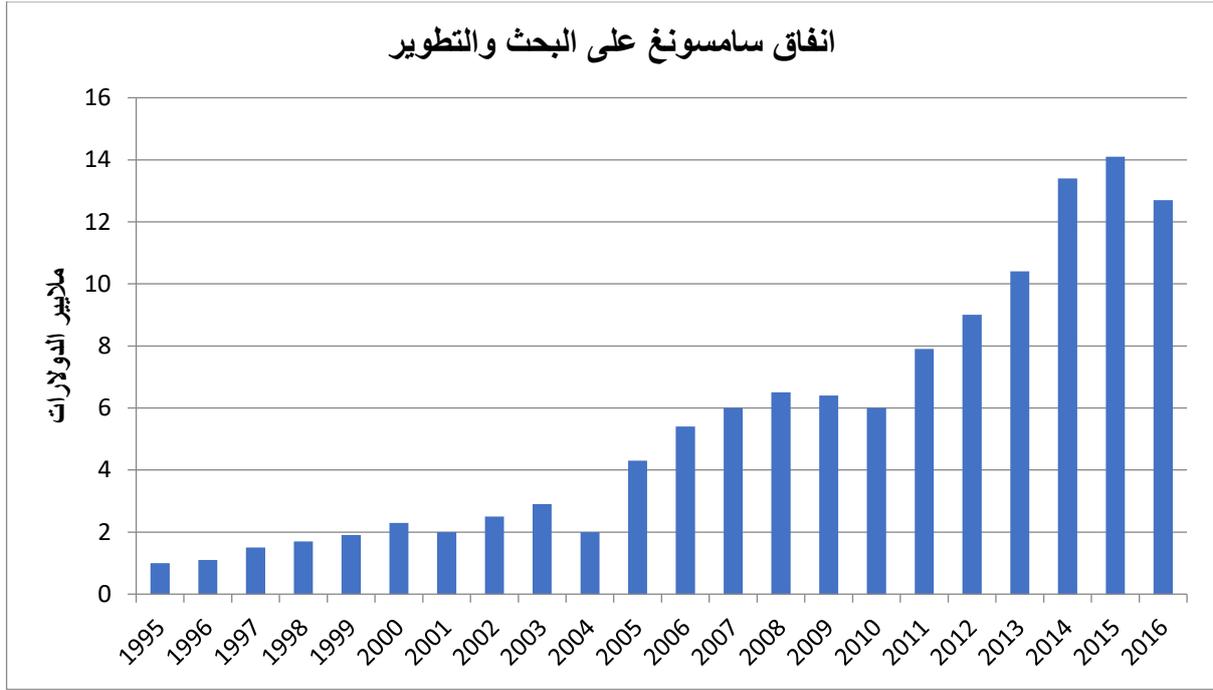
³ نزار كاظم صباح الخيكان، المرجع السابق، ص119.

أن التميز الإبداعي لشركة سامسونج كان من خلال استراتيجية المتبعة في الاقتصاد الدولي فعلى الصعيد الدولي استغلت سامسونج مقومات الابتكار و التميز، تتوفر العمالة الماهرة، نظام التعليم المتطور و التفاعل بين مراكز البحث و التطوير و الشركات التجارية و المشاريع التابعة لسامسونج كل ذلك مكن شركة سامسونج من استغلال الابتكار للتميز و المنافسة و استغلت سامسونج التنوع في الاستثمارات في الداخل و الخارج بهدف الاستفادة من الإيرادات لبعض الفروض الإنتاجية و تعويض الخسائر ان وجدت في فروع اخرى، وفضلا عن الاستفادة من اقتصاديات الحجم و انتاج كل ما تحتاجه مجموعة شركات سامسونج من موارد جديدة و مبتكرة للفروع الإنتاجية الأخرى، حيث بلغت عدد الابتكارات في لشركة سامسونج الكهرونيكس (4.936) براءة الاختراع لسنة 2014 فالإنفاق الكبير الذي تنفقه هذه الشركة على نشاط البحث و التطوير الذي قارب (10.700) مليارات دولار في عام 2013، أسهم بشكل مبير في ثورة الابتكارات و التميز في الشركة ، و قامت الشركة ببناء ثمان مدن تعتمد على التقنية لمصانعها و موظفيها، و تعمل الشركة في قطاعات متنوعة و تعد ثاني أكبر شركة برمجيات في العالم بعد مايكروسوفت الأمريكية و حققت الشركة إيرادات (269 مليار دولار) في سنة 2012، و هي أكبر شركة تقنية في العالم من حيث الإيرادات و تعد سامسونج الأولى عالميا في مجال الصناعات المعتمدة على البحث و التطوير، و تم ادراج شركات كوريا بما فيها شركة سامسونج الكهرونيكس للإلكترونيات الى قائمة أكبر 500 شركة عالمية، و يفضل هذه الشركة و شقيقاتها اصبحت كوريا حاليا أكبر الدول نموا في مجال لاقتصاد المبني على المعرفة، و تمتلك كوريا ميزة تكنولوجية قوية في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و تسعى الى زيادة الاستثمار في مجال البحث و التطوير والابتكار و الابداع و رعاية المواهب و تهيئة بيئة للانتشار التكنولوجيا في مختلف المجالات.

1 - الإنفاق على البحث و التطوير في شركة سامسونج:

تعد شركة سامسونج من الشركات الكبرى المنفقة على نشاط البحث و التطوير بهدف التميز في الأسواق العالمية و الجدول التالي يوضح حجم الإنفاق على البحث و التطوير و الجدول التالي يوضح حجم الإنفاق على هذا النشاط:

الشكل (05): منحى يمثل انفاق شركة سامسونج على نشاط البحث و التطوير للسنوات (1995-2016) مليار دولار



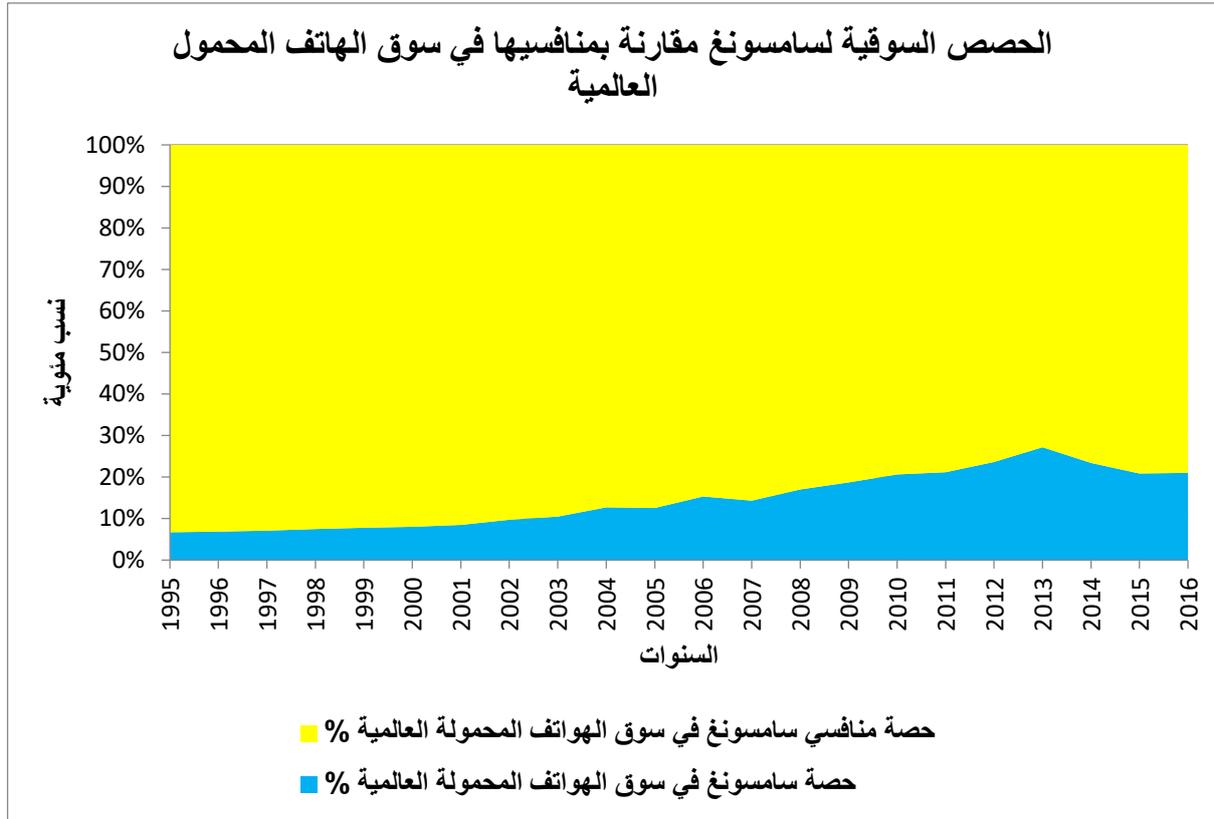
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على قاعدة بيانات شركة سامسونج

وتعد سامسونج من¹ الشركات الكبرى المنفقة على البحث و التطوير، اذ زاد الإنفاق على البحث و التطوير من (1.0) مليار دولار عام 1995 إلى (12.7) مليار عام 2016 اي بمعدل نمو مركب بلغ (685%)، و هذه الزيادات مرتبطة بأمر عديدة، منها زيادة عدد موظفي البحث و التطوير الآن (6.4%) من عائدات مبيعات الشركة، و هذه النسبة الأقل بكثير من بعض الشركات التكنولوجية الكبرى الأخرى، مثل انتل التي تنفق (20%) من مبيعاتها على ابحاث ميكرو سوفت التي تنفق (13.3%) و شركة جوجل (13.4%) و تؤدي هذه الزيادة الكبيرة في الإنفاق على البحث و التطوير إلى زيادة في المبيعات و الأرباح

2. الايرادات الكلية و حصة سامسونج من السوق العالمي: نتيجة البحث و التطوير اتسعت حصة سامسونج في الأسواق العالمية و الشكل التالي يوضح حصة سامسونج من السوق العالمي للسنوات (2016-1995)/ مليار دولار.

¹ نزار كاظم صباح الخيكان، المرجع نفسه، ص120

الشكل رقم (06) : يوضح حصة سامسونغ من السوق العالمي للسنوات (1995-2016)/ مليار دولار



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات شركة سامسونغ

نلاحظ الارتفاع التدريجي للحصة السوقية العالمية لشركة سامسونغ للهواتف النقال، حتى أصبحت الحصة تصل إلى نسبة الثلث في السوق العالمي، لقد ازدادت حصة سامسونغ في سوق الهواتف المحمولة عالميا من (6.7%) عام 1995 إلى (21%) عام 2016 أي بمعدل نمو مركب وصل (13.85%)، أما إيراداتها فقد ارتفعت من (8.7) مليار دولار عام 1995 إلى (43.2) مليار دولار عام 2016 أي بمعدل نمو مركب وصل إلى (25.95%) بين المدتين، وهذه النسب المتزايدة في الحصة جاء على حساب حصة الشركات العالمية الأخرى المنافسة، و أيضا بفضل نشاط البحث و التطوير و الابتكار و الإبداع، فهناك حلقة ذات تأثير متبادل بين هذه المتغيرات و الإيراد الكلي فكلما زاد هذا الأخير زاد الأخير زاد معه الأنفاق على نشاط البحث و التطوير و تزداد الابتكارات ثم المنافسة التي بدورها تحقق الشركة ميزة تنافسية.¹

ثانيا: صيدال أو Sidal

¹ نزار كاظم صباح الخيكاني، المرجع نفسه، ص 121.

هي شركة أدوية عمومية جزائرية . هي إحدى شركات الصناعة الصيدلانية في أفريقيا والأكبر في الجزائر تأسست عام 1984.

تصدر إضافةً للمنتجات العديدة من الأدوية مجلة شهرية تحمل عنوان صيدال صحة. (Saidal Santé)

تصدر مجموعة صيدال منتجاتها إلى كوت ديفوار والغابون والسنغال والكاميرون ومالي والكونغو وجمهورية الكونغو الديمقراطية والنيجر وتوغو وبنين وغينيا بيساو وتشاد وموريتانيا وليبيا.

تأسست الشركة الوطنية لإنتاج الأدوية في أبريل 1982 بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية. في عام 1985، غيرت اسمها لتصبح صيدال.

في عام 1989، أصبحت صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية، وهي من أولى الشركات الوطنية التي حصلت على وضع شركة مساهمة في عام 1993. في عام 1997، تم تحويل صيدال إلى مجموعة صناعية بضم كل من فارمال وبيوتيك وانتيبيوتيكال .

في 4 يناير 2016، دشن وزير الصناعة والمناجم عبد السلام بوشوارب المركز الوطني للتكافؤ البيولوجي للمجموعة، وهو الأول في الجزائر.

تمتلك مجموعة صيدال أربع شركات فرعية وهي بيوتيك (Biotic) في الحراش وسوميديال (Somédial) في واد السمار وفارمال (Pharmal) في الدار البيضاء وانتيبيوتيكال (Antibiotical) في المدية، بالإضافة إلى 9 وحدات إنتاج.

الشركات الفرعية

سوميديال

يقع مقرها في المنطقة الصناعية واد السمار، يحوز مجمع صيدال على 59% منها، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) وفيناليب. (4.55%)

تتضمن وحدة الإنتاج سوميديال ثلاثة أقسام:

قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية،

قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)

قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

إبيرال

إبيرال هي شركة ذات أسهم، شراكة بين مجموعة صيدال (40 %)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40 %) وفلاش الجزائر، المتخصصة في المواد الغذائية. (20 %)

يهدف المشروع الصناعي إبيرال إلى تحقيق ما يلي:

صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة)

تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)

توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

وحدات التوزيع

-الوحدة التجارية وسط مقرها البلدية.

- الوحدة التجارية الشرق و مقرها باتنة.

- الوحدة التجارية غرب مقرها وهران.

وحدات الانتاج:

1-مصنع المدية، متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغيرالبنيسيلينية

2- مصنع الدار البيضاء، يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، ويُنتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).

3- مصنع جسر قسنطينة، يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة ويضم قسمين منفصلي:

قسم صناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)

قسم إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات).

4- مصنع الحراش

مصنع قسنطينة، يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب.

6- مصنع قسنطينة خاص بالأنسولين، متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السريع، القاعدي والمركب 25، على شكل قارورات)

7- مصنع عنابة، متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

8- مصنع شرشال

وحدات تابعة

وحدة عبور

مركز البحث بجسر قسنطينة

مركز بيو اكيغالوس بحسين داي¹

مديرية DMV

1) ترتيب المؤسسات الصيدلانية المنتجة بالجزائر حسب الحصة السوقية لسنة 2018

جدول رقم (4): يمثل ترتيب المؤسسات الصيدلانية المنتجة بالجزائر حسب الحصة السوقية لسنة 2018

ترتيب	اسم المؤسسات	الحصة السوقية (%)
1	EL KENDI	13.967
2	HIKMA	7.732
3	SAIDAL	7.133
4	SANOFI	7.077
5	PHARMALLINCE	5.294
6	MERINAL	5.293
7	BEKER	4.809
8	BIOCARE	3.192
9	FRATER RAZESPFI	3.136
10	PFIZER	2.975

¹ بورصة الجزائر، 28، https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28، تم الإطلاع بتاريخ 2024/05/17، الساعة 10:30.

المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث وتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، دكتوراه تخصص التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ، ، ص 163 .

من خلال الجدول نلاحظ أنه رغم تقدم المؤسسات الصيدلانية الأجنبية على المؤسسات الوطنية إلا أن المؤسسات المحلية مسيطرة على الحصة السوقية الأخرى، وهذا ما تسعى إليه السياسة الصيدلانية الجزائرية من خلال تشجيع التصنيع في المخابر المحلية.¹

2) تطور نشاط الجمع الصناعي صيدال

أ- تطور الإنتاج

يعمل مجمع صيدال في السنوات الأخيرة على تحسين وسائل إنتاجه بما يتماشى مع التطور الحاصل في الصناعة الصيدلانية، ويمكن الوقوف على هذا التطور في الإنتاج بالجمع و هو ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم(5): تطور كمية الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2012- 2018

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الكمية 10^3	135573	130676	111020	108938	115500	105337	124404
القيمة 10^3	10362003	10719779	8483261	8519894	8830187	7995453	8662646

المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث وتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، دكتوراه تخصص التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ، ، ص 178.

نلاحظ أن كمية المسجلة متذبذبة على طول الفترة المدروسة 2012-2018 ، ففي 2012 حققت نسبة ارتفاع 3% بكمية إنتاج 135573 وحدة و هذا يرجع للدعم و التشجيع الذي قدمته الدولة للرفع من الإنتاج المحلي، ليعرف بعدها مجمع صيدال في السنوات المتتالية 2013،2014،2015 انخفاض مستمر في كمية الإنتاج ، ليعود الارتفاع في كمية الإنتاج بنسبة 9.5% سنة 2016 ليعود وينخفض في 2017 بعد غلق وحدة الإنتاج في الحراش التي تساهم في 15% من القدرة الإنتاجية لمجمع صيدال ، ثم يعود للارتفاع سنة 2018.

ب- تطور كمية المبيعات

نستعرض في هذا الجدول تطور كمية مبيعات لمجمع صيدال فيما يلي:

¹ إيمان رمضان، مرجع السابق، ص 163

الجدول رقم(6): تطور كمية مبيعات لمجمع صيدال خلال فترة 2012-2018

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الكمية 10^3	-	-	102563	100740	103706	102847	104867
القيمة 10^3	12206459	11461847	9789026	9503300	9604530	9610664	9627669

المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث وتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، دكتوراه تخصص التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ، ، ص 179.

من خلال الجدول نلاحظ بأن كمية المبيعات عرفت تذبذب على طول الفترة المدروسة حيث سجلت سنوات 2013، 2014، 2015، 2017 انخفاض اساسا إلى:

-انخفاض في كميات الإنتاج نتيجة توقف المؤقت بعض المصانع.

- الأمداد المتأخر و عدم توفر بعض المواد الخام.

- سحب بعض المنتجات من عملية التصنيع بسبب معايير العالية التي تطلبها الجودة.

أما في سنوات 2012، 2016، 2018 عرفت ارتفاع كمية المبيعات و التي ترجع لعدة اسباب منها:

-الجهود المبذولة من قبل كل من العمال و المسيرين في المجمع.

- التحالفات الاستراتيجية والشراكة مع الأطراف الخارجية.

- الجهود المبذولة للانفتاح على الأسواق الخارجية من خلال التصدير.¹

ج-تطور الموارد البشرية

يمكن الوقوف على تطور رقم الأعمال من خلال معدل نموه حيث يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول(7): تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال 2012-2018

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
القيمة 10^3	13895054	11461847	9789026	9984044	9609290	9610664	9627669
دج							
معدل النمو	2.89	17.5	14.59	2	3.75	0.01	0.17

¹ إيمان رمضان ، المرجع نفسه، ص 179.

المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث وتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، دكتوراه تخصص التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ، ، ص 180.

من خلال الجدول يتبين أن معدل النمو السنوي لرقم الأعمال في تطول إيجابي لسنوات 2012، 2015، 2017، 2018 غير أن نسب نموه ضعيفة في سنتين الأخرتين، ويرجع هذا التطور إلى اهتمام المجمع بتقديم منتجات ذات جودة عالية مع العمل على تنويع تشكيلة الأدوية و بأسعار تنافسية

3- نظرة على أنشطة البحث والتطوير والابتكار في مجمع صيدال:

في ظل التغيرات في السوق الصيدلانية سواء على المستوى المحلي والعالمي عمد مجمع صيدال على التكيف مع المحيط الذي ينشط فيه من خلال إنشاء مركز خاص بالبحث والتطوير الصيدلاني، باعتبار هذا الأخير هو أساس الصناعة الصيدلانية والقادر على المحافظة على مكانته في السوق

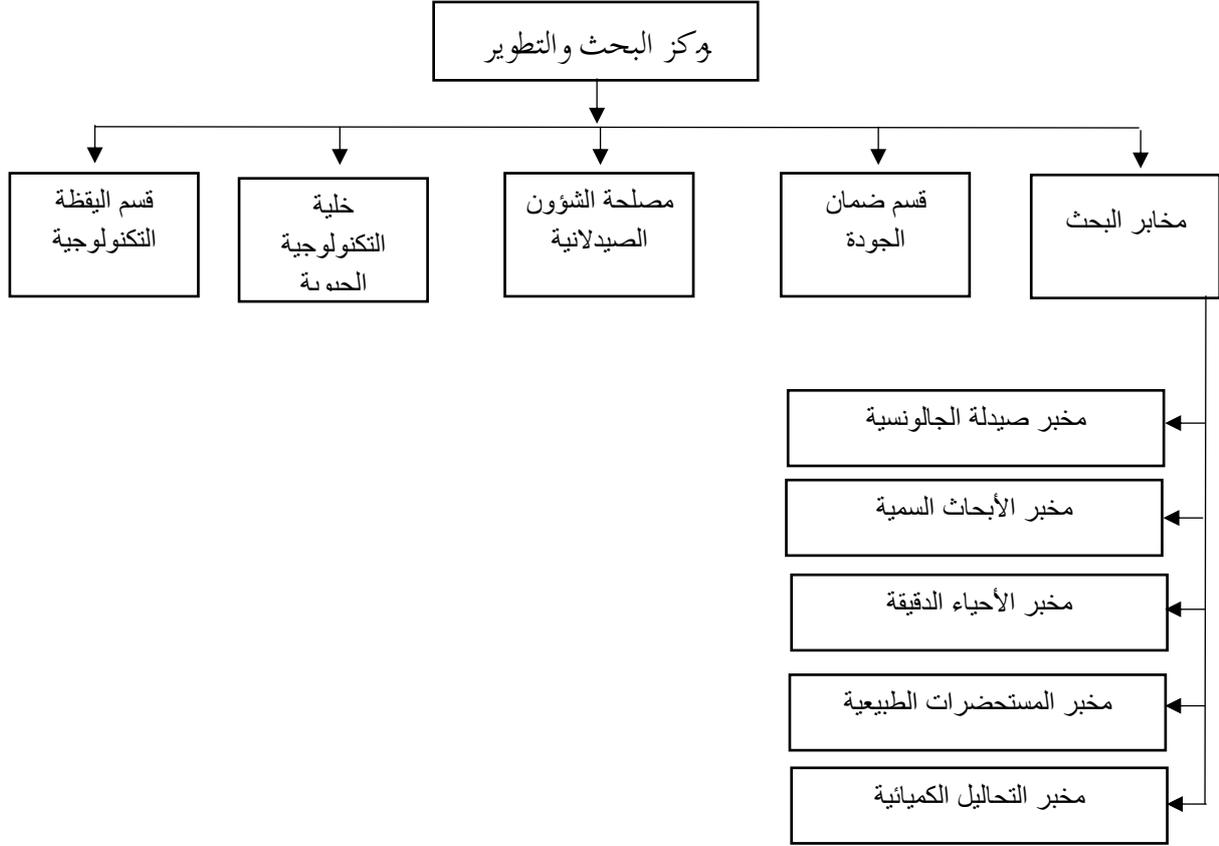
(أ): تعريف مركز البحث والتطوير مهامه وتنظيمه:

تم إنشاء مركز البحث والتطوير CRD SAIDAL في 27 جويلية 1999 بعدما مر بعدة تحولات، فهو ناتج أصلا عن مخبرا البحث والتطوير LDR الذي أنشاء من طرف الصيدلية المركزية الجزائرية PCA ، يهتم أساسا بتكوين صنفين هما المراهم

والأقراص مع قيامه بدراسة فعالية بعض الأدوية المنتجة بهدف أخذ تراخيص لها. ليتم تأسيسه سنة 1987 وحدة الأبحاث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية (URMTP) ذلك في إطار إعادة هيكلة وإنشاء مؤسسة صيدال، إلا أن التحول نحو اقتصاد السوق وظهور العديد من التغيرات في الأسواق الصيدلانية مما أدى لاشتداد المنافسة المحلية والأجنبية، كل هذا جعل وحدة البحث تنتقل إلى مركز مستقل بذاته يشرف على البحوث العلمية وتطوير الأدوية والتقنيات الصيدلانية مع التحكم في تغيرات السوق، والمساهمة في عملية التطوير من أجل الوصول إلى ابتكارات صيدلانية مهمة، بالإضافة إلى مجموعة من المهام التي يتولى مركز البحث والتطوير القيام بها، أهمها :

- تصميم وتطوير الانتاج الصناعي للأدوية الجنيصة لفائدة المجمع، حيث يطور سنويا من 5 إلى 6 منتجات جديدة .
- السعي إلى إدماج تكنولوجيات حديثة في تصنيع الأدوية الجنيصة .
- توفير الإمكانيات المادية والتقنية والموارد البشرية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع .
- تقدير حاجيات السوق المحلي من الأدوية والمواد الصيدلانية من أجل التكوين التقني والعلمي لعمال المجمع .

- اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها حسب أولويات المجمع، أي بعد القيام بالدراسات التقنية وكذا أخذ



الاستراتيجية العامة في الحساب .

- وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد اللازمة لإنتاج الأدوية المراد تطويرها بالمجمع .
- متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة، والاستمرار في إدخال التحسينات عليها إذا ما تطلب الأمر .
- تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة لدى الجهات المعنية .
- نشر الأعمال التقنية والعلمية ونتائج البحث بالمجمع .
- إنجاز الدراسات التي تسمح للمجمع بعقد تحالفات أو شركات استراتيجية مربحة مع مؤسسات أخرى من أجل تفعيل عمليات البحث والتطوير .
- والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير المجمع صيدال:

شكل (07): الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير

مخبر صيدلة الجالونسية

حيث نجد أن:

- مخابر البحث: حيث يمتلك 5 مخابر بتخصصات مختلف تتمثل أساسا في : مخبر صيدلة الجالونسية :
 - يهتم بالأساس بتصميم الأدوية الجنيسة بمختلف أشكالها الصيدلانية (جافة، سائلة) ونقل المنتجات المطورة على نطاق تجريبي وصناعي .
 - مخبر التحاليل الكيميائية: يعمل على التأكد من تطابق المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى تصميم طرق التحليل المستعملة في تطوير الأدوية لمواصفات الجودة ومتابعة دراسات الاستقرار والثبات .
 - مخبر الصيدلة والأبحاث السمية: يقوم بالتأكد من مدى مطابقة المواد الأولية ومنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها، وهذا عن طريق استعمالها على الحيوانات.
 - مخبر الأحياء الدقيقة: مكلف بالمراقبة والتأكد من تطابق المواد الأولية والمنتجات النهائية عن طريق التحاليل والفحوصات اللازمة لتأكد من نجاعة المواد العميقة ونقاؤها الجرثومي، ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة .مخبر المستحضرات الطبيعية تم إنشاء هذا المخبر سنة 2002، حيث يحتوي على قسمين الأول بالزيوت الأساسية والثاني بالنباتات الطبيعية . ب . قسم ضمان الجودة يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية بالإضافة إلى توضيح طريقة تسييرها بهدف ضمان التحسين المستمر .
 - مصلحة الشؤون الصيدلانية تهتم بإعداد الملفات الصيدلانية لكل الأدوية المطورة وتسجيل الاسم التجاري ج . لها على مستوى المعهد الوطني الحماية الملكية الصناعية .
 - خلية التكنولوجيا الحيوية أنشأت هذه الخلية نهاية 2002، تمثل دورها في اكتشاف والبحث عن جزيئات جديدة في تصنيع أدوية جديدة، مما يتيح لها التحرر بشكل جزئي مع الاعتماد على إنتاج الأدوية الجنسية فقط .
 - قسم اليقظة التكنولوجية: تم إنشاء هذا القسم سنة 2003، حيث أوكلت له مهمة جمع تحليل ونشر المعلومات التقنية، التي تتلاءم مع احتياجات الأفراد العاملين في مركز البحث والتطوير. وهذا بتتبع كل الملتقيات العملية ذات العلاقة بنشاط المركز، إضافة إلى مهمة إقامة نظام معلومات استراتيجي فعالة والذي يسمح ببلوغ مستوى تنافسي جيد ومواجهة مختلف التحديات التكنولوجية¹.
- (ب)الإِنفاق على البحث و التطوير في مجمع صيدال:

¹ إيمان رمضان، المرجع نفسه، ص 181.

يعتد مركز البحث والتطوير للمجمع بصفة مستمرة على التمويل الذاتي، بحيث يُخصص نسبة من رقم الأعمال كل سنة لتغطية تكاليف مشاريع البحث، وقد تم مراجعة هذه النسبة آخر مرة في 2002 حيث ارتفعت من 1.5 إلى 3% من رقم الأعمال، إلا أن هذه النسبة تبقى منخفض جدا بالمقارنة مع نظيراتها من المخابر الأجنبية. والجدول التالي يبين الإنفاق على البحث والتطوير بالمجمع:

الجدول رقم(8) : تكاليف الإنفاق على البحث و التطوير بمجمع صيدل للفترة 2012-2018

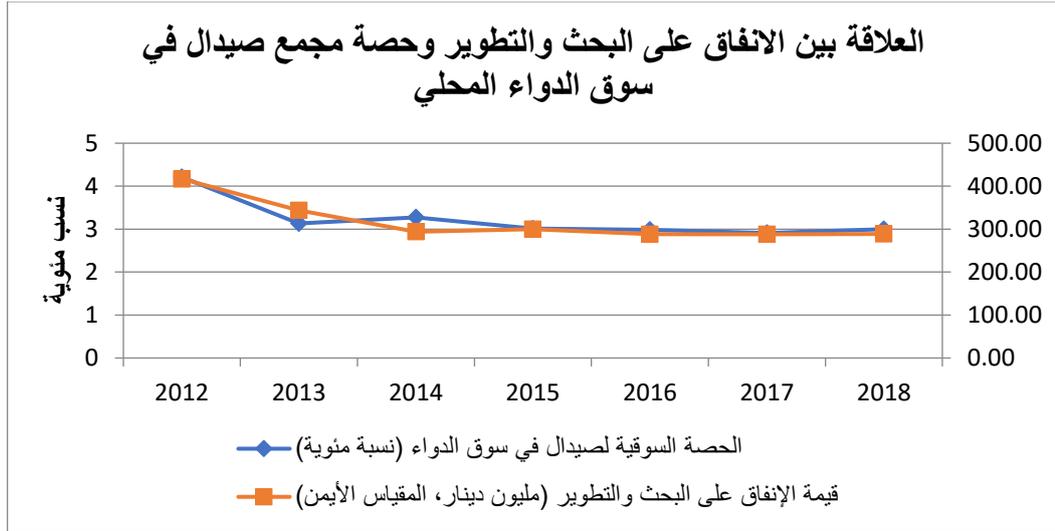
السنوات	رقم الأعمال	نسبة R&D	قيمة الإنفاق على R&D
2012	13895054	%3	416851.62
2013	11461847	%3	343855.41
2014	9789026	%3	293670.78
2015	9984044	%3	299521.32
2016	9609290	%3	288278.70
2017	9610664	%3	288319.92
2018	9627669	%3	288830.07

المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث وتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، دكتوراه تخصص التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ، ص 185.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تناقص مستمر في ميزانية المخصصة للبحث و التطوير و ذلك راجع للانخفاض في رقم أعمال المؤسسة و الذي حققه مجمع صيدال مقارنة بالسنوات السابقة التي تم التطرق اليها سابقا، وتعتبر نسبة 3% من رقم أعمال المجمع المخصصة للبحث و التطوير نسبة قليلة لما تنفقه المخابر العالمية في نفس القطاع. ومنه توجد علاقة طردية بين الإنفاق على البحث و التطوير ورقم الأعمال المحقق لمجمع صيدال.

ج)العلاقة بين الإنفاق على البحث و التطوير وحصّة مجمع صيدال في سوق الدواء المحلي

الشكل رقم (08):يمثل منحني يبين العلاقة بين الإنفاق على البحث و التطوير وحصّة مجمع صيدال في سوق الدواء المحلي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على قاعدة بيانات شركة صيدال

نلاحظ من خلال المنحنى أن هناك تناسب طردي بين الإنفاق المخصص للبحث و التطوير و الحصة السوقية للمؤسسة حيث زاد كلما انخفض الإنفاق على البحث و التطوير نلاحظ انخفاض الحصة السوقية لمجمع صيدال و هو مناحضة في سنوات ،2012،2013 ، وكلما زاد الإنفاق على البحث كلما زادت حصة مجمع صيدال و هو ما نلاحظه في سنة 2014.

هناك علاقة طردية بين الإنفاق على البحث و التطوير و حصة المؤسسة الاقتصادي.

ت)تقييم البحث والتطوير في CRD صيدال

يعتمد مجمع صيدال حسب مسؤول البحث والتطوير في استراتيجيته نحو الابتكار على الاستراتيجية المقادة بنسبة 70% لان المجمع رائد في مجال تصنيع وتسويق الأدوية الجنسية بالجزائر، ونسبة 30% لاستراتيجية الاستجابة وذلك منذ انطلاق المجمع في تطوير الجرع بأشكال جديدة وأدوية ذات مصادر عشبية .

فمن ناحية الاستراتيجية المقادة للبحث والتطوير يتم تطوير وإنتاج الأدوية الجنسية، وهي الأدوية التي فقدت حمايتها القانونية أي انتهت مدة براءات اختراعها، فقد اتبعت هذه الاستراتيجية كاستجابة للسياسة الوطنية الصيدلانية من جهة وكونها تتماشى وإمكانيات المركز كونها تعتمد على استثمارات محدودة في البحث والتطوير من جهة أخرى، ويسعى المركز من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التميز عن طريق التنافسية السعريه .

ويعمل مركز البحث والتطوير أيضا على استراتيجية الاستجابة من خلال تنفيذ مشاريع البحث الأساسي في العلوم الصيدلانية والعلوم ذات الصلة، وتعلق هذه مشاريع البحثية بالنباتات الطبية لإطلاق منتجات جديدة، الابتكار

في عمليات التصنيع من خلال البحث عن أشكال جديدة للمنتجات الابتكار التنظيمي حيث يسعى المركز للوصول إلى ابتكارات يتم حمايتها ببراءات اختراع أو تسجيلها، ويمكن التمييز بين نوعين :

المشاريع الداخلية: يتم تنفيذها من قبل فريق مشروع خاص بالمجمع، تتعلق أساسا بالبحث في النباتات الطبية، بالإضافة إلى البحث عن السمية المحتملة للشوائب في بعض المواد الخام، ويتم تمويلها بصفة ذاتية وتهدف في النهائية إلى تسجيلها والحصول على براءات اختراع.

المشاريع الخارجية:

تخضع مباشرة لإشراف المديرية العامة للبحث و التطوير التكنولوجي ووزارة التعليم العالي، تهدف في العموم إلى تطوير البحث في المجال الصحي و السماح بتمويل هذه النتائج من طرف الإدارة العامة للبحث و التطوير التكنولوجي.

الابتكار في المنتج من خلال الوصول لمنتجات جديدة أو العمل على مراجعة المنتجات والقيام بحذف أو ادخال تحسينات و تطويرها.

الابتكار في العملية الإنتاجية الذي يتم في عملية تصنيع المنتجات في حد ذاتها أو التقنيات المعتمدة أو تطوير أشكال الجرعات الجديدة.

الابتكار في التسويق من خلال محاولة تنويع اساليب التسويق مع زبائنها باختلاف انواعهم

الابتكار البيئي المرتبط بإعادة تدوير النفايات وتحييد¹

¹ إيمان رمضان، المرجع نفسه، ص 189.

خلاصة الفصل:

يمثل الإنفاق على البحث والتطوير محركاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية. فعبء تعزيز قدرة الشركات على إنتاج المعرفة و الابتكار يتمكنون من تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات، مما يعزز قدرتهم على التنافس في السوق وتحقيق النمو والاستدامة، وبالتالي يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير استثماراً حيويًا يساعد الشركات على البقاء على القمة وتحقيق النجاح في عالم الأعمال.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية وخطواتها

الإجرائية

مقدمة الفصل الثالث

استكمالاً الذي تم تطرق إليه في الفصلين السابقين ؛ من المفاهيم النظرية سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم دراسته نظرياً على المؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛ حيث يتمثل الهدف من اجراء الدراسة التعرف على دور البحث و التطوير في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها من خلال الوقوف على مدى اعتماد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على الإنفاق على البحث و التطوير، و توضيح دوره في تحقيق الميزة التنافسية و هو هدف المرجو من هذه الدراسة و خاصة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من العاملين و الموظفين عن طريق توزيع استمارة استبيان ، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين يتعلق بثلاث مباحث.

في المبحث الأول يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة المستخدمة في الدراسة.

في المبحث الثاني فهو يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

في المبحث الثالث يتم التطرق إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

على ضوء ما تم تقديمه في الفصلين السابقين، تم إجراء في هذا الفصل دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر والتي تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة وهي مؤسسة خاصة، حيث تسع هذه المؤسسة إلى تحقيق نتائج ايجابية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: نبذة وجيزة عن المؤسسة وطبيعة نشاطها.

أولاً: نبذة وجيزة عن المؤسسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على كيفية نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وكذلك إبراز موقعها الجغرافي

تعتبر هذه المؤسسة فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية وهذا منذ تأسيس المؤسسة الأم سنة 1984) مصبرات الطماطم (CAB) فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانية العالية والجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت ادارة المجمع الى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع

فبعد أن تم انشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود انت فكرة انشاء المؤسسة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات للهيئات الإدارية الأخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت في هذا المشروع نذكر منها:

دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية

دراسة الإمكانية الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية

دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق)

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وايطالية المنشأ، وبعد مرور أربع سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشأت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج قائمة التي تتربع على مساحة

قدرها 42.500 متر مربع يحدّها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراضي زراعية ملكا للخواص.

انطلق انتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنه 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا، وفي سنه 2009 تم انشاء وحدة انتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ايزو 9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ايزو 22000) سنة 2012 وهذا راجع الى نظام تسيير الجودة التي ظهرت على تطبيق المؤسسة من دون نشأتها الى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي انتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي 2014 سنة أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط انتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالتالي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون التحكم، و 479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر 66 مليون أورو سنويا.

ثانيا: طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها

تمكنت مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع في السوق المحلي حيث تغطي جزءا هاما من احتياجات السوق المحلية والوطنية بإنتاج المادة الغذائية السميد ومشتقاته باعتبارها مادة واسعة الاستهلاك في السوق الجزائري بصفة عامة، حيث يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 طن و هذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة، ويتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة المعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات أم لا، ويتميز العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالتواصل وبعدم التقطع حيث يعتمد العمل بها من خلال 121 عامل على مستوى وحدتي انتاج السعيد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب (ثلاثة ثمانية) كالاتي:

- الفرقة أ من الساعة الخامسة صباحا الى الساعة 1:00 زولا.
- الفرقة ب من الساعة 1 زوال الى الساعة 9:00 مساء.
- الفرقة ج من الساعة 9:00 مساء الى الساعة 05:00 صباحا.
- فرقه د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

203 عامل على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04:00 صباحا الى ساعة 12:00 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا الى الساعة 8:00 مساءا.
- الفرقة ج من الساعة 8:00 مساء الى الساعة 04:00 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

وتقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بإنتاج المادة الغذائية السميد وعجائن بنوعيات مختلفة واوزان متباينة تلبي أغراض مختلفة، بهدف ارضاء جميع طبقات المجتمع مما يسمح بتحقيق مردودية عالية والاستحواذ على حصة سوقية أكبر وتحقيق التميز عن باقي المؤسسات في هذا المجال الذي تعمل جاهدة من أجل الاستيلاء على أكبر حصة سوقية فيه، وعلى ذلك فإن المؤسسة تتوفر على ثلاث وحدات انتاج تتمثل في:

وحدة انتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في انتاج العجائن عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس (...).

وحدة انتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي

وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: التي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) الى عجائن غذائية مختلفة للاستهلاك المباشر.

1-أهداف المؤسسة:

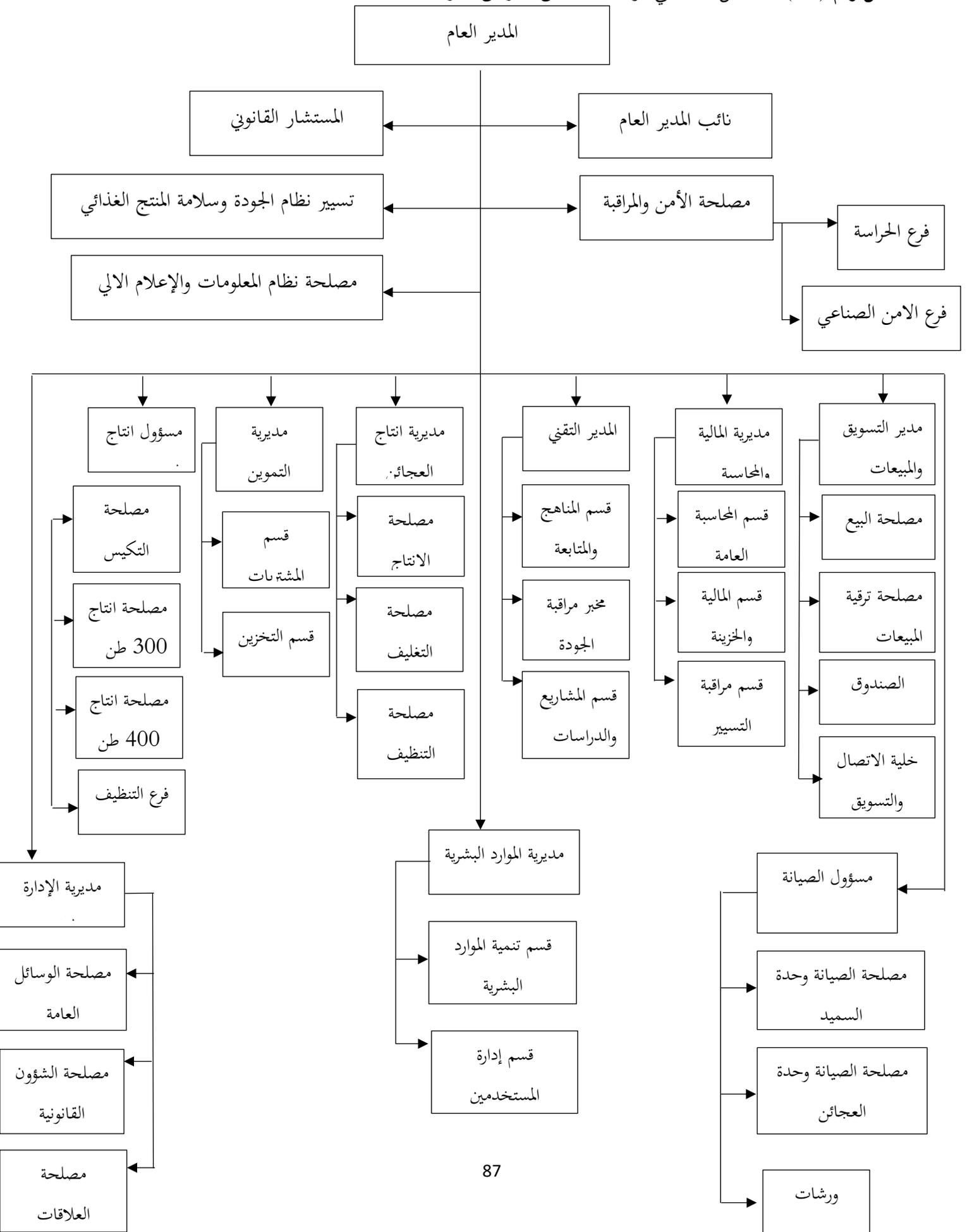
تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها الى تحقيق الاهداف التالية:

- ضمان البقاء والاستمرار؛
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والارباح
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض والاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة
- محاولة كسب أكبر حصة في السوق الوطنية
- الاستمرار في الحفاظ على الانتاج من حيث الجودة النوعية والسعر؛
- السعي الى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال
- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد

ثالثا: الهيكل التنظيمي و شرح مكوناته

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



1- شرح مهام أقسام ومصالح المؤسسة:

أ. المديرية التقنية:

قسم المناهج والمتابعة التقنية: متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي؛ تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية مخبر مراقبة الجودة خصص هذا المخبر للبحث عن مكونات وأساليب جديدة لتقديم المنتجات وكذا القيام بالأبحاث والفحوصات والتحليل الفيزيوكيميائية على المواد الأولية، ومراقبة المنتجات في صفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة الشكل الذوق الوزن، المكونات الداخلية .

قسم الأشغال والدراسات تتمثل مهامها في دراسة وإنجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسعات الجارية على مستوى المؤسسة وقياس مدى الجودة منها:

ب. مديرية الموارد البشرية مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان

سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة وهي تنقسم الى:

● قسم تنمية الموارد البشرية

التوظيف حسب حاجات المؤسسة

تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالبناء الوظيفي

ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة

● قسم تسيير المستخدمين

التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار

القانوني قيد التطبيق

متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي

ت. مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات قطع الغيار الخ، والسهر على تخزينها

المطلب الثاني: الإنفاق على البحث والتطوير في مطاحن عمر بن عمر

يعود الهدف الرئيسي من ممارسة نشاط البحث والتطوير على مستوى مطاحن عمر بن عمر إلى تحقيق الجودة على المنتجات و تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن و ذلك لخلق موقع تنافسي فعال على مستوى المؤسسات المحلية والدولية، و يتم هذا من خلال توفير مبالغ مالية كافية لتمويل نشاطات البحث والتطوير بالشكل الذي يمكن من تحقيق ما تسعى إليه المطاحن و هذا ما، سنوضحه من خلال هذا المطلب.

أولاً: طريقة تحديد ميزانية البحث والتطوير لدى مطاحن عمر بن عمر

تخصص مطاحن عمر بن عمر الأموال اللازمة للإنفاق على متطلبات البحث و التطوير من رقم الأعمال المحقق بالشكل الذي يعمل على تأدية المهام المترتبة عن أهداف البحث والتطوير، وتستند في ذلك على مجموعة من المعطيات التي تأخذها بعين الاعتبار عند إعداد موازنة البحث والتطوير، نذكر منها: التقارير المعدة عن نشاطات المنافسين في مجال الإنفاق على البحث و التطوير، بالإضافة إلى ما يحققه المنتج من إيرادات في المستقبل، و من أهم المعطيات المعتمد عليها في إعداد الموازنة ما تقدمه مراكز البحث و التطوير التي تستعين بها المطاحن من نسب مثالية للإنفاق على البحث و التطوير في مجال تخصص البعد تحديد مطاحن عمر بن عمر مخصصات البحث والتطوير توزع تلك الأموال على المجالات التالية:

- الآلات المستوردة من الخارج .

- الكفاءات الخارجية من مستشارين وخبراء مختصين في مجال البحث والتطوير.

- المواد الأولية لمعالجة كمية قليلة من المدخلات مقابل الحصول على كمية كبيرة من المخرجات.

- تدريب و تكوين العمال بهدف توفير رأس مال فكريا فعالا في مجال البحث و التطوير .

- الأفكار المستعان بها من مراكز البحث والتطوير .

- حضور الندوات والمؤتمرات.

أما فيما يخص الجهة المسؤولة عن تحديد مخصصات البحث والتطوير فهي المديرية العامة للمطاحن، وذلك بطلب من مدراء الوظائف المكلفين بتحديد نوع البحث و التطوير المراد تنفيذه مع تقديم كمية الأموال اللازمة لتنفيذ ما تم التوصل إليه .

ثانيا: تطور قيمة الإنفاق على البحث والتطوير في مطاحن عمر بن عمر يمكن توضيح تطور قيمة الإنفاق على البحث والتطوير بمطاحن عمر بن عمر خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2012 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (9): يمثل تطور قيمة الإنفاق على البحث و التطوير بمطاحن عمر بن عمر(2002-2012)

السنوات	قيمة الإنفاق على البحث و التطوير (1000دج)	رقم الأعمال الإجمالي
2002	3060	-
2003	3519	1.15
2004	4047	1.15
2005	4654	1.15
2006	5332	1.15
2007	6155	1.15
2008	7078	1.77
2009	12512	1.15
2010	14389	1.15
2011	16547	1.15
2012	19029	1.15
2002-2012		6.22

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة الإنفاق على البحث والتطوير في تزايد مستمر طوال سنوات الدراسة، بحيث يتراوح بين 3060 ألف دج و 7078 ألف دج في سنة 2002، 2003، 2004، 2005، 2007، 2008 بمضاعف تطور ثابت في كل سنة يقدر ب 1.15، إلا أنه في سنة 2009 تم تسجيل ارتفاع مفاجئ في قيمة الإنفاق على البحث و التطوير من مبلغ 7078 ألف دج ليصل 12512 ألف دج، وارتفاع مضاعف التطور من 1.15 إلى 1.77 كأكبر ارتفاع شهده الإنفاق على البحث و التطوير في الفترة الممتدة 2002-2012 .

ثالثا: تطور رقم الأعمال الإجمالي:

من خلال ما تم عرضه من تطور لرقم الأعمال المحقق لكل من السميد و العجائن خلال السنوات (2002- 2012) سنحاول تسليط الضوء على تطور رقم الأعمال الإجمالي المحقق من هذه المنتجات، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(10): يمثل تطور رقم الأعمال الإجمالي(2002-2012)

السنوات	رقم الأعمال المحقق	مضاعف التطور
2002	1028494	-

2	2045835	2003
1.09	2232789	2004
1.07	2381740	2005
1.29	3063201	2006
1.34	4098153	2007
0.92	3787243	2008
1.19	4510669	2009
1.65	7430852	2010
0.57	4222833	2011
1.17	4935946	2012
4.80	-	2002-2012

المصدر: بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الجدول يتضح لنا من الشكل السابق أن رقم الأعمال الإجمالي حقق ارتفاع في سنة 2012 وصل إلى 4935946 ألف دج بمضاعف تطور عن سنة 2011 قدر 1.17 مقارنة بتراجعته بالنسبة السميد، كما نلاحظ الانخفاض المسجل في رقم الأعمال الإجمالي في سنة 2011 بمبلغ 4222833 ألف دج لينخفض مضاعف التطور إلى (0.57).

أولاً: تأثير الإنفاق للبحث و التطوير على رقم الأعمال الإجمالي:

الجدول رقم(11):يمثل تأثير الإنفاق للبحث و التطوير على رقم الأعمال المحقق

السنوات	رقم الأعمال المحقق	قيمة الإنفاق على البحث و التطوير (1000 دج)
2002	1028494	3060
2003	2045835	3519
2004	2232789	4047
2005	2381740	4654
2006	3063201	5332

2007	4098153	6155
2008	3787243	7078
2009	4510669	12512
2010	7430852	14389
2011	4222833	16547
2012	4935946	19029

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الوثائق الداخلية لمطاحن عمر بن عمر.

من خلال الجدول السابق نلاحظ الأنفاق على البحث و التطوير ادى الى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة إلى 4222833 ألف دينار جزائري بعدما كان 3115938 ألف دج و يرجع ذلك إلى مبيعات المحققة من العجائن و التي كانت نتاج أعمال البحث و التطوير ليشهد ارتفاع سنة 2012 إلى 4935946 ألف دينار جزائري بارتفاع قدر 7131113 ألف دينار جزائري.

مما سبق يتضح أن هناك علاقة طردية بين الإنفاق على البحث و التطوير ورقم أعمال المحقق لمطاحن عمر بن عمر.

المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ومنهجها وحدودها

أولاً: منهج الدراسة

بناء على أهداف البحث الرامية إلى معرفة مدى دور البحث و التطوير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية واستناداً إلى الفرضيات التي تم وضعها والتي لا يمكن التأكد من صحتها إلا بالرجوع إلى الميدان واتباع منهج محدد يمكن اتباعه للحصول على المعلومات والمعارف التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية.

1-تعريف المنهج:

ولا شك أن المناهج تختلف باختلاف مشكلة البحث واختلاف الاهداف العامة والنوعية التي يسعى الباحث لتحقيقها، في هذه الدراسة تطلب منا استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع الدراسة.

و بما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى مساهمة الإنفاق على البحث و التطوير في تحقيق الميزة التنافسية لدى مطاحن عمر بن عمر ، فإن الطالب يرى أن أنسب منهج يسمح بتحقيق اهداف الدراسة هو المنهج الوصفي، حيث تم استجواب عينة من الأفراد المجتمع المدروس في المؤسسة و ذلك باعتمادات على أداة خاصة بجمع البيانات الضرورية و المناسبة لطبيعة هذا الموضوع المتمثل في استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة عشوائية للرؤساء الأقسام و نوابهم ، ما مكن من جمع المعلومات و بيانات دقيقة بناء على إجابات افراد تم ضبط المعلومات في شكل متغيرات إجرائية يمكن التحكم

فيها و وصفها إحصائيا تم تحليل البيانات التي تم تجميعها ما ساهم في التعرف على العوامل المكونة للظاهرة المدروسة المؤثرة فيها و كيفية مساهمتها في تحسين الميزة التنافسية كما سمح أسلوب مقارنة النتائج المتحصل عليها من المؤسسة في التوصل إلى النتائج أوفى و أدق و تقديم تفسيرات أكثر عمق للظاهرة محل الدراسة

ثانيا: حدود الدراسة

انطلاقا من أهداف و طبيعة الدراسة و الإمكانيات المتاحة، فإن حدود الموضوع كانت كالأتي :

1-الحدود الجغرافية:

نظرا لمحدودية الامكانيات وطبيعة الموضوع دور الإنفاق على البحث و التطوير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة تتطلب منا البحث حصر مجال الدراسة الجغرافي الذي يخص مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة. وما دامت الدراسة تهدف إلى معرفة دور الإنفاق على البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قد انصببت دراستنا على مجموعة من الإطارات وأعوان التحكم مطاحن عمر بن عمر.

2-الحدود البشري:

تنحصر حدود البشرية للدراسة في فئة العمال والموظفين بمطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة حيث يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 847 عامل مقسمين كالآتي: 18 إطار سامي، 108 إطار، 290 عون تحكم (ماهر) و 431 منفذ

3-الحدود الزمنية:

إذا كان المجال الزمني يحدد الفترة الزمنية ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة وما دام مجال دراستنا هو مطاحن عمر بن عمر قمنا بتخصيص أوقات لزيارة المؤسسة، إضافة إلى بعض اللقاءات التي تمت مع بعض الإطارات وأعوان التحكم. كل هذا سمح لنا باستغلال الوقت الكافي للتداول والحصول على المعلومات الضرورية لبناء الاستمارة وبعد إعدادها تم توزيعها على حوالي 50 عاملا يوم 2024/05/14 ليتم جمعها ودراستها ثم تفرغها مباشرة بعد استلامها.

ثالثا: موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

إن موضوع الإنفاق على البحث و التطوير و الميزة التنافسية داخل المؤسسة الانتاجية في الجزائر من بين المواضيع الهامة لذلك فإن استخدام أسلوب العينة لمثل هذه الموضوعات يعد من المهام الصعبة التي تواجه الباحث في الدراسة، وهذا نظرا لصعوبة دراسة جمع الجوانب والأطراف الفاعلة فيها.

لهذا فضلنا حصر دراستنا على عينة عشوائية تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة باعتبارها تتناسب تماما مع طبيعة البحث وخصوصيات الدراسة، وهي في اعتقادنا تمثل المجتمع المتناول في الدراسة، والإطار المرجعي للعينة في هذه الدراسة هو مجموعة من إطارات مطاحن عمر بن عمر والبالغ عددهم 143 عاملا ويمثل عدد العينة 45 فرد وتحصلنا عليها بطريقة عشوائية بعد أن وزعت 60 استمارة من الاستمارات المعدة للبحث وتم استرداد 50 استمارة واكتفينا بهذا العدد الذي يمثل 31.5% من مجتمع العينة.

صممنا استبيان اشتملت على 34 سؤالاً يدور حول دور الإنفاق على البحث و التطوير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة و ثبات اتساقها الداخلي

نستعرض في هذا المبحث الأداة التي استخدمت في الدراسة الميدانية في جمع البيانات و معالجتها من ادوات الإحصائية و برامج.

المطلب الأول: عرض الاستبانة الدراسة

أولاً: عرض الاستبانة أداة الدراسة

حيث تتكون الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

1- الجزء الأول للاستبانة يشمل البيانات الشخصية و الوظيفية للمبحثن و المتمثلة في: الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة.

2- الجزء الثاني للاستبانة يتضمن محورين لكل من المتغير المستقل المتمثل في الإنفاق على البحث و التطوير، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.

- المحور الأول: خاص بالعبارات الميزة التنافسية بعديها الموضحة كما يلي:

- التكلفة تضم العبارات المرقمة من (01) إلى (05)؛
- التميز تضم العبارات المرقمة من (06) إلى (19)؛

المحور الثاني: خاص بالعبارات الإنفاق على البحث و التطوير والمرقمة من (20) إلى (34).

ثانياً: مقياس Likert الخماسي:

تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة و الذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم في عملية التفريغ الإجابات و ذلك وفقاً لمقياس Likert الخماسي والذي تتراوح درجاته بين : موافق بشدة؛ موافق ؛

محايد؛ غير موافق؛ غير موافق بشدة، و التي تأخذ القيم و الأوزان التالية (1؛2؛3؛4؛5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة ، و ذلك كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (04)

الجدول رقم(12):مقياس Likert الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: أو ما سيكاران طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل على بيسوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 284.

و للحكم على المؤشرات الإحصائية و التي من بينها المتوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا و عليا للمقياس Likert الخماسي و هذا بحسب المدى بين أكبر قيمة و أصغر قيمة في المقياس أي $(5-1=4)$ ، ثم تقسيمه على عدد الدرجات 0.5 للحصول على طول الفئة أي $(4/5=0.8)$, ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي (1) و ذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي (1.80) و هكذا على هذا الأساس تتكون فئات مقياس Likert الخماسي الموضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم (13): فئات مقياس Likert الخماسي

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل 1.80	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مقياس Likert الخماسي

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق أداة الدراسة

حرصا على صدق الاستمارة، ونظرا لأهمية نوع البيانات التي يسعى الطالب أن تكون كافي وشاملة لجميع جوانب الموضوع، وجب الالتزام بقواعد الاستمارة من أجل أن تكون عبارتها موجزة بقدر الإمكان ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم، كما تم تجنب المصطلحات الصعبة والمعقدة واقتراح إجابات بسيطة وغير غامضة.

كما تم عرض الاستمارة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية و هم الأساتذة الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، بصفتهم متخصصين في إدارة الموارد البشرية، إدارة الأعمال الاقتصاد والتسويق، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مضمون الاستمارة والحكم على مدى ملائمة العبارات ووضوحها وسلامتها العلمية واللغوية، وبناء على توجيهاتهم فقد تم إخراج الاستمارة في صورتها النهائية بعد إجراء بعض التعديلات تمثلت أساسا فيما يلي:

- حذف بعض المفردات وتعويضها بأخرى.
- إعادة صياغة بعض العبارات.
- تبسيط بعض العبارات لتحقيق الفهم الصحيح والموحد لها.
- إضافة بعض البيانات الشخصية للعينة المدروسة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يعد معامل الثبات "ألفا كرو نباخ (Alpha Crombkh)" أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، وإضفاء الشرعية عليها، وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذ كانت أسئلة الاستمارة صحيحة، على إثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة "لأفراد كرو نباخ" هي (0.6) وأفضل قيمة عندما تكون بين (0.7) و (0.8) وكلما تزيد تكون أفضل.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل "ألفا كرو نباخ" لكل محور من محاور الاستمارة، وحسب العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معامل "ألفا كرو نباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معامل "ألفا كرو نباخ"	محاور الاستمارة
0.878	الإفناق على البحث و التطوير
0.867	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن معامل الثبات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الدراسة فاقت 80% كما فاقت قيمة المعامل ذاته 0.80% لكل العبارات مجتمعة، وهو ما يؤكد ثبات أداة الدراسة ويبين مدى صلاحيتها للتطبيق الميداني.

المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، يتم حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة إذا كان المحور مقسماً إلى أبعاد مستقلة عن بعضها البعض، كما هو الحال بالنسبة لمحوري الاستمارة موضوع الدراسة، وعليه فإنه من الضروري حساب معامل "بيرسون" للتناسق الداخلي للعينة، كما هو موضح فيما يلي:

- معامل ارتباط يأخذ قيمة في المجال المحدود $[-1, +1]$
- عند مستوى معنوية تساوي 0.05، إذا كان المعامل يقع ضمن المجال $[-1, 0]$ نقول أن العلاقة سالبة وقوية، أما إذا كان المعامل ضمن المجال $[0, +1]$ نقول أن العلاقة موجبة وقوية
- إذا كان المعامل يساوي الصفر نقول أنه لا توجد علاقة ارتباط

أولاً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "

ينقسم المحور الأول لاستمارة أسئلة "الميزة التنافسية" إلى (04) أبعاد، وعليه فقد تم حساب معامل بيرسون لعبارات كل بعد على حدا، وكانت النتائج كالتالي:

1- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "التكلفة":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "التكلفة":

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات الشركة بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة	0.578	0.000
02	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار	0.481	0.001
03	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف عمليات الصيانة باستمرار	0.783	0.000
04	تقوم الشركة بعمية الإنتاج وتوزيع بتكلفة أقل من المنافسين في السوق	0.725	0.000
05	تتم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة أعلى وسعر أقل من المنافسين	0.685	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة" و الدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha < 0.05$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممه لقياسه وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

2- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "التميز":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "التميز":

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التميز" و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
06	تسعى الشركة إلى خفض نسب العيب في منتجاتها باستمرار	0,388	30.00
07	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية والعالمية.	0.444	20.00
08	تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.	0.581	0.000
09	تعمل الشركة على توعية العاملين لديها بضرورة تبني ثقافة الجودة	0.737	0.000
10	تتصف آلات ومعدات الشركة بأنها ذات أغراض متعددة	0.527	0.000
11	يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	0.661	0.000
12	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجاتها.	0.680	0.000
13	تسعى الشركة إلى إجراء تغيير في عملية تصميم المنتجات لمسايرة تغيرات في أذواق المستهلكين.	0.693	0.000
14	تسعى الشركة لتحسين العمليات بالاعتماد على خبرات على الإمكانيات المتاحة في الشركة	0.667	0.000
15	تقوم الشركة بتصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم منتج جديد	0.605	0.000
16	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار	0.542	0.000

17	لشركة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	0.646	0.000
18	تستخدم منظمتنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المتغيرة.	0.629	0.000
19	تعمل الشركة على الإستجابة السريعة و المتغيرة لتطلعات و رغبات زبائنها.	0.235	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التميز" و الدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية و كلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha < 0.05$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممته لقياسه، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

3- اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الإنفاق على البحث و التطوير":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي "الإنفاق على البحث و التطوير":

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الخاص بالإنفاق على البحث

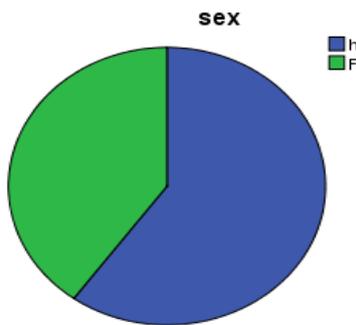
الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
20	تتم الإدارة بالبحث عن أفكار جديدة لتحسين جودة المنتجات	0.608	0.000
21	يتميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة تساعد على تبادل الأفكار بين العمال بمختلف المستويات.	0.640	0.000
22	تسعى مؤسستكم إلى اكتساب أحدث المعدات التقنية والتكنولوجية لخلق مناخ عمل مناسب للبحث و التطوير.	0.608	0.000
23	. تتعاون الشركة مع الجامعات ومخابر البحث العلمي لتطوير الأفكار والمشاريع الجديدة.	0.662	0.000
24	تقبل المؤسسة الأفكار والاقتراحات المبدعة من طرف عملائها ومورديها ويتم دراستها و تبينها.	0.760	0.000
25	تخطط المؤسسة لتوسيع نطاق البحث و التطوير في المستقبل.	0.458	0.000
26	تعمل الشركة على إبرام عقود التمويل في إطار التعاون أو الشراكة لدعم أنشطة البحث والتطوير.	0.662	0.000

0.000	0.430	تضع مؤسستكم برامج لتدريب العمال تساعدكم على حل المشكلات بطرق إبداعية.	27
0.000	0.784	تخصص مؤسستكم نسبة كافية من ميزانيتها لتمويل مشاريع البحث والتطوير	28
0.000	0.604	تعمل المؤسسة على الحصول على تمويلات مختلفة من عدة مصادر لدعم مشاريع البحث والتطوير.	29
0.000	0.660	تبحث مؤسستكم باستمرار على ابتكار أساليب إنتاجية تراعي المعايير البيئية و صحة وسلامة الأفراد.	30
0.000	0.679	تحدد المؤسسة ميزانية البحث و التطوير داخل المؤسسة.	31
0.000	0.606	تتحصل مؤسستكم على الدعم على المالي من طرف الدولة لتمويل بعض مشاريع البحث والتطوير.	32
0.000	0.633	تتخذ المؤسسة إجراءات لزيادة لضمان فعالية استثماراتها في البحث والتطوير.	33
0.000	0.617	تواجه المؤسسة تحديات في توجيه استثمارات نحو البحوث والتطوير	34

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات "الإنفاق على البحث و التطوير" و الدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية و كلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha < 0.05$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممته لقياسه، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

ثالثا: خصائص مفردات عينة:



فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق للمتغيرات الشخصية:

1- توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات عينات الدراسة وفق الجنس

الجدول (18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الشكل رقم (10) : يمثل دائرة نسبية تبين توزيع توزيع

البيان	العدد	النسبة
ذكر	27	60%
أنثى	18	40%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

حسب الجنس المبين أعلاه أنه يوجد تباعد متقارب في التوزيع بين الجنسين حيث نسبة الذكور تشكل (60%) ونسبة الإناث تشكل (40%)، في حين عدد الذكور كان (27) أما الإناث كانت (18) و عليه فمجتمع الدراسة يغلب عليه الطابع الذكوري و قدر ارتبط بطبيعة العمل في مطاحن عمر بن عمر يعد من أبرز القطاعات التي تستقطب العنصر الذكري.

2- خصائص عينة الدراسة حسب السن:

يتم تبيان توزيع أفراد عينة حسب العمر كما يلي:

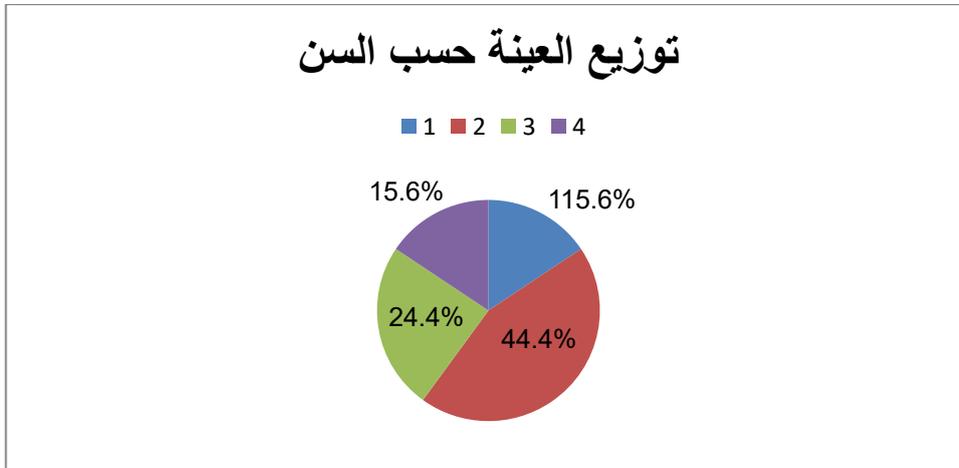
الجدول (19): توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	7	15.6%
من 25 إلى 39 سنة	20	44.4%
من 40 إلى 55	11	24.4%
أكثر من 55	7	15.6%
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب السن المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الممتدة من 25 إلى 39 سنة حيث بلغ عددها (20) فرد أي بنسبة 44.4% ثم تليها الفئة العمرية الممتدة من 40 إلى 55 حيث بلغ عددها (11) فرد أي بنسبة 24.4% ، تليها الفئة العمرية الممتدة أقل من 25 حيث بلغ عددها (7) أفراد بنسبة 15.6% وهي كانت أقل نسبة في الفئات هي و الفئة أكثر من 55 المساوية لها في عدد الأفراد و النسبة و التي تقدر 15.6%. وهذا يبين أن مفردات العينة أغلبهم من الفئة الشبانية، وهي الفئة التي لديها القدرة على البحث و التطوير و الإبداع و الإبداع.

الشكل رقم(11):دائرة نسبية تبين توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

3-خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يتم تبين التوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي :

الجدول(20):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	39	86.70%
دراسات عليا	6	13.3%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (12) : دائرة نسبية تبين توزيع

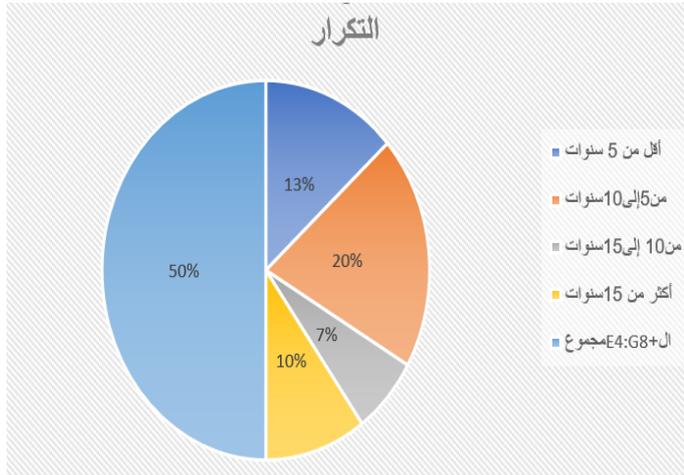
أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

و يتضح من خلال توزيع العينة حسب المستوى التعليمي المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين من المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم (39) بنسبة 86.7%، وتليها فئة مستوى دراسات العليا التي عددها (6) أي بنسبة تقدر 13.3%، و هذا يشير إلى أن جميع أفراد العينة جامعيين يملكون مؤهلات علمية التي تمكنهم من الانخراط في البحث و، وتطوير منتجات المؤسسة، وجلب أفكار جديدة، وتحويل المعرفة إلى ابتكارات.

4- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يتم توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول (21): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة



مستوى الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	26.7%
من 5 إلى 10 سنوات	18	40%
من 10 إلى 15 سنوات	6	13.3%
أكثر من 15 سنوات	9	20%
المجموع	45	100%

الشكل رقم (13): دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة

المصدر: المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات

SPSS

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المبينة أعلاه أن أغلبية الباحثين من أصحاب الخبرة الممتدة من 05 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددها (18) فرد أي بنسبة 40% ثم يليها أصحاب خبرة أقل من 5 سنوات البالغ عددها (12) بنسبة 26.7% ، اما المستجوبين الذين تتجاوز سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة بلغ عددهم (9) أفراد بنسبة تقدر 20% ، أما أقل نسبة فهي تخص فئة من 10 إلى 15 سنة و التي بلغ عددها (6) أفراد بنسبة تقدر 13.3% ومنه نستنتج أن فئة العاملين في المؤسسة هم فئة متوسطة الخبرة.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير الدراسة

المطلب الأول: عرض تحليل إجابات العينة حول متغيرات الدراسة

يتم في ما يلي عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة المرتبطة أساسا بالإفناق على البحث و التطوير الميزة التنافسية بأبعادها وفقا لما يوضحه الملحق رقم(7)

أولا- عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الميزة التنافسية

يتم فيما يلي تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية و أبعادها كما هو موضح في الجداول التالية:

1- تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد التكلفة

جدول (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ببعد التكلفة

الرقم	العبرة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات الشركة بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة	3	17	8	16	1	3.11	1.049	محايد
		6.7 %	37.8	17.8	35.6	2.2			
02	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار	6	28	5	6	0	3.76	0.857	موافق
		13.3 %	62.2	11.1	13.3	0			
03	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف عمليات الصيانة باستمرار	11	22	8	4	0	3.89	0.885	موافق
		24.4 %	48.9	17.8	8.9	0			

موافق	0.809	3.60	0	5	12	24	4	ت	تقوم الشركة بعمية الإنتاج وتوزيع بتكلفة أقل من المنافسين في السوق	04
			0	11.1	26.7	53.3	8.9	%		
موافق	1.014	3.49	1	7	13	17	7	ت	تتم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة أعلى وسعر أقل من المنافسين	05
			2.2	15.6	28.9	37.8	15.6	%		
موافق	0.598	3.56	المتوسط الحسابي العام							

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن آراء الأفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (التكلفة) حيث جاءت معظمها بمستوى موافق إلا العبارة رقم(1) و هذا ما يوضحه المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ(3.56)

و انحرافه المعياري (0.598) وهذا يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة، وهذا يوضح مدى قدرة أفراد العينة على تخفيض التكاليف بشكل جيد، و قد احتلت العبارة رقم 03 (تسعى الشركة إلى خفض التكاليف عمليات الصيانة باستمرار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.89) و انحراف معياري الذي بلغ (0.885) بدرجة موافق، في حين جاءت العبارة رقم 01 (تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات الشركة بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي(3.11) و انحراف معياري بلغ (1.049) بدرجة محايد، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على انتاج وبيع منتجات بتكلفة أقل قياسا بالمنافسين، مما يتيح لها تقديم اسعار تنافسية للعملاء وهو ما يتفق مع تطرقنا إليه في الفصل النظري ودراسة ستيفن اكس وي و جينغ وانغ، بينج جو و التي تتمثل في الإنفاق على البحث و التطوير و الموقع الاستراتيجي و الأداء الثابت.

2-تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد التميز

جدول (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بعد التميز

مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					الرقم	العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
موافق	0.986	3.40	1	10	7	24	3	ت	06

			2.2	22.2	15.6	53.3	76.7	%	تسعى الشركة إلى خفض نسب العيب في منتجاتها باستمرار.	
موافق	0.933	3.76	1	5	5	27	7	ت	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية والعالمية.	07
			2.2	11.1	11.1	60	16.6	%		
موافق	0.857	3.64	1	2	15	21	8	ت	تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.	08
			2.2	8.9	15.6	57.8	15.6	%		
موافق	0.908	3.76	1	4	7	26	7	ت	تعمل الشركة على توعية العاملين لديها بضرورة تبني ثقافة الجودة.	09
			2.2	8.9	15.6	57.8	15.6	%		
موافق	0.981	3.64	2	3	11	22	7	ت	تتصف آلات ومعدات الشركة بأنها ذات أغراض متعددة.	10
			4.4	6.7	24.4	48.9	15.6	%		
موافق	0.712	3.64	0	4	10	29	2	ت	يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	11
			0	8.9	22.2	64.4	4.4	%		
موافق	0.878	3.84	0	4	9	22	10	ت	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.	12
			0	8.9	20.0	48.9	22.2	%		

موافق	0.787	3.71	0	3	13	23	6	ت	تسعى الشركة إلى إجراء تغيير في عملية تصميم المنتجات لمسايرة تغيرات في أذواق المستهلكين.	13
			0	6.7	28.9	51.1	13.3	%		
موافق	0.889	3.60	1	4	12	23	5	ت	تسعى الشركة لتحسين العمليات بالاعتماد على خبرات على الإمكانيات المتاحة في الشركة	14
			2.2	8.9	26.7	51.1	11.1	%		
محايد	1.004	3.36	0	11	13	15	6	ت	تقوم الشركة بتصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم منتج جديد	15
			0	24.4	28.9	33.3	13.3	%		
محايد	1.022	3.33	1	9	15	14	6	ت	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار	16
			2.2	20	33.3	31.1	13.3	%		
موافق	1.116	3.60	7	7	20	9	ت	ت	لشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	17
			15.6	15.6	44.4	20	%	%		
موافق	0.918	3.44	2	4	14	22	3	ت	تستخدم منظمتنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.	18
			4.4	8.9	31.1	48.9	6.7	%		
موافق	0.809	4.07	0	2	7	22	3	ت	تعمل الشركة على الاستجابة السريعة و المتغيرة لتطلعات و رغبات زبائننا.	19
			0	4.4	15.6	48.9	31.1	%		

موافق	0.527	3.63	المتوسط الحسابي العام
-------	-------	------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SpSS

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن آراء لأفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (التميز) جاءت كلها بمستوى موافق إلا العبارة رقم و 15، 16 وهذا ما يوضحه المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.63) و انحرافه المعياري الذي بلغ(0.527)، و قد احتلت العبارة رقم 19 (تعمل الشركة على الاستجابة السريعة و المتغيرة لتطلعات و رغبات زبائنها.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07)بدرجة موافق و انحراف معياري الذي بلغ(0.809) ،في حين جاءت العبارة رقم16 (تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار)

في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذ البعد بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف معياري بلغ (1.022) بدرجة محايد ، وهذا يدل على قدرة المؤسسة في الاستجابة إلى رغبات و حاجات زبائنها و عملائها المتغيرة و المتجددة و تعزيز عمليات التسليم، وإلى سياسات المؤسسة التي تسعى دائما تطبيق الجودة في منتجاتها. والتي من خلالها تستطيع المؤسسة بناء قاعدة عملاء قوية، و تعزيز سمعتها في سوق من خلال التركيز على الجودة في البحث و التطوير و تحفيز الإبداع، و هو ما يتفق مع دراسة بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، 2019، بعنوان أثر البحث و التطوير على جودة المنتجات الجديدة وكما يدل على قدرة المؤسسة على توليد اقتراحات وخيارات انتاجية جديدة. من التكيف بسرعة مع التغيرات الطلب في السوق، والاتجاهات الجديدة و التغيرات التكنولوجية ، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية على المنافسين أقل مرونة وهو يتفق مع ما تطرقنا اليه في الفصل النظري.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الإنفاق على البحث و التطوير

5- تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حول الإنفاق على البحث و التطوير

جدول (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بمحور الإنفاق على البحث و التطوير

مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					الرقم	العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
موافق	1.121	3.49	2	8	9	18	2	ت	تتم الإدارة بالبحث عن أفكار جديدة لتحسين جودة المنتجات
			4.4	17.8	20	40	17.8	%	

محايد	1.086	3.04	3	14	8	18	2	ت	يتميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة تساعد على تبادل الأفكار بين العمال بمختلف المستويات	21
			6.7	31.1	17.8	40	4.4	%		
محايد	1.125	2.91	4	13	16	7	5	ت	تسعى مؤسستكم إلى اكتساب أحدث المعدات التقنية والتكنولوجية لخلق مناخ عمل مناسب للبحث و التطوير	22
			8.9	28.9	35.6	15.6	11.1	%		
محايد	1.107	3.04	4	11	12	15	3	ت	تتعاون الشركة مع الجامعات ومخابر البحث العلمي لتطوير الأفكار والمشاريع الجديدة.	23
			8.9	24.4	26.7	33.3	6.7	%		
محايد	1.166	3.22	4	9	10	17	5	ت	تقبل المؤسسة الأفكار والاقترحات المبدعة من طرف عملائها ومورديها ويتم دراستها و تبينها.	24
			8.9	20	22.2	37.8	11.1	%		
محايد	1.044	2.67	6	15	13	10	1	ت	تخطط المؤسسة لتوسيع نطاق البحث و التطوير في المستقبل.	25
			13.3	33.3	28.9	22.2	2.2	%		
موافق	0.894	3.87	0	5	6	24	10	ت	تعمل الشركة على إبرام عقود التمويل في إطار التعاون أو الشراكة لدعم أنشطة البحث والتطوير.	26
			0	11.1	13.3	53.3	22.2	%		
محايد	0.968	3.20	0	13	14	14	4	ت	تضع مؤسستكم برامج لتدريب العمال تساعدهم على حل المشكلات بطرق إبداعية.	27
			0	28.9	31.1	31.1	8.9	%		

موافق	0.869	3.49	0	8	10	24	3	ت	تخصص مؤسستكم نسبة كافية من ميزانيتها لتمويل مشاريع البحث والتطوير	28
			0	17.8	22.2	53.3	6.7	%		
محايد	1.048	3.36	1	9	15	13	7	ت	تعمل المؤسسة على الحصول على تمويلات مختلفة من عدة مصادر لدعم مشاريع البحث والتطوير.	29
			2.2	20	33.3	28.9	15.6	%		
موافق	0.951	3.78	1	3	11	20	10	ت	تبحث مؤسستكم باستمرار على ابتكار أساليب إنتاجية تراعي المعايير البيئية و صحة وسلامة الأفراد.	30
			2.2	6.7	24.4	44.4	22.2	%		
محايد	1	3.33	2	6	17	15	5	ت	تحدد المؤسسة ميزانية البحث و التطوير داخل المؤسسة.	31
			4.4	13.3	37.8	33.3	11.1	%		
موافق	1.057	3.53	1	7	13	15	9	ت	تتحصل مؤسستكم على الدعم على المالي من طرف الدولة لتمويل بعض مشاريع البحث والتطوير.	32
			2.2	15.6	28.9	33.3	20	%		
موافق	0.917	3.58	0	7	11	21	6	ت	تتخذ المؤسسة إجراءات لزيادة لضمان فعالية استثماراتها في البحث والتطوير.	33
			0	15.6	24.4	46.7	13.3	%		
موافق	0.917	3.58	0	7	11	21	6	ت	تواجه المؤسسة تحديات في توجيه استثمارات نحو البحوث والتطوير	34
			0	15.6	24.4	46.7	13.3	%		

متوسط الحسابي العام		3.33	0.641	محايد
---------------------	--	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن آراء الأفراد العينة الخاصة بالإنفاق على البحث و التطوير، نلاحظ أن العبارات 20 و26 و28 و30 و32 و33 و34 و جاءت بمستوى موافق و العبارات 21 و 22 و 23 و24 و25 و27 و 29 و 31 جاءت بد رجة هذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا المحور الذي بلغ (3.33) وانحرافه المعياري (0.641)، مما يدل على ان أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على الإنفاق على البحث و التطوير وقد احتلت العبارة رقم 26 (تعمل الشركة على إبرام عقود التمويل في إطار التعاون أو الشراكة لدعم أنشطة البحث والتطوير..) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحرافه معياري بلغ (0.894) حيث حظيت بموافقة من قبل أفراد العينة ويعود سبب في ذلك الى حرص المؤسسة على دعم أنشطة البحث و التطوير و الإنفاق عليها ، في حين جاءت العبارة رقم 25 (تخطط المؤسسة لتوسيع نطاق البحث و التطوير في المستقبل..) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (2.67) وانحرافه المعياري بلغ (1.044) و يعود ذلك إلى أن المؤسسة تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة، و هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تخطط بشكل مناسب في توسيع نطاق البحث و التطوير في المستقبل.

-تحليل عن متوسطات الأبعاد

جدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات إطارات العاملين بمطاحن عمر بن عمر المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية و الإنفاق على البحث و التطوير.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
01	البعد الأول: التكلفة	3.568	0.598	02	موافق
02	البعد الثاني: التميز	3.633	0.527	01	موافق
	المتغير المستقل الإنفاق على البحث و التطوير	3.335	0.641	-	محايد
	المتغير التابع الميزة التنافسية	3.616	0.502	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن آراء لأفراد العينة الخاصة حول المحور الأول الميزة التنافسية، نلاحظ أن البعد الثاني (التميز) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.633) وانحرافه معياري (0.527) وفي المرتبة الثانية و الأخيرة البعد الأول (التكلفة) بمتوسط حسابي (3.56) وانحرافه معياري (0.598) و هذا يؤكد على اعتماد المؤسسة على التميز في تقديم منتجاتها ، وقد أخذت إجابات إطارات المؤسسة لجميع الأبعاد بما فيها المتغير التابع الميزة التنافسية بمتوسط حسابي (3.616) و بانحراف معياري (0.502) ككل فكان المستوى العام للإجابة موافق ، مما يدل على وجود هذه الأبعاد في المؤسسة محل الدراسة ومن حيث إجابات المتعلقة بالمحور الثاني المتمثلة في الإنفاق على البحث و التطوير حيث وجدنا المتوسط الحسابي لهذا المحور قدرت بي (3.335) وانحرافه معياري (0.641)، فكان المستوى العام للإجابة محايد.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

حيث اعتمدنا في ذلك على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ولتطبيقه وجب توفير شروط تطبيقه حيث يقيس العلاقة بين أكثر من متغير مستقل وبين متغير تابع.

أولاً: تعريف نموذج الدراسة

نعتمد في هذه الدراسة على صياغة نموذج رياضي يعبر عن العلاقة التي تربط بين مختلف متغيرات الدراسة في العينة التي اختيرت للدراسة ومن تم اختبار صحة الفرضيات التي صممت للدراسة.

وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار، تم صياغة فرضيتين الموضحة في الآتي:

- الفرضية الصفرية: متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (sig) لقيم (K-s) لمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة (5%05)، والعكس صحيح.

لاختبار الفرضيتين، قد تم حساب قيمة الاختبار (K-s) لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (26): اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		ميزة التكلفة	ميزة التمييز	الإنتفاق على البحث و التطوير
N		45	45	45
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.568	3.633	3.3359
	Ecart-type	.5984	.5274	.64132
Différences les plus extrêmes	Absolue	.144	.149	.136
	Positive	.082	.092	.085
	Négative	-.144	-.149	-.136
Z de Kolmogorov-Smirnov		.969	.999	.915
Signification asymptotique (bilatérale)		.305	.271	.373

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية لقيم (k-s) الخاصة بكافة متغيرات الدراسات أكبر من درجة المعنوية (5%) حيث بلغت هذه القيم، (0.271)، (0.305)، (0.373) بالنسبة للمتغيرات التمييز التكلفة و الإنتفاق على البحث و التطوير على الترتيب ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضية الأولى الاستبيان:

نتائج الفرضية الرئيسية الأول:

إن اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى، يقتضي صياغة الشكل الرياضي لنموذج الدراسة، وذلك من خلال تقدير المعلمات النموذج (BI) التي تشير الى مدى تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع ومن ثم

اختبار معنويتها للتعرف على معنوية ذلك التأثير، وبالتالي الحكم على مدى صحة الفرضيات الفرعية وقد تم ذلك كما يلي:

أ- تقدير معاملات نموذج الدراسة للاستبيان

يقصد بهذه العملية تحدي معاملات المتغيرات المستقلة للاستبيان، أي إيجاد قيم (BI) و يوضح الجدول نتائج معاملات هذا النموذج:

الجدول رقم(27): نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

الإنفاق على البحث و التطوير	الميزة التنافسية (الارتباط (R	قيمة المعلمة (A)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	قيمة الثابت (B)	مستوى الدلالة (Sig)
	0.815	1.485	0.664	84.954	0.639	0.000

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج مخرجات حزمة SPSS:

من خلال نتائج الجدول السابق نجد ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (84.954) عند مستوى دلالة قدر ب(0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة المفروض في الدراسة(0.05%) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (الإنفاق على البحث و التطوير) في هذا النموذج تفسر ما مقداره 66.4% من درجة التباين في المتغير الثاني (الميزة التنافسية)، وهي قوة تفسيرية قوية، مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنفاق على البحث و التطوير و الميزة التنافسية للمؤسسة و هو ما يتفق مع ما تطرقنا إليه في الجانب النظري وبما نستطيع القيام باختبار الفرضيات الفرعية لاستنتاج تحقق الفرضية الرئيسة من عدمه، والجدول التالي:

الجدول رقم(28): يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضيات	الثوابت	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة محسوب	قبول الفرض الصفري (H0)
الفرضية الرئيسية	A	1.485	0.05	مرفوضة
	B	0.639	0.05	مرفوضة
الفرضية الفرعية الأولى (التكلفة)	A	1.464	0.05	مرفوضة
	B	0.631	0.05	مرفوضة

مرفوضة	0.000	0.05	1.492	A	الفرضية الفرعية الثانية (الجودة)
			0.642	B	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات حزمة SPSS

تم استخدام اختبار الإحدار الخطي البسيط للتأكد من صحة فرضيات الدراسة انطلاقا من نتائج الإختبار الموضحة في الجدول رقم نجد:

الفرضية الفرعية الأولى:

- نجد من نتائج الإختبار الخطي البسيط الموضحة في نتائجه في الجدول رقم(22)، أن الفرضية الفرعية الأولى التي نصت "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنفاق على البحث والتطوير وأبعاد ميزة التكلفة المنخفضة عند المستوى معنوية ($\alpha = 5\%$) " قد تحقق وذلك بعد رفضنا للفرض الصفري، و تشير معادلة الإحدار إلى أن المتغير المستقل X ألا وهو الإنفاق على البحث و التطوير يساهم في إنتاج منتجات بتكلفة أقل من المنافسين Y1 حسب المعادلات التالية:

$$Y1=a(x)+B$$

$$Y1=1.464(x)+0.631$$

الفرضية الفرعية الثانية:

- نجد من نتائج الإختبار الخطي البسيط الموضحة في نتائجه في الجدول رقم(22)، أن الفرضية الفرعية الثانية التي نصت "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنفاق على البحث والتطوير وميزة التميز عند المستوى معنوية ($\alpha = 5\%$) " قد تحقق وذلك بعد رفضنا للفرض الصفري، و تشير معادلة الانحدار إلى أن المتغير المستقل X ألا و هو الإنفاق على البحث و التطوير يساهم في تحقيق بعد التميز Y2 حسب المعادلات التالية:

$$Y2=a(x)+B$$

$$Y2=1.492(X)+0.642$$

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة دور الإنفاق على البحث و التطوير في تحسين الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على الإستثمار كأداة رئيسية لجمع البيانات، و التي وزعت على اطارات البحث و التطوير، وكذا اطارات مؤسسة عمر بن عمر، وقد بلغت العينة المعتمدة للدراسة 45 مفرد ، ليتم بعدها اجابات حول اسئلة محتور الإستثمار، و اختبار صلاحية نموذج الدراسة و اختبار الفرضيات بالاعتماد على نموذج Spss.

تم الوقوف من خلال دراستنا لهذا الفصل على اهتمام مؤسسة عمر بن عمر على البحث والتطوير

من خلال اختبار فحص العلاقة تم الوصول إلى إثبات صحة النموذج النظري المطروح، بعدما سجل الأثر العلاقة المباشر بمعامل ارتباط بنسبة 66.4%، وهذا ما يؤكد وعي و اهتمام المؤسسة بالبحث و التطوير و الأنفاق عليه.

خاتمة

الخاتمة العامة

لقد تم من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الهامة في مجال تسيير المؤسسات ألا وهو: الإنفاق على البحث والتطوير الذي يعد ركيزة أساسية لتحقيق أو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في الاقتصاد العالمي المعاصر. فمن خلال مساهمة الإنفاق على البحث والتطوير في تعزيز الابتكار وتحسين جودة المنتجات والخدمات، يمكن للمؤسسات التميز في سوق متغير متزايد التعقيد والتنافسية، كما يمكن لها من خلال الإنفاق على البحث والتطوير أيضاً، استكشاف تقنيات جديدة، وتحسين العمليات الإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف.

نتيجة لذلك، جاءت فكرة البحث في موضوع تأثير الإنفاق على البحث والتطوير على تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وقد تم استعراض الدراسات السابقة في ذات الموضوع، وتبسيط الضوء على مفاهيمه الأساسية التي تمثل متغيرات الدراسة، وكذلك التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة. ويهدف اختبار نموذج الدراسة الذي بني على أساس تأثير الإنفاق على البحث والتطوير من خلال تأثيره على الابتكار كمتغير وسيط على الميزة التنافسية، من خلال تطبيقه على أرض الواقع بدراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

أولاً: اختبار الفرضيات

فيما يلي سنقوم بإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، بناء على ما قمنا به سابقاً من تحليل الاستبيان وتفسير البيانات وتقييم النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS ، وذلك كالآتي:

الفرضيات الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية

وبناء على تحليل الاستبيان نجد أن المؤسسة محل الدراسة قامت بالإنفاق على البحث والتطوير إذ تعتبر عملية ضرورية تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق التميز وسد الثغرات التي تؤثر على أداء المؤسسة، وتعد حتمية بالنسبة للمؤسسة نظراً لأهميتها البالغة في ظل محيط اقتصادي يفرض العديد من التحديات والتغيرات السوقية والتكنولوجية. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإنفاق على البحث والتطوير والتكلفة.

بناء على نتائج التحليل التي تم التوصل إليها سابقاً تم التأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تثبت العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير المناسب يؤدي لتحسين تكلفة المواد المنتجة، كما يساعد في كفاءة العمليات وتصميم المنتجات والأداء الأفضل للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإنفاق على البحث والتطوير والتميز.

بناء على نتائج التحليل التي تم التوصل إليها سابقا تم التأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تثبت العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير والتميز والتي يجب تدعيمها بأبحاث مكثفة ومستمرة بالتالي تتطلب انفاقا أكبر على البحث والتطوير مما يؤدي إلى إدخال تحسينات الجذرية وعلى المنتجات والعمليات أو ابتكار منتجات وخدمات جديدة، تتوافق مع توقعات ورغبات الزبائن ترتبط بفعالية في الاستخدام والمواصفات التقنية لها، خلال تدعيمها بأبحاث مكثفة ومستمرة حول رغبات واذواق المستهلكين المتغيرة والمتجددة باستمرار.

ثانيا: نتائج الدراسة.

من خلال دراستنا هذه في شقها النظري والتطبيقي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن تقسيمها إلى نتائج خاصة بالدراسة النظرية ونتائج خاصة بالدراسة التطبيقية، نوجز أهمها كالآتي:

النتائج النظرية:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة والإنفاق على البحث والتطوير والميزة التنافسية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الميزة التنافسية هي القيمة التي تنشؤها المؤسسة للزبون لتحظى بمنتجاتها وأسعارها برضا، وتحمل من أجل ذلك تكاليف.

- الميزة التنافسية قد تكون في شكل خاصية فريدة ضمن خصائص المنتج، أو في شكل سعر منخفض ناجم عن سيطرتها على التكاليف، أو قد تكون أي شيء آخر يؤدي إلى رضا المستهلك مما يعطي للمؤسسة أفضلية عن غيرها من المؤسسات.

- كلما استطاعت المؤسسة أن تحافظ على ميزة تكلفة أقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسين فإنها تحافظ على صفة الاستمرارية.

- تعدد مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية ملموسة وغير ملموسة ومصادر خارجية تتحكم فيها المتغيرات البيئية.

- يتم بناء الميزة التنافسية على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

- توفر المواقف الاستراتيجية المختلفة مزايا تنافسية مختلفة. بالنسبة للشركات التي تتبنى استراتيجية تمايز المنتجات، فإن ميزتها هي تفردتها، وهو ما يجب دعمه بأبحاث مكثفة ومستمرة.

- تنشأ الميزة التنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين.

- تزيد الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على التحديد ومتابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- أن عملية جذب المستهلكين نحو أفكار جديدة أو منتجات جديد أمر في غاية الصعوبة.
- البحث والتطوير مجموعة من الجهود المنظمة الموجهة لزيادة المعرفة العلمية وتطوير النظم والأساليب الإنتاجية والمنتجات.
- تهدف أنشطة البحث والتطوير إلى اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة وتحسين المنتجات الحالية أو إيجاد استخدامات جديدة لها.
- تظهر العلاقة بين البحث والتطوير والابتكار من خلال اتباع أساليب البحث العلمي وتحويل نتائج المتوصل إليها إلى سلع وخدمات
- أنشطة البحث والتطوير تحمل مجموعة من المخاطر التي يجب مراعاتها وإدارتها بعناية مثل التكلفة المرتفعة ومخاطر نقص التمويل. كما يجب الاهتمام بالإنفاق على هذه الأنشطة بشكل مناسب.
- يعد الإنفاق على البحث والتطوير أمر في غاية الأهمية بصفة خاصة للمؤسسات الصناعية.
- تتميز أنشطة البحث والتطوير بارتفاع تكاليفها حيث تتطلب توفير الأموال اللازمة لدعم جهود البحث والتطوير.
- الإنفاق على البحث والتطوير يساعد على تحسين أداء الشركات التي تتبع استراتيجية لتمييز المنتجات.
- الإنفاق المناسب على البحث والتطوير ضروري لتحسين الكفاءة الأساسية لقيادة التكلفة ويمكن أن يساعد في تصميم المنتجات لسهولة التصنيع، وتقليل تكلفة المواد المنتجة، وتحسين إجراءات الإنتاج.
- يمكن للبحث والتطوير أن يساهم في بناء قدرات جديدة داخل المؤسسة، تعزيز المعرفة التكنولوجية وبناء فرق عمل مؤهلة ومتخصصة، هذا يساعد المؤسسة ويعطيها مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية والبيئية والتكنولوجية، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة بفعالية أكبر.
- يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير استثماراً مستداماً واستراتيجياً طويل الأمد يمكن المؤسسات من الحفاظ على ريادتها وتعزيز حصتها وموقعها التنافسي في السوق.

النتائج التطبيقية:

- توصلنا من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، سواء بالملاحظة أو الاستبيان، وبالاعتماد على مخرجات SPSS إلى جملة من النتائج نوردتها ما يلي:
- توجد أنشطة البحث والتطوير في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
 - هناك اهتمام خاص بالبحث والتطوير وذلك من خلال توفير مبالغ مالية الضرورية والكافية لتمويله والاستعانة بالمختصين في هذا المجال.

- زيادة الإنفاق على البحث والتطوير أدت إلى إنتاج منتجات جديدة، لقيت رواجاً كبيراً في السوق من قبل المستهلكين المؤسسة.
- تركيز مؤسسة عمر بن عمر على جودة منتجاتها وبذلك تحقق ميزة تنافسية تتم من خلال احتضان وتبني نشاطات البحث والتطوير.
- أدت نشاطات البحث والتطوير إلى تحقيق زيادة مرتفعة في رقم الأعمال المحقق في قطاع العجائن
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإنفاق على البحث والتطوير والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإنفاق على البحث والتطوير والميزة التكلفة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإنفاق على البحث والتطوير والميزة التميز.
- وفي الأخير، لا يمكن تجاهل الدور الحيوي الذي يلعبه البحث والتطوير في تحقيق النمو المستدام والابتكار المستمر والميزة التنافسية، لذا ينبغي على الحكومات من جهة والمؤسسات الخاصة من جهة أخرى، إعطاء أولوية للإنفاق على البحث والتطوير، وتوفير البيئة المناسبة لدعم الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية.

ثالثاً: اقتراحات وتوصيات

- نقترح على مؤسسة عمر بن الاستفاد من التجارب والدراسات العالمية حول الإنفاق على البحث والتطوير.
- ضرورة زيادة الأموال المخصصة لتمويل البحث والتطوير بما يتواءم مع التطورات الراهنة.
- العمل على تحسين مستلزمات المناخ التعاوني للقيام بالبحث والتطوير في مؤسسة عمر بن عمر والذي يسمح بتلقي الأفكار المبتكرة والاقتراحات الخاصة من العاملين، وتوعيتهم لضرورة تمويله لما يحققه هذا النشاط من نتائج إيجابية تترجم في الغالب إلى زيادة حجم المبيعات.
- الحرص على تبني نشاطات البحث والتطوير بصفقة مستمرة، وتقييمه بصفة دورية من أجل الوصول إلى نتائج المرغوبة.
- العمل على نشر ثقافة الابتكار والإبداع في مؤسسة عمر بن عمر.
- العمل على إيجاد الأليات لتحقيق التكامل بين المؤسسات الوطنية والجامعات.
- ضرورة دراسة بيئة المؤسسة الاقتصادية من أجل استغلال الفرص الممكنة لتطوير الميزة التنافسية

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد يوسف الداودين، إدارة الأعمال الحديثة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
2. زرزار العياشي، استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة الإقتصادية و دورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر، طبعة الأولى، 2016.
3. طارق قندوز، الميزة التنافسية، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
4. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
5. محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وآثاره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
6. يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019.

ثانياً: المذكرات

1. إيمان رمضان، أنشطة البحث وتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، دكتوراه تخصص التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2020.
2. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012.
3. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018،
4. حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيثر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص06.
5. دوما نوال، تفعيل العميل الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية، ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر

6. عبد الرؤوف حجاج، " دور الابداع التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "، اطروحة دكتوراة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2015
7. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- 2009 .

المجلات:

1. هادية العود البهلول، واقع البحث العلمي في البلدان العربية، مجلة مستقبل العلوم، العدد الخامس، أبريل 2021.
2. مزارى فؤاد، بوسهمين أحمد ، أثر الإنفاق على البحث و التطوير و دوره في أداء منمات الأعمال، مجلة ابشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2018.
3. مزارى فؤاد، بوسهمين أحمد ، أثر الإنفاق على البحث و التطوير و دوره في أداء منمات الأعمال، مجلة ابشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2018.
4. أحمد هدروق،.أثر البحث والتطوير التكنولوجي فبي النمو الإقتصادي، مجلة معارف، المجلد 15، العدد 1 2019
5. كمال جار الله، ترقية إقتصاد المعرفة في الجزائر، المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية، المجلد 8 ، العدد 1، 2013.
6. نزار كاظم صباح الخيكاني، إمكانات البحث والتطوير في البلدان العربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الكويت، المجلد 12 العدد 01، 2010.
7. نشوة أحمد الجندي، البحوث والتطوير وعلاقتها بتكاليف الإنتاج، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، 2013.
8. نادية عواريب. دور أنشطة البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي للمنتج ، مجلة الباحث، المجلد 21، 2021.
9. لامية حروش. محمد طوالبية، البحث العلمي والتطوير في الجزائر (الواقع ومستلزمات التطوير)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والاجتماعية والإنسانية، العدد 19، 2018.
10. عبد اللطيف مصطفى. عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.

11. فداء منصور أبو المعاطي، تحديات نشاط البحث والتطوير في جنوب افريقيا وسبل مواجهتها، مجلة الدراسات الافريقية، مجلد 46، العدد01، 2021.

محاضرات:

1. ساوس الشيخ، محاضرة التنافسية والخيارات الاستراتيجية، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018.

ملتقيات:

1- صالح مهدي العامري. سلوى مهدي السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني (أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج في الاقتصاد الدولي)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي 2003.

2- محمد العربي ساكر. ريس عبد الحق، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (حوكمة وظيفة البحث والتطوير)، 18-19 ماي 2011، الجزائر.

مواقع الكترونية:

1-المركز الإتحادي للتنافسي و الإحصاء، الدليل الوطني لقياس الإنفاق على البحث والتطوير- /u.ae https://media، تم الإطلاع بتاريخ20/03/2024، الساعة18:00

2-مركز الوطني للإحصاء و المعلومات ، تعزيز المعرفة ،سلطنة عمان. www.ncsi.gov.com، تم الإطلاع بتاريخ2024/03/19، الساعة 15:30

3-معلومات عن شركة سامسونج عبر الموقع http:mawdoo3.com

4- نبذة عن شركة سامسونج https:www.drmtaher.com

5- بورصة الجزائر، 28، https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28

مراجع الأجنبية:

1. Bing Guo. Jing. " R&D spending, strategic position and firm performance. FRONTIERS OF Business Researching china.2018.

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

إسم الأستاذ المحكم
زرقة رؤوف
بولقصيات محفوظ
بوناب محمد
بخاخشة موسى

الملحق رقم 03 الاستبيان:



جامعة 8 ماي 1945 – قلمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

في إطار التحضير لمذكرة ماستر لنيل شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان:

'دور الإنفاق على البحث و التطوير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة – مطاحن عمر بن

عمر!'

نرجو منكم التكرم للإجابة على الأسئلة المرفقة بكل حرية، وستحظى إجابتكم بالسرية التامة،

فالمعطيات المقدمة لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف:

من إعداد الطالب :

بن جدو عبد السلام

عبدالله سماعلي

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء وضع إشارة

(X) أمام العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ بما يناسبكم وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

1. الجنس:

- ذكر
 - أنثى

2. السن:

- أقل من 25 سنة
 - من 25 إلى 39 سنة
 - 40 إلى 55
 - أكثر من 55 سنة

3. المستوى التعليمي:

- جامعي
..... - دراسات عليا

4. الخبرة المهنية:

- أقل من 5
 - من 5 إلى 10 سنوات
 - من 10 إلى 51 سنوات
 - أكثر من 51 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن رأيكم

المحور الأول: الميزة التنافسية

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية يرجى قراءتها بتمعن و تحديد وجهة نظرك فيها،
الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن رأيكم:

رقم العبرة	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
البعد الأول: التكلفة						
1	تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات الشركة بالإخفاض مقارنة بالشركات المنافسة					
2	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار					
3	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف عمليات الصيانة باستمرار					
4	تقوم الشركة بعمية الإنتاج وتوزيع بتكلفة أقل من المنافسين في السوق					
5	تتم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة أعلى وسعر أقل من المنافسين					
البعد الثاني: التميز						
6	تسعى الشركة إلى خفض نسب العيب في منتجاتها باستمرار					
7	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية والعالمية.					
8	تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.					
9	تعمل الشركة على توعية العاملين لديها بضرورة تبني ثقافة الجودة					
10	تتصف آلات ومعدات الشركة بأنها ذات أغراض متعددة					
11	يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.					

					12	للشركة القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.
					13	تسعى الشركة إلى إجراء تغيير في عملية تصميم المنتجات لمسايرة تغيرات في أذواق المستهلكين.
					14	تسعى الشركة لتحسين العمليات بالإعتماد على خبرات على الإمكانيات المتاحة في الشركة
					15	تقوم الشركة بتصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم منتج جديد
					16	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار
					17	للشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين
					18	تستخدم منظمتنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المتغيرة.
					19	تعمل الشركة على الإستجابة السريعة و المتغيرة لتطلعات و رغبات زبائنها.

المحور الثاني : الإنفاق على البحث والتطوير

رقم العبارة	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تهتم الإدارة بالبحث عن أفكار جديدة لتحسين جودة المنتجات					
02	يتميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة تساعد على تبادل الأفكار بين العمال بمختلف المستويات					
03	تسعى مؤسستكم إلى اكتساب أحدث المعدات التقنية والتكنولوجية لخلق مناخ عمل مناسب للبحث و التطوير					
04	تتعاون الشركة مع الجامعات ومخابر البحث العلمي لتطوير الأفكار والمشاريع الجديدة.					
05	تتقبل المؤسسة الأفكار والإقتراحات المبدعة من طرف عملائها ومورديها ويتم دراستها و تبينها.					
06	تخطط المؤسسة لتوسيع نطاق البحث و التطوير في المستقبل.					

					07	تعمل الشركة على إبرام عقود التمويل في إطار التعاون أو الشراكة لدعم أنشطة البحث والتطوير.
					08	تضع مؤسستكم برامج لتدريب العمال تساعدكم على حل المشكلات بطرق إبداعية.
					09	تخصص مؤسستكم نسبة كافية من ميزانيتها لتمويل مشاريع البحث والتطوير
					10	تعمل المؤسسة على الحصول على تمويلات مختلفة من عدة مصادر لدعم مشاريع البحث والتطوير.
					11	تبحث مؤسستكم باستمرار على إبتكار أساليب إنتاجية تراعي المعايير البيئية و صحة وسلامة الأفراد.
					12	تحدد المؤسسة ميزانية البحث و التطوير داخل المؤسسة.
					13	تتحصل مؤسستكم على الدعم على المالي من طرف الدولة لتمويل بعض مشاريع البحث والتطوير.
					14	.تتخذ المؤسسة إجراءات لزيادة لضمان فعالية إستثماراتها في البحث والتطوير.
					16	تواجه المؤسسة تحديات في توجيه إستثمارات نحو البحوث والتطوير

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 04 : correlation

البعد التكلفة

		Corrélations				
		a1	a2	a3	a4	a5
a1	Corrélation de Pearson	1	.107	.209	.134	.290
	Sig. (bilatérale)		.485	.167	.381	.054
	N	45	45	45	45	45
a2	Corrélation de Pearson	.107	1	.293	.249	.010
	Sig. (bilatérale)	.485		.051	.099	.949
	N	45	45	45	45	45
a3	Corrélation de Pearson	.209	.293	1	.667**	.442**
	Sig. (bilatérale)	.167	.051		.000	.002
	N	45	45	45	45	45
a4	Corrélation de Pearson	.134	.249	.667**	1	.410**
	Sig. (bilatérale)	.381	.099	.000		.005
	N	45	45	45	45	45
a5	Corrélation de Pearson	.290	.010	.442**	.410**	1
	Sig. (bilatérale)	.054	.949	.002	.005	
	N	45	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

a27	Corrélacion de Pearson	.075	.402**	.309*	.161	.161	.045	.478**	1	.557**	-.094	.296*	.188
	Sig. (bilatérale)	.622	.006	.039	.290	.290	.769	.001	.000	.538	.048	.216	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a28	Corrélacion de Pearson	.356*	.675**	.487**	.355*	.451**	.184	.583**	.557**	1	.404**	.437**	.410**
	Sig. (bilatérale)	.016	.000	.001	.017	.002	.227	.000	.000	.006	.003	.005	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a29	Corrélacion de Pearson	.391**	.166	.413**	.358*	.641**	.194	.149	-.094	.404**	1	.400**	.535**
	Sig. (bilatérale)	.008	.277	.005	.016	.000	.202	.330	.538	.006	.006	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a30	Corrélacion de Pearson	.104	.274	.236	.506**	.558**	.427**	.392**	.296*	.437**	.400**	1	.558**
	Sig. (bilatérale)	.495	.069	.118	.000	.000	.003	.008	.048	.003	.006	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a31	Corrélacion de Pearson	.318*	.342*	.593**	.274	.539**	.392**	.229	.188	.410**	.535**	.558**	1
	Sig. (bilatérale)	.033	.022	.000	.069	.000	.008	.131	.216	.005	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a32	Corrélacion de Pearson	.159	.295*	.155	.329*	.473**	.206	.461**	.160	.551**	.338*	.369*	.279
	Sig. (bilatérale)	.298	.049	.308	.027	.001	.175	.001	.294	.000	.023	.013	.063
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a33	Corrélacion de Pearson	.280	.321*	.319*	.269	.419**	.209	.381*	.257	.497**	.336*	.258	.407**
	Sig. (bilatérale)	.069	.036	.037	.081	.005	.179	.012	.096	.001	.028	.095	.007
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
a34	Corrélacion de Pearson	.338*	.316*	-.037	.355*	.388**	.253	.484**	.149	.522**	.325*	.437**	.306*
	Sig. (bilatérale)	.023	.034	.808	.017	.009	.093	.001	.330	.000	.029	.003	.041
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 05 : alfa cronbakh

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.884	2

الملحق رقم 06 : effective

Sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
h	27	60.0	60.0	60.0
Valide F	18	40.0	40.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 25 ans	7	15.6	15.6	15.6
de 25 ans à 35 ans	20	44.4	44.4	60.0
Valide de 35 ans à 50 ans	11	24.4	24.4	84.4
50 ans et plus	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Niveau

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide université	39	86.7	86.7	86.7
diplomè	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم 07 : Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	45	1	5	3.11	1.049
a2	45	2	5	3.76	.857
a3	45	2	5	3.89	.885
a4	45	2	5	3.60	.809
a5	45	1	5	3.49	1.014
N valide (listwise)	45				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a6	45	1	5	3.40	.986
a7	45	1	5	3.76	.933
a8	45	1	5	3.64	.857
a9	45	1	5	3.76	.908
a10	45	1	5	3.64	.981
a11	45	2	5	3.64	.712
a12	45	2	5	3.84	.878
a13	45	2	5	3.71	.787
a14	45	1	5	3.60	.889
a15	45	2	5	3.36	1.004
a16	45	1	5	3.33	1.022
a17	45	1	6	3.67	1.168
a18	45	1	5	3.44	.918
a19	45	2	5	4.07	.809
N valide (listwise)	45				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a20	45	1	5	3.49	1.121
a21	45	1	5	3.04	1.086
a22	45	1	5	2.91	1.125
a23	45	1	5	3.04	1.107
a24	45	1	5	3.22	1.166
a25	45	1	5	2.67	1.044
a26	45	2	5	3.87	.894
a27	45	2	5	3.20	.968
a28	45	2	5	3.49	.869
a29	45	1	5	3.36	1.048
a30	45	1	5	3.78	.951
a31	45	1	5	3.33	1.000
a32	45	1	5	3.53	1.057
a33	43	2	5	3.58	.932
a34	45	2	5	3.58	.917
N valide (listwise)	43				

الملحق رقم 08 اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		y1	y2	X
N		45	45	45
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.5689	3.6333	3.3359
	Ecart-type	.59842	.52745	.64132
Différences les plus extrêmes	Absolue	.144	.149	.136
	Positive	.082	.092	.085
	Négative	-.144	-.149	-.136
Z de Kolmogorov-Smirnov		.969	.999	.915
Signification asymptotique (bilatérale)		.305	.271	.373

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.815 ^a	.664	.656	.29491

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.388	1	7.388	84.954	.000 ^b
1 Résidu	3.740	43	.087		
Total	11.128	44			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.485	.235		6.308	.000
1 X	.639	.069	.815	9.217	.000

a. Variable dépendante : Y

اختبار الفرضيات الفرعية :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.676 ^a	.457	.445	.44601

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.203	1	7.203	36.208	.000 ^b
1 Résidu	8.554	43	.199		
Total	15.756	44			

a. Variable dépendante : y1

b. Valeurs prédites : (constantes), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.464	.356		4.113	.000
1 X	.631	.105	.676	6.017	.000

a. Variable dépendante : y1

اختبار الفرضية الفرعية 2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.780 ^a	.609	.600	.33360

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.455	1	7.455	66.990	.000 ^b
1 Résidu	4.785	43	.111		
Total	12.241	44			

a. Variable dépendante : y2

b. Valeurs prédites : (constantes), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.492	.266		5.604	.000
1 X	.642	.078	.780	8.185	.000

a. Variable dépendante : y2

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى قياس دور الإنفاق على البحث و التطوير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الإعتماد على برنامج التحليل الحجم الإحصائية Spss لاختبار الفرضيات و تحليل النتائج. من أجل ذلك تم تصميم الإستبيان و توزيعه على عينة حجمها (45) عامل لاختبار الفرضيات، و استعملت عدة أساليب احصائية لدراسة الإتجاهات حول متغيرات الدراسة و تحليلها، و معامل التحديد R^2 الذي يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لمساهمة الإنفاق على البحث و التطوير في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0.815 و معامل الارتباط 0.664 أي ما قيمته (66.4%) من التغيرات في تحسين الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى الإنفاق على البحث و التطوير، وبناء على هذا توصلنا إلى تقديم عدة إقتراحات، أبرزها ضرورة زيادة الإهتمام بالإنفاق على البحث و التطوير الحرص على تبني نشاطات البحث و التطوير بصفة مستمرة و العمل على تبني الأفكار المبتكرة مستقبلا ، و العمل على تحقيق التكامل بين المؤسسات و الجامعات.

الكلمات المفتاحية: البحث و التطوير، الميزة التنافسية، الابتكار، عمر بن عمر.

Abstract :

The study aimed to measure the role of spending on research and development in improving the competitive advantage of the institution and in order to answer the problem of the study and achieve its objectives, the descriptive analytical approach was used, and the statistical volume analysis program was adopted to test hypotheses and analyze the results. For that, the questionnaire was designed and distributed to a sample of (45) factors to test hypotheses, and several statistical methods were used to study trends about the study variables and analyze them, and the determination coefficient R^2 , which measures the extent of the contribution of the independent variable to the dependent variable, the results showed a statistically significant impact of the contribution of spending on research and development in improving the competitive advantage in the institution, as the correlation coefficient was 0.815 and the correlation coefficient was 0.664, i.e. (66.4%) of the changes in improving The competitive advantage is a result of the change in the level of spending on research and development, and based on this, we came to make several suggestions, most notably the need to increase interest in spending on research and development, and to ensure the adoption of research and development activities on an ongoing basis, and work to adopt innovative ideas in the future, and work to achieve integration between institutions and universities.

Keywords : Competitive advantage. Innovation.R&D ,

