

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
فرع علوم التسيير  
تخصص إدارة مالية

الموضوع:

أثر تمويل البحث و التطوير على حجم المبيعات  
-دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالمة-

تحت إشراف الأستاذ  
زراولة رفيق

من إعداد الطلبة  
- خوالد منى  
- زدادرة وهيبة

السنة الجامعية: 2012-2013



### شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية، من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير... وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل...

وأخص بالتقدير والشكر إلى أستاذنا المؤطر:

### **الدكتور رفیق زراولة**

الذي كان عوناً لنا في بحثنا هذا بما قدمه لنا من مساعدات وتسهيلات التي زرعت التفاؤل في دربنا مما سمح لنا بإنجاز هذا البحث العلمي المتواضع. كما أننا نتوجه بخالص الشكر إلى السيد بن عسو كريم، فركوس محمد العربي ولمزادمي سليم، الذين كانوا عوناً لنا في الدراسة الميدانية في مؤسسة عمر بن عمر.



## الفهرس

### المقدمة العامة

الفصل الأول: تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة

المبيعات، وتمويل البحث والتطوير

01 ..... مقدمة الفصل الأول

المبحث الأول: عموميات حول التمويل

02 ..... المطلب الأول: طبيعة التمويل

02 ..... أولاً: تعريف التمويل

03 ..... ثانياً: أهمية التمويل

03 ..... ثالثاً: أشكال التمويل

05 ..... المطلب الثاني: مصادر التمويل

05 ..... أولاً: مصادر التمويل التقليدية

08 ..... ثانياً: مصادر التمويل الحديثة

10 ..... المطلب الثالث: اختيار الهيكل التمويلي الأمثل

وصفاته

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المبيعات

13 ..... المطلب الأول: أساسيات حول وظيفة

13 ..... البيع

14 ..... أولاً: تعريف وظيفة البيع

15 ..... ثانياً: خصائص وظيفة البيع

16 ..... ثالثاً: أهمية وظيفة البيع

17 ..... المطلب الثاني: إدارة المبيعات

17 ..... ومهامها

19 ..... أولاً: تعريف إدارة المبيعات

19 ..... ثانياً: مهام إدارة المبيعات

19 ..... المطلب الثالث: مؤشرات تقييم فعالية

20 ..... المبيعات

20 ..... أولاً: تحليل المبيعات

..... ثانياً: تحليل التكاليف

23 ..... ثالثاً: تحليل الربحية

23 ..... رابعاً: تحليل الإنتاجية

27 ..... المبحث الثالث: أسس البحث والتطوير وتمويله

29 ..... المطلب الأول: ماهية البحث والتطوير

32 ..... أولاً: تطور ومفهوم البحث

33 ..... والتطوير

34	ثانيا: أسباب اللجوء إلى البحث والتطوير
34	وخصائصه.....
37	ثالثا: أهمية وأنواع البحث
38	والتطوير.....
38	المطلب الثاني: مؤشرات اعتماد المؤسسة على البحث
39	والتطوير.....
40	المطلب الثالث: مراحل البحث والتطوير.....
41	أولا: التصنيف حسب كرايتز
41	وكينكي.....
42	ثانيا: التصنيف حسب محمد سعيد
42	أوكيل.....
44	المطلب الرابع: سياسات البحث
46	والتطوير.....
46	المطلب الخامس: أساليب حوكمة أعمال البحث والتطوير ورفع
	فعالته.....
47	أولا: أساليب حوكمة أعمال البحث
	والتطوير.....
48	ثانيا: شروط رفع فعالية البحث
50	والتطوير.....
51	المطلب السادس: تمويل البحث
52	والتطوير.....
53	أولا: الإنفاق على البحث
53	والتطوير.....
54	ثانيا: موازنة البحث
57	والتطوير.....
60	المطلب السابع: أثر البحث والتطوير على المبيعات
	والربحية.....
61	أولا: أثر البحث و التطوير على
63	المبيعات.....
63	ثانيا: أثر البحث و التطوير على
64	الربحية.....
66	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم
68	المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)
68	مقدمة الفصل الثاني.....

69	المبحث الأول: دراسة شركة أبل في مجال الإنفاق على البحث و التطوير
69	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول شركة
70	أبل.....
70	المطلب الثاني: عتاد شركة أبل.....
70	أولاً: أهم منتجات شركة أبل.....
71	ثانياً: نشاطات شركة أبل في مجال
71	البرمجيات.....
72	المطلب الثالث: علاقة تمويل البحث و التطوير بقيمة المبيعات في شركة
75	أبل.....
	أولاً: تمويل البحث و التطوير في شركة
78	أبل.....
80	ثانياً: قيمة مبيعات شركة أبل.....
	ثالثاً: العلاقة بين الإنفاق على البحث و التطوير و قيمة مبيعات شركة
	أبل.....
81	المبحث الثاني: دراسة شركة مايكروسوفت في مجال الإنفاق على البحث
	والتطوير
82	المطلب الأول:لمحة عامة عن شركة
82	مايكروسوفت.....
82	المطلب الثاني:منتجات الشركة.....
82	المطلب الثالث: علاقة تمويل البحث والتطوير بقيمة المبيعات في شركة
83	مايكروسوفت....
84	أولاً: تمويل البحث والتطوير في شركة
84	مايكروسوفت.....
86	ثانياً: قيمة مبيعات شركة
90	مايكروسوفت.....
90	ثالثاً: العلاقة بين الإنفاق على البحث و التطوير و قيمة مبيعات لشركة
	مايكروسوفت.....
95	المبحث الثالث: أساسيات حول شركة سابك و تمويلها للبحث و التطوير
95	المطلب الأول: نظرة عامة حول شركة
95	سابك.....
96	أولاً: تأسيس الشركة.....
96	ثانياً: أهداف شركة سابك.....
96	ثالثاً: منتجات سابك.....
96	المطلب الثاني: مجالات البحث و التطوير في شركة
	سابك.....

97	أولاً: البحث و التطوير في شركة
97	سابق.....
98	ثانياً: الجودة في شركة سابق.....
99	المطلب الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وقيمة المبيعات في شركة سابق.....
	أولاً: الإنفاق على البحث و التطوير في شركة سابق.....
101	ثانياً: تطور المبيعات المحققة لشركة سابق.....
101	ثالثاً: تأثير الإنفاق على البحث و التطوير مقارنة بالمبيعات المحققة في شركة سابق.....
102	المطلب الرابع: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....
103	المطلب الخامس: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....
103	المطلب السادس: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....
105	المطلب السابع: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....
106	المطلب الثامن: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....
108	المطلب التاسع: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....
108	المطلب العاشر: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....
110	المطلب الحادي عشر: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....
111	المطلب الثاني عشر: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....
114	المطلب الثالث عشر: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....
115	المطلب الرابع عشر: الإنفاق على البحث و التطوير و انعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابق مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت.....

## المبحث الثاني: واقع البحث و التطوير في مطاحن عمر بن عمر المطلب الأول: التعريف الإجرائي للبحث و

التطوير.....

أولاً: التعريف الإجرائي للبحث.....  
ثانياً: التعريف الإجرائي

للتطوير.....  
ثالثاً: التعريف الإجرائي للبحث و

التطوير.....

## المطلب الثاني: أنواع ومراحل البحث والتطوير على مستوى مطاحن عمر بن عمر.....

أولاً: أنواع البحث و التطوير.....  
ثانياً: مراحل عملية البحث و التطوير على مستوى  
المطاحن.....

## المطلب الثالث: سياسات وأسلوب البحث والتطوير على مستوى مطاحن عمر بن عمر.....

أولاً: إجراءات الدولة المدعمة للبحث و التطوير لمطاحن عمر بن  
عمر.....

ثانياً: كيفية تسيير البحث و التطوير في مطاحن عمر بن  
عمر.....

## المطلب الرابع: مجالات البحث والتطوير والتغيرات الحاصلة على مستوى المطاحن.....

## المبحث الثالث: تحليل تطور حجم الإنفاق على البحث والتطوير مقارنة بتطور رقم الأعمال في المؤسسة

## المطلب الأول: الإنفاق على البحث و التطوير في مطاحن عمر بن عمر.....

أولاً: طريقة تحديد ميزانية البحث و التطوير لدى مطاحن عمر بن  
عمر.....

ثانياً: تطور قيمة الإنفاق على البحث و التطوير في مطاحن عمر بن  
عمر.....

## المطلب الثاني: تطور رقم أعمال مطاحن عمر بن عمر.....

أولاً: تطور رقم أعمال السميد

للمطاحن.....

ثانياً: تطور رقم أعمال العجائن.....

ثالثا: تطور رقم الأعمال

الإجمالي.....  
**المطلب الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير ورقم الأعمال  
المحقق.....**

أولا: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال المحقق من  
السميد.....

ثانيا: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال المحقق من  
العجائن.....

ثالثا: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال  
الإجمالي.....

..... خلاصة الفصل الثالث

..... الخاتمة العامة

قائمة المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول	رقم الفصل
02	تعريف حول التمويل	01	I
06	مصادر التمويل التقليدية	02	
09	مصادر التمويل الحديثة	03	
13	تعريف حول وظيفة البيع	04	
18	مهام إدارة المبيعات	05	
24	مراحل تطور البحث و التطوير	06	
32	أنواع البحث والتطوير.	07	
33	مؤشرات الاعتماد على البحث والتطوير	08	
39	شروط رفع فعالية البحث والتطوير	09	
51	منتجات شركة أبل	10	II
53	تطور الإنفاق على البحث و التطوير في شركة أبل		
54	(2012-2002)		
56	المبيعات المحققة لشركة أبل خلال الفترة (2010-		
57	2012)		
58	تطور المبيعات لشركة أبل في كل ثلاثي من السنة		
	(2012-2010)		
62	مقارنة بين الأهداف و النتائج الفعلية في شركة أبل لسنة		
63	2012		
64	مقارنة بين الإنفاق على البحث و التطوير و قيمة المبيعات		
65	للفترة (2010-2012) في شركة أبل		
	بعض منتجات شركة مايكروسوفت		
66	إنفاق على البحث والتطوير لشركة مايكروسوفت		
	(2012-2010)		
71	المبيعات السنوية لشركة مايكروسوفت (2010-2012)		
	تطور المبيعات لشركة مايكروسوفت في كل ثلاثي من		
72	السنة (2010-2012)		
74	مقارنة بين الإنفاق على البحث و التطوير و قيمة		
	المبيعات للفترة (2010-2012) في شركة مايكروسوفت		
76	الإنفاق على البحث والتطوير لشركة سابق من السنة		
	(2012-2008)		
78	المبيعات المسجلة في شركة سابق (2008-2012)		
	المبيعات المسجلة لشركة سابق في كل ثلاثي من السنوات		
	(2012-2008)		
	مقارنة بين الإنفاق على البحث والتطوير والمبيعات		
	لشركة سابق في الفترة (2008-2012)		

مقارنة بين الإنفاق على البحث و التطوير و المبيعات في الشركات الثلاث			
85	عدد زبائن المؤسسة حسب الجهة الجغرافية	26	III
91	أنواع السميد	27	
97	مراحل البحث و التطوير لمؤسسة عمر بن عمر	28	
100	مجالات البحث و التطوير و التغيرات الحاصلة لمؤسسة	29	
102	عمر بن عمر	30	
	تطور قيمة الإنفاق على البحث و التطوير بمطاحن عمر		
104	بن عمر (2002-2012)	31	
105	تطور رقم أعمال السميد (2002-2012)	32	
107	تطور رقم أعمال العجائن (2010-2012)	33	
108	تطور رقم الأعمال الإجمالي (2002-2012)	34	
	تأثير الإنفاق للبحث و التطوير على رقم الأعمال المحقق		
110	من السميد (2002-2012)	35	
	تأثير الإنفاق للبحث و التطوير على رقم الأعمال المحقق		
112	من العجائن (2010-2012)	36	
	تأثير الإنفاق للبحث و التطوير على رقم الأعمال الإجمالي		
	بمطاحن عمر بن عمر (2002-2012)		

### قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل	رقم الفصل
--------	-----------	-----------	-----------

04	أشكال التمويل	01	I
11	صفات هيكل التمويل	02	
15	خصائص وظيفة البيع	03	
16	أهمية وظيفة البيع	04	
17	تعريف حول إدارة المبيعات و النقاط المشتركة	05	
21	أهم العوامل المساعدة على القيام بعملية التحليل و القياس	06	
26	للمبيعات	07	
28	مفهوم البحث والتطوير	08	
29	خصائص البحث والتطوير	09	
31	أهمية وأهداف البحث والتطوير	10	
34	أهمية رأس المال الفكري للبحث والتطوير.	11	
36	مراحل البحث والتطوير	12	
37	مراحل البحث والتطوير حسب سعيد أوكيل	13	
38	سياسات البحث والتطوير	14	
40	أساليب حوكمة عمال البحث والتطوير.	15	
43	شروط رفع فعالية البحث والتطوير. دورة حياة المنتج.	16	
52	أهم برمجيات أبل	17	II
54	الإنفاق على البحث و التطوير في شركة أبل	18	
55	المبيعات المحققة لشركة أبل	19	
56	تطور المبيعات لشركة أبل في كل ثلاثي من السنة	20	
58	(2010-2012)	21	
	مقارنة بين الإنفاق على البحث و التطوير و قيمة المبيعات		
63	للفترة (2010-2012) في شركة أبل	22	
64	إنفاق على البحث والتطوير لشركة مايكروسوفت	23	
65	المبيعات السنوية لشركة مايكروسوفت	24	
67	تطور المبيعات لشركة مايكروسوفت في كل ثلاثي من		
	السنة (2010-2012)	25	
	مقارنة بين الإنفاق على البحث و التطوير و قيمة		
69	المبيعات للفترة (2010-2012) في شركة مايكروسوفت	26	
72	منتجات سابق	27	
	الإنفاق على البحث والتطوير لشركة سابق من السنة		
73	(2012-2008)	28	
74	المبيعات المسجلة في شركة سابق (2008-2012)	29	
	المبيعات المسجلة لشركة سابق في كل ثلاثي من السنوات		

76	(2012-2008) تطور الإنفاق على البحث والتطوير مقارنة بقيمة المبيعات لشركة سابك (2008-2012)	30	
85	طريقة التوزيع في مؤسسة عمر بن عمر	31	<b>III</b>
85	عدد زبائن المؤسسة حسب الجهة الجغرافية	32	
89	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر	33	
91	العجائن القصيرة	34	
91	العجائن الطويلة	35	
91	الكسكس	36	
103	تطور قيمة الإنفاق على البحث و التطوير بمطاحن عمر بن عمر (2002-2012)	37	
104	تطور رقم الأعمال المحقق من السميد (2002-2012)	38	
106	تطور رقم الأعمال المحقق من العجائن (2010-2012)	39	
107	تطور رقم الأعمال الإجمالي (2002-2012)	40	
109	تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال المحقق من السميد (2002-2012)	41	
111	تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال المحقق من العجائن (2010-2012)	42	
112	تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال الإجمالي بمطاحن عمر بن عمر (2002-2012)	43	

## المقدمة العامة

يتميز المحيط الاقتصادي في القرن 21 بالتغير الدائم والديناميكية، وكذا بالتطورات المتسارعة، هذه الأخيرة تدفع بالمؤسسات، إذا ما أرادت أن تفرض نفسها، وتحافظ على دوامها، وامتلاك أكبر حصة من السوق لتحقيق زيادات مستمرة في حجم مبيعاتها، إلى أن تحقق ميزة تنافسية جديدة، توصلها إلى الريادة في مجال نشاطها.

يرتبط تحقيق ذلك بمسائل متعددة منها ما تعلق بإنتاج منتج جديد أو تحسين منتج حالي، أو تغيير أساليب الإنتاج، أو اختيار أفضل التكنولوجيا التي تلائمها والعمل على تبنيها في مختلف جوانب المؤسسة، بما يحقق لها التميز في أعمالها والمنتجات الخاصة بها، فالمؤسسة المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس دائم ومستمر، وبالتالي تلجأ إليه باعتباره عامل تنمية وتطوير لها، وذلك عن طريق بناء إستراتيجية خاصة به، ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بوظيفة البحث والتطوير كونها أول خطوة في عملية الابتكار. فوظيفة البحث و التطوير أضحت ذات مكانة رفيعة وإستراتيجية داخل المؤسسات التي تبحث عن الريادة في الأسواق، نظرا لقدرتها على تطوير منتجات حالية وخلق أخرى جديدة، مما يساهم في تمكن المؤسسة من مجابهة حدة المنافسة، لا سيما في عصر أصبحت تكنولوجيا الإنتاج أمر سهل المنال.

تخصص المؤسسات المبالغ المالية الكافية للإففاق على المتطلبات البحثية التي تقوم بها، و من دونها لا تستطيع أن تخطو أي خطوة نحو الأمام أو تنفذ مخططاتها المتعلقة بالنمو و التطور، فهي تحتاج إلى ميزانية متوازنة تستطيع من خلالها أداء المهام المكلف بها في اطار الأهداف العامة للمؤسسة.

في إطار خلق منتجات جديدة، توجه المؤسسة جهودها التسويقية نحو التعريف بها من أجل إيصالها للمستهلكين، و هذا ما تعمل وظيفة المبيعات على تحقيقه كونها المعنية بذلك، فالرغبة في تحقيق معدلات عالية من المبيعات و مضاعفة حجمها هدف تسعى إليه المؤسسات من خلال إتباع الإستراتيجية المناسبة في ذلك للتمكن من الوصول إلى ما تطمح إليه.

تأسيسا على ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي:

**ما مدى تأثير الإففاق على البحث و التطوير على حجم المبيعات؟**

و يقودنا هذا التساؤل إلى طرح جملة من الأسئلة يمكن إيجازها فيما يلي:

- ماذا نقصد بوظيفة البحث و التطوير؟

- ما إمكانية تمويل هذه الوظيفة في المؤسسات؟

- ما انعكاسات تمويلها على حجم المبيعات المحققة في المؤسسة؟

## أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع بالذات، دون غيره من المواضيع المتعددة في:

- نقص الدراسات التي تدور حول هذا الموضوع نظرا لحدائته.

- محاولتنا التعرف على مدى تأثير تمويل البحث و التطوير على ما تحققه المؤسسة من مبيعات و تسجيل مدى تطورها في ظل الأوضاع الحالية (المنافسة).  
- التطور الحالي في مجال التكنولوجيات و المنافسة يجعل المؤسسات تبحث عن التميز عن طريق البحث و التطوير، خاصة في قطاعات المنافسة الشديدة.  
**أهمية الدراسة:**

يعد البحث و التطوير من بين الوظائف الحديثة نسبيا في المؤسسة، حيث توجد القليل من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع و بالأخص في الدول العربية، لذا فمن الأهمية إبراز هذه الوظيفة و أهمية ممارسة نشاطاتها بالشكل اللائق ولاسيما مسألة الإنفاق عليها. تسهم هذه الدراسة إلى لفت أنظار القائمين على واقع المؤسسات الاقتصادية إلى تبني وظيفة متكاملة، بهدف البدء في تطوير و تغيير الأداء الحالي، و محاولة ترسيخ ثقافة ووعي لدى المؤسسات بضرورة الاهتمام أكثر بالبحث و التطوير لتسهيل تحقيق التميز، نظرا للإسهامات التي يقدمها في تحسين الكفاءة الإنتاجية تمكن من زيادة الحصة السوقية لتنعكس على حجم مبيعاتها.  
**أهداف الدراسة:**

- التعرف على البحث و التطوير من حيث المفهوم و المجالات التي يمكن أن يشتمل فيها.  
- إبراز أهمية الاهتمام بنشاطات البحث و التطوير و الإنفاق عليها وما يمكن أن يترك ذلك من آثار إيجابية على مبيعات المؤسسة.  
**المنهج المعتمد:**

للإجابة على التساؤل اعتمدنا على مناهج علمية متنوعة، تمثلت في المنهج التوثيقي من خلال الاعتماد على الكتب بشكل كبير و مواقع الانترنت، الأمر الذي ساعدنا على أخذ فكرة عن الجانب النظري للموضوع محل الدراسة، و المنهج التاريخي بحيث تعرضنا إلى عدة مظاهر تاريخية معتمدة بالتحليل على السلاسل الزمنية، بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة لمعرفة مدى التجانس بين الجانب النظري و التطبيقي، من خلال المقابلة التي أجريت مع مسيري و مسؤولي مؤسسة عمر بن عمر بقالمة، خلاله اعتمدنا المنهج الإحصائي الوصفي في الإحصائيات الخاصة بترجمة الوثائق المتحصل عليها، بالإضافة إلى المنهج التحليلي حيث قمنا بتحليل الأشكال و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### **هيكل الدراسة:**

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول تناولنا، بالدراسة، في الفصل الأول تحديد الإطار النظري للتمويل، المبيعات، و البحث و التطوير و تجسد ذلك من خلال ثلاث مباحث، بحثنا من خلال المبحث الأول في: مفهوم التمويل و أهميته و أشكاله، ثم تطرقنا إلى مصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسة، بالإضافة إلى اختيار الهيكل التمويلي الأمثل.

شمل المبحث الثاني مدخل إلى وظيفة المبيعات من خلال التطرق إلى تعريفها، خصائصها، و أهميتها، ومن ثم تطرقنا إلى دراسة ادارة المبيعات و مهامها، مؤشرات تقييم فعاليتها، في حين خصص المبحث الثالث لوظيفة البحث و التطوير و تجسد في التطور التاريخي و أسباب الاهتمام بها، تعريفها، خصائصها، و من ثم تطرقنا إلى مراحل تطبيقها،

و السياسات المختلفة الداعمة لها، أساليبها، و شروط رفع فعالية أعمالها، بالإضافة للتعرض إلى تمويل البحث و التطوير، أثره على مبيعات و ربحية المؤسسة.

أما في الفصل الثاني تطرقنا بالدراسة إلى بعض التجارب حول الإنفاق على البحث و التطوير و علاقته بحجم المبيعات في شركة: أبل، مايكروسوفت، سابك (2010-2012) وتجسد ذلك في ثلاث مباحث يستعرض كل واحد شركة، بحثنا في المبحث الأول في: شركة أبل و تمويلها للبحث و التطوير و ذلك من خلال التعرف على الشركة، منتجاتها، الإنفاق على البحث و التطوير في الشركة و علاقته بمبيعات المحققة.

أما المبحث الثاني فتناولنا بالدراسة شركة مايكروسوفت، من خلال التطرق إلى تقديم لمحة عنها، المنتجات الخاصة بها، و من ثم تطرقنا إلى إنفاق الشركة على البحث و التطوير و انعكاسه على حجم مبيعاتها.

و ناقش المبحث الثالث أساسيات عن شركة سابك و تمويلها للبحث و التطوير من خلال التعرف عليها، دراسة مجال البحث و التطوير فيها، الإنفاق المخصص له و علاقته بحجم مبيعاتها، و من ثم تطرقنا إلى مقرنتها مع كل من شركة أبل و مايكروسوفت.

لتدعيم أكثر الدراسة، قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر (مطاحن+عجائن)، الكائن مقرها ببلدية الفجوج في ولاية قالمة التي تناولناها بالدراسة من خلال هذا الفصل الثالث، شمل ثلاث مباحث:

المبحث الأول يضم: الإطار المنهجي محل الدراسة من خلال التطرق إلى الأدوات المستعملة في الدراسة و توصيف الإطار المكاني للدراسة و هيكلها التنظيمي.

أما المبحث الثاني شمل واقع البحث و التطوير في مطاحن عمر بن عمر من خلال التطرق إلى تقديم تعريف إجرائي له، مراحل تطبيقه في المؤسسة و أنواعه، الإجراءات المدعمة له، كيفية تسييره و مجالاته.

وأخيرا المبحث الثالث يضم: تحليل الإنفاق على البحث و التطوير مقارنة بتطور رقم الأعمال في المؤسسة من خلال التطرق إلى طريقة تحديد مخصصاته و تطور قيمة الإنفاق عليه، تطور رقم الأعمال السמיד و العجائن والإجمالي، و حاولنا دراسة هذا التحليل لمعرفة أثر تمويل البحث و التطوير على رقم الأعمال من خلال تحليل الوثائق المتحصل عليها حول الموضوع و التي تم الحصول عليها من قبل رئيس قسم المحاسبة و المالية في مؤسسة عمر بن عمر و استخلاص نتائج الدراسة.

### صعوبات الدراسة:

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

- قلة المراجع فيما يتعلق بالبحث و التطوير نظرا لحدثة الموضوع.
- أما فيما يتعلق بالشركات العالمية واجهتنا صعوبة في الحصول على المعلومات الخاصة بالإنفاق على البحث و التطوير نظرا لنقص تصريحها للبيانات المرتبطة بهذا المجال.
- صعوبة الحصول على البيانات فيما يتعلق بالجانب التطبيقي بسبب تردد قسم من المؤسسة من إعطاء المعلومات المتعلقة بالموضوع.



## مقدمة الفصل الأول

أضحت وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف التي يركز عليها نشاط المؤسسات الاقتصادية، الساعية إلى التميز والريادة في مجال نشاطها، ففي عالم أصبح يتميز باشتداد المنافسة، صارت هذه الوظيفة عاملا أساسيا في بناء مختلف المنظمات الاقتصادية لإستراتيجيتها.

يرتبط نشاط البحث والتطوير باكتشاف المعرفة وتطويرها، وتحويل النتائج المتوصل إليها، من خلال إتباع أساليب البحث العلمي، إلى منتجات (سلع/ خدمات) تلبى أذواق المستهلكين الأنوية والمستقبلية، أو إلى ممارسات إدارية وتنظيمية، تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية وامتلاك تقنيات متطورة و الإبداع فيها، أمر يمكنه المساهمة في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، لاسيما ما تعلق بالرفع من حجم مبيعاتها.

نعقد أن مساهمة نشاطات البحث والتطوير في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة مرتبط بحجم التمويل الذي تستفيد منه هذه الوظيفة، في إطار الميزانية العامة للمؤسسة، إذ أن تخصيص مبالغ مالية في شكل ميزانية مناسبة لتمويل مشاريع البحث و التطوير أمر من شأنه المساهمة في زيادة فعالية أداء هذه الوظيفة لمهامها.

تأسيسا على ما سبق، سنعمل من خلال هذا الفصل على إعطاء فكرة حول المصطلحات الأساسية للدراسة: التمويل، المبيعات، و البحث والتطوير، وهذا تمهيدا لدراسة أثر تمويل وظيفة البحث والتطوير على حجم المبيعات، وعليه فقد ضمنا هذا الفصل الإجابة عن التساؤلات الآتية:

ما المقصود بالتمويل؟ ماهي مصادره؟ و كيف يتم اختيار الهيكل التمويلي؟.

ما مفهوم وظيفة المبيعات؟ ماهي خصائصها؟ و ماهي المؤشرات التي تقيس مدى فاعليتها؟.

ماهو مفهوم البحث و التطوير؟ و ما الأسباب التي تؤدي للاهتمام به؟ و ماهي خصائصه؟.

ماهي مراحل تطبيقه؟ و ما المقصود بتمويل البحث و التطوير؟.

البحث الأول: عموميات حول التمويل

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

التمويل نشاط هام في المؤسسة، تسعى من خلاله هذه الأخيرة إلى توفير الأموال اللازمة لتغطية تكاليف نشاطاتها، وسنحاول من خلال المبحث التطرق إلى طبيعته ومختلف مصادره، التي يمكنها أن تسمح للمؤسسة ببناء مزيجها التمويلي الأمثل.

### المطلب الأول: طبيعة التمويل

#### أولاً: تعريف التمويل

تعددت التعاريف التي وردت بخصوص التمويل، و فيما يلي ذكر لمجموعة منها، كما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم 01: تعاريف حول التمويل

التعريف	أهم المرتكزات	النقاط المشتركة
هو الإمداد بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها.	- تحديد دقيق لوقت الحاجة له. - البحث عن مصادر للأموال.	الحصول على احتياجات المؤسسة من الأموال لتنفيذ المشاريع و تحقيق الربح.
عبارة عن توفير المبالغ النقدية لإنشاء أو تطوير مشروع عام أو خاص.	- توفير مستلزمات العملية الإنتاجية. - الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير مشروع.	
أحد مجالات المعرفة تختص به الإدارة المالية و هو نابع من رغبة الأفراد والمؤسسات لتحقيق أقصى حد ممكن من الرفاهية.	- المدير المالي مسؤول عن القيام بعملية التمويل. - حرية المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الأموال من مختلف المصادر لتحقيق الربح.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 22.

<sup>2</sup> أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2008، ص 24.

<sup>3</sup> فردويستون، يوجيه برجام، التمويل الإداري، الجزء الثاني، دار المريح للنشر، الرياض، 2003، ص 20.

نستخلص من التعاريف السابقة أن التمويل: هو عبارة عن "تزويد المؤسسة باحتياجاتها اللازمة من الأموال من مختلف المصادر، بهدف استثمارها في مختلف المشاريع الاقتصادية و تطويرها، بحيث تتحقق من جراء ذلك درجة عالية من الكفاءة في استخدام هذه الأموال، مع ضرورة تلبيتها في الوقت المناسب و الكمية المطلوبة".

#### ثانياً: أهمية التمويل

تأتي أهمية التمويل من الحاجة إلى الأموال فتزداد أهميته بزيادة الحاجة إلى المال و تنقص بنقصانها، حيث أن التمويل في أصله يرجع إلى الحاجة الاقتصادية للسلع و الخدمات، و لاشك أن تقسيم العمل و مبادلة الفائض الشخصي هما اللذان أكسبا المال باعتباره وسيلة

للتبادل أهمية خاصة، و ازدادت بالتالي أهمية التمويل، ومن هنا نستخلص أن أهمية التمويل تظهر من خلال:<sup>1</sup>

- ✓ تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
  - ✓ يساعد على إنجاز مشاريع معطلة و أخرى جديدة و التي بها يزيد الدخل الوطني.
  - ✓ يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة من أجل اقتناء أو تغيير المعدات.
  - ✓ يعتبر كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي.
  - ✓ يساهم في ربط الهيئات و المؤسسات المالية و التمويل الدولي.
  - ✓ المحافظة على سيولة المؤسسة و حمايتها من خطر الإفلاس و التصفية.
  - ✓ يمكننا أن نضيف إلى هذه الأهمية النقاط الآتية:
  - ✓ التجهيز المستمر للأموال سواء كانت للأمد القصير أو الطويل.
  - ✓ توفر رأس المال اللازم للعمليات و الأنشطة الإنتاجية و التسويقية... إلخ سواء كانت هذه العمليات تتسم بالطابع المرحلي أو بطابع موسمي أو كانت تتسم بطابع إستراتيجي طويل الأمد، تتعلق بتواجد المؤسسة الاقتصادية في ساحة المنافسة من أجل البقاء.
  - ✓ رغبة المؤسسة في ادخار الفائض من الدخل يمكن أن يزداد القسط القابل للادخار و بالتالي يزداد مصدر التمويل.
  - ✓ تتعدد أشكال التمويل التي يمكن أن تتبناه المؤسسة، والتي يمكن أن تسمح لها الحصول على كافة احتياجاتها من الأموال، أمر سنبحث فيه من خلال النقطة الموالية.
- ثالثاً: أشكال التمويل
- توجد العديد من الأشكال للتمويل، تظهر في الشكل التالي:

<sup>1</sup> رابح خوني و رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلات تمويلها، اترك للنشر و التوزيع، بلد النشر غير مذكور، 2008، ص ص 93-94.

**الشكل رقم 01: أشكال التمويل**

<p>يعبر التمويل غير المباشر عن كل المصادر المالية التي فيها وسطاء ماليين المتمثلين في السوق المالية و بعض البنوك، حيث تحاول المؤسسات المالية الوسيطة أن توفق بين متطلبات مصادر الادخار و متطلبات مصادر التمويل، و يأخذ أيضا شكل الضمانات و تستعمل عادة في عمليات الاستيراد و التصدير.</p>	<p><b>التمويل المحلي</b></p>	<p>توفير الموارد المالية المتاحة من أجل تمويل التنمية المحلية عبر مستوى الوحدات المحلية من موارد مالية ذاتية (الضرائب و الرسوم المحليين و أرباح المؤسسات...) أو موارد مالية خارجية للمحليات (الإعانات الحكومية و القروض).</p>
<p><b>التمويل غير المباشر</b></p>	<p><b>أشكال التمويل</b></p>	<p><b>التمويل الدولي</b></p>
<p>يعبر التمويل المباشر عن العلاقة المباشرة بين المقرض و المقترض و المستثمر دون تدخل أي وسيط مالي مصرفي أو غير مصرفي و يتخذ صور متعددة كما يختلف باختلاف المقترضين (مؤسسات، أفراد، هيئات حكومية).</p>	<p><b>التمويل المباشر</b></p>	<p>نشأ نتيجة لقصور التمويل المحلي حيث يعتمد على الأسواق المالية الدولية (البورصات)، و الهيئات المالية الدولية أو الإقليمية (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي للإنشاء و التعمير، و بعض المؤسسات الإقليمية)، بالإضافة إلى البرامج التمويلية الدولية (إعانات أو استثمارات).</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> عبد المجيد عبد المطلب، **التمويل المحلي و التنمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 22.

<sup>2</sup> مدونة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة

<http://qtissad.blogspot.com>.

20/12/2012;14:48h.

<sup>3</sup> <http://www.forun.educho.net/showthread.hp>.

20/12/2012;15:30h.

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

---

توجد العديد من المصادر التمويلية التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة بغية تحقيق أهداف دورتها الاستغلالية وتجسيد استثماراتها، و هذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

### **المطلب الثاني: مصادر التمويل**

مصادر التمويل هي مختلف المنابع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل من خلالها على الأموال اللازمة لنشاطها، وهي متعددة، وفي مايلي أهم هذه المصادر:

#### أولاً: مصادر التمويل التقليدية

تتمثل في مصادر التمويل قصيرة الأجل و طويلة الأجل، بالإضافة إلى التمويل متوسط الأجل، و سوف نتناول كل هذه النقاط بالتوضيح في الجدول التالي:

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

### الجدول رقم 02: مصادر التمويل التقليدية

نوع المصدر	أشكال التمويل	التعريف	المبادئ المرتكز عليها
الأجل	الائتمان التجاري	يعبر عن قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها المؤسسة في العملية الصناعية و التي تحصل عليها من الموردين، و يطلق عليه الائتمان التلقائي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينشأ من العمليات الجارية التي تقوم بها المؤسسة.</li> <li>- يمكن المؤسسة المشتريّة من الحصول على إعانة مالية أو يكون بمثابة وسيلة لترويج المبيعات.</li> <li>- السهولة و اليسر في الحصول عليه بالإضافة إلى المرونة التي يجب أن يتمتع بها كونه يتم دون إجراءات أو تعهدات رسمية.</li> <li>- التكلفة المنخفضة أو انعدامها أحياناً التي يمكن ضمانها من الائتمان التجاري.</li> </ul>
مصادر التمويل قصيرة الأجل	الائتمان مصرفي	قروض تحصل عليها المؤسسة من المؤسسات المالية و البنوك خاصة كالترام قصير الأجل لا تزيد مدته عن سنة واحدة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يستخدم لتمويل العمليات الجارية للمؤسسة.</li> <li>- التزام المؤسسة بتحمل تكلفة الفائدة المفروضة على استخدام هذا الائتمان.</li> <li>- يتم اللجوء إليه كمصدر للتمويل في حالة انخفاض تكلفته قياساً بالمصادر الأخرى أو عند تعذر الحصول على احتياجات المؤسسة المالية من المصادر الأخرى.</li> <li>- يتسم بالمرونة لكونه يكون في صورة نقدية.</li> <li>- السماح للمؤسسة بسحب مبالغ تزيد عن رصيدها الدائن لدى البنك.</li> </ul>
متوسطة الأجل	قروض المدة	عبارة عن قروض مصرفية تستحق خلال فترات زمنية تتراوح عادة ما بين سنة إلى سبع سنوات الأمر الذي يعطي المقترض الاطمئنان و الأمان بتوفر التمويل و تقليل من مخاطر إعادته أو تجديد قروض قصيرة الأجل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقدم من طرف بنوك التمويل المتوسط الأجل، و غالباً ما تكون البنوك المتخصصة.</li> <li>- يتحدد معدل الفائدة على القرض على أساس مستوى أسعار الفائدة في السوق، حجم القرض، تاريخ الاستحقاق و يفرض على أساس المدة المستخدمة.</li> <li>- يسدد عادة على أقساط دورية متساوية، و يكون عن طريق التدفقات النقدية الناتجة عن الأصل الممول.</li> <li>- مراعاة المركز الائتماني للمؤسسة.</li> </ul>
مصادر التمويل الأجل	قروض التجهيزات	قروض تحصل عليها المؤسسة لتمويل شراء آلات أو تجهيزات جديدة محددة، بضمانة هذه الموجودات و تدعى قروض تمويل التجهيزات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على هذا النوع من التمويل يكون من المصادر التالية: البنوك التجارية، الوكلاء الذين يبيعون التجهيزات، شركات التأمين، صناديق التقاعد و التأمينات الاجتماعية.</li> <li>- يمول العديد من أنواع التجهيزات و الآلات.</li> <li>- التزام الجهة المقرضة عادة بتمويل 70% إلى 80% من قيمة التجهيزات، في حين 20% إلى 30% تدفع من قبل المقرض.</li> <li>- تمنح هذه القروض إما عن طريق عقود البيع المشروطة أو عن طريق القروض المضمونة.</li> </ul>

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

مصادر التمويل طويلة الأجل	
الأسهم (أموال الملكية)	<p>- لا يحمل المؤسسة أي التزام سواء بدفع مبالغ محددة أو تحديد تاريخ استحقاق لها.</p> <p>- يساهم في توسيع حقوق الملكية للمؤسسة.</p> <p>- رفع القدرة الاقتراضية للمؤسسة في المستقبل.</p> <p>- تعزيز القوة الائتمانية للمؤسسة في السوق المالي.</p>
الأسهم	<p>و تنقسم إلى أسهم ممتازة و هي سند ملكية لحامله، يتمتع حامله بنفس المزايا و الخصائص التي يتمتع بها حامل السهم العادي و له قيمة اسمية و قيمة دفترية و قيمة إصدار قد تفوق القيمة الاسمية أو قد تقل عنها.</p>
السندات	<p>مستند مديونية طويلة الأجل تصدره المؤسسات تعترف بموجبه بمديونيتها لحامله بمبلغ يعادل القيمة المحددة في السند و تعهدها بالسداد في نهاية الفترة المتفق عليها، مع دفع فوائد سنوية محددة في السند.</p>
قروض طويلة الأجل	<p>قروض تزيد أجالها عن سبعة سنوات و قد تصل إلى عشرين سنة، تعتبر مديونية على المؤسسة تحصل عليها لتلبية متطلباتها التوسعية، ويتفق عادة المقرض مع المقترض على معدل الفائدة، تاريخ الاستحقاق، الضمانات.</p>
	<p>- زيادة موارد الأموال المتاحة للمؤسسة.</p> <p>- حرية المؤسسة في التصرف بالأموال دون تدخل الغير في الإدارة.</p> <p>- إمكانية استدعاء الأسهم الممتازة و تسديد قيمتها لحاملها.</p> <p>- الاستفادة من الفرص المتاحة عند توفر مصادر بديلة أقل تكلفة.</p> <p>- المؤسسة غير ملزمة قانوناً بإجراء التوزيعات فهي محددة بمقدار معين فقط.</p> <p>- المتاجرة بالملكية لتحقيق معدل ربح يزيد عن المعدل الموزع على هذه الأسهم.</p>
	<p>- السهولة في تحديد تكلفة السندات.</p> <p>- تحقيق وفورات ضريبية جراء إصدارها حيث أن تكلفتها عينا معفى من الضريبة.</p> <p>- الالتزام بدفع الفوائد المترتبة عن إصدارها مهما كانت الحالة المالية للمؤسسة.</p> <p>- إمكانية استدعاءها كلما أرادت المؤسسة للاستفادة من الظروف الاقتصادية السائدة.</p> <p>- الوصول إلى فئات مختلفة من المستثمرين لزيادة الأموال المتاحة للمؤسسة.</p>
	<p>- تمنح لتمويل الأنشطة و العمليات ذات الطبيعة الرأسمالية، بناء المصانع، إقامة مشاريع جديدة.</p> <p>- الجهة المسؤولة عن تقديم هذه القروض عادة تكون البنوك المتخصصة إلى جانب البنوك الصناعية و الزراعية.</p> <p>- تحقيق الوفرة الضريبية على اعتبار أن الفائدة و العمولة المدفوعة تخفض من الربح الخاضع للضريبة.</p> <p>- تسدد هذه القروض عن طريق التدفقات النقدية الناجمة عن استخدام القرض.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المراجع نذكر من بينها:

1. د. نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص 484.
2. محمد أيمن عزت الميداني، الإدارة التمويلية، مكتبة العبيكان، الرياض المملكة السعودية، الطبعة الثانية، 1999، ص 502.
3. د. دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 102-108.

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

من خلال هذا الجدول نجد أن المؤسسة تلجأ إلى مصادر التمويل قصيرة الأجل بغية تمويل عملياتها الجارية، و تعتمد على الائتمان التجاري كمصدر للتمويل على اعتباره شائع الاستخدام عند عدم قدرتها على التمويل من مصادر أخرى أو الحصول على ائتمان مصرفي، حيث لا تعتمد على هذا الأخير كمصدر للتمويل بالنسبة لها إلا عندما تكون تكلفة تمويل فيه منخفضة، أو عندما لا تستطيع الحصول على احتياجاتها المالية القصيرة من مصادر أخرى.

أما بالنسبة لمصادر التمويل متوسطة الأجل فهي تكون موجهة عادة لشراء وسائل الإنتاج المختلفة على اعتبار أنها وسيلة تمويل الاستثمار التشغيلي للمؤسسة، التي لا تستطيع تمويلها عن طريق مصادر قصيرة الأجل.

فيما يخص مصادر التمويل طويل الأجل، غالبا ما يحدث و أن تكون المؤسسة بحاجة إلى الأموال من أجل التوسع في نشاطها، أو من أجل إقامة استثمارات جديدة، هذه الاستخدامات تحتاج إلى أموال كبيرة و لمدة طويلة نسبيا، إلا أن هذه المصادر المعتمد عليها للتمويل تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتمتع بمركز ائتماني ضعيف و التي تحصل على نسبة متدنية من الأرباح.

لمواجهة مخاطر التخلف عن الدفع بالإضافة إلى مخاطر التقادم التكنولوجي يتطلب الأمر وجود مصادر للتمويل أخرى حديثة عن سابقتها تساعد على مواجهة تلك المخاطر و هذا ما سنتطرق إليه في النقطة الآتية.

### ثانيا: مصادر التمويل الحديثة

ظهرت في الفترة الأخيرة من القرن العشرين بعض أوجه التمويل الحديثة التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات بغرض الحد من بعض الصعوبات التي كانت تواجهها، و من بين هذه المصادر يمكن تناول الأساليب التي يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم 03: مصادر التمويل الحديثة**

المصدر	التعريف	أهم المبادئ	العيوب
التمويل بالاستئجار	عملية يقوم بموجبها بنك أو أي مؤسسة مالية أو مؤسسة تأجير مؤهلة قانونا بذلك، بوضع آلات أو معدات أو أية أصول مادية أخرى بحوزة مؤسسة مستعملة على سبيل الإيجار مع إمكانية التنازل عنها في نهاية الفترة المتعاقد عليها، ويتم التسديد على أقساط متفق عليها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استئجار الأصل بدلا من شراءه.</li> <li>- تأجير مختلف الأصول المادية التي تطمح المؤسسة الحصول عليها لمباشرة نشاطاتها.</li> <li>- حرية البنوك و شركات التأمين في شراء الأصول من مؤسسة ما بهدف تأجيره للغير.</li> <li>- المرونة من خلال تكيف عقد الإيجار مع مختلف أنواع المؤسسات.</li> <li>- رفع عبء التقادم التكنولوجي على المؤسسة المستخدمة للتجهيزات و تحميله للمؤسسة المالكة لها.</li> <li>- تتولاها مؤسسة متخصصة عن طريق المساعدة المقدمة من طرف البنك من خلال مدها بالتمويل اللازم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يخدم القرض الإيجاري أكثر مصالح المؤسسة المؤجرة من خلال تمتعها بملكية الأصل مدة فترة الإيجار إضافة إلى استفادتها من القيمة المتبقية له.</li> <li>- ارتفاع تكلفته في بعض الأحيان مقارنة بالقروض.</li> <li>- محدودية القرض الإيجاري.</li> </ul>
التمويل عن طريق تمويل عقد الفاتورة	آلية تستخدمها المؤسسة من أجل الحصول على قيمة فواتيرها الأجلة و كذا الحصول على خدمات أخرى من مؤسسة مالية متخصصة تتولى عملية تحصيل قيمة هذه الفواتير و تتحمل مخاطر عدم الدفع مقابل عمولة يتفق عليها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتطلب عملية الفاكورتينغ وجود ثلاثة أطراف هم: المورد، العميل، الفاكور.</li> <li>- الحصول على نقدية جاهزة و مستمرة.</li> <li>- تحمل أطراف العقد الالتزامات الناجمة عن إبرام العقد.</li> <li>- التوافق مع الإمكانات المحدودة للمؤسسة.</li> <li>- شراء أو خصم الذمم من طرف مؤسسة مالية متخصصة أو من طرف البنك تتوفر لديه خدمة مصرفية.</li> <li>- الالتزام بتحقيق طموحات التطور التي تفرضها طبيعة المنافسة التجارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حق الفاكور في المراقبة والإطلاع على حسابات المؤسسة مما يكبح من حريتها في إبرام صفقات تجارية أخرى.</li> <li>- التعويض الذي تطالب به المؤسسة الوسيط نظير تقديمها لخدمات متنوعة للمؤسسة.</li> </ul>
التمويل عن طريق مؤسسات رأس مال المخاطر	كل رأس مال يوظف بواسطة وسيط مالي متخصص في مشروعات خاصة ذات مخاطر مرتفعة، تتميز باحتمال نمو قوي، و يتم استرداده في نهاية البرنامج الاستثماري.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمويل الإبداع و الأفكار الجديدة.</li> <li>- توفير التمويل الدائم و الدعم الفني و الإداري ، إضافة إلى تقديم التمويل الملائم للمؤسسات ذات المخاطر العالية.</li> <li>- توفير التمويل اللازم للمشروعات الجديدة عالية المخاطر أو مشاريع قائمة.</li> <li>- خلو إبرام عقد المشاركة من تقديم أي ضمان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحقوق المتولدة للمخاطرين عن المشاركة، كتدخل في قرارات المشروع و توجيه مساره.</li> <li>- المطالبة بمبالغ مرتفعة في حالة نجاح المشروع لاسترداد حصص المخاطرين.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المراجع نذكر من بينها:

<sup>1</sup> عبد الله براهيم، **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مواجهة مشكل التمويل**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 18 و 19 أفريل، 2006.

<sup>2</sup> <http://financement.Pme.algerie.over-blog/article.htm> .20/12 /2012 ; 20:55h.

<sup>3</sup> د. سمير محمد عبد العزيز، **التأجير التمويلي**، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2000، ص 80.

كما أشرنا سابقا، تتعدد مصادر التمويل وتختلف، الأمر الذي من شأنه أن يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن المصادر المثلى التي يمكن أن تشكل من خلالها مزيجها التمويلي الأمثل.

### المطلب الثالث: اختيار هيكل التمويل الأمثل و صفاته

تؤثر طريقة التمويل في المؤسسة على ربحيتها، و بالتالي لابد من اختيار هيكل التمويل الأمثل -الخليط المتجانس من مصادر التمويل- من خلال تحديد و صياغة هيكل التمويل المناسب، الذي يتحقق عن طريق المزيج الأمثل لمصادر تمويل استثمارات المؤسسة، و في هذا الصدد على هذه الأخيرة عند اختيار هيكل التمويل مراعاة الاعتماد على مصادر خارجية التي تحمل المؤسسة تكلفة المخاطرة المالية و التي ترتبط بهيكل التمويل الذي تختاره المؤسسة بأن تكون حريصة على أن لا تزيد نسبة الأموال المقترضة إلى مجموع الأموال و إلا سيكون على المؤسسة تحمل مخاطرة دفع تكلفة نقدية ثابتة ممثلة بالفائدة بغض النظر عن الربحية المتحققة، فمضى المؤسسة في تحقيق هيكل التمويل الأمثل هو الرغبة في الوصول إلى تخفيض تكلفة التمويل إلى حدها الأدنى من خلال تحديد النسبة المثلى لكل نوع من مصادر التمويل، حيث تصل من خلال هذا الاختيار إلى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للمشروع.<sup>1</sup>

نستخلص مما سبق أن هيكل التمويل الأمثل، لا تحكمه قرارات اعتباطية، و إنما قرارات مستمدة من سعي المؤسسة بتحقيق أهدافها، بأحسن كفاءة و أقل تكلفة، و بالتالي على المؤسسة قبل اتخاذ القرار التمويلي في اختيار هيكل التمويل الأمثل و بعده التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن:

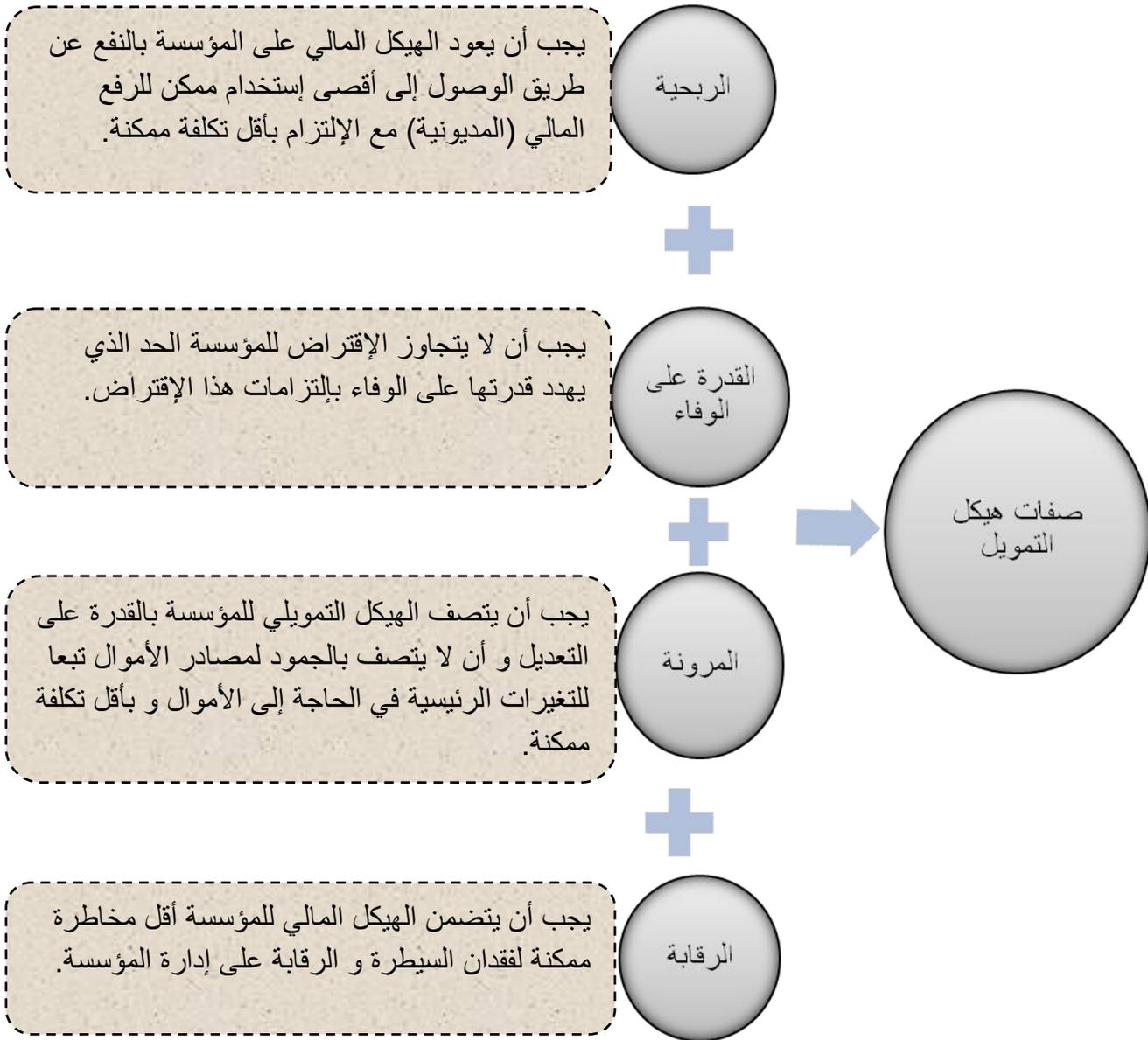
- توفيرها في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة.
- استثمارها في مجالات أكثر فائدة و ربحية.

و لذلك يجب أن يتسم الهيكل التمويلي الأمثل بسمات تعتبر أساسية و الموضحة في الشكل الآتي:

### الشكل رقم 02 : صفات هيكل التمويل

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص ص 305-306.

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:  
1 د. سمير محمد عبد العزيز، التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997، ص ص 182-183.

- إضافة إلى ذلك، يتأثر الهيكل التمويلي بالعديد من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ معدل النمو في مبيعات المستقبل.
  - ✓ مدى استقرار و ثبات المبيعات.
  - ✓ الموقف الشخصي تجاه المؤسسة و الصناعة.
  - ✓ هيكل الموجودات للمؤسسة.
  - ✓ الهياكل المتنافسة داخل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.

<sup>1</sup> د. عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 174.

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن الهيكل المالي للمؤسسة يجب أن يكون قابلا للتكيف بسهولة مع الظروف المتغيرة، كما أن السمات المذكورة سابقا قد تتغير الأهمية النسبية لها مع تغير الظروف.

نستخلص في ضوء ما سبق أن توجه المؤسسة إلى الاهتمام بالتمويل يساعدها على تحديد احتياجاتها من الأموال و كذا القيام بإدارتها، و من هنا برزت أهمية التمويل في توفير الأموال اللازمة لتحريك عناصر الإنتاج، والمحافظة على السيولة لتحقيق أعلى نسبة من الأرباح عن طريق توفر العديد من الأشكال التي تمول بها المؤسسة نفسها، و هذا ما جعل المؤسسات تندفع وراء البحث عن مصادر لتمويل مختلف العمليات التي تقوم بها استثمارية كانت أو استغلالية، و من ثم اتخاذ قرار التمويل بشأن هيكل التمويل الذي يضمن التوازن بين تكلفة المخاطرة المالية و بين الربحية المتوقعة، حيث تتحقق هذه الأخيرة عن طريق الإيرادات المتولدة من المبيعات الناجمة عن العمليات الممولة و حسن التسيير الجيد لها من خلال إدارتها بطريقة فعالة، و هذا ما سنتناوله بالدراسة في المبحث الموالي.

## المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المبيعات

يتسم عالم الأعمال المعاصر بازدياد عدد المنتجين الذين ينتجون السلع المتماثلة والبديلة، أمر دفع بالمؤسسات إلى إيلاء أهمية خاصة للوظيفة التسويقية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية وتدعيمها، بعبارة أخرى من أجل الحفاظ على حجم مبيعاتها وتنميتها.

لقد خصصنا هذا المبحث للبحث في وظيفة المبيعات كإحدى وظائف التسويق، من خلال دراسة ماهيتها، أهم نشاطاتها وكذا المؤشرات المعتمد عليها لتقييم فاعليتها.

### المطلب الأول: أساسيات حول وظيفة المبيعات

لما تعددت طلبات المستهلكين و تنوعت، و خاصة مع تقدم الناحية الفنية و التحول إلى الإنتاج الكبير الذي يلزم معه تصريف المنتجات، كان من الضروري الاهتمام أكثر بإدارة المبيعات من أجل تجاوز هذه المشاكل، و التي يمكن اعتبارها بمثابة المحرك لعمليات الإنتاج في المؤسسة.

#### أولاً: تعريف وظيفة البيع

يوضح الجدول الآتي عدد من التعاريف التي قدمت لوظيفة البيع حيث يبرز مرتكزات كل تعريف:

#### الجدول رقم 04 : تعاريف حول وظيفة البيع

أهم المرتكزات	التعريف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجهودات شخصية و غير شخصية.</li> <li>- مساعدة وإقناع العميل على الشراء.</li> </ul>	<p>هي تلك المجهودات الشخصية أو غير الشخصية التي تبذل لإغراء و إقناع العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على هذا الشراء أو على تقبل فكرة لها أهمية تسويقية عند البائع.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الطلب على منتجات المؤسسة وتطويره.</li> <li>- القيام بمهام ومسؤوليات تخص عملية البيع ونقل ملكية السلعة.</li> </ul>	<p>هي العملية الخاصة بإيجاد الطلب على المنتجات التي تقوم المؤسسة بتوزيعها و من ثم المحافظة على هذا الطلب و تطويره والقيام بكل ما تحتاجه هذه العملية من مهام و مسؤوليات ومن ثم نقل ملكية السلعة.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> د. محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 13.

<sup>2</sup> علي ربابعة، فتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 5.

على الرغم من أهمية التعريفين السابقين في توضيح وظيفة البيع إلا أننا نستنتج أنهما لم يشارا إلى الناحية الخاصة بضرورة التعرف على احتياجات و رغبات المستهلكين، وعليه، وحسب اعتقادنا يمكن تعريف وظيفة البيع على أنها مجموع "الإجراءات التي يتم من خلالها التعرف على حاجات و رغبات المستهلكين و العمل على تلبيتها و إشباعها عن طريق المنتجات التي تتوافق معها، و التي تدفع المستهلكين الحاليين و المرتقبين إلى اتخاذ قرار الشراء أو زيادة درجة اقتناعهم بالمنتجات (سلع/خدمات) و ذلك في حدود قدراتهم الشرائية". بعد التطرق إلى المفاهيم المتعددة لوظيفة البيع، تجدر الإشارة إلى الخصائص التي تتميز بها، و هذا ما سنتناوله بالدراسة في النقطة التالية.

#### ثانياً: خصائص وظيفة البيع

تتميز وظيفة البيع عن غيرها من الوظائف الأخرى بالعديد من الخصائص نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

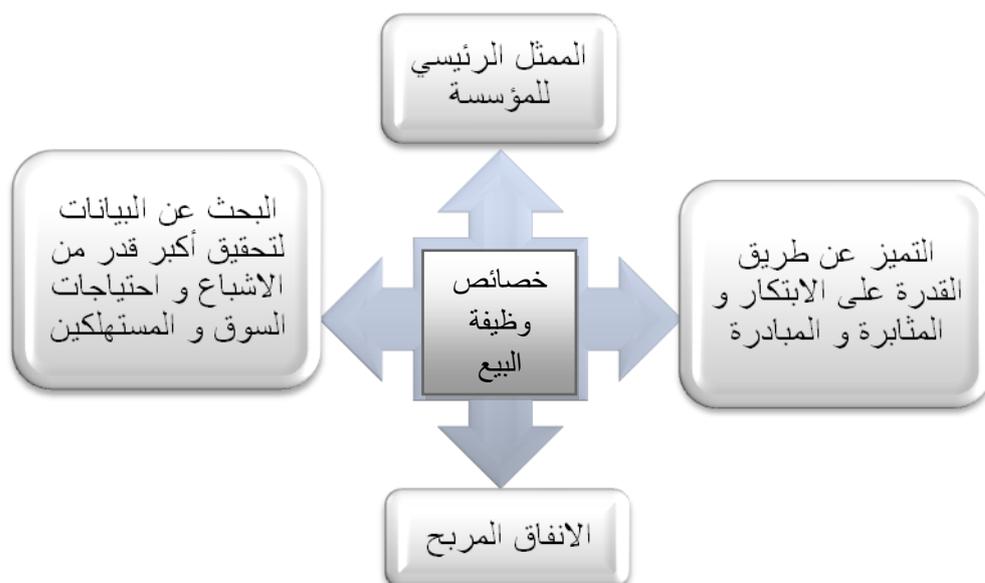
- تعتبر وظيفة البيع الممثل الرئيسي للمؤسسة لدى الغير، و من ثم فاتهاجات العملاء نحو المؤسسة ومنتجاتها غالبا ما تعتمد على الانطباع و الأثر الذي تتركه الأنشطة البيعية لدى العميل.
- يتطلب نجاح وظيفة البيع التميز و ذلك بالقدرة على الابتكار و المثابرة و المبادرة.
- الحصول على أموال للمؤسسة عند أداء وظيفة البيع لمختلف أعمالها و أنشطتها و ذلك من أجل الانفاق عليها، حيث يكون مربحا بمعنى أن النتائج المحققة منه في صورة تحقيق أرقام للمبيعات يفوق التكلفة المحققة.
- تعتبر وظيفة البيع المسؤولة عن تحقيق الربحية للمؤسسة و ذلك عن طريق وضع سياسات و تخطيط استراتيجي للسعر و المناطق البيعية، و ذلك بتحديد الأسواق المستهدفة و كيفية التعامل مع كل سوق و المنتجات المرتكز عليها.
- توجيه القوى البيعية في المشروع نحو اتباع سياسة فعالة لخدمة المستهلك و مساعدته في تحقيق أكبر قدر من الأشباع لاحتياجاته من خلال ما يتم تقديمه من سلع و خدمات.
- توفير البيانات عن احتياجات المستهلكين و السوق و التي تشمل طبيعة السلع و الخدمات المطلوبة و الأشباع المتوقعة من كل منها و الأسعار المناسبة و ما إلى ذلك من البيانات.<sup>2</sup>

و يمكن تلخيص خصائص وظيفة البيع في الشكل التالي:

### الشكل رقم 03 : خصائص وظيفة البيع

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> علي ربابعة، فتحي ذياب، مرجع سبق ذكره، ص 3.

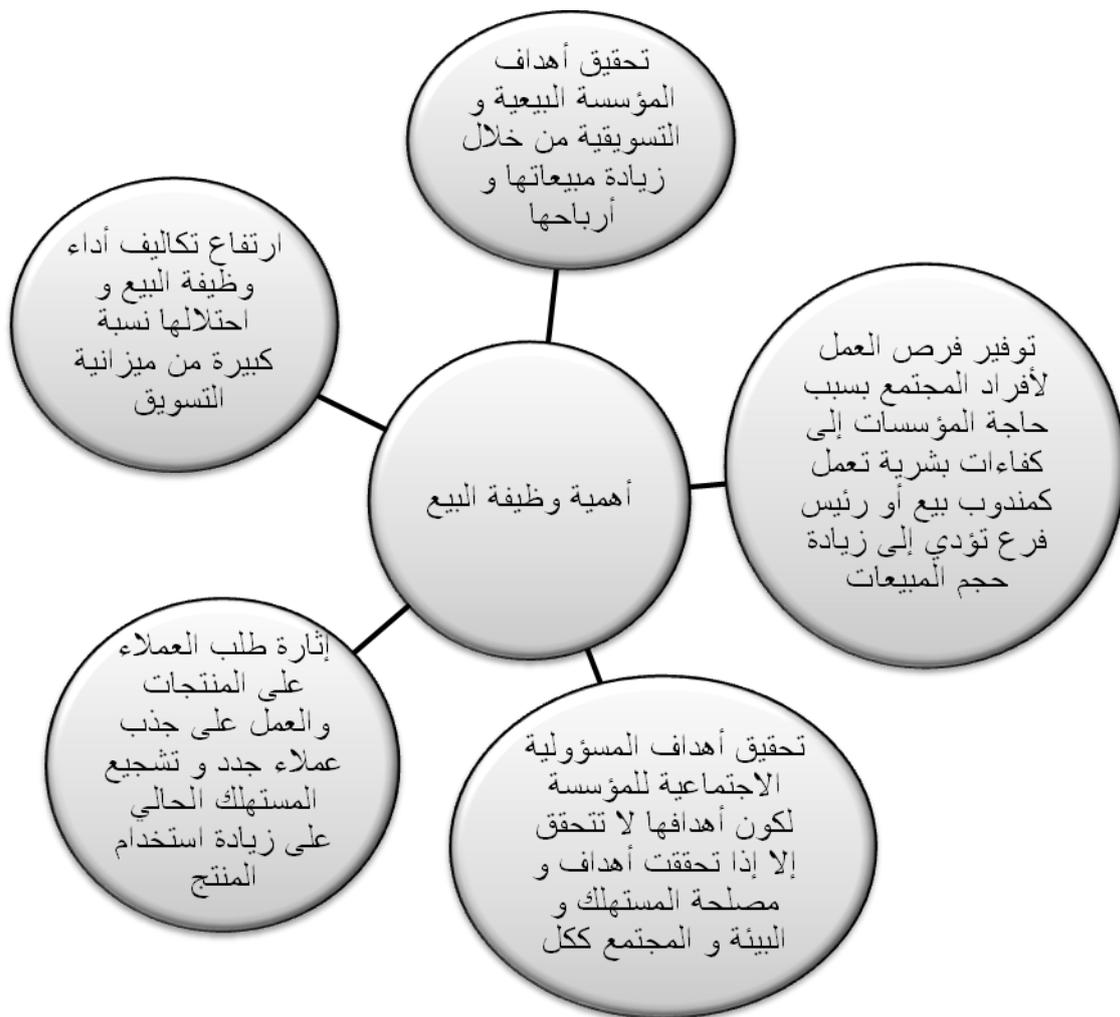


المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على معلومات من:  
1 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 37.  
2 علي ربابعة، فتحي دياب، مرجع سبق ذكره، ص 3.

و من وجهة نظرنا، إضافة إلى الخصائص سالفة الذكر، يمكن أن نستنتج الخصائص التالية:

- ❖ يعتبر البيع الشخصي واحدا من أهم النشاطات المتعلقة بالمبيعات في قطاعي السلع و الخدمات.
  - ❖ التركيز على خلق الطلب على السلع و الخدمات و العمل على تصريفها إلى المستهلكين.
  - ❖ تتأثر وظيفة البيع بالتغيرات التي تحدث في ظروف الجهات المشترية سواء كانت أفراد أو مؤسسات صناعية أو تجارية (وسطاء) أو حكومية و الطريقة التي يتم بها اتخاذ قرار الشراء.
  - ❖ أهمية تنمية العلاقة بين البائع و المشتري.
- بعدما تم التعرف على الخصائص المميزة لوظيفة المبيعات، ننتقل الآن إلى دراسة الأهمية التي تتمتع بها هذه الوظيفة و هذا ما سنوضحه في النقطة التالية.
- ثالثا: أهمية وظيفة البيع
- تظهر أهمية البيع كوظيفة من عدة نواحي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: أهمية وظيفة البيع



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات من:  
1 عبد الفتاح مصطفى الشربيني، إدارة المبيعات، مطبعة دار التأليف، القاهرة، 1982، ص 22.

من خلال ما سبق يمكن القول أن وظيفة البيع هي مجهودات تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بصفة عامة، و تحقيق الأهداف التسويقية بصفة خاصة، الأمر الذي تطلب تشكيل إدارة لهذه الوظيفة تشرف على جميع العمليات التي تقوم بها مما تمكن من إنجازها بكفاءة و فعالية وهذا ما سنتناوله بالدراسة في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: إدارة المبيعات ومهامها

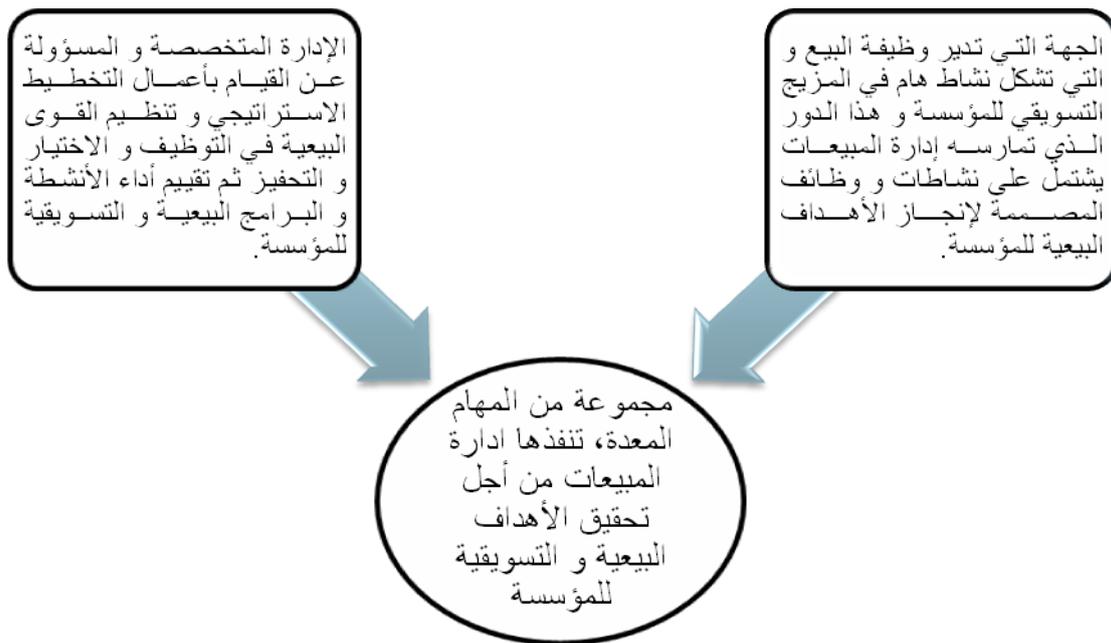
يتوجب على إدارة المبيعات أن تقوم بتحديد دقيق للمسؤوليات و النشاطات الخاصة بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى معرفة و فهم المجال المتعلق بإدارة المبيعات، بالإضافة إلى مختلف العمليات الجوهرية المسؤولة عن تنفيذها و هذا ما سنتطرق له في النقاط التالية.

#### أولاً: تعريف إدارة المبيعات

يبرز الشكل التالي مجموعة من التعاريف التي وردت بخصوص إدارة المبيعات موضحة أهم النقاط المشتركة بينهما كما يلي:

**الشكل رقم 05: تعاريف حول إدارة المبيعات و النقاط المشتركة**

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

1 د. محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات "مدخل سلوكي"، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1995، ص 15.

2 زاهر عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 33.

من خلال هذه التعريفات نستنتج التعريف التالي: "إدارة المبيعات عبارة عن مختلف العمليات المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التنفيذ، و الرقابة للأنشطة البيعية التي تقوم بها المؤسسة و ذلك لتسهيل عملية التبادل بكفاءة و فعالية و بالتالي تحقيق الأهداف البيعية بصفة خاصة و أهداف المؤسسة ككل بصفة عامة".

### ثانياً: مهام إدارة المبيعات

يتضمن دور إدارة المبيعات عدة نشاطات و وظائف منها التخطيط البيعي و إتقان عملية الاتصال بمهارة و توجيهه و تنسيق وظيفة البيع والعمل على إدارة القوى البيعية من اختيار و توظيف و تدريب و حوافز و مكافآت، حيث سيتم مناقشة المهام الأكثر أهمية لها كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 05: مهام إدارة المبيعات

المهمة	الشرح
التخطيط	و تضم المهام التالية: * تحديد الأهداف البيعية و الحصص السوقية. * تحليل السلع و الأسواق و المستهلكين. * وضع البرامج الزمنية.

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

<p><b>مهارة الاتصال</b></p>	<p>و تشمل ما يلي:                  * أن تكون بمثابة حلقة الوصل الشخصية بين رجل المبيعات و الادارة العليا.                  * توفير جميع المعلومات المهمة لتطوير إستراتيجية التسويق ضمن إطار الإستراتيجية العامة.                  * إيصال سياسات و أهداف و استراتيجيات الإدارة العليا إلى رجال البيع في الميدان.</p>
<p><b>البيع</b></p>	<p>و تتطلب ما يلي:                  * التعامل مع العملاء الذين يثيرون بعض الإشكالات.                  * متابعة طلبات العملاء و اتخاذ قرار إعطاء عميل معين شروط معينة.                  * المحافظة على الاتصال مع العملاء و السوق.</p>
<p><b>إدارة القوى البيعية</b></p>	<p>و تشمل القيام بالمهام التالية:                  * توظيف و اختيار القوى البيعية.                  * تدريب و تحفيز رجال البيع من تحديد لموضوعات التدريب وأساليب التحفيز المختلفة.                  * تقييم جهود رجال البيع للوصول إلى حكم منطقي على أدائهم.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> د. علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات "منظور تطبيقي وظيفي"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص ص 50-53.

<sup>2</sup> د. محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> د. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن على إدارة المبيعات القيام بتحديد مجموعة من الوظائف أو النشاطات التي تمثل مجالات إدارة المبيعات، حيث أن الوظائف البيعية في مجملها تدور حول حقل المبيعات الذي يشتمل على جانبين من الوظائف، يرتبط الأول بإدارة النشاط البيعي و الآخر بإدارة القوى البيعية داخل المؤسسة.

يتطلب موضوع الرقابة على المبيعات باعتباره أحد المهام الملقة على عاتق إدارة المبيعات، اللجوء إلى بعض المؤشرات لمعرفة مدى كفاءة و فاعلية المبيعات و هذا ما سنوضحه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: مؤشرات تقييم فاعلية المبيعات

تعددت الأدوات و الأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بتقييم فاعلية المبيعات، فلا يوجد مقياس واحد يمكن الاعتماد عليه، و ذلك بسبب امتلاك إدارة المبيعات لعدة أهداف. و سنقتصر في هذا المجال على مناقشة البعض من هذه الأدوات و التي يعتبر أكثرها انتشاراً، و من أهم المؤشرات المعتمدة: تحليل المبيعات، تحليل التكاليف، تحليل الربحية و أخيراً تحليل الإنتاجية، لذا يفترض على المؤسسة اختيار أفضل المعايير لمعرفة كفاءة الأداء، لضمان تقديم أدق النتائج المتعلقة بالنشاط البيعي و هذا ما سنتناوله بالدراسة فيما يلي:

### أولاً: تحليل المبيعات<sup>1</sup>

يعتبر بعدا هاما و واضحا لتقييم فاعلية المبيعات و من أسهل الأساليب فهو يستخدم كمؤشر للأداء البيعي العام بصفة خاصة و الأداء العام للمؤسسة بصفة عامة. يحتاج هذا النوع من التحليل إلى نظام معلومات دقيق يوضح حجم المبيعات المتوقع في كل مرحلة من مراحل الطلب، و على العموم فإن تحليل المبيعات سيتم على أساس حجم المبيعات، أو بقيمة المبيعات (النقدية)، بحيث يتضمن المقارنة بين حجم المبيعات الفعلية مع حجم المبيعات المخططة للكشف عن الانحرافات و معرفة الأسباب التي أدت إليها، لنصل من خلال هذه المقارنة إلى مؤشرات تفصيلية تكون ذات مغزى أكبر لمدير المبيعات و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

و تعتمد الإدارة في تحليل المبيعات على أسلوب تحليل انحرافات المبيعات الذي يمكن من تحديد مدى الانحراف بين المبيعات الفعلية و المخططة ثم تحديد أسبابها إذا ما كان راجعا إلى عوامل تتعلق بالسعر أو عوامل تتعلق بالجهود البيعية أو مهامها معا. يمكن القول أن هذا التحليل يفيد في تحديد درجة الاتفاق بين المبيعات الفعلية و المخططة من كل سلعة من السلع أو منطقة من المناطق البيعية، و من ثم تحليل أسباب عدم الاتفاق في حالة تواجدها- بما يمكن من اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

### ثانياً: تحليل التكاليف

يعتبر هذا التحليل استمرار لتحليل المبيعات، و هو تحليل تفصيلي ينطوي على تحديد جميع التكاليف والمصروفات المختلفة التي يتم إنفاقها و المرتبطة بالنشاط البيعي للوصول إلى ذلك المستوى من الأرباح المتحققة بحيث تزود مدير المبيعات بمؤشرات منطقية للموقف البيعي.<sup>2</sup>

يعتمد الإجراء المتبع في تحليل التكاليف على الخطوات التالية:<sup>3</sup>

- ▶ تحديد التكاليف العادية المرتبطة بالنشاط البيعي للمؤسسة.
  - ▶ توزيع التكاليف المرتبطة بكل نشاط أو وظيفة من وظائف النشاط البيعي.
  - ▶ تقسيم التكاليف حسب المعايير التي تتبناها المؤسسة و تكون راجبة في تطبيقها.
- نستخلص أن الغرض من هذا التحليل ليس لتقليل تكاليف البيع، و لكن لتوكيد العلاقة الخاصة بين المبيعات و تكاليف البيع، و الواجب على إدارة المبيعات أخذها بعين الاعتبار.

### ثالثاً: تحليل الربحية<sup>4</sup>

يعتبر تحليل الربحية أحد أفضل الخطوات للتحليل و التقييم، و لاستخدام هذا الأسلوب كمؤشر لتقييم فاعلية المبيعات، يتوجب على مدير المبيعات أن يكون على دراية بالعلاقة بين حجم المبيعات و بين الربح، إضافة إلى ذلك فهو مطالب بتجديد دقيق لحجم الإنفاق على النشاطات البيعية من خلال تطوير خطط على شكل ميزانية تقديرية كي يستطيع تحديد حجم التكاليف الذي يوازي ذلك الحجم من المبيعات، و بالتالي يتحقق ذلك المستوى من الربح، و ما إن تم إدراك هذه العلاقة فإن ذلك يمكن من تحديدها و ترجمتها إلى علاقة نسبية بين

<sup>1</sup> د. ناجي معلا، الأصول العلمية في إدارة المبيعات، مطابع القنادر، عمان، 2000، ص 227.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، هاني الضمور، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2008، ص ص 38-39.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>4</sup> محمد عبيدات، هاني الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 267-268.

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

التكاليف و الحجم من المبيعات و الأرباح المتحققة و أحد الأساليب الحديثة في هذا المجال الأسلوب التالي: مبدأ 80-%-20%.

و حسب هذا المبدأ هذه النسب تعني أن نسبة كبيرة من المبيعات تؤدي إلى تحقيق نسبة صغيرة من الأرباح، كما يمكن أن يكون العكس أي نسبة صغيرة من المبيعات يؤدي إلى تحقيق نسبة كبيرة من الأرباح، وهذه العلاقة بين الوحدات المباعة و بين الأرباح يمكن ترجمتها إلى نسب مئوية على نحو المبدأ: (80%-20%)، علماً أن هذه النسبة تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً للظروف المتعلقة بكل مؤسسة و ظروف السوق الذي يبيع فيه.

و من هنا يمكن القول أن هذا التحليل يمكن من معرفة الجهود البيعية الموجودة في المؤسسة، و مدى مساهمة و فاعلية المبيعات في تحقيق الربحية بحيث يبرز أي نشاط من نشاطات البيع المتواجدة يساهم أكثر في توليد الربحية.

### رابعاً: تحليل الإنتاجية<sup>1</sup>

تقاس الإنتاجية على أساس نسبة بين المدخلات و المخرجات بحيث تؤشر مستوى الأداء، و يمثل الرقم الناتج من المقارنة لحالة الكفاءة في عملية الاستثمار الناتج للمدخلات لتحقيق مخرجات تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

استخدام هذا المدخل لا يقتصر على مستوى تنظيمي معين، حيث يمكن استخدامه على مستوى إدارة المبيعات ككل، أو إدارة مبيعات إقليمي أو منطقة بيعية محددة و غيرها، لكن في الغالب يبرز مدخل تحليل الإنتاجية في تقييم أداء مندوبي المبيعات بشكل أوسع، و تطبق المؤسسات معايير أداء متنوعة، كحجم المبيعات لكل مندوب، النداءات البيعية، العروض و غيرها.

و لا بد من الإشارة إلى أن المؤسسات باستطاعتها تحقيق تحسينات للإنتاجية بالاعتماد على:

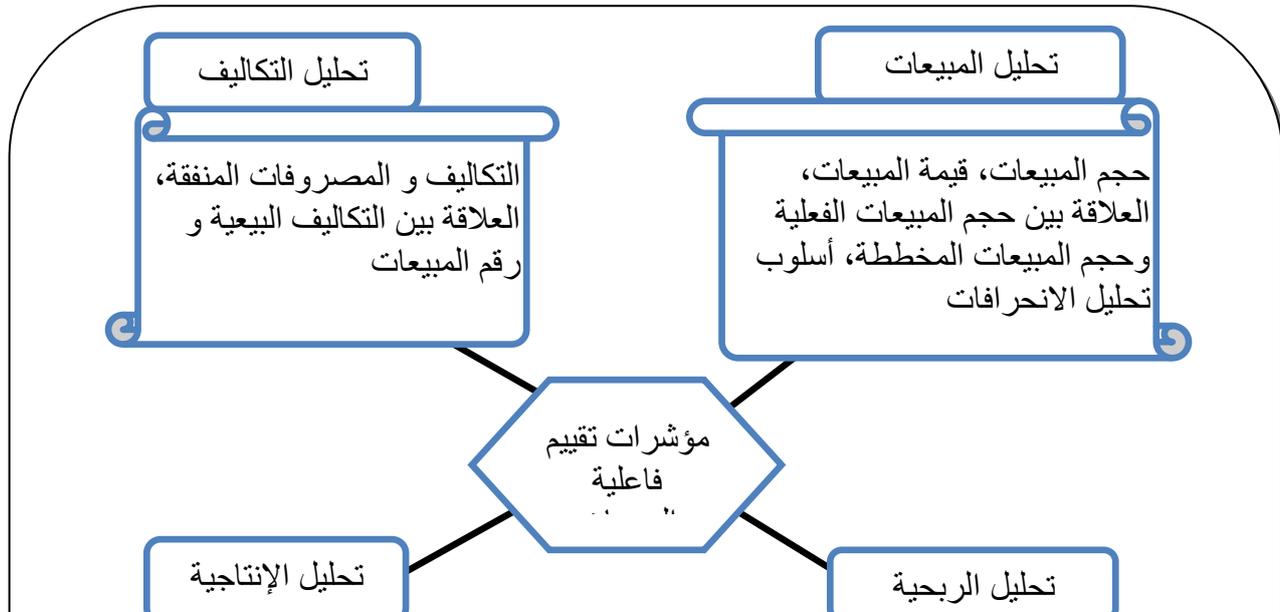
\* زيادة المخرجات مع نفس المستوى من المدخلات.

\* الحفاظ على نفس المستوى للمخرجات، و لكن باستعمال أقل المدخلات.

تستخدم المؤسسات الإنتاجية كمقياس لمعرفة كفاءة الأداء، و ذلك من خلال العلاقة بين المدخلات و المخرجات، سواء في النشاط البيعي أو أي نشاط آخر من نشاطاتها.

من خلال ما تقدم يمكن التوصل إلى أهم العناصر المتبعة من قبل كل مدخل من المدخل السابقة في تقييمه لفاعلية المبيعات و هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

**الشكل رقم 06: أهم العوامل المساعدة على القيام بعملية التحليل و القياس للمبيعات**



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:  
1 د. أحمد شاكر العسكري، إدارة المبيعات، زهران للنشر، الأردن، 2008، ص 179.

نستخلص من خلال هذا المبحث أنه في ظل التطورات الحاصلة في عمل الأسواق،  
أوجب على إدارة المبيعات أن تواكب ذلك التطور، و هذا من خلال اعتبار المستهلك نقطة  
العمل المحورية في إدارة المبيعات بحيث يكون ذلك في كافة المهام المنوطة بها، و لا يتم  
ذلك إلا باتباع أساليب تبرز و تحدد أداء وظيفة المبيعات و القيام بتطويرها في حالة وجود  
انحرافات، و التي من خلالها نستطيع معرفة و استنباط الدور الذي تلعبه وظيفة البحث  
والتطوير للرفع من حجم المبيعات لينعكس على ربحية المؤسسة، و هذا ما سنوضحه في  
المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: أسس البحث والتطوير وتمويله

يعد البحث والتطوير من الأنشطة التي تحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، فهو يستهدف خلق الإضافة للمعرفة المتاحة للمؤسسة في مجال اختصاصها و استخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة لأنشطتها المختلفة. فما هو البحث والتطوير؟ وما هي أنواعه و مراحلہ والأساليب التي تتبعها المؤسسة للقيام به؟ والمؤشرات التي تقيسه بها المؤسسة وكيف تموله وترفع من فعاليته؟

#### المطلب الأول: ماهية البحث والتطوير

أصبحت الكثير من المؤسسات في مطلع القرن 21 توظف الموارد المتطورة، البشرية، المالية، المادية، والمعلوماتية باتجاه الاستفادة من نتائج البحث و التطوير في مجال زيادة عدد ونوع تشكيلة السلع و الخدمات وزيادة الكفاءة و الفعالية لتحقيق المردود المناسب. وسنقوم في هذا المطلب بدراسة العناصر التالية: تطور ومفهوم البحث والتطوير، ومن ثم معرفة الأسباب التي أدت بالمؤسسات إلى اللجوء هذه الوظيفة وخصائصها، لنصل أخيرا إلى أهمية وأنواع البحث والتطوير.

#### أولاً: تطور ومفهوم البحث والتطوير

##### 1- تطور البحث والتطوير:

لقد ميز الباحثون بين ثلاث مراحل (أجيال) من عملية البحث والتطوير يوضحها الجدول التالي:

الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

الجدول رقم 06: مراحل تطور البحث و التطوير

المراحل	مميزات المرحلة
المرحلة الأولى	<p>- انعزال الباحثون و معاملهم و أجهزتهم و أدواتهم باعتبارهم الجزء الذي يحدث إضافة في المؤسسة.</p> <p>- قناعة إدارة المؤسسة بتوظيف عددا من الموهوبين و المبدعين الذين سيطورون منتجات المؤسسة، مع توفير المعامل والتسهيلات المطلوبة لهم ثم تبقى تنتظر و تأمل أن يحدث ما تتمناه.</p> <p>- انفصال وابتعاد عالم الأعمال عن عالم البحث و التطوير إذ يعتبر كل منهم عالما مستقلا بذاته.</p> <p>- تقرر التكنولوجيات في المستقبل من قبل إدارة البحث و التطوير، بينما تقوم إدارة الأعمال باتخاذ القرارات الأخرى.</p>
المرحلة الثانية	<p>- التفاعل الحاصل بين البحث و التطوير من جهة و بين احتياجات الأعمال المحددة سابقا، وهذا الأمر يظل محددًا بالنسبة للمشروع أو عند مستوى الأعمال الفردية.</p> <p>- لا يوجد إدماج كلي للبحث و التطوير في جهاز المؤسسة ككل، حيث أن التوجه الإستراتيجي للبحث و التطوير يعتبر تبعًا لذلك مجرد مكون جزئي لقطاعات معينة من نشاطات الأعمال على أقصى تقدير.</p>
المرحلة الثالثة	<p>- إدماج وظيفة البحث و التطوير في الإطار الكلي للمؤسسة بحيث تكون جزءا أساسيا و محوريا فيه، و بهذا المعنى يصبح البحث و التطوير كجهاز موازي لباقي أنشطة المؤسسة.</p> <p>- وجود مديرون عموميون و مديرو البحث و التطوير يعملون سويا كشركاء يتبادلون الرؤى و التصورات حول ما ينبغي عمله في كل موقف و كيف يتم ذلك.</p> <p>- اهتمام المديرين باحتياجات كل نشاط عمل و احتياجات المؤسسة ككل.</p> <p>- وجود إطار جديد للبحث و التطوير يتوازي مع الجيل الثالث، و يماثله في الكثير من السمات و الخصائص غير أنه يمتاز عليه في جانب واحد و هو أن الجيل الثالث يكون محكوما بعوامل تكون معرضة بشكل مباشر لنفوذ و تحكم ورقابة المؤسسة منها: التنظيم، التكلفة، تخصيص الموارد، الهياكل الإدارية، أو تكون على الأقل ممكنة التقييم من خلال أدوات معروفة كحجم السوق، نشاطات المنافسين، ورضا العميل.</p> <p>تطورا للمرحلة الثالثة ظهر ما يلي:</p> <p>- السعي إلى إدخال تلك العوامل إلى آلية و عملية صنع القرار و التي تقع خارج النطاق المباشر للمؤسسة.</p> <p>- اهتمام بالتغيرات الاجتماعية، و التطورات السياسية على المستويين المحلي و الدولي، و القضايا البيئية، و التطورات في العادات و التقاليد و السلوكيات و الأعراف السائدة في المجتمع المستهدف.</p> <p>- النظر في المنتجات و التكنولوجيات بشكل عميق و بصورة أكثر تمثيلا لما يجري في المجتمع و بشكل يعكس هذه الأوضاع الجديدة و الاستجابة لها.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

1 كريستوف فريدريك فون براون، حرب الإبداع (فن الإدارة بالأفكار)، تعريب: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة، 2000، ص ص 222- 227.

التطور الذي شهدته وتشهده وظيفة البحث و التطوير من مرحلة إلى أخرى، و بروزها و تطورها كوظيفة هامة في المؤسسة، أدى إلى التطور في مفهومها.

2- مفهوم البحث و التطوير:

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

يستخدم مصطلحي البحث و التطوير بشكل متلازم لأنهما يمثلان عملية واحدة، خصوصا بالنظر في مجال الصناعة، إلا أنه يمكن التعرف على كل مصطلح على حدا.  
أ- البحث العلمي:

هو عملية استقصاء و تنقيب و تحري من أجل إثراء المعرفة و تطويرها، بالإضافة إليها و إغنائها، وزيادتها من أجل التحليل و النقد و الاستنتاج بالشكل الذي يسهم في تحقيق إضافة جديدة إلى المعرفة.<sup>1</sup>  
حيث يمكن تصنيف البحث العلمي إلى:

### ■ البحث الأساسي:

هو مجموعة الجهود العلمية المبذولة من أجل إغناء المعرفة و التراث العلمي، دون أن تكون له أعراض تجارية، لأن أغلب الأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها ليست مفيدة أو قابلة للتطبيق حيث يهدف هذا البحث إلى التوصل للقوانين العلمية المبادئ الجديدة التي تشكل أساسا مهما لتوليد الأفكار الجديدة.<sup>2</sup>

### ■ البحث التطبيقي:<sup>3</sup>

يتمثل في " الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات و الناجمة عن البحث الأساسي، أو من إيجاد حلول جديدة تتبع للوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة، وتوسيعها لحل المشاكل بعينها".  
ومن نتائج هذا البحث نجد أساس التطبيقات الجديدة في المجالات التالية:

• منتجات جديدة؛

• طرائق إنتاج جديدة؛

• التحسن الملموس لكليهما.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن البحث العلمي يطبق في العديد من المؤسسات و المراكز من بينها: المخابر الجامعات، مراكز البحث التطبيقي و المؤسسات الصناعية.

### ب- التطوير:<sup>4</sup>

يتعلق التطوير بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (طرق الإنتاج، المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية:

● التجارب و النماذج المنجزة من قبل الباحثين.

● فحص الفرضيات و جمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديثة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 117.

<sup>2</sup> د. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل، الأردن، 2003، ص 270.

<sup>3</sup> د. الجوزي جميلة، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية في مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11، جامعة الجزائر، 2011، ص 277.

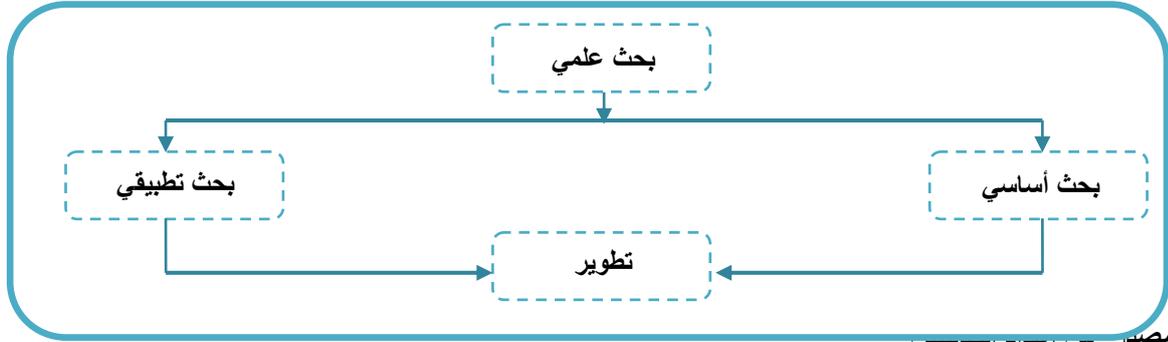
<sup>4</sup> عراب الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 28، 29 نوفمبر، 2007، ص 3.

● الصيغ الإنتاجية، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

تأسيسا على ما تقدم يمكن تعريف وظيفة البحث والتطوير على أنها: " كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية تباشر مثل النشاطات إما في المخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها"<sup>1</sup>. من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول أن البحث والتطوير من وجهة نظرنا يعبر عن مختلف "الإجراءات التي يتم من خلالها خلق الفكرة، تجسيدها وتطويرها في منتجات المؤسسة أو أساليب إنتاجية جديدة مع توجيه مخطط الإنفاق الاستثماري وذلك بما يضمنه النفع بالنسبة للفرد، المؤسسة، و المجتمع ككل".

ويمكن تلخيص مفهوم البحث و التطوير في الشكل التالي:

الشكل رقم:07: مفهوم البحث والتطوير



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال ما تقدم نستخلص أن وظيفة البحث والتطوير تتطلب وجود مؤهلين ومختصين ذوي خبرات ومهارات فنية عالية لمالها من صعوبات وميزات خاصة تخلف عن بقية الوظائف، ومواكبة التطورات الحاصلة في العالم. فما هي الأسباب التي أدت للجوء إلى وظيفة البحث والتطوير؟ وكذا خصائصها التي تميزها عن باقي الوظائف؟

ثانياً: أسباب اللجوء إلى البحث والتطوير وخصائصه

1- أسباب اللجوء إلى البحث والتطوير:

من خلال الاطلاع على المراجع المتوفرة في المكتبة والتي اعتمدنا من بينها على (فريدريك م شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي و تأثيره بالابتكار التكنولوجي، ص ص 30-45) توصلنا إلى مجموعة من الأسباب التي أدت بالمؤسسات إلى تبني وظيفة البحث و التطوير في نشاطاتها نلخصها في:

- قصور أدوات الإنتاج و الرغبة في إيجاد قوى منتجة أكثر ضخامة و شمولية لتتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال المؤسسة.
- البحث الدائم عن الربح و العمل على زيادته باستمرار و ذلك بانتاج منتجات جديدة أو اجراء تعديلات وتحسينات على المنتجات الحالية و كذلك البحث عن أسواق اضافية.
- ظهور ما يسمى بعملية الهدم الخلاق حيث أصبحت المبتكرات الناجحة تطيح بالتقنيات الأدنى مستوى وهذا ما استدعى بالمؤسسات اللجوء إلى البحث و التطوير.

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص113.

- الاستجابة لقوى السوق (خاصة بازدياد و تناقص الطلب) أدى إلى استثمار البحوث عن المبتكرات التكنولوجية في البحث و التطوير.
- اشتداد حدة المنافسة في السوق استوجب على المؤسسات تبني الإنفاق على البحث و التطوير.
- توسع الاستثمارات في بعض المجالات أدى إلى ضرورة الاستثمار في البحث و التطوير و حجم الإنفاق عليه.
- التقدم التكنولوجي الذي تسعى له كل المؤسسات و يتم هذا عن طريق الاستثمار في البحث و التطوير.

و بشكل موجز، المؤسسة ملزمة بتبني وظيفة البحث و التطوير في ظل التحديات و المشاكل التي تواجهها خاصة إذا ما كانت متعلقة بالتغير الدائم في تفضيلات و أذواق المستهلكين، مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق.

من خلال ما تقدم يظهر جليا أن هناك ترابط و تكامل بين تلك الأسباب، بحيث يساهم كل منها في إعطاء الدعم أفضل لتبني البحث و التطوير، و لعل التعمق أكثر في الدراسة يقودنا إلى تسليط الضوء على أهم الخصائص التي يركز عليها البحث و التطوير و التي تظهر في العنصر الموالي.

**2- خصائص البحث والتطوير:**

- من خلال الملتقيات المطع عليها تم الاعتماد على مداخلة (عدنان مرزوق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، ص 4) توصلنا أنه للبحث و التطوير عدة سمات يتميز بها نذكر أهمها فيما يلي:
- البحث والتطوير هو جهد منظم، فلا تدخل فيه اكتشافات عشوائية أو غير مخطط لها، إلا إذا تم استثمار ذلك بصورة منظمة.
  - تقوم المؤسسة بهذا الجهد المنظم عن عمد وبغرض التوصل إلى نتائج تكنولوجية محددة.
  - إنفاق استثماري يقوم على تحليل اقتصادي للعديد من العوامل (الطلب، العرض، التكاليف...) وذلك لتخفيض أو تجنب مخاطر حالة عدم التأكد، بحيث يتم الإنفاق على البحث والتطوير بصورة تضمن تحقيق أهدافه.
  - الإنفاق على البحث و التطوير يتم بغرض تطوير أو حل مشاكل حالية، أو لأغراض مستقبلية.
  - يجعل أفكار الأبحاث و الاختراعات إلى منتجات ملموسة في الواقع سواء كانت جديدة، أو تم تطويرها أو تحسينها.
  - يربط بين المعرفة و المخابر و الجامعات و المؤسسات الصناعية...
  - يرفع البحث و التطوير من الإنتاجية و تقليل التكاليف.
  - من خلال ما سبق الشكل التالي يوضح الخصائص المميزة للبحث والتطوير.

### الشكل رقم 08: خصائص البحث والتطوير

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:  
1 عدنان مرزوق، دور البحث والتطوير في تنافسية المؤسسات الصناعية- حالة المجمع الصناعي صيدال-، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، بدون تاريخ، ص 4.

### ثالثاً: أهمية و أنواع البحث والتطوير 1- أهمية و أهداف البحث والتطوير:

بعدما تم التعرف على الأسباب التي أدت بالمؤسسات للجوء إلى البحث والتطوير، ظهرت ضرورة ملحة إلى تبني هذه الوظيفة التي أصبحت تتسم بأهمية كبيرة بالإضافة على سعيها لتحقيق جملة من الأهداف والتي سيتم توضيحها في الشكل التالي:  
**الشكل رقم 09: أهمية وأهداف البحث والتطوير**

اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار و مفاهيم جديدة.

تطوير وابتكار منتج جديد أو تحسين منتجات حالية.  
إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.  
إيجاد استخدامات محتملة للمنتجات الفائضة أو العرضية التي

الإنتاج المحلي.  
تحسين وتطوير عمليات الإنتاج و تحليل ودراسة المنتجات

التأكد من أن المنتج و العملية التي يقوم بها آمنة للعاملين



إنماء وإثراء المعرفة في التخصصات العلمية المختلفة.  
زيادة القدرة التنافسية وتحسين نوعية المنتجات لتصبح أكثر قدرة

على التنافس.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> د. صالح مهدي العامري، د. سلوى صافي السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني دراسة ميدانية لآراء

عينة من المدراء في القطاع الصناعي، ملتقى الأردن، كلية العلوم الاقتصادية و علوم الإدارية، دون تاريخ، ص 13.

<sup>2</sup> د. شريف شكيب أنور، بوجمعة بلال، تفعيل عملية الابتكار و التطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائر أمام التحديات

الراهنة، الملتقى الدولي حول: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في الألفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة،

يومي 16 و 17 نوفمبر، 2008، ص99.

<sup>3</sup> د. إبراهيم بورنان، شارف عبد القادر، واقع أنشطة البحث و التطوير في الدول العربية "حالة الجزائر"، جامعة

الأغواط، الجزائر، ص4.

ومن خلال الاطلاع على العديد من المراجع تم الاعتماد على: د. إبراهيم بورنان، ص4 في

تلخيص الأهمية التالية:

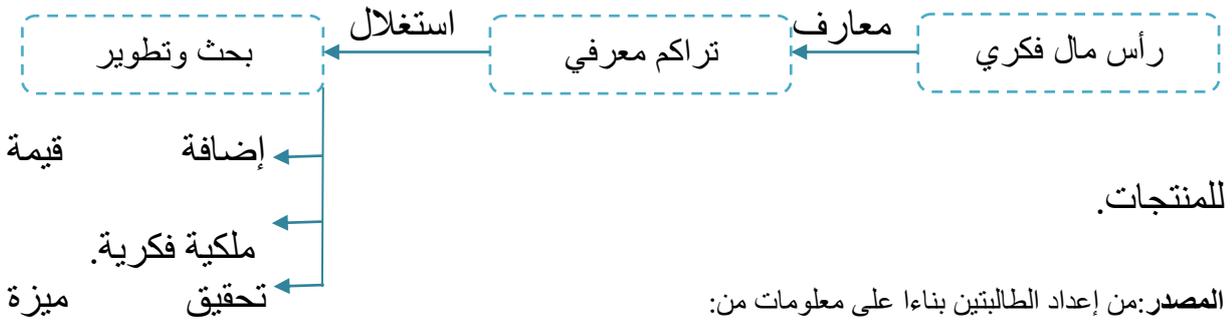
- اكتشاف الفرص الجديدة و العمل على تطويرها.
- إنتاج الكفاءات عن طريق الربط بين البحث والتطوير ومنظمات التعليم.
- انتقال الاقتصاد العالمي من اقتصاد ذو كثافة رأسمالية إلى اقتصاد المعرفة.
- البحث و التطوير هو العامل الأساسي للتقدم التكنولوجي، وأهم عامل في التنمية الاقتصادية.

تستدعي وظيفة البحث والتطوير توفر رأس مال فكري يمكن توظيفه واستثماره بشكل صحيح لصالح الوظيفة بصفة خاصة، و المؤسسة بصفة عامة، و من خلال الإطلاع على العديد من المراجع تم الاعتماد على (البشير عبد الكريم، دور البحث و التطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، ص ص 78-80)، و من هنا تتجلى أهمية رأس المال الفكري للبحث و التطوير كالتالي:

- يعد رأس المال الفكري العنصر الجوهري لتطبيق البحث و التطوير، فهو المنبع و المصدر الرئيسي لهذه الوظيفة على اعتباره مصدر للأفكار و الأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.
- تنمية و تحسين القدرات الإنتاجية، و العمل على تحسين جودة العمليات و المنتجات و حسن استخدام وسائل النتاج و تخفيض أو منع العيوب.
- المشاركة الفعالة للعقل البشري و طاقاته الذهنية تساعد على تعزيز القدرة الابتكارية و تحويل الأفكار إلى منتجات و خدمات أو إلى أساليب إنتاج ترضي العملاء.
- القيام بالبحوث التطبيقية للوصول إلى تحسينات و إضافات عن طريق تجميع رأس مال فكري ذا قيمة وكفاءة.
- ترتبط نتائج البحث و التطوير بالتسيير الفعال إضافة إلى الكفاءات الفنية للعمال القائمين بنشاط البحث و التطوير نظرا لما تتمتع به من خصوصيات يجب مراعاتها، فهي تعتمد على العنصر البشري و مدى فعاليته في التعامل مع المشاكل التي تواجهها سواء في الإنتاج أو التسويق و بالتالي تحقيق استجابة أكبر و من ثم الرفع من إنتاجية رقم الأعمال.

- تحقيق السبق على المنافسين، و لا يمكن بلوغ هذا الأخير ما لم يتوفر على رأس مال فكري له القدرة على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أخرى قديمة و تحويلها إلى منتجات أو طرق إنتاج.
  - قدرة رأس مال فكري على سرعة فهم متطلبات و مستلزمات تطبيق البحث و التطوير لما يمتلكه من قدرات فكرية و تنظيمية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة.
  - اكتساب وامتلاك المؤسسة لمخزون معرفي من خلال تراكم المعارف الناتجة عن الاهتمام الكبير الذي تلبيه المؤسسة برأس مالها الفكري يكون قادرا على تقديم وتوفير المعلومات والأفكار الجديدة والتي تمكن وظيفة البحث و التطوير من تحسين و تطوير منتجات حالية أو أساليب إنتاج، أو ابتكار أخرى جديدة.
  - يساهم التراكم المعرفي الناجم عن الدراية الفنية الداخلية، الخبرة المتخصصة والمعلومات إضافة إلى برامج التحفيز والتدريب والتعليم، إلى تحويل المعرفة المتولدة من خلال البحث و التطوير إلى ملكية فكرية (براءات اختراع...)
  - توفر المؤسسة على مهارات في خلق واستخدام المعلومات والقدرة على تكوين قاعدة معرفية وخبرة متراكمة، إضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية تدعم الشعور بالعاملين والمحافظة عليهم، الأمر الذي يجعل التراكم المعرفي من أهم مقومات نجاح البحث و التطوير وقدرته على اللحاق بأحدث التغيرات والتطورات الحاصلة.
- ويمكن إبراز رأس المال الفكري على البحث و التطوير من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم 10: أهمية رأس المال الفكري للبحث و التطوير



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:  
تنافسية.

<sup>1</sup> د. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010، ص ص 271-272.

<sup>2</sup> د. سعد علي العنزي، د أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 414.

<sup>3</sup> د. وفاء التميمي، أثر التراكم المعرفي في نجاح تطوير المنتجات الجديدة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 21، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

بناء على الأهمية البالغة التي تحظى بها وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة و ما تقدمه من مزايا ومنافع، هذا ما يقودنا للتعرض إلى أنواع البحث و التطوير وهو ما سنشير له في العنصر الموالي.

2- أنواع البحث و التطوير:

الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

توجد عدة محاولات لحصر أنواع البحث والتطوير حسب تعدد المعايير، تلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: أنواع البحث والتطوير.

المعيار	النوع	أهم المرتكزات
حسب معيار الطبيعة	R&D الإداري	- يتضمن تغييرات في الهيكل التنظيمي. - التركيز على مختلف جوانب الإدارة من تصميم الوظائف، سياسات، أساليب، استراتيجيات جديدة.
	R&D التكنولوجي	- تطوير خدمات ومنتجات جديدة أو محسنة. - تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة. - أهمها البحث والتطوير الخاص بالمنتج، العمليات...
حسب معيار التخطيط	R&D مبرمج	- يتم الإعداد له و تخطيطه من طرف المؤسسة و غالبا ما يكون مستمر.
	R&D غير مبرمج	- يحدث من حين لآخر و عند الضرورة فقط. - غير معد له مسبقا تقوم به المؤسسة من أجل الحفاظ على بقاءها في السوق.
حسب معيار النتائج	R&D الجذري	- يحدث تغييرات ملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسة. - خلق منتجات أو أساليب إنتاج مبنية على أسس جديدة كليا.
	R&D التحسيني	- إدخال تحسينات في المنتج و إحداث تغييرات في أساليب الإنتاج الحالية.

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

المصدر: من إعداد الطالبتين

لمعرفة مدى تطبيق وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات، لا بد من اللجوء إلى العديد من المؤشرات التي تبين مدى الاهتمام بهذه الوظيفة و هو ما سنوضحه في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: مؤشرات اعتماد المؤسسة على البحث والتطوير

على اعتبار أن الإنفاق على البحث والتطوير يعد استثمار بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات، لذلك عادة ما يلجأ المسؤولون لقياس نتائجه وفقا للمؤشرات التالية تبعا لمرحلتين أساسيتين.

الجدول رقم 08: مؤشرات الاعتماد على البحث والتطوير

المؤشرات نوعه	المدخلات	المؤشرات نوعه	المخرجات
نسبة الإنفاق على البحث و التطوير إلى المبيعات	إذا كانت نسبة الإنفاق على البحث و التطوير أقل من قيمة المبيعات فهذا يدل على نجاح المؤسسة ويمكننا التعبير عن ذلك بالصيغة التالية: $\frac{\text{إنفاق كلي على البحث والتطوير}}{\text{قيمة المبيعات}}$	عدد براءات الاختراع	هو العدد الكمي لبراءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة في مدة زمنية معينة، خاصة تلك الاختراعات الأساسية مع تقييم نسبة تنفيذها. و أحيانا المؤسسات لا تصرح باختراعاتها لغرض سريتها، لذلك عددها أقل من المسجلة في المراكز الحكومية.
نسبة حجم الموارد البشرية	يتم قياس عدد المهندسين و الباحثين في المؤسسة مع بقية العاملين، ويمكننا أيضا التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية: $\frac{\text{عدد المهندسين والباحثين والعلماء}}{\text{عدد العاملين في المؤسسة}}$	كمية المبيعات من المنتج الجديد	تقاس أنشطة البحث و التطوير بكمية مبيعات المنتج الجديد و معدل الزيادة فيها، كما توجد تجديبات تساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج دون التأثير على نوعية المنتج.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> د. إبراهيم برنان، شارف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 4-5.

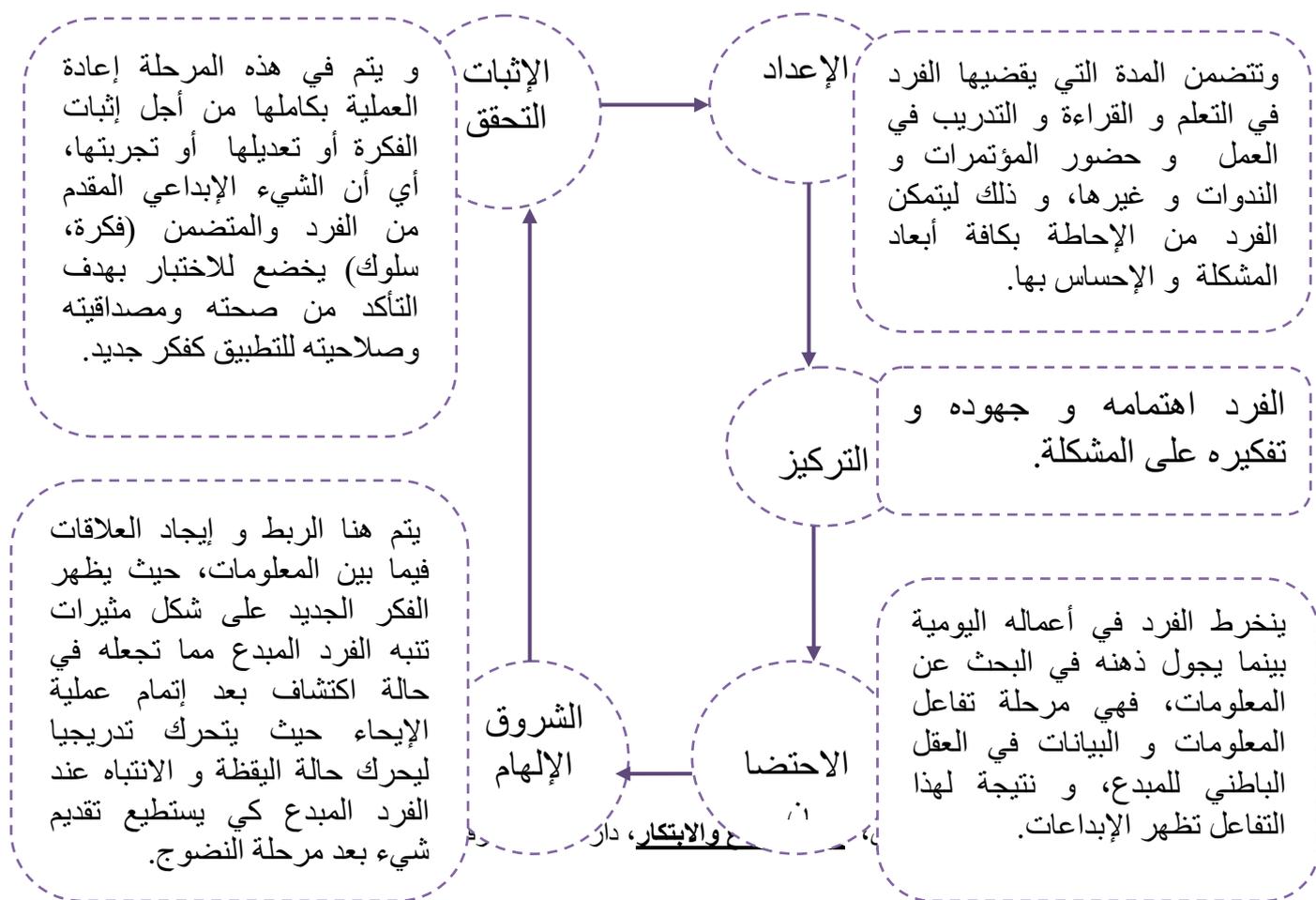
بعد دراسة مؤشرات البحث والتطوير سننتقل إلى دراسة المراحل التي يمر بها.

### المطلب الثالث: مراحل البحث والتطوير

هناك العديد من التصنيفات التي اقترحها الكتاب و الباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية البحث والتطوير نذكر أهمها فيما يلي:

أولاً: التصنيف حسب كرايتز و كينكي: تتضمن عملية البحث والتطوير خمس مراحل كما في الشكل:

### الشكل رقم 11: مراحل البحث والتطوير



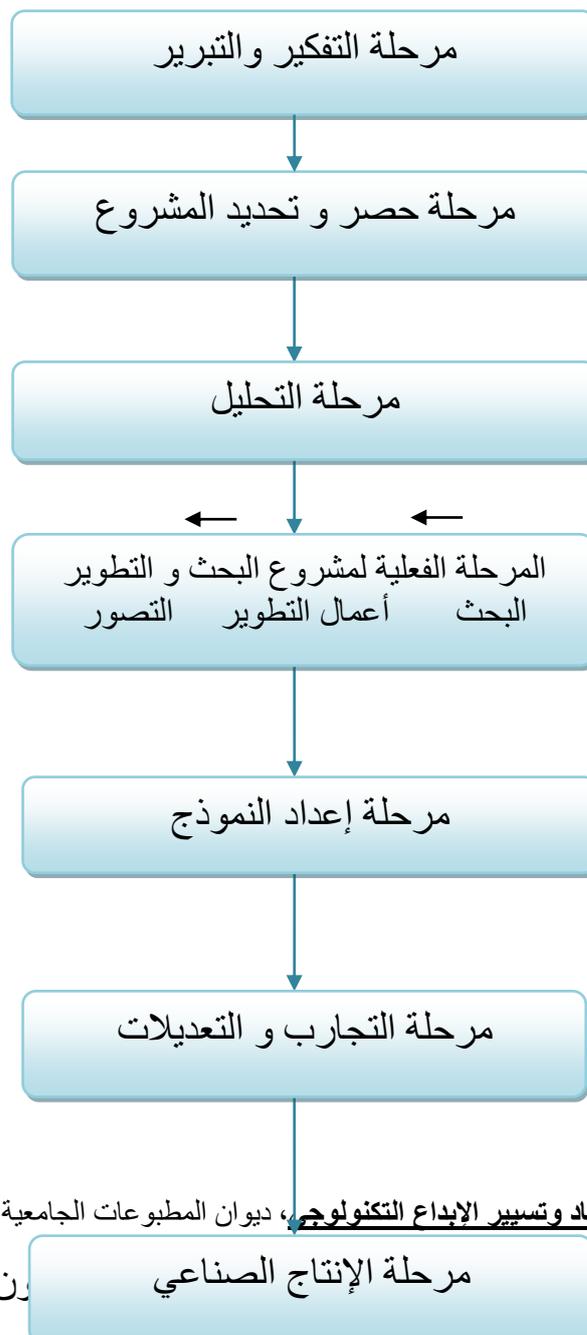
ثانياً: التصنيف حسب محمد سعيد أوكيل:

يمكن التمييز بين 7 المراحل هي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص ص 76-

- 1- مرحلة التأمل (التفكير) و التبرير: و تتمثل في تحديد الشروط و الدوافع التي يمكن أن تبرر القيام بمشروع البحث و التطوير، و من بين هذه الدوافع نذكر مثلا: ارتفاع في تكاليف الإنتاج، انخفاض في رقم الأعمال، أو ضرورة تحسين و زيادة مستوى جودة السلع أو المنتجات التي تصنعها المؤسسة.
- و الفكرة الأساسية في هذا الموضوع هو أن كل نشاطات البحث و التطوير التي ليس لها مبررات اقتصادية موضوعية تعتبر هدرا للموارد.
- 2- مرحلة حصر و تحديد المشروع: هي التي يتم فيها تحديد الهدف بشكل نهائي، و يجب أن يكون الهدف واضحا و دقيق و يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة و في حدود الإمكان.
- 3- مرحلة التحليل: و هي تتضمن تقسيم المشروع (أي مضمون أو هدف المرحلة الثانية) إلى خطط مفصلة، وذلك بغرض تحليل و دراسة كافة المعلومات و المعطيات بعمق و بدون استثناء، و ما يجب الإشارة إليه هو أن المعرفة الغير جيدة تؤدي إلى أخطاء في تقدير الاحتياجات و في التدفقات المالية أي هدر في الموارد و التكاليف الاجتماعية و الاقتصادية.
- 4- المرحلة الفعلية لمشروع البحث و التطوير: يتم فيها القيام بالأعمال الفعلية لعمليات البحث و التطوير و بداية التطور للمنتج، يمكن اللجوء لهاته العمليات كليا أو جزئيا، و هذا مرتبط بكون البحث و التطوير جذري أو تحسيني.
- 5- مرحلة إعداد المنتج: في هذه المرحلة الجهود تؤول إلى إعداد النموذج كما تم تصوره من طرف العاملين في مجال البحث و التطوير، فإذا كان المشروع ينطوي على إنتاج منتج جديد تماما أو إدخال تعديلات على المنتج القديم، فإنه في هذه المرحلة يتم تجسيد المنتج في شكله المادي. و إذا كان المشروع هو تقنية جديدة ( طريقة فنية) فإن هذه المرحلة تسمح بتحقيق ذلك إذا تم إتباع الشكل و التسلسل النظري المحدد مسبقا.
- 6- مرحلة التجارب و التعديلات: و هي تسمح بالقيام بكل التجارب الهامة و ذلك من أجل إثبات ميلاد المنتج أو أسلوب الإنتاج الجديد و صحة مواصفاته، و ذلك من خلال قيام قسم الإنتاج بتجريب المنتج الجديد على عينة من المستهلكين، حيث أن دور قسم الإنتاج هو المعرفة الشاملة بكل الجوانب التقنية (الفنية) للمنتج أو لطريقة الإنتاج التي يتضمنها مشروع البحث و التطوير، أما دور المستهلكين فهو تقديم الآراء و الانطباعات و بعد ذلك القيام بالتعديلات اللازمة.
- 7- مرحلة الإنتاج الصناعي: بعد كل المراحل المختلفة نصل الآن إلى المرحلة الأخيرة و التي يتم فيها تنفيذ العمليات النهائية للإنتاج و النتيجة هي خروج المنتج في صورته النهائية لينتقل بعد ذلك إلى أماكن تخزينه ثم تسويقه.

الشكل رقم 12: مراحل البحث و التطوير حسب سعيد أوكيل



المصدر: محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص77.

من خلال ما استعرضه البحث والتطوير محل در

مرحلة الإنتاج الصناعي

#### المطلب الرابع: سياسات البحث والتطوير

يرتبط نجاح المؤسسات الاقتصادية بطبيعة السياسات المنتهجة من طرف الدولة (على المستوى الكلي)، أو على المستوى الجزئي (المؤسسة)، وفيما يلي نتطرق إلى كل سياسة على حدة، كما تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 13: سياسات

#### البحث والتطوير

التخصيص أو الإعفاء من الضريبة.

التمويل بالقروض.

السياسة المالية والضريبية.

إقامة وحدة صناعية جديدة.

التوسع في وحدات صناعية فعلية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> <http://www.dzworld.org/vb/archive/index.php>. 02/01/2013 ;21 :16h

<sup>2</sup> فرديريك م شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثيره بالابتكار التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-132.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن للبحث والتطوير عدة سياسات منها ما تكون من طرف الدولة فتكون في شكل إعفاءات ضريبية أو تمويل بالقروض أو إقامة وحدة صناعية جديدة أو توسيع الموجودة فعلياً وأخرى بإنشاء مراكز للبحث التطبيقي أو الحماية القانونية أما التي تكون من طرف المؤسسة فتتمثل في الحوافز أو الارتباطات التي تكون في شكل العلاقات التي تنشأها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

#### **المطلب الخامس: أساليب حوكمة أعمال البحث والتطوير ورفع فعاليته** **أولاً: أساليب حوكمة أعمال البحث والتطوير**

أصبح التسيير الرشيد والفعال لنشاط البحث والتطوير يعتمد بالدرجة أساساً على كفاءة العنصر البشري، ومدى فعاليته في التعامل مع الآخرين، حيث أن الاهتمام بأعمال مستخدمى البحث والتطوير واقتراحاتهم وأرائهم يشجعهم على مجهودات أكبر وتحقيق إيجابية للرفع من إنتاجية رقم الأعمال.

حيث يمكن التمييز بين أسلوبين، كما هو يوضحه الشكل التالي:

#### **الشكل رقم 14: أساليب حوكمة عمال البحث والتطوير**

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

### أساليب حوكمة عمال البحث والتطوير

#### أسلوب الإشراف الحازم/ المباشر

يتم في هذا الأسلوب إعطاء أوامر صارمة، و المتابعة المستمرة للقائمين بنشاطات البحث و التطوير داخل المؤسسة، و حجتهم في ذلك راجع لندرة الموارد من جهة، و من جهة أخرى احتمال وقوع تهاون من طرف هؤلاء المستخدمين، كما أن تطبيق مثل هذا الأسلوب لا يُلَبِّقُ إلا في بعض الحالات النادرة مثل الحرب، كما تنقص فعاليته عندما تقل الموارد المادية و الوسائل

#### أسلوب الإشراف اللين

و هو عكس الأسلوب الأول، فهو يمتاز بالإنسانية و الموضوعية و الحرية، و حتى الوقوع في الخطأ مع إسناد المسؤولية في نفس الوقت لعمال البحث و التطوير و الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> D.Mohamed Saïd Oukil، **Economie et gestion de l'innovation technologique (recherche et développement)**، Office des publications universitaires، Alger، 1995، P27، 28.

### ثانيا: شروط رفع فعالية البحث والتطوير

تحتاج أية مؤسسة إلى مجموعة من الشروط الضرورية لكي تقوم برفع فعالية البحث والتطوير والتحسين من مستواه ومن هذه الشروط مواصفات مدير البحث والتطوير، توفر الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة وأخيرا اختيار مشاريع البحث والتطوير. كما يوضحها الجدول التالي:

### الجدول رقم 09: شروط رفع فعالية البحث والتطوير

<ul style="list-style-type: none"><li>* الفصل بين الاهتمام الشخصي بالمشروع أو المشاركة فيه كعضو.</li><li>* التكوين و الإلمام بشؤون التسيير و بذل جهود معتبرة في التنظيم و التنسيق، التوجيه و المراقبة.</li><li>* الإشراف على المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، من خلال المراقبة و المتابعة للأعمال.</li><li>* الإشراف على الباحثين و الأعوان بعناية و حزم في آن واحد، وهذا لأن نشاطات البحث و التطوير تختلف عن النشاطات الأخرى لاعتمادها على الجهد الفكري بدرجة أكبر.</li><li>* التسيير الفعال وهذا يتطلب معرفة القدرات الفردية و تشجيعها و المحافظة عليها بكل الوسائل الممكنة.</li><li>* مساندة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية. الخاصة بعملية الإصلاح والتطوير</li></ul>	<b>مواصفات مدير البحث و التطوير</b>
--	-------------------------------------

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

<p>من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر على القائمين بالبحث و التطوير مايلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* اكتساب معارف تقنية عالية، و مهارات علمية جيدة.</li> <li>* القدرة على فهم وتفسير النتائج المتوصل إليها.</li> <li>* الاستعمال الأمثل للمجلات المتخصصة كمصادر هامة للمعلومات.</li> </ul>	<p>توفر الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة</p>
<p>يتوقف اختيار مشاريع البحث و التطوير على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* إشراك جميع مسؤولي و موظفي وظائف المؤسسة، في الوقوف على الإمكانيات و القدرات و الطاقات المتاحة لدى المؤسسة، و جميع المعلومات المتعلقة بالمواد الأولية، تغيير الأسعار، حجم السوق المتوقع، شدة المنافسة، المدة الزمنية، و كذا المبالغ اللازمة لإنجاز المشروع.</li> <li>* كما يجب التمييز بين المشاريع القصيرة و طويلة المدى، فالأولى تصلح عادة لإجراء التحسينات الطفيفة، بينما تعد الأخرى للقيام بتعديلات كبرى و الاثنان يختلفان من حيث الوقت و التمويل و مستوى الأخطار.</li> </ul>	<p>اختيار مشاريع البحث و التطوير</p>

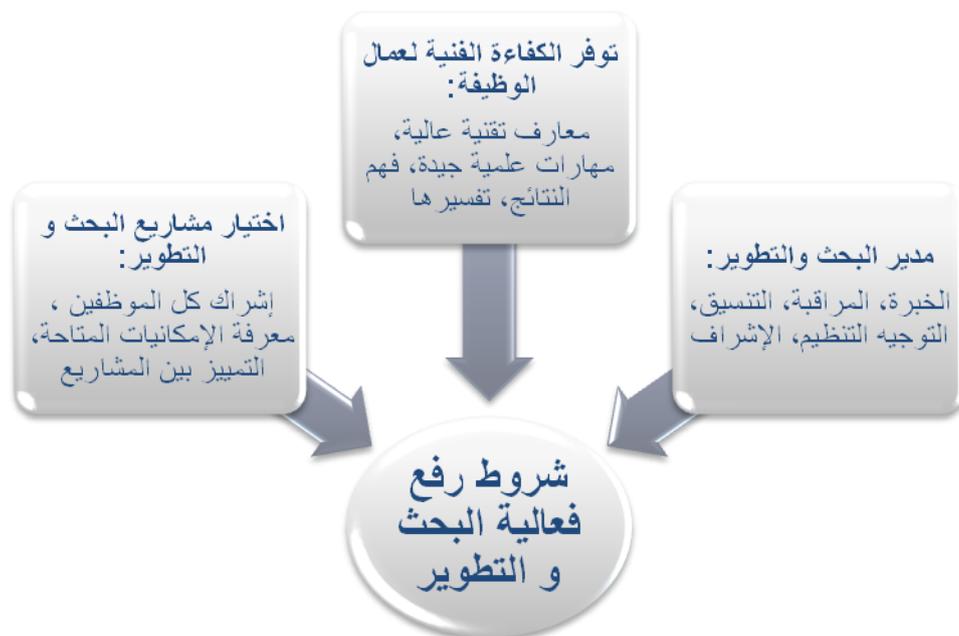
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php>. 03/01/2013;18:45h.

<sup>2</sup> أ. محمد العربي ساكر، أ. رايس عبد الحق، **حوكمة البحث و التطوير في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي: الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 13.

ويمكن تلخيص هذه الشروط في الشكل التالي:

### الشكل رقم 15 : شروط رفع فعالية البحث و التطوير



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php>. 03/01/2013;18:45h.

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

<sup>2</sup> أ. محمد العربي ساكر، أ. رابيس عبد الحق، حوكمة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 13.

تحتاج المؤسسة لرفع فعالية البحث والتطوير وتطبيقه إلى التمويل اللازم من أجل تحقيق هدفها وهذا ما سنقوم بدراسته في المطلب الموالي.

### المطلب السادس: تمويل البحث والتطوير

إدراكا للأهمية الاستثنائية التي تمثلها المعرفة في تنمية الشعوب وتقدمها، على ضوء التوجهات المتسارعة في مجال التنمية العلمية و الابتكارية اعتبارها المحدد الأول لنجاح المؤسسة، فبقائها مرهون بقوتها على الصمود في وجه المنافسين و لا يتحقق ذلك إلا بتخصيص ميزانية مناسبة للبحث والتطوير لمواكبة العصر والوقوف في وجه المنافسة الحادة.

### أولاً: الإنفاق على البحث والتطوير:

يعتبر الإنفاق 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 جدهام بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الأداء وذلك بتخصيص مواردها للإنفاق على هذه النشاطات.<sup>1</sup>

و في محاولة تحديد تكاليف البحث و التطوير ، يستحسن الأخذ بعين الاعتبار المبادئ الثلاثة التالية:<sup>2</sup>

➤ باعتبار النشاط عملية استثمارية يجب القيام بفتح حساب خاص بالنشاط ضمن حسابات المؤسسة.

➤ تحليل التكاليف المرتبطة بالوظيفة إلى شيء من التفصيل ، و كذلك تحديد مركز مسؤولية مدير البحث

و التطوير.

➤ التمييز بين مختلف التكاليف و الأعباء، إذ أن هناك أعباء يمكن تعيينها مباشرة إلى النشاط و هناك أعباء أخرى غير ذلك.

ولكي تجعل المؤسسة إنفاقها هدفاً تقوم بوضع موازنة للبحث والتطوير الذي تقوم به.

ثانياً: موازنة البحث والتطوير:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم شراف، انعكاسات إستراتيجية الابتكار والتطوير على طبيعة نشاط على ربحية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والابتكار في اللفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، ص 31.

<sup>2</sup> <http://bouhanifia.ibda3.org/t116-topic> . 27/10/2012 ;21:59h.

<sup>3</sup> عدنان مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 5.

## الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي النظري للدراسة: التمويل، إدارة المبيعات، وتمويل البحث و التطوير

غالباً ما يتم تخصيص جزء من رقم الأعمال لتمويل نشاطات البحث والتطوير، كما تحدد هذه النسبة بناءً على: معطيات و إحصائيات من تقارير النشاط السنوي للمنافسين، والمعايير أو المقاييس المطبقة في مختلف القطاعات، وفروع الصناعة المتعلقة بالبحث والتطوير.

فهي تمثل قاعدة من خلالها تستطيع المؤسسة تحديد النسبة المخصصة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، وهذا ما يسمى جدول مفصل تسجل فيه تقديرات التكاليف وأعباء مشروع البحث والتطوير، وهذا ما يسمى بالموازنة، ومن بين النقاط التي يجب ملاحظتها في الموازنة هي:

- تحديد التقديرات بكل عناية، وباستشارة الأطراف المعنية.
- تحضير موازنات تفصيلية خاصة بالأقسام، حسب عددها وعلى أسس زمنية مختلفة (شهرية، فصلية)
- مراعاة اعتماد الموازنات حسب التقسيم الموجود (في حالة وجود عدة منتجات أو مشاريع جزئية مرتبطة ببعضها البعض)
- إظهار النفقات الفعلية المعيارية عند كل مرحلة من المراحل بغرض استخراج الفروق والانحرافات.

ومن هنا يمكن أن نستنتج أن الهدف الأساسي وراء تحديد النفقات هو الوصول إلى نتائج ايجابية، وتحقيق تسيير فعال يتسم بالانضباط والدقة، والكفاءة العالية التي تحقق للمؤسسة الربحية التي تطمح لها.

ولهذا فإن الدول التي تريد الرقي والتفوق لابد لها من رصد الميزانيات من خدمة الاعتناء بنشاط البحث والتطوير بتخصيص نسبة من رقم أعمالها لتمويل هاته النشاطات لكن عدم وجود ميزانية واضحة لا يعني بالضرورة أنه ليس لديها جهود وعمليات وأنشطة تجري بغرضه وتحدد هذه الميزانية بناءً على معطيات إحصائية وتقارير النشاط السنوية للمنافسين والمعايير والمقاييس المطبقة في مختلف القطاعات والفروع الصناعية المتعلقة بالبحث والتطوير.

من خلال ما تقدم برزت ضرورة لتحديد أثر ممارسة نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية على حجم مبيعاتها ومن ثم ربحيتها وما إن كان الإنفاق الذي قامت به على البحث والتطوير قد ساهم في زيادة المبيعات وهو ما سنتعرض له في المطلب الموالي.

### المطلب السابع: أثر البحث والتطوير على المبيعات و الربحية

يعتبر البحث و التطوير توجه إستراتيجي هام فرضته التطورات و التغييرات الحاصلة و المستمرة و كذا التسارع الكبير في تقديم التكنولوجيات الحديثة، و كنشاط بالمؤسسات نجده يهدف إلى الحفاظ على بقائها و تدعيم تنافسيتها من خلال تحقيق الكفاءة الإنتاجية، تخفيض التكاليف و الأسعار، تحقيق جودة المنتجات، مواكبة التطورات و تنمية الحصة السوقية و تعظيم المبيعات و الأرباح، و من ثم يتم معرفة مدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف.

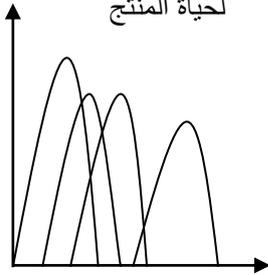
أولاً: أثر البحث و التطوير على المبيعات<sup>1</sup>

تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى منتجات حديثة و السبب في ذلك أنها إذا قدمت منتجات أرخص، أسرع، أقوى، أصغر، و أكثر جاذبية... و باختصار شديد أفضل من القديمة فإن ذلك سوف يحد من انتشار المنتج القديم بل و يقضي عليه، فالسرعة المقدمة من قبل الصناعات للمنتجات تدفع المؤسسات للقيام بجهود البحث و التطوير لمواكبة هذا التغير، و يعتبر تقديم منتج جديد للأسواق بداية دورة حياة لمنتج جديد و الذي يؤدي بدوره لبذل جهود البحث و التطوير من جانب المنافسين الأمر الذي يؤدي إلى جهود تكنولوجية و من هذه الأخيرة تتولد منتجات جديدة و هنا تكتمل الحلقة، فالوقت يؤدي دورا هاما في هذه الحلقة حيث أن حدوث الإحلال يختلف اختلافا كبيرا باختلاف السلع و الأذواق و الأسواق و إمكانيات الشراء لدى المستهلكين فقد تستغرق أسابيع قليلة أو شهورا أو أعوام، و المفضل أن دورة حياة المنتج أصبحت في المتوسط أكثر قصرا، فكلما صغر متوسط عمر المنتج في الأسواق كلما زادت الحاجة للمؤسسة أن تكون أكثر جاذبية و ديناميكية و مرونة لمواجهة منتجات المؤسسات المنافسة، و تأكيد البقاء و الاستمرار الذي تطمح إليه معظم المؤسسات نجد أن تقديم تكنولوجيا جديدة أصبح أمرا مكلفا للغاية، فلكي يمكن الوصول إلى زيادة ضئيلة في نمو المبيعات يجب إنفاق مبالغ طائلة على البحث و التطوير فالنمو الذي يكون مدفوعا بالمنافسة و الذي يتحدد إلى حد كبير برغبة المؤسسات في الالتحاق بمنافسيها عادة ما يؤدي إلى وتيرة متسارعة من التصاعد و المواجهة و هو ما يؤدي إلى نفقات هائلة في إنماء البحث و التطوير لدى جميع الأطراف، الأمر الذي يستوجب البحث عن التوازن الصحيح ما بين كل من التكاليف و العائد المتحقق و ذلك لسببين هما:

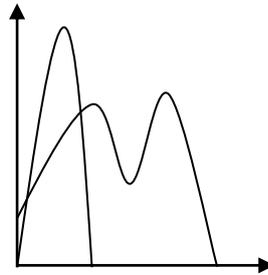
- لأن معدلات البحث و التطوير أصبحت أسرع من النمو في المبيعات.
  - لأن القدر المبالغ فيه من البحث و التطوير يؤدي إلى تعجيل هام في دورة حياة المنتج و بالتالي التقليل من العوائد و الإيرادات بشكل حاد و خطير.
- و هو ما يستوجب توجيه جهود البحث و التطوير إلى المجال المناسب و في الوقت المناسب، و من خلال الأشكال الموائية و التي توضح الارتباط ما بين دورات حياة المنتج و المبيعات يمكن أن يظهر من خلالها دور قطاع البحث و التطوير في ذلك.

الشكل رقم 16: دورة حياة المنتج.

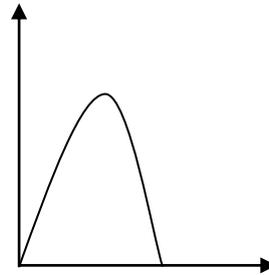
الشكل ج: الدورات المستمرة لحياة المنتج



الشكل ب: منحنيات غير متماثلة



الشكل أ: النموذج المعياري



الزمن - دورة حياة المبيعات الخاضع للزمن كل "أ" تبدأ انطلاقا من الزمن ب. المنتج الجديد إلى السوق حتى بلوغه مرحلة النضج ثم يبدأ بالتدهور حتى يخرج نهائيا من السوق و بالتالي

1 د. ابراهيم شراف، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

توقف مبيعاته، أما بالنسبة للشكل "ب" فله أكثر من مرحلة نضج واحدة و بمعدلات متفاوتة و هو ما يعكس ارتفاعات و انخفاضات في الطلب على المنتج، أما الشكل "ج" فهو شبيه بالأول إلا أنه عندما يتمتع السوق بمنتج معين يتم طرح منتج آخر جديد مع افتراض أن معدلات النمو تبقى نفسها و أنماط الانخفاض ذاتها في فترات زمنية منتظمة و هو ما يؤدي إلى استقرار حجم المبيعات و هذا كله يقع على عاتق البحث و التطوير من خلال سعيه لإيجاد حلول مناسبة لخلق منتجات جديدة تحل محل الأولى و بالتالي الحفاظ على حجم معين من المبيعات و العمل على عدم انخفاضه، فجهود البحث و التطوير تسعى دوماً إلى العمل على استمرار المبيعات أو استقرارها و منه تزيد المردودية بحكم المبيعات.

مما سبق يمكن القول أنه من خلال إجراء العديد من الدراسات و المقارنات مع السنوات السابقة فيما يخص الإنفاق على البحث و التطوير، يمكن التوصل إذا ما كان قد أدى إلى زيادة المبيعات حيث أن عملية تحديد الأثر الذي تتركه إنتاجية البحث و التطوير على الإيرادات المحققة من خلال المبيعات ليست بالسهلة، و من البديهي أن يؤثر ذلك على مستوى ربحية المؤسسة، و هذا ما سنوضحه فيما يلي.

#### ثانياً: أثر البحث و التطوير على الربحية<sup>1</sup>

تعتبر أحد أهم الأهداف لأي مؤسسة هو تحقيق الأرباح ليس لصالحها فحسب بل لصالح المساهمين و العمال و المستهلكين على حد سواء فلا يكفي أن تحشد المؤسسة كل طاقاتها للبحث أو الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة بينما تعاني بقية أقسامها من قصور و تراجع شديد، و الحقيقة أن ذلك قد يضر بالمؤسسة أكثر من فائدتها، فإتساع مفهوم البحث و التطوير يجعل الإنفاق عليه لا يقل أهمية عن الإنفاق عن الأفراد و التجهيزات و المواد الخام لذا و جب أن يكون هناك تحديد دقيق لمشروعات البحث و التطوير التي تحتاج إليها المؤسسة و بيئتها الخارجية و دعمها من ناحية و تجميد المشروعات التي لا يعتقد أنها ستؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة من ناحية أخرى، فعمليات البحث و التطوير هي عمليات مركبة و معقدة و لها أبعاد عديدة منها:

❖ وجود فكرة تصور واضح حول توجه المؤسسة على المدى البعيد و الفرص المتاحة من خلال البيئة المحيطة.

❖ القدرة على اتخاذ القرارات التي لا تحظى بالتأييد أحياناً.

❖ توفر الوعي الكافي بالقدرات الحقيقية و الاستراتيجيات الفعلية للمؤسسة.

تمثل نفقات البحث و التطوير مدخلات و تعبر عما يجب أن يكون، أما الأرباح فتمثل المخرجات وهي تعبر عما هو كائن فعلياً، أما إذا نظرنا إلى الواقع الفعلي نجد أن نفقات البحث و التطوير لا يمكن مراجعتها يومياً بل تقتضي التزاماً على المدى البعيد و تلزم المؤسسة في أوقات الشدة و الرخاء على السواء، كما أنه لا يمكن النظر إلى الأرباح باعتبارها نتيجة حتمية للاستثمار فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتوقع النجاح لكل منتج من منتجاتها و لكل ابتكار جديد تقدمه فقد يفشل مرةً قد يحقق أرباح كبيرة.

يدخل في تحديد الأرباح العديد من العوامل فإذا كانت المبالغ المخصصة للبحث و التطوير قد أنفقت على منتجات غير مبنية على دراسات شاملة للبنية الداخلية و الخارجية أو

1 د. إبراهيم شراف، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-39.

على منتجات في أسواق ناضجة فإن ذلك قد يؤدي على المدى البعيد إلى تقليل الأرباح و ليس على زيادتها لذا فإنه ينبغي على المؤسسة إذا ما أرادت أن تحقق أرباحا نتيجة استثمارها في البحث و التطوير أن يكون لها حد أقصى للإنفاق على البحث و التطوير لتفادي الوقوع في الزيادات المستمرة في التكاليف و أن تسعى إلى تحقيق البرنامج الأمثل للبحث و التطوير و ذلك من خلال الانطلاق من الدراسات السوقية و دراسة البيئة القانونية و السياسية ليتم تكييفها مع مختلف الموارد المتاحة لدى المؤسسة لتصل إلى منتج لديه حظوظ أكبر في الأسواق المحلية و الدولية، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة عملية البحث و التطوير فالنتائج عادة ما يحيط بها جو من عدم اليقين و يصعب تحديد متى يمكن الحصول عليها و الشيء الوحيد الذي يمكن التيقن منه هو أن هذه النتائج لا تتحقق بين عشية و ضحاها و قد تستغرق وقتا قبل أن تأتي ثمارها إلا أن القاعدة هنا هي أن يكون عائد الأرباح التي تدرها المنتجات قد تحقق الأهداف المرجوة من جراء الدراسات و البحوث و التطوير التي وضعت لها و التي بنيت على أسس تتحكم فيها عدة عوامل تعمل بشكل متناسق و متضافر مع بعضها البعض لأجل الوصول إلى النتائج المسطرة مسبقا من أجل تحقيقها على أرض الواقع.

مما سبق يمكن القول أن الإنفاق على البحث و التطوير لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الأرباح وتضاعفها، فالإنفاق المفرط على البحث و التطوير يؤدي إلى الوقوع في فخ التعجيل، الأمر الذي ينعكس على الربحية المحققة وتدنيها بشكل مؤكد وملحوظ، وعليه يستوجب على المؤسسات القيام بدراسة علمية دقيقة ومخططة فيما يتعلق بالإنفاق على البحث والتطوير بحيث يكون هذا الأخير هادفا وبالتالي ارتفاع الأرباح المطلوبة التي تعتبر الجوهرية لأي مؤسسة.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل اتضح لنا أن البحث و التطوير من أهم النشاطات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين و تطوير منتجاتها، إضافة إلى العمليات و مختلف أساليب العمل الإنتاجية على اعتبارها أنشطة من شأنها أن تكسب المؤسسة مزايا عديدة تمكنها من زيادة الحصة السوقية و مواجهة المنافسة و التمكن من النفاذ إلى السوق الدولية.

لقد بدأ نشاط البحث و التطوير في التطور شيئاً فشيئاً إلى أن أصبح وظيفة تعتمد عليها المؤسسة في اكتشاف و تطوير منتجاتها أو أساليب إنتاجية جديدة، فقد مرت هذه الوظيفة بمراحل عديدة، حيث ساهمت شدة المنافسة بين المؤسسات في وصولها إلى قمة تطورها في مطلع القرن الواحد والعشرين.

يتطلب أداء المؤسسة لهذه الوظيفة بأكبر فعالية ممكنة توفر العديد من القدرات والمعطيات، لعل من أهمها الرأس مال البشري عالي التأهيل والكفاءة، باعتباره المحرك الأساسي لمختلف الإبداعات التي يمكن أن تصل إليها المؤسسة.

لاحظنا كذلك من خلال هذا الفصل أن زيادة حجم المبيعات هو من بين الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة، إذ تعتمد هذه الأخيرة في تقييمه على مؤشرات، من شأنها أن تعطي فكرة عن فعالية المبيعات، مما يسهل عليها بناء استراتيجيات تنمائية ووضعية أنشطتها البيعية، مراعية في ذلك الانحرافات الناجمة والعمل على تصحيحها .

وفي المقابل يعد أهم قرار يواجهه أي مؤسسة فيما يتعلق بالبحث و التطوير هو تحديد النسبة المخصصة لتمويله، على أن يكون هذا الأخير ملائماً و مستقراً بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية عن طريق إعداد ميزانيات كافية و مناسبة للوصول إلى نتائج إيجابية و تحقيق تسيير فعال قائم على الانضباط و الدقة و الكفاءة العالية، و تبين لنا أن تمويل البحث و التطوير يلعب دوراً هاماً في زيادة حجم المبيعات خاصة إذا ما تم توجيهه في الوقت المناسب و المجال المناسب، و بالتالي تحقيق الربحية المطلوبة.

## مقدمة الفصل الثاني

تسمح دراسة بعض التجارب الدولية في مسألة الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات بالوقوف على أساسيات تطبيقية لما تم تناوله نظريا في هذا المضمون؛ كما تسمح، من جهة أخرى، بالوقوف على تموقع بعض المؤسسات الجزائرية في هذا المجال من خلال اعتماد أسلوب المقارنة.

وعليه فقد خصصنا هذا المبحث لدراسة تجربة ثلاث مؤسسات عالمية، تتمثل في شركة أبل، مايكروسوفت، وشركة سابك السعودية، وذلك من خلال دراسة الإنفاق على البحث و التطوير في كل شركة وعلاقته بحجم المبيعات المحقق، و وقد هيكلنا هذا العمل في العناصر التالية:

- أهمية تمويل البحث و التطوير في شركة أبل و انعكاسه على حجم مبيعاتها.
- مخصصات شركة مايكروسوفت للبحث و التطوير و علاقتها بالمبيعات المحققة.
- البحث و التطوير في شركة سابك.

## المبحث الأول: دراسة شركة أبل في مجال الإنفاق على البحث و التطوير

يفرض التغير و التطور في الأسواق ضرورة مسايرة ذلك، ما يجبر الشركات التي تهدف إلى تحقيق التميز ومن ثم الريادة في المنتجات الخاصة بها البحث عن أفضل الإستراتيجيات و السياسات التي تمكن من إيجاد موقع تنافسي لها، و للبحث و التطوير دور

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

فعال في خلق المزايا التنافسية و غزو الأسواق ما دفع شركة أبل بالاعتماد على هذا النشاط، ولهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على شركة أبل، و من ثم دراسة إنفاق الشركة على البحث و التطوير للوصول إلى علاقته بحجم المبيعات.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية حول شركة أبل<sup>1</sup>

يعود تاريخ نشأة شركة أبل في 01 أبريل 1976، و تأسست على يد كل من: ستيف جوبز، ستيف وزنيك، رونالد وين، في كوبرتينو، كاليفورنيا، و ذلك لبيع الحواسيب الشخصية المسماة "أبل-1" و الذي كان أول منتج لشركة أبل مصنوعة بيد وزنيك و عرضت للجمهور أول مرة في نادي "هومبرو" للحواسيب و التي بدأ بيعها في 01 جويلية 1976، حيث كان سعر السوق للجهاز الواحد 666.66 دولارا أمريكيا (حوالي 2.5 ألف دولار بالقيم الحديثة).

و هي شركة متعددة الجنسيات تعمل على تصميم و تصنيع الالكترونيات الاستهلاكية و منتجات برامج الكمبيوتر.

أدرجت الشركة في 03 جانفي 1977 تحت اسم شركة أبل كمبيوتر المحدودة و ظلت تحت هذا الاسم طيلة ثلاثين سنة الأولى و بعدها تخلت عن لفظة كمبيوتر في 09 جانفي 2007 لتعكس توسع المستثمر للشركة في سوق الالكترونيات الاستهلاكية، بالإضافة إلى تركيزها التقليدي على أجهزة الكمبيوتر الشخصية و تم ذلك من دون رونالد وين الذي باع حصته لشريكه مقابل 800 دولار أمريكي، ليقدّم المليونير مايك ماركولا الخبرة التجارية المطلوبة و التمويل اللازم المقدر بـ 250 دولار أمريكي خلال عملية الإدراج.

في عام 1984، أطلقت شركة أبل حاسوب الماكنتوش، وكان ذلك من خلال الإعلان الشهير بقيمة 1.5 مليون من إخراج ريدلي سكوت، وهو الإعلان الذي يعتبر الآن حدثا فاصلا في نجاح شركة أبل، فبدأت مبيعات الماكنتوش بشكل جيد لكن المبيعات التالية لم تكن قوية وكان هذا بسبب غلاء سعر الجهاز، ومحدودية البرامج المتاحة، لكن الأمر تغير بطرح طابع LaserWriter والتي كانت أول طابعة ليزر PostScript تباع بسعر معقول، وطرح برنامج Maker Page وكان برنامجا مبكرا من برامج النشر المكتبي.

شهدت الفترة 1989-1993 العديد من الأحداث و التي من بينها أن شركة أبل تعلمت العديد من الدروس المؤلمة بعد طرح الماكنتوش المحمول الضخم في 1989 الذي كان يزن 17 رطلا و مدة بطاريته 12 ساعة، باعت الشركة أقل من 100000 وحدة محمولة منه، ليتم تعوضه بجهاز الباور بوك في 1991 الذي كان يزن 7 أرطال و كان عمر البطارية 3 ساعات و باع بقيمة مليار دولار خلال السنة الأولى، و في العام نفسه قدمت شركة أبل نظام سبعة (System 7) والذي كان تطورا رئيسيا لنظام التشغيل، حيث أضاف الألوان إلى واجهة العرض وقدرات جديدة لربط الشبكات.

خلال هذا الوقت، واجهت أبل فشل عدد من المنتجات التي استهدفت المستهلكين، بما فيها الكاميرات الرقمية ومشغلات الأقراص المضغوطة السمعية المحمولة ومكبرات الصوت ولوحات ألعاب الفيديو وأجهزة التلفزيون، كما استثمرت الشركة موارد هائلة في قسم نيوتن

<sup>1</sup> \*<http://toyotaclub-sa.com/vb/toyotaclub11473/>.

\*<http://www.wmdah.com/vb/showthread.php?t=20123>.

\*<http://3rbod.yoo7.com/t16-topic>.

02/04/2013; 18:13h.

02/04/2013; 20:23h.

05/04/2013; 20:08h.

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

المليء بالمشاكل، والذي كان مبنياً على أساس توقعات "جون سكالي" غير الواقعية فيما يتعلق بالأسواق، ثبت في نهاية المطاف أن هذه المحاولات كانت قليلة ومتأخرة، بينما انزلت حصة أبل من السوق وواصلت أسعار أسهمها في الانخفاض.

و من جراء هذا التدهور قامت شركة أبل بالعديد من المحاولات لإعادة الاختراع و كان من بين تلك المحاولات، تحالف شركة أبل في 1994 مع شركة IBM وشركة وموتورولا في تحالف (AIM) وكان الهدف خلق حوسبة جديدة، والتي ستستخدم أجهزة موتورولا و IBM مقرونة ببرمجيات أبل، كان أمل التحالف بين الشركات الثلاثة أن يسبق أداء "بريب" لشركة مايكروسوفت عندما يقترن ببرامج أبل، و في نفس العام طرحت أبل حاسوب باور ماكنتوش، وهو أول حاسوب من حواسيب أبل الكثيرة التي عملت باستخدام معالج IBM المسمى "باور بي سي".

و من أجل العودة إلى الربحية، أقدمت أبل خلال الفترة الممتدة من 1998 إلى 2005 على شراء العديد من الشركات لإنشاء محفظة من البرامج الإنتاجية الرقمية المهنية والموجهة نحو المستهلك من بينها:

- في سنة 1998 أعلنت عن شراء برمجيات فاينال كات لشركة ماكروميديا، مما أشار إلى توسعها في السوق الرقمية لتحرير الفيديو.
- في سنة 1999 أصدرت أبل منتجين لتحرير الفيديو أي موفي الموجه للمستهلكين، وفاينال كات برو الموجه للمهنيين ليصبح هذا الأخير لاحقاً أحد أهم البرامج في تحرير الفيديو، فله 800000 مستخدم مسجل بحلول عام 2007.
- في سنة 2002 اشترت شركة أبل "شركة ناينج ريال" بسبب برنامج "شيك" المتقدم رقمياً في الجمع بين خصائص الصور، واشترت أيضاً شركة "إيماجيك" لبرنامجها للإنتاج الموسيقي المسمى "لوجيك" والذي أدى إلى تطوير برنامج "جاراج باندر" الموجه للمستهلكين وأكمل إصدار برنامج "أي فوتو" مجموعة برامج "أي لايف" في نفس العام.

طرحت شركة أبل في 2001 مشغل السمعيات الرقمي المحمول لجهاز i pod وكان المنتج ناجحاً بامتياز و الذي باعت منه أكثر من 100 مليون وحدة في غضون ست سنوات و في سنة 2003 افتتحت الشركة متجر أي تيونز لتنزيل الموسيقى عبر الإنترنت مقابل 0.99 دولار للأغنية، وذلك للتكامل مع أجهزة i pod وسرعان ما أصبحت الخدمة الرائدة في مجال خدمات الموسيقى على الإنترنت، بما يزيد عن خمسة مليارات تحميل بحلول 19 جوان 2008.

أعلن ستيف جوبز في الكلمة الرئيسية في المؤتمر العالمي للمطورين في 06 جوان 2005، أن شركة أبل ستبدأ في إنتاج حواسيب الماكنتوش العاملة على وحدات معالجة التي تصنعها شركة إنتيل، وأن ذلك سيبدأ في 2006 لتقوم في 10 جويلية 2006 بطرح جهاز ماك بوك برو وجهاز الآي ماك، وهما أول جهازان يعملان بوحدة معالجة مركزية "كور دو" صنعتها شركة إنتيل و بحلول 07 أوت 2006، كانت أبل قد حولت كل خط إنتاج أجهزة الماك إلى استخدام رقائق إنتيل، وخلال هذا التحول تم الاستغناء عن الماركات "باورماك" و "أي بوك" و "باوربوك"، وأصبحت يخلف كل ماركة من هذه الماركات المستغنى عنها وفق الترتيب: "ماك برو" و "ماك بوك" و "ماك بوك برو" في 29 أبريل 2009.

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

أعلن ستيف جوبز أثناء إلقائه الكلمة الرئيسية في معرض مكوورلد يوم 9 جانفي 2007 الإعلان عن جهاز الآي فون وتلفزيون أبل الذي طال إنتظاره و الذي أصبح متاحا في 29 جوان 2007 بسعر 499 دولار أمريكي (4 جيجابايت) و 599 دولار أمريكي (5 جيجابايت) بعقد مع شركة "إيه تي أند تي".

قام ستيف جوبز بعرض هاتف الآي فون يوم 9 جوان 2008 في المؤتمر العالمي للمطورين، و أعلن أن الآي فون الجيل الثالث G 3 سوف يكون متاحا في 11 جويلية 2008 أضاف هذا الإصدار دعما لشبكة الجيل الثالث، و تحديد المواقع (GPS) بالإضافة إلى خفض سعر النموذج الذي بذاكرة 8 جيجابايت بـ 199 دولارا، والنموذج الذي بذاكرة 16 جيجابايت بـ 299 دولارا، ووفرت النماذج باللون الأبيض والأسود.

وفي يوم 8 جويلية 2009، في المؤتمر السنوي للمطورين العالميين أعلنت الشركة عن طرح الهواتف للجيل الثالث، موفرة بذلك تطورا متزايدا للجهاز، بما في ذلك المكونات الداخلية الأسرع، ودعم سرعات الجيل الثالث G3، وإمكانية تسجيل الفيديو، والتحكم الصوتي.

### المطلب الثاني: عتاد شركة أبل

تقوم شركة أبل بإنتاج العديد من المنتجات بالإضافة إلى طرحها لبرمجيات مختلفة، و سيتم التعرف على كليهما من خلال هذا المطلب.

### أولا: أهم منتجات شركة أبل

تنتج شركة أبل أنواع مختلفة من الحواسيب الشخصية التي شهدت العديد من التطورات، و يمكن الإشارة إلى أهم الأجهزة الأكثر شهرة لمنتجات شركة أبل في الجدول التالي:

### الجدول رقم 10: منتجات شركة أبل

المنتج	مميزاته
McIntosh	تعود تسمية هذا الحاسوب إلى اسم أحد أنواع التفاح McIntosh و المعروف اختصارا باسم "الماك"، وهو من عائلة الحواسيب (الكومبيوترات) الشخصية يتم تطويرها وإنتاجها وتسويقها من قبل شركة واحدة وهي شركة أبل Apple. يتميز حاسوب الماكنتوش بكونه أول حاسوب شخصي ناجح في السوق، مزود بواجهة الاستخدام الرسومية و الفأرة بدلا من واجهة سطر الأوامر، و هو موجه بشكل أساسي لسوق الاستخدام المنزلي، التعليم، و يضم العديد من الملحقات منها: أي ماك، ماك برو، ماك بوك، ماك بوك برو، ماك بوك إير، لكل ملحق خاصية تختلف عن الملحق الأخر.
i pod	جهاز تشغيل الملفات الصوتية، يتميز بالريادة في سوق مشغلات الموسيقى المحمولة بهامش كبير، له ما يزيد عن 220 مليون وحدة تم شحنها في 09 سبتمبر 2009.

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

<p>من الهواتف الذكية الممكنة من الإنترنت، يتميز الهاتف "iPhone" بشاشة لمسية 3.5 بوصة (89 مليمتراً)، وخاصية البلوتوث والواي-فاي، و يضم الجهاز الأنواع التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أي فون الجيل الثالث G3 لم يعد متوفر حالياً في نموذج 8 جيجا بايت.</li> <li>- أي فون الجيل الثالث GS3 لم يعد متوفر حالياً بنماذج 16 و32 جيجا بايت.</li> <li>- أي فون الجيل الرابع 4 والمتوفر حالياً بنماذج 16 و32 جيجا بايت.</li> <li>- أي فون الجيل الرابع s4 والمتوفر حالياً بنماذج 16 و32 و64 جيجا بايت.</li> <li>- أي فون الجيل الخامس 5 والمتوفر حالياً بنماذج 16 و32 و64 جيجا بايت.</li> </ul>	iPhone
<p>يعرف بأنه "كومبيوتر لوحي" وهو مصطلح يطلق على جيل جديد من الأجهزة التي تجمع بين الكومبيوتر المحمول والهاتف المحمول. لوحة خفيفة ورفيعة بسمك نصف بوصة، شاشة 7.9 بوصة ووزنه 700 جرام. و هو في حجم مجلة أو كتاب دون أي أجزاء أو وصلات، تستطيع هذه اللوحة عمل:</p> <p>تصفح الإنترنت، متابعة البريد الإلكتروني، مشاهدة الفيديو والصور، قراءة الكتب... يعمل بمعالج أبل 1 جيجا هرتز وذاكرة من 16-64 جيجا بايت، ويمكن لبطاريته العمل 10 ساعات دون الحاجة لإعادة الشحن .</p> <p>تعمل لوحة المفاتيح بمجرد أن تقف على أي مكان يحتاج للكتابة تظهر تلقائياً بحجم لوحة الكومبيوتر المحمول.</p> <p>المثير في جهاز iPad هو أنه لا يعمل باتجاه ثابت، فبإمكانك استعماله بطريقة أفقية أو رأسية.</p>	iPad

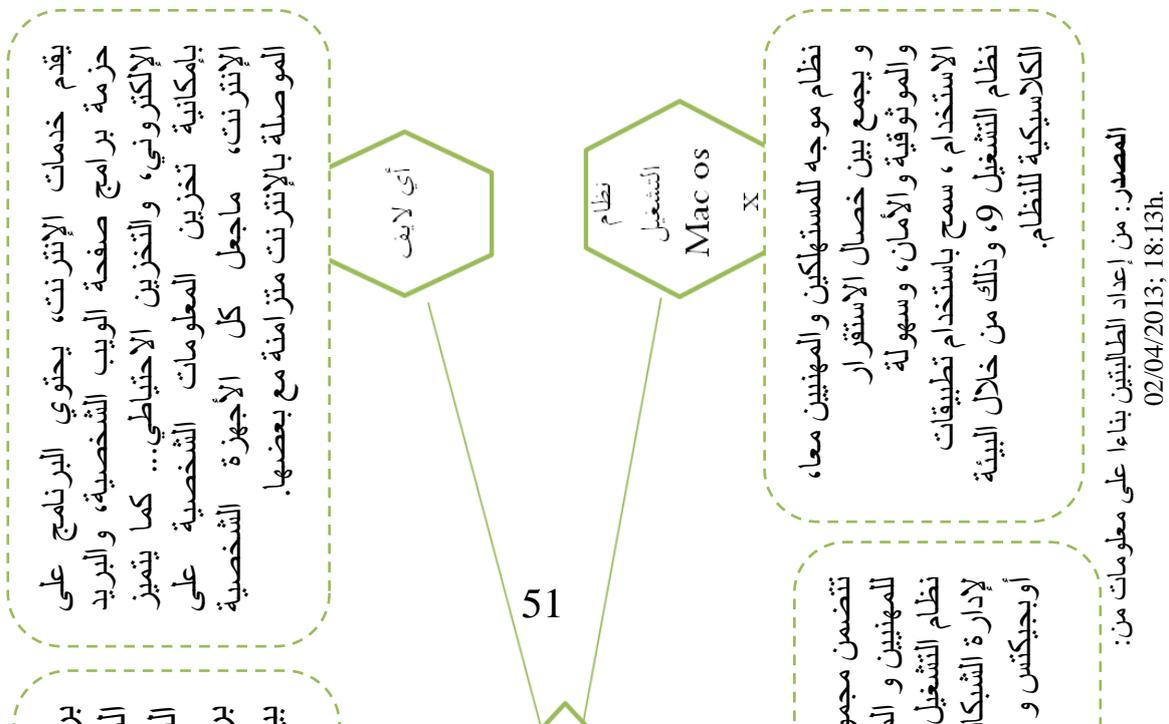
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

- <sup>1</sup> <http://i3rab.com/forum/viewtopic.php?t=1946>.  
<sup>2</sup> <http://www.aoulef.com/t6154-topic>.  
<sup>3</sup> <http://azharengineering.yoo7.com/t2127-topic>.

07/04/2013; 20:03h  
 07/04/2013; 20:27h.  
 23/04/2013; 18:48h.

### ثانياً: نشاطات شركة أبل في مجال البرمجيات

تزخر شركة أبل بالعديد من البرمجيات في مجال الكومبيوتر و التي عملت على تطويرها كلما دعت الضروري لذلك، و الشكل التالي يوضح أهم البرمجيات التي طورت من قبل شركة أبل:



**المطلب الثالث: علاقة تمويل البحث و التطوير بقيمة المبيعات في شركة أبل**  
**أولاً: تمويل البحث و التطوير في شركة أبل<sup>1</sup>**

تعتبر شركة أبل من أبخل الشركات العملاقة إنفاقاً على البحث و التطوير، على الرغم من تصدرها قائمة الشركات الأكثر ابتكاراً في العالم لثلاث سنوات على التوالي، و ذلك وفقاً لدراسة شملت آراء 700 مدير تنفيذي من مختلف أنحاء العالم والذين بدورهم حددوا ترتيب أول 10 شركات تمتلك العديد من الابتكارات.

و الرأي الراجح بالنسبة لشركة أبل أنه ليس هناك علاقة ما بين المبلغ الذي تنفقه الشركة على البحث والتطوير و بين ترتيبها كأفضل شركة في عالم الابتكار، بل المهم هو كيف يمكن للشركة استخدام هذه الأموال وغيرها من الموارد بأنجع الطرق الممكنة فضلاً عن نوعية إبداعاتها و القرارات التي تتخذ، و ما يؤكد ذلك احتلال شركة أبل مركز 53 من بين شركات الابتكار الألف الأولى عالمياً في الإنفاق على البحث و التطوير وفق الدراسة التي أجراها جون لوير و هو المسؤول العالمي حول مجال الابتكار لقوله "الإنفاق على البحث و التطوير لا يضمن ارتفاع الأرباح المالية و لا يكفل نجاح الابتكار"، كما تؤكد الدراسة أنه من النادر أن تكون الشركات الأكثر ابتكاراً هي الأكثر إنفاقاً على البحث و التطوير، و هذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي الذي يبين مقدار إنفاق شركة أبل على البحث و التطوير خلال الفترة (2010-2012):

**الجدول رقم 11: تطور الإنفاق على البحث و التطوير في شركة أبل (2010-2012)**

القيمة (مليار دولار)

السنوات	الإنفاق على البحث و التطوير	نسبة التطور (%)
2010	1.8	-

<sup>1</sup> [http://www.aitnews.com/latest\\_it\\_news/technology-research-and-studies-news/80474.html](http://www.aitnews.com/latest_it_news/technology-research-and-studies-news/80474.html) 09/04/2013; 17:32h

الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

33.33	2.4	2011
41.66	3.4	2012

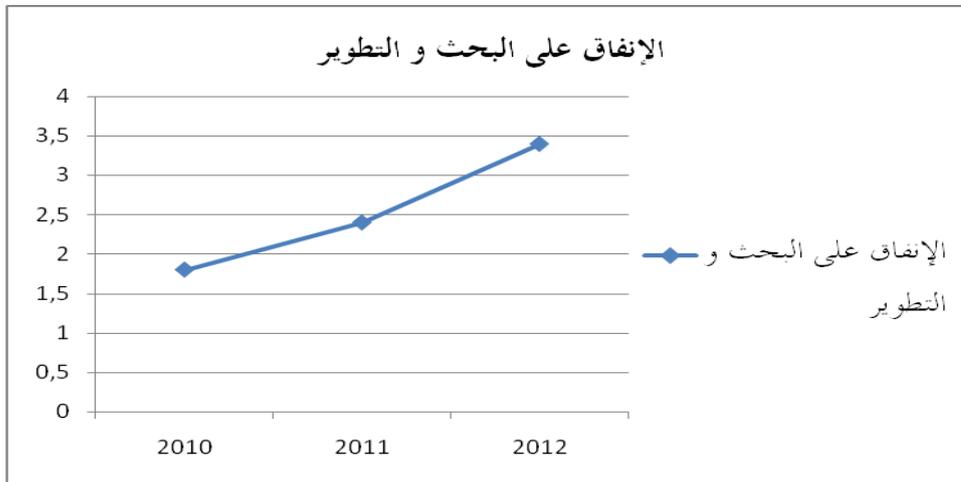
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>2</sup><http://thenextweb.com/microsoft/2012/11/01/microsofts-rd-edge-it->

03/04/2013; 17:16h .

يمكن أن نورد الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم 18: الإنفاق على البحث و التطوير في شركة أبل (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup><http://thenextweb.com/microsoft/2012/11/01/microsofts-rd-edge-it->

03/04/2013; 17:16h .

يتضح من الشكل أعلاه أن الإنفاق على البحث و التطوير في تزايد مستمر طيلة سنوات الدراسة بنسب تطور مختلفة، يتراوح من 1.8 مليار دولار إلى 3.4 مليار دولار، حيث أرتفع في سنة 2010 من مبلغ 1.8 مليار دولار إلى مبلغ 2.4 مليار دولار في سنة 2011 بنسبة تطور قدرت ب 33.33%، كما نلاحظ أن سنة 2012 شهدت ارتفاعا ملحوظا في الإنفاق على البحث و التطوير بقيمة مليار دولار ليسجل نسبة تطور قدرها 41.66%.  
ثانيا: قيمة مبيعات شركة أبل

يمكن توضيح المبيعات المحققة لدى شركة أبل خلال الفترة (2010-2012) في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: المبيعات المحققة لشركة أبل خلال الفترة (2010-2012)

القيمة (مليار

دولار)

السنوات	قيمة المبيعات	نسبة التطور (%)
2010	65.22	-
2011	108.34	66.11

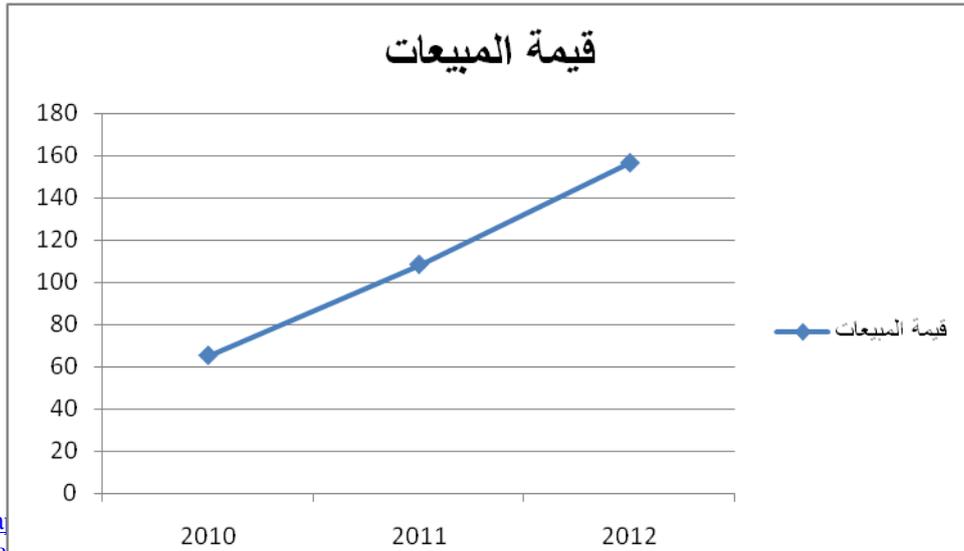
الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

44.48	156.53	2012
-------	--------	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع نذكر منها:

- <sup>1</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-> 28/04/2013; 20:11h  
<sup>2</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/04/24Apple-Reports-Second-Quarter-> 28/04/2013; 20:23h.  
<sup>3</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/07/19Apple-Reports-Third-Quarter-> 28/04/2013; 21:17h.  
<sup>4</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/10/18Apple-Reports-Fourth-Quarter-> 28/04/2013; 21:42h

الشكل رقم 19: المبيعات المحققة لشركة أبل (2010-2012)



المصدر:

- <sup>1</sup> <http://www.a> h.  
<sup>2</sup> <http://www.a> h.  
<sup>3</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/07/19Apple-Reports-Third-Quarter-> 28/04/2013; 21:17h.  
<sup>4</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/10/18Apple-Reports-Fourth-Quarter-> 28/04/2013; 21:42h.

من خلال الشكل أعلاه يظهر بأن شركة أبل قد سجلت نموا ملحوظا في قيمة مبيعاتها، حيث ارتفعت مبيعاتها من 65.22 مليار دولار في سنة 2010 إلى 108.34 مليار دولار في سنة 2011 بنسبة تطور مرتفعة قدرت بـ 66.11%، كما نلاحظ الارتفاع المحقق في سنة 2012 وصل إلى 156.53 مليار دولار ولكن بنسبة تطور أقل من سابقتها مقدرة بـ 44.48%.

و يمكن التفصيل أكثر في قيمة المبيعات الناتجة خلال كل ثلاثي من السنة، بحيث يتم إبراز أهم التغيرات التي طرأت على قيمة المبيعات، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 13: تطور المبيعات لشركة أبل في كل ثلاثي من السنة (2010-2012)

الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

القيمة (مليار

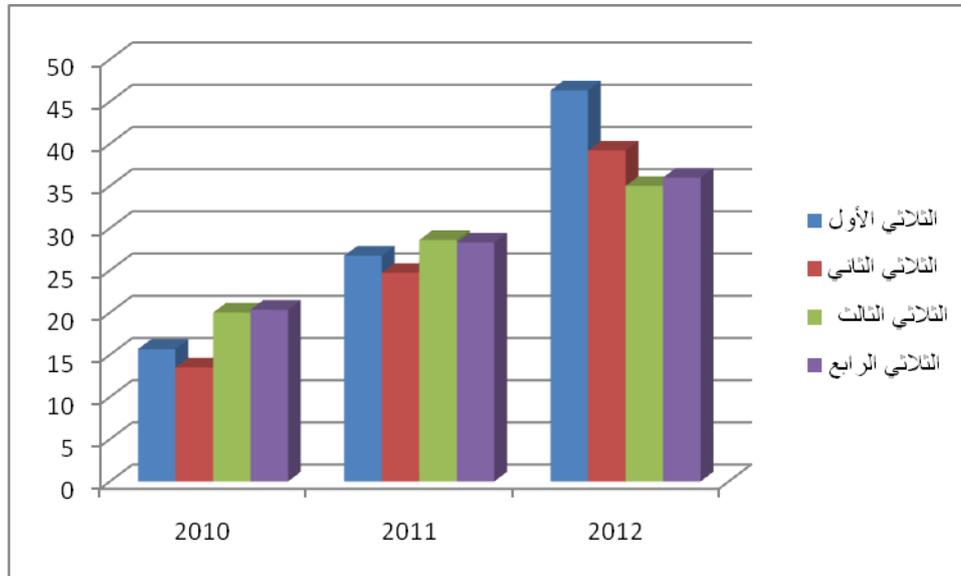
دولار)

السنوات قيمة مبيعات الثلاثي	2010	2011	2012	معدل التطور 2010 (%)	معدل التطور 2011 (%)	معدل التطور 2012 (%)
الثلاثي الأول	15.68	26.74	46.33	-	-	-
الثلاثي الثاني	13.50	24.7	39.2	(13.9)	(7.63)	(15.39)
الثلاثي الثالث	15.7	28.6	35	16.3	15.79	(10.71)
الثلاثي الرابع	20.34	28.3	36	(29.55)	(1.05)	2.86

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع نذكر منها:

- <sup>1</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-> 28/04/2013; 20:11h.  
<sup>2</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/04/24Apple-Reports-Second-Quarter-> 28/04/2013; 20:23h.  
<sup>3</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/07/19Apple-Reports-Third-Quarter-> 28/04/2013; 21:17h.  
<sup>4</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/10/18Apple-Reports-Fourth-Quarter-> 28/04/2013; 21:42h.

الشكل رقم 20: تطور المبيعات لشركة أبل في كل ثلاثي من السنة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع نذكر منها:

- <sup>1</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-> 28/04/2013; 20:11h.  
<sup>2</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/04/24Apple-Reports-Second-Quarter-> 28/04/2013; 20:23h.  
<sup>3</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/07/19Apple-Reports-Third-Quarter-> 28/04/2013; 21:17h.  
<sup>4</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/10/18Apple-Reports-Fourth-Quarter-> 28/04/2013; 21:42h.

من الشكل السابق نلاحظ أن المبيعات المحققة خلال كل ثلاثي من سنة 2010 متقاربة، فهي لم تتجاوز 21 مليار دولار و لم تقل عن 13.5 مليار دولار، لتسجل انخفاضا وحيدا في الثلاثي الثاني مقارنة بالثلاثي الأول من مبلغ 15.68 مليار دولار إلى مبلغ 13.50 مليار دولار رافقه انخفاض في نسبة التطور حيث وصلت إلى 13.9%، ليشهد كل من الثلاثي الثالث والرابع ارتفاعا في قيمة المبيعات.

**الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)**

أما بالنسبة لسنة 2011، هي الأخرى سجلت نموا متقاربا في قيمة المبيعات تنحصر ما بين 24.5 مليار دولار و 29 مليار دولار، لتحقق نموا مضطربا من ثلاثي إلى آخر. فيما يخص سنة 2012، حقق الثلاثي الأول نموا متزايدا عن باقي الثلاثيات الأخرى حيث وصل إلى 46.33 مليار دولار كأكبر رقم مسجل مقارنة بجميع الثلاثيات للسنوات السابقة الذكر، ليعرف انخفاضا في الثلاثي الثاني و الثالث و من ثم يحقق الثلاثي الرابع ارتفاع طفيف وصل إلى 36 مليار دولار.

بناء على المعطيات التي تمت مناقشتها أعلاه فيما يخص المبيعات الفعلية التي حققتها شركة أبل يمكن التأكد إذا ما كانت الشركة قد تمكنت من تخطي مبيعاتها المتوقعة، و ذلك من خلال الجدول التالي الذي يقدم تحقيقات لمبيعات الشركة خلال سنة 2012.

**الجدول رقم 14: مقارنة بين الأهداف و النتائج الفعلية في شركة أبل لسنة 2012**  
القيمة (مليار

دولار)

النسبة %	النتائج	الأهداف	البيان
114	156.53	137.5	المبيعات المتوقعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع نذكر منها:

- <sup>1</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-> 28/04/2013; 20:11h.  
<sup>2</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/04/24Apple-Reports-Second-Quarter-> 28/04/2013; 20:23h.  
<sup>3</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/07/24Apple-Reports-Third-Quarter-> 28/04/2013; 20:41h.  
<sup>4</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/10/25Apple-Reports-Fourth-Quarter-> 28/04/2013; 20:52h.

عند مقارنة قيمة المبيعات المقدرة بتلك التي حققتها شركة أبل نجد أن أهداف المبيعات قد تحققت بنسبة 114 % و هي نتائج جد عالية تشير إلى كفاءة و فعالية التسيير في الشركة و التحكم الجيد في مواردها، وبالرجوع إلى التقارير المتعلقة بالنتائج المالية لكل ثلاثي من سنة 2012 تبين لنا أن ذلك النجاح يعود بشكل أساسي إلى نشاطات البحث و التطوير بالإضافة إلى الجهود التسويقية المبذولة لإكساب منتجات الشركة مزايا تنافسية.

ثالثا: العلاقة بين الإنفاق على البحث و التطوير و قيمة مبيعات شركة أبل

تعرضنا فيما سبق إلى الإنفاق على البحث والتطوير في شركة أبل وكذا قيمة المبيعات المحققة، وسنحاول فيما يلي دراسة انعكاس هذا الإنفاق على قيمة المبيعات كما يلي:

**الجدول رقم 15: مقارنة بين الإنفاق على البحث و التطوير و قيمة المبيعات للفترة**

**(2012-2010)**

**في شركة أبل**

القيمة (مليار

دولار)

السنوات	الإنفاق على البحث و التطوير	قيمة المبيعات
2010	1.8	65.22
2011	2.4	108.34

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

156.33

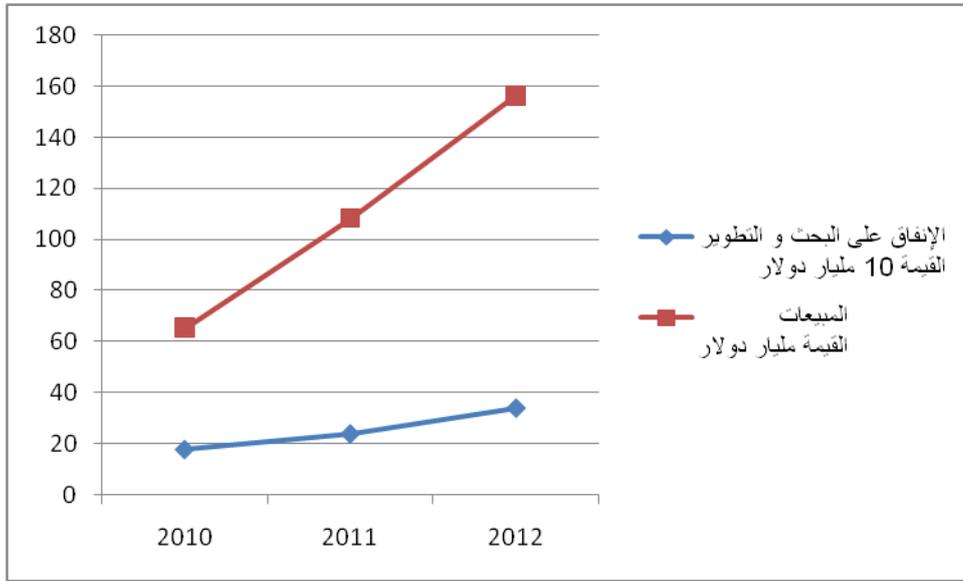
3.4

2012

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع نذكر منها:

- <sup>1</sup> <http://thenextweb.com/microsoft/2012/11/01/microsofts-rd-edge-it-outspent> 03/04/2013; 17:16h.  
<sup>2</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-> 28/04/2013; 20:11h.  
<sup>3</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/04/24Apple-Reports-Second-Quarter-> 28/04/2013; 20:23h.  
<sup>4</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/07/19Apple-Reports-Third-Quarter-> 28/04/2013; 21:17h.  
<sup>5</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/10/18Apple-Reports-Fourth-Quarter-> 28/04/2013; 21:42h.

### (2012) في شركة أبل



المصدر: من

- <sup>1</sup> <http://thenextweb.com/microsoft/2012/11/01/microsofts-rd-edge-it-outspent> 03/04/2013; 17:16h.  
<sup>2</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-> 28/04/2013; 20:11h.  
<sup>3</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/04/24Apple-Reports-Second-Quarter-> 28/04/2013; 20:23h.  
<sup>4</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/07/19Apple-Reports-Third-Quarter-> 28/04/2013; 21:17h.  
<sup>5</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2011/10/18Apple-Reports-Fourth-Quarter-> 28/04/2013; 21:42h.

طيلة سنوات الدراسة (2010-2012) مرفقا بالزيادة المستمرة في المبيعات المسجلة، حيث ارتفع الإنفاق على البحث والتطوير من سنة 2010 بمبلغ 1.8 مليار دولار إلى مبلغ 2.4 مليار دولار في سنة 2011 بزيادة قدرها 0.6 مليار دولار ساهمت في رفع المبيعات من مبلغ 65.22 مليار دولار إلى مبلغ 108.34 مليار دولار و هي زيادة مرتفعة مقارنة بالزيادة في قيمة الإنفاق على البحث والتطوير، ومن خلال الاطلاع على التقارير المتعلقة بالنتائج المالية لسنة 2011 نجد أن النتائج المحققة في المبيعات تعود إلى الإستراتيجية المتبعة من قبل شركة أبل المتمثلة في رغبة الشركة بالاستمرار في الاختراع و ذلك من خلال استغلال كل ما تملكه من موارد التي تساهم في تحريك أعمالها إلى الأمام وفضلها استطاعت الشركة من زيادة الكميات المنتجة من جهاز (IPAD) و بيع جميع الأجهزة المنتجة منها نظرا للتقبل السريع للجهاز من طرف المستهلكين و الرواج الذي حققه في الأسواق سواء العالمية أو المحلية إضافة إلى زيادة توظيف عدد من الباحثين في الشركة.

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

كما نلاحظ استمرار ارتفاع الإنفاق على البحث و التطوير في سنة 2012 بزيادة معتبرة مقارنة بسنة 2011 حيث وصل إلى مبلغ 3.4 مليار دولار وقد رافق ذلك زيادة معتبرة في حجم المبيعات، و بالاطلاع على الموقع

(<http://thenextweb.com/microsoft/2012/11/01/microsofts-rd-edge-it-outspent-apple> 03/04/2013; 17:16h) تبين أن تلك الزيادة في الإنفاق على البحث و التطوير مردها شعور شركة أبل بقوة المنافسة لاسيما من مايكروسوفت، غوغل، و سامسونغ، وبناءا على المعطيات المطع عليها من عدة مواقع من الانترنت فإن زيادة المبيعات ترجع إلى زيادة كمية الأجهزة المباعة من الحواسيب و الحواسيب اللوحية و الهواتف الذكية خاصة 5 iphone نظرا لشعبيته و ipad mini رافقه في ذلك تزايد إنتاج هواتف i phone بنسبة 88% و ما يصل إلى 151% من i pad، كما ذكرت الشركة أن المبيعات خارج و.م.أ ساهمت في 64% من الأرباح.

من خلال التقارير الثلاثية لسنوات (2010-2012) تجدر الإشارة إلى أن التناقص في مبيعات الثلاثي الثاني من كل سنة (2010-2012) يرجع إلى موسم العطل الذي تشهد مبيعات الشركة فيه تراجعا.

بناءا على الملاحظات أعلاه يتضح لنا أن هناك علاقة طردية بين الإنفاق على البحث و التطوير والمبيعات المحققة في شركة أبل.

### المبحث الثاني: دراسة شركة مايكروسوفت في مجال الإنفاق على البحث و التطوير

من خلال هذا المبحث سنحاول دراسة الإنفاق على البحث والتطوير والمبيعات بالنسبة لشركة مايكروسوفت حيث سنبدأ بالتعريف بالشركة ومنتجاتها أولا ثم ننتقل إلى دراسة إنفاقها على البحث والتطوير ومبيعاتها السنوية لنصل في الأخير إلى المقارنة بينهما.

**المطلب الأول: لمحة عامة عن شركة مايكروسوفت<sup>1</sup>**

هي شركة دولية تعمل في مجال تقنيات الحاسوب، تطور وتصنع وترخص مدى واسعا من البرمجيات للأجهزة الحاسوبية، يقع المقر الرئيسي للشركة في واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية.

قام بتأسيس شركة مايكروسوفت، كل من بيل غيتس وبول آلان في العام 1975، وسجلت الماركة التجارية "مايكروسوفت" في 26 نوفمبر 1976، و Microsoft اشتقت من كلمة **Microcomputer Software**.

أول نظام تشغيل أصدرته مايكروسوفت كان نسخة من نظام يونكس في 1980، أشترتها من شركة T&AT عبر ترخيص توزيع، أسمته مايكروسوفت بالاسم Xenix ووظفت

<sup>1</sup> \*<http://startwithgoogle.blogspot.com/2012/01/microsoft.html>

\*<http://www.vip4soft.com/news>

\*<http://www.articlesphere.com/ar/Article/A-Short-History-of->

05/04/2013; 18:25h.

05/04/2013; 18:58h.

06/04/2013; 20:12h.

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

شركة Santa Cruz Operation لتطويره ليعمل على أكثر من منصة تشغيل، لم تبع مايكروسوفت هذا النظام للمستخدم مباشرة، بل عبر بيعه لمصنعي الحواسيب. ومع منتصف الثمانيات خرجت مايكروسوفت من سوق يونكس تماما.

وفي أواخر عام 1980 احتاجت شركة IBM نظام تشغيل لجهاز الحاسوب الشخصي المزمّن طرحه في الأسواق فقامت شركة مايكروسوفت بدور الوسيط بين شركة "سياتل كومبيوتر برودكتس" وشركة IBM لاستعمال نظام التشغيل QDOS من قبل الشركة الأولى على الأجهزة الشخصية من IBM، وقامت شركة مايكروسوفت في النهاية بشراء الحقوق التجارية لـ QDOS وأسمته MS-DOS وقامت شركة IBM بطرح الحاسوب الشخصي الخاص بها في عام 1981، وقامت حينها شركة مايكروسوفت بحفظ حقوقها تجاه هذا المنتج MS-DOS ومنح ترخيص تجاري لـ IBM لتسويق PC-DOS كنظام لتشغيل مرفق مع أجهزة IBM.

سمحت الصفقة مع IBM لميكروسوفت بأن تتحكم في نسختها الخاصة من النظام، ومع انتشار الحواسيب المتوافقة مع IBM وسياسة تسويق واسعة، تحولت مايكروسوفت من لاعب صغير إلى أحد المنتجين الرئيسيين للبرمجيات في سوق الحواسيب المنزلية MSX عام 1983.

أصدرت مايكروسوفت برنامج يسمى الماوس مايكروسوفت في عام 1983، وفي العام 1985 أنتجت مايكروسوفت النسخة الأولى من نظام تشغيل (Windows)، وقد سمحت شركة أبل للحاسوب لمايكروسوفت باستخدام أجزاء تخصها بناء على اتفاق جرى بين الشركتين). وإلى جانب ذلك دخلت مايكروسوفت أيضا عالم الألعاب PC مع نظام اكس بوكس في عام 2001، أما في 29 جويلية 2009 تم الاتفاق بين ياهو ومايكروسوفت على صفقة لمدة عشر سنوات تسمح لمايكروسوفت باستخدام محرك البحث الخاص بـ ياهو لصالحها.

لم تكن البرامج المستخدمة على أجهزة الحواسيب الشخصية أفضل من الناحية الفنية عن نظيراتها المستخدمة على أجهزة الحواسيب العملاقة، ولكن امتازت الأولى عن الثانية بأنها أعطت درجة من الحرية في استخدام هذه البرامج بشكل أفضل ناهيك عن رخص تكلفة البرامج التي تعمل على أجهزة الحاسوب الشخصية بالمقارنة مع تكلفة نفس البرامج التي تعمل على أجهزة الحاسوب العملاقة. تجدر الإشارة أن أحد أهم أسباب سرعة هيمنة شركة مايكروسوفت على عالم البرمجيات هي الطفرة في انتشار الحاسب الشخصي في حقبة الثمانينات من القرن الماضي(20).

بعدما تعرفنا على شركة مايكروسوفت العالمية تجدر بنا التعرف على أهم منتجاتها.

### المطلب الثاني: منتجات الشركة<sup>1</sup>

شركة مايكروسوفت شركة عملاقة لها شهرة عالمية أنتجت عدد كبير من المنتجات وسنحاول التعرف على أهمها فيما يلي:

Internet explorer 7



<sup>1</sup> \*<http://www.syrianboy.net/club/t6961.html>

\*<http://www.alwasatnews.com/2499/news/read/115472/1.html>

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

وهو متصفح الانترنت الشهير والذي كان يستخدمه 95% من مستخدمي الانترنت وهذا هو الإصدار التالي لـ ie6

Windows live messenger 8 وهو الإصدار المكمل لإصدارات msn و messenger وهو برنامج المحادثة الشهير.



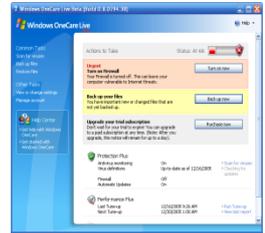
Windows media player 11 وهو المشغل الأساسي لملفات الصوت وملفات الفيديو في جميع نسخ الويندوز وهذا



Microsoft office 2003 // 2007 & front page أشهر برنامج تطبيقات مكتبية ليس في الويندوز فقط بل حتى في الماك



Windows live one care وهذا هو برنامج الحماية الشامل الذي أطلقته Microsoft وهو يشتمل على anti trojans & antispysware antivirus,



Windows defender وهو برنامج الحماية الفعال ويقوم بعمل تحديث تلقائيا وتنصح به شركة مايكروسوفت وهو متوافق مع معظم أنظمة التشغيل.



وهذا بالإضافة إلى منتجات أخرى

الجدول رقم 16: بعض منتجات شركة مايكروسوفت

المنتج	خصائصه
Bing	محرك بحث صمم بمليارات الدولارات لينافس جوجل
Hotmail	أول موفر خدمة بريد إلكترونية اشتهرت لتسئريها في صفقة من أشهر صفقات عالم الانترنت
Zune	وسائط متعددة صمم لينافس الـ iPod من شركة Apple

الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

منصة ألعاب شهيرة منافسة لـ Playstation من Sony	Xbox
خدمة خرائط شبيهة بتلك التي تقدمها جوجل	Virtual Earth
خدمة بديلة لتقنية الفلاش المطورة من قبل شركة Micromedia التي اشترتها Adobe فيما بعد	Silverlight
أداة تطوير خاصة للمبرمجين لا غنى عنها	Visual Studio
نظام تشغيل خاص بالهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر الكفية	Windows Mobile

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> <http://www.teedoz.com>. 07/04/2013; 20:43h.

هذا بالإضافة لغير ما ذكرنا من برامج وألعاب وعتاد وأدوات هناك محطة تلفاز MSNBC **المطلب الثالث: علاقة تمويل البحث و التطوير بقيمة المبيعات في شركة مايكروسوفت** أولاً: تمويل البحث و التطوير في شركة مايكروسوفت الجدول الموالي يبين لنا إنفاق مايكروسوفت على البحث والتطوير خلال السنوات (2010 إلى 2012)

**الجدول رقم 17: إنفاق على البحث والتطوير لشركة مايكروسوفت (2010-2012)**  
القيمة مليار

دولار

السنوات	الإنفاق على البحث والتطوير	نسبة التطور (%)
2010	7	-
2011	9	28.57
2012	9.8	8.88

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> <http://www.alweeam.com.sa>

02/04/2013; 21:23h.

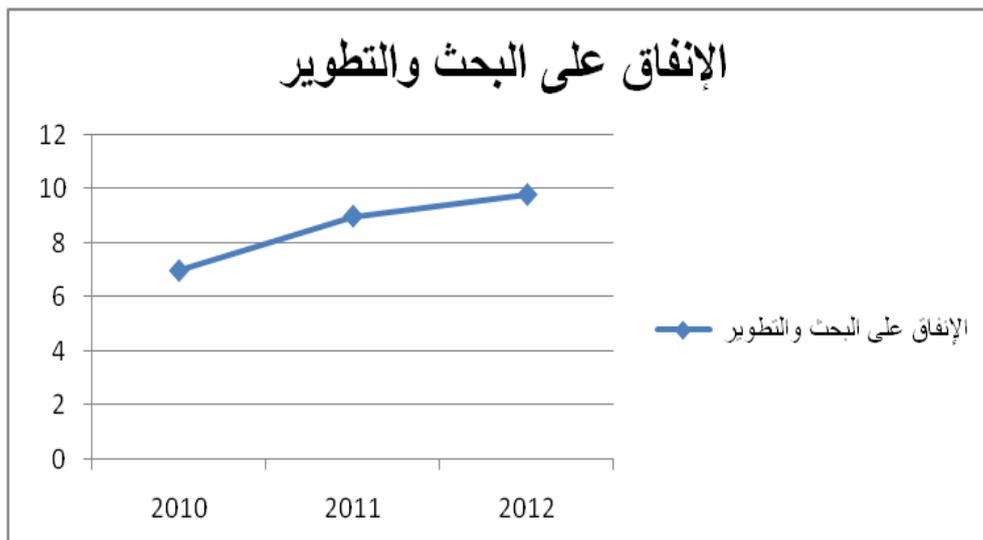
<sup>2</sup> <http://www.arabnet5.com/news.asp>

03/04/2013; 16:43h.

<sup>3</sup> <http://thenextweb.com/microsoft/2012/11/01/microsofts>

03/04/2013; 17:16h.

**الشكل رقم 22: الإنفاق على البحث والتطوير لشركة مايكروسوفت (2010-2012)**



## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> <http://www.alweeam.com.sa>

02/04/2013; 21:23h.

<sup>2</sup> <http://www.arabnet5.com/news.asp>

03/04/2013; 16:43h.

<sup>3</sup> <http://thenextweb.com/microsoft/2012/11/01/microsofts>

03/04/2013; 17:16h.

ثلاث السنوات الأخيرة في شركة مايكروسوفت، وخاصة سنة 2011 فقد زاد الإنفاق بنسبة 28.57% ليصل من قيمة 7 مليار دولار في سنة 2010 إلى 9 مليار دولار سنة 2011، كما شهد تطور في سنة 2012 لكن بنسبة أقل عن السنوات السابقة تقدر بـ 8.88% بقيمة 9.8 مليار دولار.

ثانياً: قيمة مبيعات شركة مايكروسوفت

الجدول التالي هو جدول المبيعات لشركة مايكروسوفت

**الجدول رقم 18: المبيعات السنوية لشركة مايكروسوفت (2010-2012)**

القيمة مليار دولار

السنوات	المبيعات السنوية	نسبة التطور (%)
2010	62.48	-
2011	69.95	11.95
2012	73.73	5.40

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع نذكر منها:

<sup>1</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 19:34h.

<sup>2</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 20:58h.

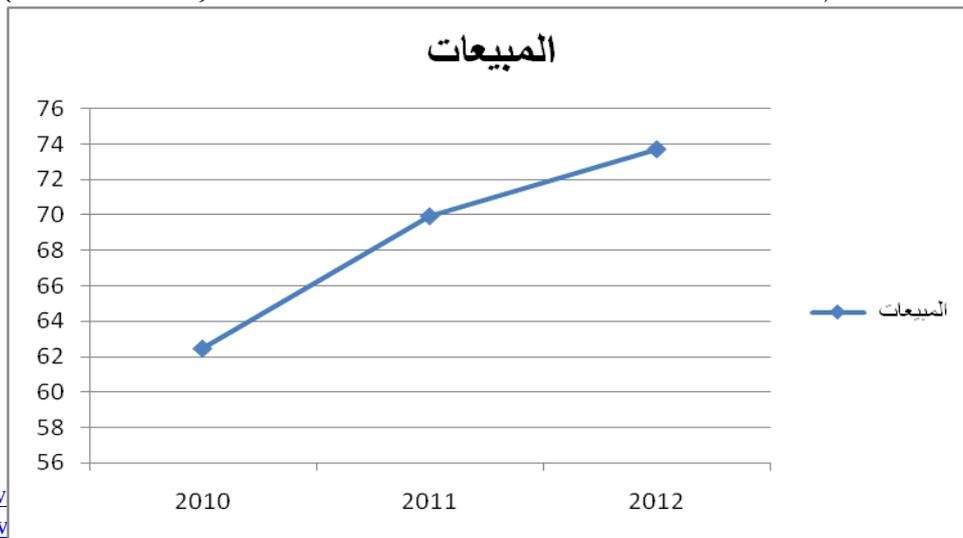
<sup>3</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 22:15h.

<sup>4</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 22:42h.

**الشكل رقم 23: المبيعات السنوية لشركة مايكروسوفت (2010-2012)**



المصدر: من

34h.

58h.

<sup>1</sup> <http://www>

<sup>2</sup> <http://www>

<sup>3</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 22:15h.

<sup>4</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 22:42h.

يتبين لنا من خلال المنحنى أن المبيعات السنوية لمايكروسوفت في زيادة، حيث بلغت في السنة الأولى (2010) 62.48 مليار دولار لتصل سنة 2011 إلى 69.95 مليار دولار

الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

بنسبة تطور 11.95%، أما في سنة 2012 أصبحت المبيعات السنوية 73.73 مليار دولار بنسبة تطور 5.12%.

الجدول رقم 19: تطور المبيعات لشركة مايكروسوفت في كل ثلاثي من السنة (2010-2012)

القيمة مليار دولار

السنوات قيمة مبيعات الثلاثي	2010	2011	2012	معدل التطور معدل التطور معدل التطور (%)2010	معدل التطور 2011 (%)	معدل التطور 2012 (%)
الثلاثي الأول	12.92	16.20	17.37	-	-	-
الثلاثي الثاني	19.02	19.95	20.89	47.21	17.59	20.26
الثلاثي الثالث	14.50	16.43	17.41	(23.76)	(17.64)	(16.65)
الثلاثي الرابع	16.04	17.37	18.06	10.62	5.72	3.73

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع نذكر منها:

<sup>1</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 19:34h.

<sup>2</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 20:58h.

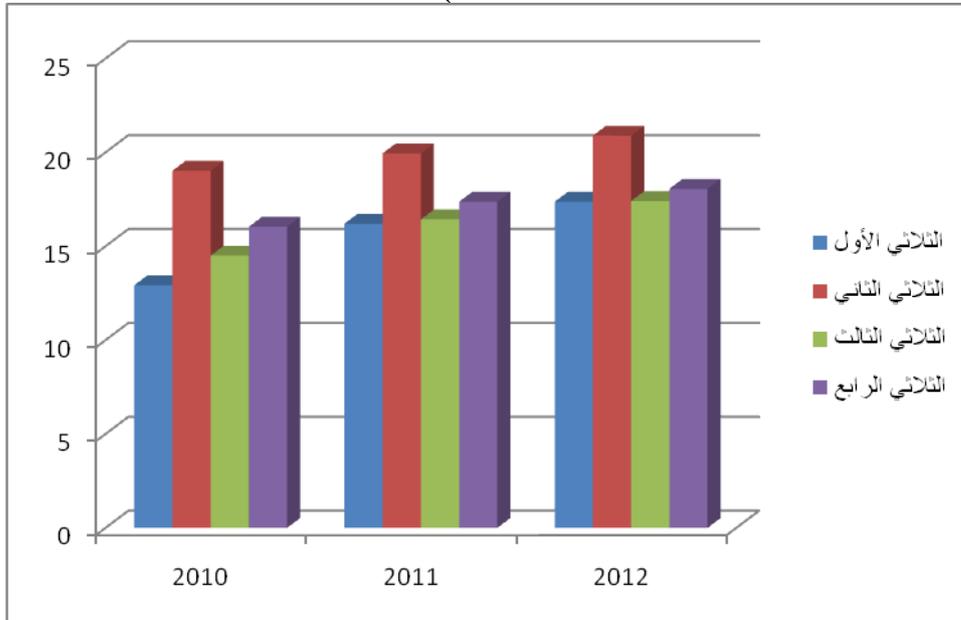
<sup>3</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 22:15h.

<sup>4</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 22:42h.

الشكل رقم 24: تطور المبيعات لشركة مايكروسوفت في كل ثلاثي من السنة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع نذكر منها:

<sup>1</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 19:34h.

<sup>2</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 20:58h.

<sup>3</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 22:15h.

<sup>4</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings>

29/04/2013; 22:42h.

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

من الشكل نلاحظ أن مبيعات الشركة كل ثلاثي تختلف في نفس السنة الواحدة فهي تتراوح بين (12.92-20.89) مليار دولار، حيث ترتفع كل ثلاثي ثاني بنسبة كبيرة تتراوح بين (47.21%- 17.59%)، ثم تنخفض في الثلاثي الثالث لتعود إلى الارتفاع في الثلاثي الموالي بنسبة قليلة ما بين (3.73% - 10.62%)، والذي يثبت بنفس القيمة تقريبا مع الثلاثي الأول، ففي سنة 2010 كان الثلاثي الرابع 16.04 مليار دولار بينما في الثلاثي الأول لسنة 2011 بلغ 16.20 مليار دولار أما ثلاثي الرابع لسنة 2011 والثلاثي الأول لسنة 2012 كان بنفس القيمة 17.73 مليار دولار .

ثالثا: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وقيمة مبيعات لشركة مايكروسوفت من خلال الجدول التالي سنحاول إيضاح العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وقيمة المبيعات

### الجدول رقم 20: مقارنة بين الإنفاق على البحث والتطوير وقيمة المبيعات للفترة (2012-2010)

القيمة مليار

دولار

السنوات	الإنفاق على البحث والتطوير	المبيعات السنوية
2010	7	62.48
2011	9	69.95
2012	9.8	73.73

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع نذكر منها:

- <http://www.arabnet5.com/news.asp> 03/04.2013; 16:43h.
- <http://thenextweb.com/microsoft/2012/11/01/microsofts> 03/04/2013; 17:16h.
- <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings> 29/04/2013; 19:34h.
- <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings> 29/04/2013; 20:58h.
- <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings> 29/04/2013; 22:15h.
- <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings> 29/04/2013; 22:42h.

### الشكل رقم 25: مقارنة بين الإنفاق على البحث والتطوير وقيمة المبيعات للفترة (2012-2010)

في شركة مايكروسوفت





## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

### أولاً: تأسيس الشركة<sup>1</sup>

تم تأسيس الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، بموجب مرسوم ملكي صدر في سنة 1976، ليكون خطوة رائدة في بلد نام، وفقاً لإستراتيجية طموحة استهدفت استثمار الموارد الهيدروكربونية الوفيرة و تحويلها إلى منتجات صناعية ذات قيمة مضافة عالية من الناحيتين الاقتصادية و البيئية، لغرض التصدير و تهيئة المجال لتنمية الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، و رفع نسبة إسهام القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي.

سابك هي شركة مساهمة عامة و تتخذ من العاصمة السعودية (الرياض) مقراً رئيساً لها، و هي أكبر شركة صناعية غير بترولية في منطقة الشرق الأوسط و واحدة من أكبر عشر شركات عالمية لصناعة البتروكيماويات، فالشركة من أكبر منتجي و مصدري الأسمدة، و البوليمرات، و الكيماويات، كما أنها من كبار الشركات المنتجة للحديد و الصلب بمنطقة الشرق الأوسط.

في سنة 1983 بدأ أول مشروع مشترك في الإنتاج، ثم تبع ذلك تأسيس العديد من الشركات التابعة لها، و عقب ذلك عرفت الشركة مسيرة النمو لم تتوقف، ففي سنة 1985 بلغ إجمالي الطاقة الإنتاجية للشركة (6.3) مليون طن متري، و في نهاية سنة 2005 وصل إنتاج الشركة إلى (46.7) مليون طن متري، وخططت الشركة لأن تصبح من أكبر الشركات الصناعية بحلول عام 2008 بطاقة إنتاجية مستهدفة تصل إلى (60) مليون طن متري سنوياً، و تستهدف الشركة خططها بلوغ إجمالي طاقتها السنوية 130 مليون طن سنة 2020، و بعد مرور 30 عاماً على البدايات المتواضعة للشركة، أصبحت لها مكانة مميزة بين شركات البتروكيماويات العالمية الرائدة.

تم تدشين شركة سابك للبلاستيكيات المبتكرة في سنة 2007 كمورد عالمي للبلاستيكيات المتخصصة بعد استحواذ شركة (سابك) على قطاع الصناعات البلاستيكية في شركة جنرال الكتريك الأمريكية، تلبي هذه الشركة متطلبات الصناعات المتقدمة و لها مرافق صناعية و تقنية في أكثر من 21 دولة و تقدم خدماتها لأكثر من 60 دولة في العالم. و تعد منطقة الشرق الأوسط من أهم أسواق هذه المنتجات، في حين تعتبر أفريقيا أهم سوق للمنتجات الكيماوية.

### ثانياً: أهداف شركة سابك

يتمثل الهدف الرئيسي لشركة سابك في أن تصبح الشركة العالمية الرائدة و المفضلة في مجال الكيماويات، مركزة على تجسيد الرؤى و الخطط المستقبلية بما في ذلك الفكر الصائب الذي تتمتع به و من خلاله أصبحت من أسرع الشركات البتروكيماوية العالمية نمواً، و كغيرها من الشركات تسعى شركة سابك إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:<sup>2</sup>

- الوصول إلى الريادة في إنتاج و تسويق المنتجات البتروكيماوية و المعدنية.
- السعي لتقديم منتجات و خدمات صناعية عالية الجودة للزبائن، و تحقيق طموحات المتعاملين مع الشركة، على اعتبارها شركة طموحة و منافسة.

### ثالثاً: منتجات سابك

<sup>1</sup> <http://www.sabik.com/me/ar/ourcompany/>

<sup>2</sup> <http://www.sabik.com/me/ar/ourcompany/>

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

سنحاول تقديم أهم منتجات شركة سابك بمختلف أنواعها والتي توفرها لزبائنها في الشرق الأوسط وأفريقيا. هذه المنتجات مصنفة إلى أربع فئات.

### الشكل رقم 26: منتجات سابك

المعادن	الأسمدة	البوليمرات	الكيمائيات
<ul style="list-style-type: none"><li>مصطحات الصلب</li><li>منتجات الحديد</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>اليوريا</li><li>الأمونات</li><li>والفوسفار</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>بولي كلوريد الفينيل</li><li>والبوليستر</li><li>البولي أوليفينات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الأوليفينات</li><li>الأوكسيهينات</li><li>المركبات العطرية</li></ul>

المصدر: كتيب سابك، دون تاريخ، ص ص 12-17.

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن سابك شركة عملاقة تسعى دائما لمواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة في البيئة و العمل على خلق منتجات جديدة تمكنها من المحافظة و تحسين مركزها بين الشركات الأكثر ابتكارا في العالم، و هذا ما يقوم به نشاط البحث و التطوير في الشركة و الذي سيكون محل الدراسة فيما يلي.

### المطلب الثاني: مجالات البحث و التطوير في شركة سابك

تحاول شركة سابك تحسين زبائنها بأنها أقرب إليهم بمنتجاتها المتمتعة بأعلى مواصفات الجودة الناجمة عن تطبيق أحدث التقنيات العالمية، و لذلك تلتزم شركة سابك بتحسين أو تطوير سواء المنتجات التي تصنعها أو طرق تصنيعها استنادا إلى أفضل التقنيات و أنجع السبل المتاحة للوفاء بذلك و بالتالي إعتمدت الشركة على البحث و التطوير لتحقيق الجودة على المنتجات، و هذا ما سنتناوله من خلال هذا المطلب.

### أولا: البحث و التطوير في شركة سابك

تتطلع شركة سابك دائما للمستقبل، و تدرك أنه لتجسيد طموحاتها لابد من تطوير العمليات، التشغيل الآمن، و تنمية الموارد البشرية التي تمتلك القدرات الإبداعية و مواصلة الاستثمار في الأبحاث التقنية، و إثراء المنتجات و الخدمات، و اغتنام الفرص الاستثمارية في الأسواق العالمية الإستراتيجية و بالتالي تولي عناية بالغة للاستثمار في مجال الأبحاث و التقنية على اعتبارها المصدر للنمو و المفتاح إلى المستقبل، و تمتلك سابك 16 مركزا لأبحاث و التطوير في منطقة الشرق الأوسط، والأمريكيتين، وأوروبا، و آسيا باسيفيك.<sup>1</sup>

تتركز مشاريع الأبحاث في تطوير تقنيات جديدة و بالتالي تحتاج الشركة لجهود كبيرة في أعمال البحث و التطوير للاستحواذ على التقنيات المبتكرة، حيث تعتمد الشركة على الموارد الطبيعية و استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في مصانعها، و مراكزها البحثية و التقنية بغية تحقيق الاستثمار الأمثل الذي يحقق الإبداع و الابتكار، و استخدام أحدث التقنيات، و هذا الاهتمام بالأفراد و الموارد الطبيعية يعكس مستويات أداء الشركة، و من هنا نجحت منظومة البحثية و التقنية في تطوير و ابتكار العديد من التقنيات و التطبيقات

<sup>1</sup><http://www.sabik.com/me/ar/ourcompany/>

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

الصناعية وابتكرت تطبيقات صناعية جديدة متقدمة التي عززت قدرات مجتمعاتها الصناعية، وجعلتها من أكثر الشركات تطوراً في مجال الصناعات الكيماوية.<sup>1</sup>  
ثانياً: الجودة في شركة سابك<sup>2</sup>

تتمتع سابك بسمعة طيبة في مجال الجودة وتقديم منتجات وخدمات متميزة لزيائنها، و كان ذلك منذ أن بدأت مصانع البتروكيماويات التابعة لها بالإنتاج سنة 1983 و التزمت الجودة بالتزامن مع التوسع في نطاق عملياتها. ويتجسد التزام (سابك) من خلال برنامج (إدارة الجودة الشاملة)، وقد طبقت جميع شركاتها هذا البرنامج ووضعت معايير عالمية أهلتها لتحقيق شهادات الجودة الدولية "الأيزو 9001"

أنشأت سابك مجتمعات صناعية بمقاييس عالمية المستوى في المملكة العربية السعودية تنتج تشكيلة واسعة من المنتجات الصناعية الرئيسية، بما في ذلك الكيماويات، والأسمدة، والبلاستيكيات، والمعادن والغازات الصناعية وتتبعها مجموعة من الشركات المملوكة لها بالكامل، أو بمشاركة شركات بعض الشركات العالمية مثل "ميتسوبيشي"، و "شل" و "إكسون موبيل"، وغيرها.

**المطلب الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير وقيمة المبيعات في شركة سابك**  
لقد تم تخصيص هذا المطلب من أجل توضيح مدى إنفاق شركة سابك على نشاط البحث والتطوير، بالإضافة إلى قيمة المبيعات المحققة للشركة، بهدف استخراج ما يعكسه الإنفاق على البحث والتطوير على قيمة المبيعات.  
أولاً: الإنفاق على البحث والتطوير في شركة سابك

تعمل شركة سابك على تخصيص المبالغ المالية اللازمة للاستثمارها في مجال البحث والتطوير بغية تحقيق الأهداف المرجوة، والحصول على عوائد معتبرة من خلال هذا الاستثمار، والجدول التالي يقدم تطور الإنفاق على البحث والتطوير خلال الفترة (2008-2012) كما يلي:

**الجدول رقم 21: الإنفاق على البحث والتطوير لشركة سابك من السنة (2008-2012)**

القيمة (مليون

دولار)

السنوات	الإنفاق على البحث والتطوير	نسبة التطور (%)
2008	152.3	-
2009	141	(7.42)
2010	174	23.40
2011	219	25.86
2012	261	19.18

<sup>1</sup> كتيب سابك، دون تاريخ، ص 18.  
30/04/2013; 20:23h.

<sup>2</sup><http://www.sabik.com/me/ar/ourcompany/>

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

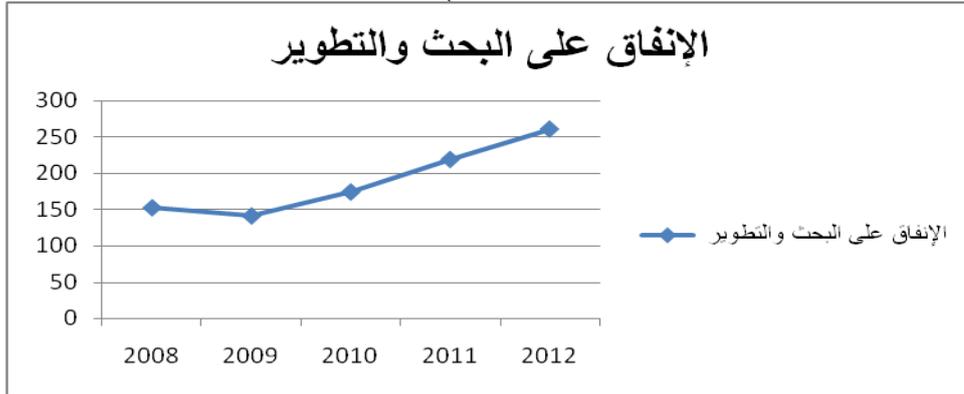
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> محمد عبد الله، ابتكارات شركة سابك في صحيفة الوسط البحرينية، العدد 3340، المنامة، مملكة البحرين، الأحد 30 أكتوبر 2011.

<sup>2</sup> <http://www.alweeam.com.sa/272/>

02/04/2013; 21:23h.

### الشكل رقم 27: تطور الإنفاق على البحث والتطوير لشركة سابك من السنة (2008-2012)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من:

<sup>1</sup> محمد عبد الله، ابتكارات شركة سابك في صحيفة الوسط البحرينية، العدد 3340، المنامة، مملكة البحرين، الأحد 30 أكتوبر 2011، ص 15.

<sup>2</sup> <http://www.alweeam.com.sa/272/>

02/04/2013; 21:23h.

من خلال المنحنى نلاحظ أن الإنفاق على البحث والتطوير في شركة سابك بلغ 152.3 مليون دولار في سنة 2008 أما في سنة 2009 انخفض بنسبة 7.42% ليصل إلى 141 مليون دولار ثم شهد ارتفاع مستمر حيث بلغ الإنفاق على البحث والتطوير 174 مليون دولار سنة 2010 و 219 مليون دولار سنة 2011 بأكبر نسبة خلال سنوات الدراسة بـ 25.86% ثم ارتفع سنة 2012 بنسبة 19.18% لكن أقل من السنوات السابقة قدرت بـ 261 مليون دولار.

ثانياً: تطور المبيعات المحققة لشركة سابك

قبل التطرق إلى وصف المبيعات المحققة في شركة سابك، تجدر الإشارة إلى أننا قمنا بتحويل المبالغ المالية للمبيعات من مليار ريال إلى مليار دولار باستخدام سعر الصرف المقدر بـ (3.75720)، و يمكن تلخيص المبيعات التي حققتها الشركة في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: المبيعات المسجلة في شركة سابك (2008-2012) القيمة مليار دولار

السنوات	المبيعات السنوية	نسبة التطور (%)
2008	40.63	-
2009	27.54	(32.22)
2010	40.46	46.91
2011	50.55	24.94



الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

-	-	-	-	-	12.87	11.94	9.08	5.27	10.64	الثلاثي الأول
(3.80)	9.46	14.86	19.92	8.46	12.38	13.07	10.43	6.32	11.54	الثلاثي الثاني
(3.63)	(0.38)	(3.47)	17.87	2.86	11.93	13.02	10.08	7.45	11.87	الثلاثي الثالث
10.06	(3.84)	7.83	14.09	(44.57)	13.13	12.52	10.87	8.50	6.58	الثلاثي الرابع

الجدول رقم 23: المبيعات المسجلة لشركة سابك في كل ثلاثي من السنوات (2008-2012)

القيمة مليار

دولار

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع أهمها:

<sup>1</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/208333>

16/04/2013; 21:13h.

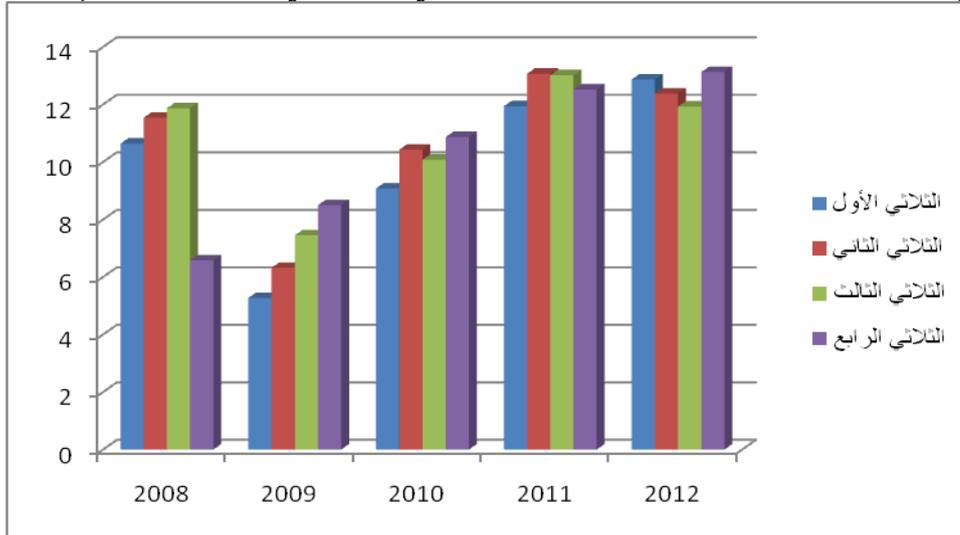
<sup>2</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/267984>

16/04/2013; 21:37h.

<sup>3</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/332791>

16/04/2013; 22:07h.

الشكل رقم 29: المبيعات المسجلة لشركة سابك في كل ثلاثي من السنوات (2012-2008)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع أهمها:

<sup>1</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/208333>

16/04/2013; 21:13h.

<sup>2</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/267984>

16/04/2013; 21:37h.

<sup>3</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/332791>

16/04/2013; 22:07h.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن المبيعات المحققة في كل ثلاثي من سنة 2008 متقاربة و كان هذا في الثلاثي الأول، الثاني، الثالث ليشهد كل ثلاثي ارتفاعا طفيف عن الثلاثي الذي يسبقه لتتأخر المبالغ ما بين 10.64 مليار دولار و 11.87 مليار دولار بنسب تطور مختلفة تتراوح من 2.86% إلى 8.46%، ليعرف الثلاثي الرابع انخفاضا معتبرا لتتخف نسبة التطور من 2.86% إلى 44.57%.

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

بالنسبة لسنة 2009، نلاحظ تزايدا في المبيعات من ثلاثي إلى آخر بمبالغ جد متقاربة لم تتجاوز 9مليار دولار ولم تقل عن 5.27 مليار دولار بنسب تطور مختلفة تراوحت من 14.09% إلى 19.92%.

فيما يخص سنة 2010، عرفت المبيعات نموا متناوبا لترتفع في الثلاثي الثاني إلى مبلغ 10.43 مليار دولار بنسبة تطور 14.86% و من ثم تتخفف في الثلاثي الثالث إلى 10.08 مليار دولار لتتخفف نسبة التطور إلى 3.47% بتغيرات طفيفة لتسجل في الثلاثي الرابع ارتفاع آخر وصل إلى 10.87 مليار دولار بنسبة تطور 7.83%.

أما سنة 2011، سجلت هي الأخرى مبالغ متقاربة في المبيعات، ليكون الثلاثي الثاني هو الوحيد الذي حقق ارتفاعا بمبلغ 13.07% بنسبة تطور قدرت بـ 9.46%، لتشهد باقي الثلاثيات انخفاضا في المبيعات المحققة من مبلغ 13.07 مليار دولار إلى مبلغ 12.52 مليار دولار لتتخفف نسبة التطور هي الأخرى من 9.46% إلى 3.84%.

كما نلاحظ في سنة 2012، أن الثلاثي الرابع هو الوحيد الذي سجل ارتفاعا كأكبر ثلاثي حقق مبيعات مقارنة بجميع الثلاثيات السابقة للسنوات (2008-2012) وصل إلى 13.13 مليار دولار بنسبة تطور 10.06%.

ثالثا: تأثير الإنفاق على البحث و التطوير مقارنة بالمبيعات المحققة في شركة سابك من خلال ما تم عرضه سابقا، سنحاول في هذه النقطة تسليط الضوء على انعكاس الإنفاق على البحث و التطوير بالمبيعات المحققة، و هذا ما سيبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 24: مقارنة بين الإنفاق على البحث والتطوير والمبيعات لشركة سابك في الفترة (2012-2008)

السنوات	الإنفاق على البحث والتطوير (القيمة مليون دولار)	المبيعات السنوية (القيمة مليار دولار)
2008	152.3	40.63
2009	141	27.54
2010	174	40.46
2011	219	50.55
2012	261	50.31

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع أهمها:

<sup>1</sup> <http://www.alweeam.com.sa/272/>

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

<sup>2</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/208333>

16/04/2013; 21:13h.

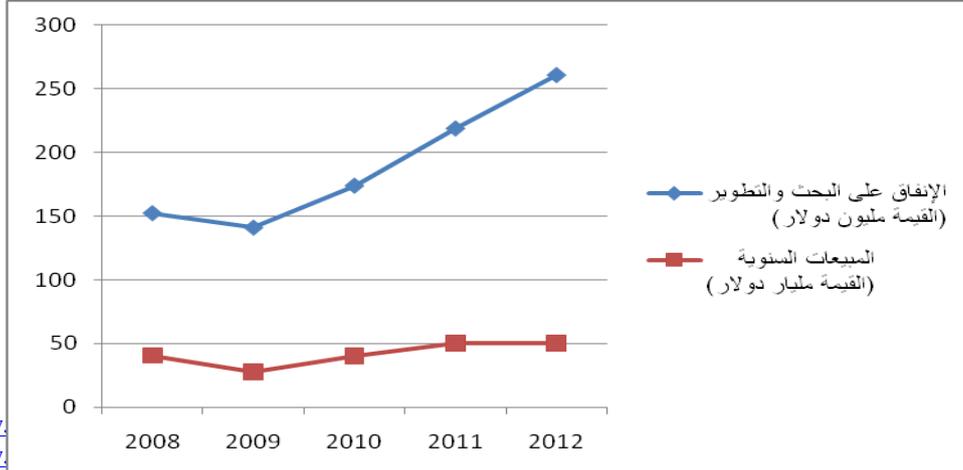
<sup>3</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/267984>

16/04/2013; 21:37h.

<sup>4</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/332791>

16/04/2013; 22:07h.

و يمكن ترجمة الجدول أعلاه في الشكل التالي:  
الشكل رقم 30: تطور الإنفاق على البحث والتطوير مقارنة بقيمة المبيعات لشركة سابك (2012-2008)



المصدر: م

h.

h.

<sup>1</sup> <http://www>

<sup>2</sup> <http://www>

<sup>3</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/267984>

16/04/2013; 21:37h.

<sup>4</sup> <http://www.argaam.com/article/articledetail/332791>

16/04/2013; 22:07h.

من الشكل أعلاه يتضح لنا جليا أن الإنفاق على البحث و التطوير في تزايد مستمر مقارنة بالمبيعات المحققة، إلا أننا نلاحظ تراجعاً وحيداً في قيمة الإنفاق و ذلك في سنة 2009 بحيث قدرت قيمة الانخفاض بمبلغ 11.3 مليون دولار رافقه في ذلك تراجع في المبيعات وصلت إلى 27.54 مليار دولار بنسبة 32.22% أي ما يقرب 4 أضعاف نسبة انخفاض في الإنفاق على البحث و التطوير، و من خلال الدراسة التي أجرتها Booz & Co المطلع عليها في الموقع (<http://www.alweeam.com.sa/272/%D8%A7%D9%84%D8> 02/04/2013; 21:23) يعود السبب في تراجع الإنفاق إلى الركود الاقتصادي الذي عرفه العالم في تلك الفترة، و على الرغم من هذا التراجع في الإنفاق على البحث و التطوير إلا أنه شكل ما يعادل 0.51 مليار دولار من مبيعات شركة سابك لسنة 2009، فالتخفيضات المتواضعة نسبياً في الإنفاق مقارنة بالانخفاض الأكبر للمبيعات تدل على استمرار أهمية البحث و التطوير باعتباره عنصراً حيوياً في إستراتيجية الشركة.

نلاحظ في سنة 2010 عودة الارتفاع في الإنفاق على البحث و التطوير إلى مبلغ 174 مليون دولار بحيث يؤكد هذا الارتفاع الالتزام المستمر للاستثمار في المنتجات و الخدمات الجديدة و المحسنة في أسواق أكثر تنافسية، مما ساهم في زيادة المبيعات المحققة بمبلغ 40.46 مليار دولار و من خلال الإطلاع على الموقع (<http://www.sabic.com/corporate/ar/newsandmediarelations/news/2011> 20/04/2013; 21:01) نجد أن ذلك يرجع إلى خلفية التحسن الملموس في أسعار معظم المنتجات البتروكيمياوية و البلاستيكات مقارنة بالمستويات المنخفضة في سنة 2009 إضافة إلى تحسن الأداء التشغيلي الأمر الذي أدى إلى زيادة الكميات المنتجة و المباعة، ما يدل على جهود جميع العاملين التي أسهمت في استمرار تحسين الأداء و ترشيد النفقات و زيادة معدلات الإنتاجية و التسويقية مما سينعكس على النتائج المستقبلية للشركة.

## الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

فيما يتعلق بسنة 2011، نلاحظ استمرار قيمة الإنفاق على البحث و التطوير في الارتفاع وصل إلى مبلغ 219 مليون دولار مقابل مبيعات قدرها 50.55 مليار دولار، و بناء على الموقع ( <http://www.argaam.com/article/articledetail/267984/> 16/04/2013; 2 :37h) نجد أن ذلك يرجع أساسا إلى دخول عدد من التوسعات و المشاريع الجديدة حيز التشغيل التجاري بالإضافة إلى الارتفاعات المتواصلة لأسعار المنتجات البتروكيماوية مع زيادة الطلب العالمي و تحسن الأداء التشغيلي لجميع مصانع الشركة خصوصا الشركات المحلية.

تبقى قيمة الإنفاق على البحث و التطوير تعرف ارتفاعا في سنة 2012 بمبلغ 261 مليون دولار، لنجد أن الانخفاض الطفيف المسجل في المبيعات حيث وصلت إلى مبلغ 50.31 مليار دولار من خلال الإطلاع على الموقع (<http://www.argaam.com/article/articledetail/332791> 16/04/2013; 22:07h) مرده أعمال الصيانة التي شهدتها مصانع الشركة بسبب تحسن أسعار معظم المنتجات التي من جرائها انخفضت الكميات المنتجة.

و تجدر الإشارة إلى أن المبيعات المضطربة في كل ثلاثي من ثلاثيات سنوات الدراسة (2008-2012)، حسب ما أطلع عليه في الموقع (<http://www.mubasher.info/portal/TDWL/getDetailsStory.html> 20/04/2013; 18:14) في أسعار مواد الخام للمنتجات أو انخفاض أسعار المبيعات، أما فيما يتعلق بالثلاثيات لسنة 2012 فهي ترجع بشكل أساسي إلى انخفاض الكمية المنتجة بسبب الصيانة المجدولة لبعض المصانع و ذلك حسب (<http://www.sabic.com/corporate/ar/newsandmediarelations>).

يتضح من الملاحظات أعلاه أن هناك علاقة طردية بين الإنفاق على البحث و التطوير و المبيعات المحققة في شركة سابك، إلا أن الانخفاضات المسجلة في مبيعات سنة 2009 و 2012 تعود لأسباب أخرى غير مسألة البحث و التطوير.

**المطلب الرابع: الإنفاق على البحث والتطوير وانعكاسه على قيمة المبيعات في الشركة سابك مقارنة بشركة أبل و مايكروسوفت**

على أساس ما تمت مناقشته سابقا، عملنا على تخصيص هذا المطلب من أجل إجراء دراسة مقارنة ما بين الشركات محل الدراسة بغية معرفة أي من الشركات أكثر إنفاقا على البحث والتطوير وما انعكاس ذلك على حجم المبيعات مقارنة بإنفاقها، أمر سيتم عرضه من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم 25: مقارنة بين الإنفاق على البحث و التطوير و المبيعات في الشركات الثلاث (2010-2012)**

الشركة	السنوات	قيمة الإنفاق	قيمة المبيعات
أبل	2010	1.8 مليار دولار	65.22 مليار دولار
	2011	2.4 مليار دولار	108.34 مليار دولار
	2012	3.4 مليار دولار	156.53 مليار دولار
مايكروسوفت	2010	7 مليار دولار	62.48 مليار دولار

الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

69.95 مليار دولار	9 مليار دولار	2011	
73.73 مليار دولار	9.8 مليار دولار	2012	
40.46 مليار دولار	174 مليون دولار	2010	سابك
50.55 مليار دولار	219 مليون دولار	2011	
50.31 مليار دولار	261 مليون دولار	2012	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من العديد من المواقع أهمها من:

- <sup>1</sup> <http://thenextweb.com/microsoft/2012/11/01/microsofts-rd-edge-it-outspt> 03/04/2013; 17:16h.  
<sup>2</sup> <http://www.argaam.com/article/article/detail/332791> 16/04/2013; 22:07h.  
<sup>3</sup> <http://www.apple.com/pr/library/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-> 28/04/2013; 20:11h.  
<sup>4</sup> <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings> 29/04/2013; 20:85h.

من خلال ما رأينا، نلاحظ أن شركة مايكروسوفت هي من أكثر الشركات محل الدراسة إنفاقاً على البحث و التطوير ليرتفع من سنة إلى أخرى بحيث وصلت قيمة إنفاقها في سنة 2012 إلى 9.8 مليار دولار مقارنة ب 3.4 مليار دولار و 261 مليون دولار لكل من شركة أبل و سابك السعودية على التوالي، أي ما يقرب 3 أضعاف ما تنفقه شركة أبل، لتشهد الشركات الثلاث ارتفاعاً مستمراً في الإنفاق على البحث و التطوير طيلة سنوات الدراسة (2010-2012)، و في مقابل ذلك تتصدر شركة أبل قائمة المبيعات المحققة تليها شركة مايكروسوفت و من ثم شركة سابك، بحيث تحقق شركة أبل ارتفاعاً في المبيعات بشكل ملحوظ و سريع من سنة 2010 إلى سنة 2012 مقارنة بشريكتي مايكروسوفت و سابك اللذان تحققان زيادات طفيفة في المبيعات لتكون شركة سابك هي الوحيدة التي سجلت انخفاضاً في المبيعات في سنة 2012، لتسجل شركة أبل مبيعات قدرها 156.53 مليار دولار في سنة 2012 و هي تشكل أكثر من ضعفين مما تحققه شركة مايكروسوفت و 3 أضعاف مما تحققه شركة سابك، و كل ذلك راجع للأسباب سالفه الذكر.

بناء على ما تمت دراسته في شركات الثلاث توصلنا إلى أن الإنفاق على البحث و التطوير في كل شركة ساهم في رفع حجم المبيعات، كما توصلنا إلى أنه على الرغم من قلة إنفاق شركة أبل على البحث و التطوير مقارنة بمنافستها مايكروسوفت إلا أنها حققت نمواً مرتفعاً في المبيعات أكثر منها و هذا راجع إلى التسيير الجيد و الفعال من استغلال الأمثل للموارد المتاحة مما يدل على حجم الجهود المبذولة خاصة فيما يتعلق بالعمليات التسويقية على مستوى الشركة ما يترجم إلى تحقيق نسب عالية من المبيعات.

## خلاصة الفصل الثاني

- بناء على ما تم عرضه في هذا الفصل، من التعرف على بعض الشركات العملاقة المصنفة ضمن الشركات الألف الأولى في مجال الابتكار، بالإضافة إلى دراسة مدى اهتمام هذه الشركات بوظيفة البحث و التطوير من خلال الإعتمادات المخصصة لميزانية البحث و التطوير و التي سمحت بتمويل هذا الأخير، و ما ترتب عن ذلك من نتائج إيجابية توصلت لها كل شركة، اتضح لنا ما يلي:
- التنوع في خطوط الإنتاج الخاصة بكل شركة و وصول المنتجات التابعة لهم إلى كافة أنحاء العالم.
  - السعي الدائم لإرضاء زبائن الشركات عن طريق تلبية احتياجاتهم و رغباتهم و العمل على استبقائها أحياناً.
  - الاعتماد على الباحثين، بالإضافة إلى تدريب و تكوين العاملين بشكل مستمر لتنمية القدرات من أجل ضمان ترقية البحث و التطوير.
  - تركيز الشركات على إدخال التطويرات اللازمة على المنتجات و ابتكار تقنيات جديدة تلبية أذواق المستهلكين لتعزيز نفوذها في الأسواق.
  - يعد الاعتماد على البحث و التطوير من طرف الشركات محل الدراسة خيار إستراتيجي هام يحقق من خلال دعم البنى البحثية و تأهيل الموارد البشرية و لاسيما زيادة الموارد التمويلية و العمل على حسن استغلالها.
  - مفتاح الوصول إلى مراتب الريادة يكمن باللجوء إلى إحداث تطويرات على المنتجات و أساليب الإنتاج، واستغلال الأفكار المبتكرة الأمر الذي يضمن لها الميزة التنافسية الدائمة.
  - توفير مبالغ مالية ضخمة لتمويل البحث و التطوير في شركة مايكروسوفت، مقارنة بالمبالغ البخيلة التي تخصصها شركة أبل، و المبالغ الضئيلة التي تنفقها شركة سابك، على اعتبار أن الإنفاق على البحث و التطوير لا يعتبر من أولويات شركة أبل عكس مايكروسوفت و سابك.
  - تحقيق شركة أبل لحجم مبيعات مرتفع مقارنة بما حقته شركة مايكروسوفت و سابك.
  - لا توجد علاقة بين حجم الأموال المنفقة على البحث و التطوير و النجاح المالي للشركات.
  - توجيه شركة سابك كل اهتماماتها حول نشاط البحث و التطوير لتحقيق أهدافها حول الوصول إلى الريادة في منتجاتها.
  - تفتن شركة أبل لمدى ضرورة تمويل البحث و التطوير نتيجة المنافسة الحادة في الأسواق.
  - مساهمة الإنفاق على البحث و التطوير في رفع حجم المبيعات المحققة لكل شركة.

الفصل الثاني: تجارب في الإنفاق على البحث والتطوير وعلاقته بحجم المبيعات في  
شركات: أبل، مايكروسوفت، وسابك (2010-2012)

---

### مقدمة الفصل الثالث

بعد أن تناولنا في الفصل النظري الأول لضرورة تمويل البحث و التطوير و الصورة التي يعكسها على حجم المبيعات، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة و الذي تم بمطاحن عمر بن عمر (سميد+عجائن) كمحاولة منا لإسقاط تلك المفاهيم على أرض الواقع.

و لكي تكون دراستنا ذات بعد تطبيقي و عملي حول ما استعرضناه في موضوع "أثر تمويل البحث و التطوير على حجم المبيعات" في الجانب النظري حاولنا التركيز على المنتجات المقدمة من طرف مطاحن عمر بن عمر كونها المستهدف الرئيسي من قبل نشاط البحث و التطوير للمطاحن.

و لتحقيق الهدف من الدراسة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تحديد الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: البحث و التطوير على مستوى مطاحن عمر بن عمر

المبحث الثالث: تحديد العلاقة بين الإنفاق على البحث و التطوير و حجم مبيعات مطاحن عمر بن عمر

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة: الأدوات و توصيف الإطار المكاني للدراسة

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

تعتبر عملية جمع البيانات بمثابة الركيزة الأساسية لأي بحث حيث تستند على مجموعة من التقنيات في مختلف مراحل الدراسة منها: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، و الوثائق و السجلات و الأدوات الإحصائية المعتمدة.  
و قبل معالجة إشكالتنا الرئيسية سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة النقاط التالية:  
- إبراز الأدوات المستعملة في الدراسة.  
- التعريف بمطاحن عمر بن عمر محل الدراسة والإحاطة بكل ما يتعلق به.

### المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة

لتطبيق الدراسة في مؤسسة عمر بن عمر كان علينا الاستعانة بعدة أدوات للقيام بذلك، و بالتالي خصصنا هذا المطلب بهدف توضيح تلك الأدوات المستخدمة في الدراسة.  
أولاً: الملاحظة

تعرف الملاحظة على أنها: " تقنية مباشرة للتقصي تستعمل في مشاهدة مجموعة ما، و ذلك بهدف أخذ معلومات كيفية لفهم المواقف و السلوكيات و بالتالي هي وصف صادق للسلوكيات و التنبؤ بها".<sup>1</sup>  
سمحت لنا الزيارة العلمية للمؤسسة محل الدراسة ومقابلتنا للأفراد العاملين بها على فهم بعض النقاط المتعلقة بالدراسة، و استخلاص المؤشرات و التفاعلات.  
ثانياً: المقابلة

حيث تعرف المقابلة على أنها: " من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات و المعلومات في دراسة الأفراد في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث".<sup>2</sup>  
حيث أن المقابلة كانت الأداة الرئيسية التي اعتمدنا عليها في دراستنا نتيجة لطبيعة الموضوع، فقد قمنا بعدة مقابلات مع مسؤولين و موظفين كنا محتاجين للاتصال بهم للقيام بالدراسة.

### ثالثاً: الوثائق و السجلات

استفدنا كثيراً من السجلات و الوثائق الموجودة على مستوى مطاحن عمر بن عمر و من أهم هذه الوثائق: أنواع منتجات المؤسسة، التنظيم الداخلي أو الهيكل التنظيمي للمطاحن و التي وظفناها في عملية التحليل، و وثائق عن حجم المبيعات....

### المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن مجمع عمر بن عمر

ترجع فكرة تأسيس مجمع عمر بن عمر إلى المرحوم الأب السيد عمر المسؤول عن هذه الأسرة التجارية، وقد كان ذلك سنة 1984، و بعدد عمال يقدر بـ 600 عامل، وهو العدد الذي عرف تطورا عبر الزمن ليصل في سنة 2013 إلى 1000 عامل.  
وفقا لسجلات و وثائق المجمع، يتكون مجمع عمر بن عمر من عدة مؤسسات تتمثل في:

- مصبرات عمر بن عمر.
- مطاحن عمر بن عمر.

<sup>1</sup> مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص 184.

<sup>2</sup> د. عمار بوحوش، د. محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1999، ص 73.

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

### ■ التنمية الزراعية.

حيث أن المؤسسة الأولى و هي مصبرات عمر بن عمر تم تأسيسها عام 1984 ببلدية بوعاتي محمود على مساحة تقدر بـ 37000 م<sup>2</sup> و المتخصصة في إنتاج الطماطم. وتضم نوعان من التركيز: طماطم بتركيز 28 % و طماطم بتركيز 22%.

تنتج ثلاث أنواع من المنتجات المصبرة والمتمثلة في الطماطم المعلبة و الهريسة و المربي، وتم إنشاء فرع جديد تابع لها ينتج الطماطم المصبرة فقط و ذلك سنة 2006 على مساحة تقدر بـ 14855 م<sup>2</sup>.

تبلغ القدرة الإنتاجية للأنواع سألفة الذكر:

\* الطماطم المصنعة ببلدية بوعاتي تقدر بـ 1800 طن يوميا.

\* الطماطم المصنعة على مستوى بلدية الفجوج تقدر بـ 1500 طن يوميا.

أما المنتج الثاني هو: الهريسة Harissa تقدر قدرتها الإنتاجية بـ 10 طن في الساعة و تحمل أحجام مختلفة 1 كلغ و ½ كلغ.

أما المنتج الثالث هو مربي المشمش بقدرة إنتاجية تقدر بـ 10 طن في الساعة. ويفقد عدد العاملين في هذه المؤسسة بـ 530 عامل منهم 80 إطار و 65 عامل منفذ، و 385 عامل مطبق.

أما المؤسسة الثانية وهي مطاحن عمر بن عمر وعجائنه سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المطلب الموالي لأنها محل دراستنا التطبيقية.

أما فيما يتعلق بالمؤسسة الثالثة وهي التنمية الزراعية ويقع مقرها ببلدية الفجوج، وقد تم إنشائها لغرض التنمية الفلاحية لطماطم حسب شروط معينة لغرض استخدامها كمادة أولية لإنتاج منتج مصبرات الطماطم، حيث تهتم بالتنمية الفلاحية للطماطم الصناعية و ذلك باستخدام تكنولوجيا البيوت البلاستيكية.

و يقدر عدد الفلاحين العاملين لصالح المؤسسة بـ 900 فلاح مساعد يستعملون تقنيات حديثة في زرع الطماطم من حيث نوعية السماد، نوعية السقي، نوعية البذور.....إلخ.

كما أن هذه المؤسسة تتربع على مساحة تقدر بـ 2500 هكتار، و لضمان نجاح هذا المشروع عمل المشرفون على اقتناء أحسن النوعية من البذور و مع إنشاء محطة للمياه.

### المطلب الثالث: توصيف عام لمطاحن عمر بن عمر

#### أولاً: التطور التاريخي لمطاحن عمر بن عمر

سمح الاطلاع على وثائق المؤسسة من استنتاج أنه بعد الأبحاث والدراسات التمهيدية لإعداد المشروع من بينها التركيز على المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية ودراسة إمكانيات التمويل، وطبقاً لهذه الدراسات فقد قرر إنشاء مطاحن عمر بن عمر للسميد بمنطقة الفجوج، بولاية قالمة، حيث تقع في الشمال الشرقي للولاية بحوالي 4 كلم، يحدها من الشرق بلدية هيليبوليس، ومن الشمال بلدية الفجوج ومن الغرب بلدية مجاز عمار، ومن الجنوب دائرة قالمة، وتقدر مساحة المؤسسة الإجمالية 42500 م<sup>2</sup>، و أوكلت مهام الانجاز إلى مؤسسة إيطالية بمساعدة مهندسين محليين حيث شرعوا في بنائها في 28 ماي 2000، ودامت مدة الانجاز حوالي 18 شهراً.

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

تتمتع مطاحن عمر بن عمر بقدرة إنتاجية تقدر بـ 700 طن يوميا، حيث تتواجد مطحنتان:

- المطحنة الأولى: تم إنشائها في جوان 2002 بقدرة إنتاجية تقدر بـ 300 طن في اليوم.
- المطحنة الثانية: نتيجة لطلب المتزايد على المنتج تم إنشاء مطحنة جديدة شرع في إنجازها في 4 مارس 2005، وبدأت تنتج في 3 جوان 2006 بقدرة إنتاجية تقدر بـ 400 طن يوميا.

وبحادث أزمة القمح العالمية في جويلية 2007، توقفت المؤسسة على الإنتاج في شهر ديسمبر 2007، بسبب تقلص الطلب على السميد وذلك من جراء ارتفاع أسعاره، وفي جانفي 2008، قامت الدولة الجزائرية بتدعيم المادة الأولية (القمح) وتحديد الكمية الإنتاجية للمؤسسات.

و يقدر عدد العمال حاليا بالمؤسسة (مطاحن وعجائن) بـ 620 عامل يتوزعون بين 60 إطار و 80 عامل منفذ و 480 عامل تطبيقي.

أما فيما يخص القدرة التخزينية للمؤسسة فهي تقدر بـ 27500 طن و يتم ذلك في مخازن القمح والمقدرة بـ 11 مخزن مخصص للمادة أولية القمح و كذا مخزنين يحتويان على المنتج النهائي (السميد).

وفي إطار تنويع الإنتاج افتتحت المؤسسة وحدة إنتاج للعجائن الغذائية تم تأسيسها عام 2009 ببلدية الفجوج، حيث تقع في الجهة اليسرى للمطاحن وهي تابعة لها إداريا، و يتميز هذا الفرع بما يلي:

- \* قدرة إنتاجية معتبرة في مجال إنتاج المواد الغذائية الاستهلاكية.
  - \* التحكم الكبير في تقنيات الإنتاج.
  - \* وجود مخبر بحث يسمح بمراقبة و متابعة نوعية و جودة المنتجات باستمرار.
- وتتبع المؤسسة طريقة واحدة في توزيع منتوجاتها ألا وهي (طريقة التوزيع الغير مباشر) كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم 31: طريقة التوزيع في مؤسسة عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة التي أجريت مع موظف في مصلحة التسويق تتعامل المؤسسة، كذلك، مع المؤسسات الخاصة بإنتاج العجائن مثل مؤسسة محبوبة (عنابة) و المؤسسات الخاصة بتربية المواشي، ويمكن تلخيص أهم المعايير التي تتبعها في اختيار الوسطاء كما يلي:

- على أساس إمكاناتهم وسمعتهم في السوق.
  - على أساس تغطية الأسواق وتفضل التعامل مع وسطاء جدد في مناطق غير معروف فيها المنتج.
- و توزع المؤسسة منتجاتها في أماكن محدودة من الوطن حسب الجهة، يمكن إيضاحها في الجدول التالي:

### الجدول رقم 26: عدد زبائن المؤسسة حسب الجهة الجغرافية

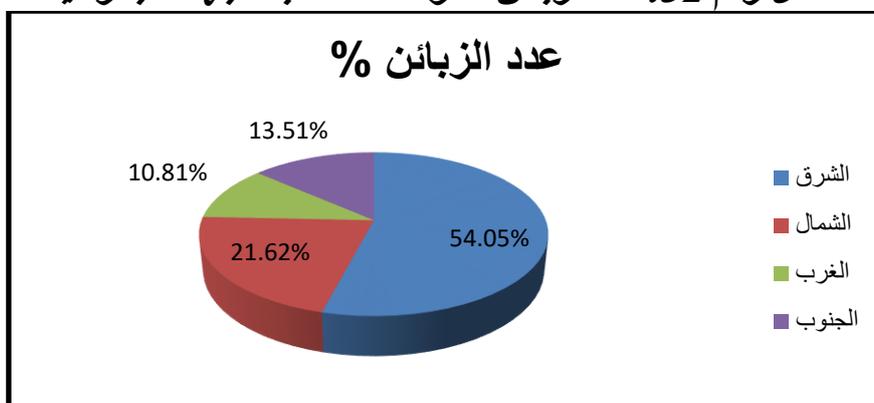
الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

الجهة	عدد الولايات	عدد الزبائن (%)
الشرق	20	54.05
الشمال	8	21.62
الجنوب	5	13.51
الغرب	4	10.81
المجموع	37	100

المصدر: بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

و يمكن صياغة الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم 32: عدد زبائن المؤسسة حسب الجهة الجغرافية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة

من خلال الشكل أعلاه نجد أن المؤسسة تقوم بتوزيع منتجاتها لمجموعة من الزبائن حسب المناطق الجغرافية المختلفة حيث تحتل نسبة الزبائن في شرق البلاد النسبة الكبرى و التي تقدر بـ 54.05% و هذا راجع إلى فرصة تعرف الزبائن على المنتجات المختلفة لمطاحن عمر بن عمر بالإضافة إلى سهولة توزيعها، ثم تحتل جهة الشمال نسبة 21.62% في المرتبة الثانية، أما النسبة التي تكون بين 10.81%-13.51% فهي تعود إلى جهة الغرب و جهة الجنوب على التوالي.

و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تواجه ثلاثة أنواع من المستهلكين هم:

- المستهلكين المتأثرين بدرجة سعر المنتج مهما كانت الجودة.
  - المستهلكين المتأثرين بالموازنة بين سعر المنتج و تكلفته و تشكل هذه الفئة النسبة الأكبر من مستهلكي المؤسسة.
  - المستهلكين المدركين لأهمية جودة المنتج مهما كان السعر الذي يتمتع به.
- ومن أهم زبائن هذا الفرع تجار الجملة على المستوى الجهوي، و الأروقة الكبيرة، و السوق الليبية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات والأقسام أو الفروع المكونة لهذه المؤسسة وكذا العلاقات التي تربط هذه الأقسام، وبالتالي العاملين

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

في كل قسم، بالإضافة إلى انه يبين لنا المهام الموكلة لكل قسم ويسهل علينا عملية التسيير وتقاسم الأدوار، هذا إن لم نقل أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو مفتاح التسيير الجيد، وتظهر من خلاله المهام التي يقوم بها كل شخص في المؤسسة، كما انه يبين للعاملين طرق وقنوات الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة، كما من الممكن أن يبين لنا أو يكشف لنا عن أخطاء التنظيم.

وفيما يلي سنحاول تقديم الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر بالإضافة إلى تقديم أهم الوظائف الموكلة لكل قسم.

تضم المؤسسة أربع مديريات كمايلي:

- المديرية العامة.

- المديرية التقنية.

- المديرية التجارية.

- مديرية الإدارة المالية.

و يمكن دراسة كل مديريةية على حدى كما يلي:

### أولاً: المديرية العامة

يمكن إبراز دورها من خلال إدارة و تسيير جميع أو مختلف أنشطة المؤسسة و ذلك من أجل ضمان سير العمل و قفا ما يتم التخطيط له مسبقاً. و هي تضم مايلي:

✚ مكتب التنمية: حيث أن من مهامه تكوين العاملين و العمل على ترقية مستواهم العلمي و العملي و ذلك و قفا لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة. و ذلك من أجل زيادة كفاءتهم.

✚ السكرتارية: تبرز أهميتها في حفظ أرشيف المؤسسة، كما تقوم بتسجيل كل الصادات و الواردات من البريد و ذلك عن طريق جهاز الكمبيوتر.

✚ خلية التطوير: حيث يبرز مهمتها في القيام بالفحوصات و التحاليل التي تتم على المادة الأولية من جهة و على المنتج كذلك بالإضافة إلى الآلات المستعملة في الإنتاج، و ذلك من أجل تطوير و تطبيق الأبحاث لتحويلها إلى المنتج أو أسلوب عمل ....

✚ خلية الجودة: مراقبة جودة المنتجات و التأكد منها بالدرجة المطلوبة.

ثانياً: المديرية التقنية: وتنقسم إلى ما يلي:

✚ دائرة الإنتاج: من أبرز مهام هذه المصلحة هي تحويل المادة الأولية المدخلات إلى منتج نهائي بالكمية والنوعية المطلوبة عن طريق العملية الإنتاجية و تضم:

● رئيس المطحن: هو المراقب المستمر لهذه العملية، وكذا السير الجيد لباقي الوظائف المتفرعة عنها والتي يوجد تنسيق بينها.

● ورشة الطحن: ويتم فيها طحن المادة الأولية حتى يخرج المنتج في شكله النهائي بعد المرور بعدة مراحل.

✚ دائرة الصيانة: وتعد ضرورية لأنها مكلفة بالقيام بأعمال صيانة الأجهزة والآلات، كما تعمل على التزويد بكافة ما تحتاجه من قطع غيار و غيرها.

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

كما أن هذه المصلحة تقوم بتقديم تقارير شهرية حول عدد الأعطال التي حدثت وكيف تم التعامل معها.

➤ دائرة الأشغال: ويتمثل مهامها بالاهتمام و التركيز على كافة التعديلات و الإنشاءات الجديدة للمؤسسة.

ثالثا: المديرية التجارية: و تضم ما يلي:

➤ مصلحة البيع والتسويق: و تهتم هذه الأخيرة بعملية بيع وتسويق المنتج سواء كان البيع لتجار الجملة أو التجزئة و القيام بالدراسات السوقية واستخبارات السوق.

➤ مصلحة التموين: ومهمتها تموين وتزويد المطحنة بالقمح الصلب الضروري للعملية الإنتاجية.

➤ مصلحة التسليم: يبرز دورها في تسليم المنتج المباع إلى تجار الجملة أو الجهات المعنية في الأجل المحددة.

➤ مصلحة الميزان: وتتمثل مهمتها في وزن المادة الأولية عند دخولها للمؤسسة كما تم شرحها سابقا في العملية الإنتاجية، ويضاف إليه تحرير محضر يضع فيه جميع المعلومات و المتمثلة في: الاسم واللقب، وزن الشاحنة معبئة، لوحة الترقيم، نوع و كمية السميد، وزن الشاحنة فارغة.

رابعاً: مديرية الإدارة المالية: و تشمل هذه المديرية على مايلي:

➤ دائرة الموارد البشرية: تعمل هذه الدائرة على التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية و المهنية، حيث

تقوم بعدة أعمال منها:

➤ تسجيل حضور و غياب العمال.

➤ حفظ الملفات و البطاقات الخاصة بالعمال.

➤ تقديم تصريحات بالإجازات.

➤ كل ما يتعلق أيضا بأمن و سلامة العمال.

و تضم مايلي: \* مصلحة تسيير المستخدمين.

\* مصلحة الرواتب.

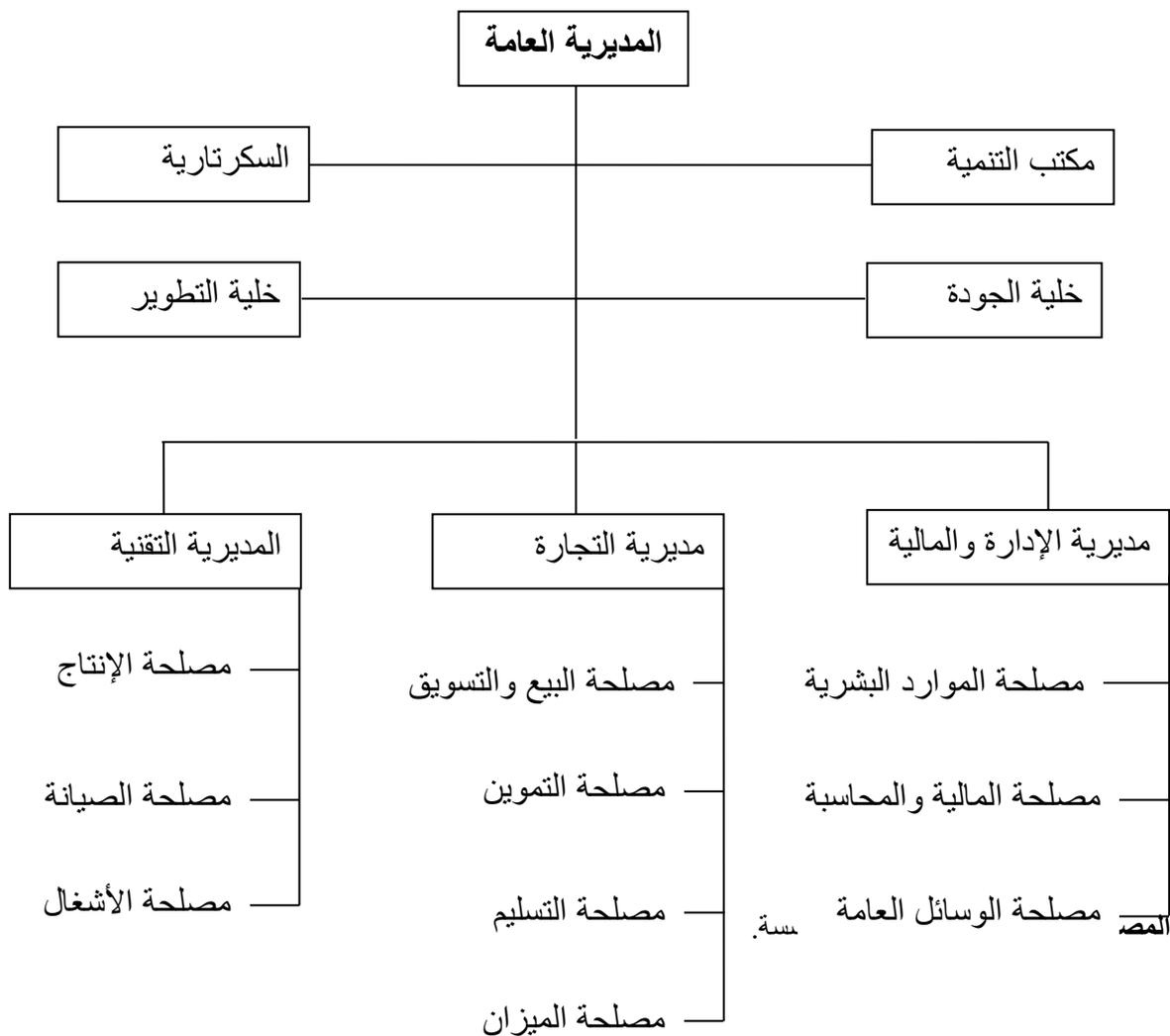
➤ مصلحة المالية و المحاسبة: تقوم بمتابعة و تسجيل العمليات المالية و المحاسبية التي تتم بينها و بين مختلف المصالح الأخرى، وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة هل هي ربح أو خسارة وهذا ما يساعد في معرفة مركزها المالي و مكانتها الاقتصادية و تضم:

- فرع الخزينة: و يعمل على تسجيل المدفوعات و المقبوضات، ثم يتم الدمج فيما بينها لإعداد الميزانية الختامية.

- فرع المحاسبة العامة: و يعمل على تسجيل كافة العمليات التي تحدث في المؤسسة يوميا و التي تتعلق بالمشتريات و المخزونات و المبيعات و يتم تسجيل ذلك في الوثائق.

➤ مصلحة الوسائل العامة: هي عبارة عن مكتب صغير يحتوي على الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة مثلا: الأوراق، الأقلام، و كذا شراء قطع غيار و غيرها.

الشكل رقم 33: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر



## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

### ثالثا: أهداف المؤسسة

يعتبر الهدف الرئيسي والجوهري لمطاحن عمر بن عمر، وفقا لما استنتجناه من مقابلتنا مع مسؤولي المؤسسة، إرضاء المستهلك بالدرجة الأولى، وذلك عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية بسعر في متناول جميع الطبقات وتستجيب لكل المتطلبات بالإضافة إلى السعي إلى زيادة استثماراتها وتحسين أدائها بالاستعانة بالخبرة الفنية والتكنولوجية. و مؤسسة عمر بن عمر، حسب مسؤوليها، تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي:

- ✓ العمل المستمر على تحسين جودة منتجاتها وزيادة خطوط إنتاجها، وأبرز مثال على ذلك إنجاز مشروع العجائن وطرح المنتج إلى السوق.
- ✓ العمل على التوسيع والمحافظة على حصتها السوقية.
- ✓ العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.
- ✓ العمل على تغطية حجم الطلب في السوق.
- ✓ تحقيق مستوى معين من الأرباح والعمل على تعظيمها.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها واستمرارها.
- ✓ الوصول إلى المرتبة الأولى في الجزائر من ناحية الجودة والتسيير.
- ✓ السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال المؤسسة في جميع المستويات وذلك بغرض جعلهم يجارون التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة.

### رابعاً: نشاط المؤسسة الإنتاجي

#### 1- التعريف بالمنتج (السميد)

يتمثل نشاط مؤسسة عمر بن عمر في إنتاج السميد و مشتقاته، و ذلك باستخدام القمح الصلب ذو النوعية الجيدة الذي يتم الحصول عليه من فرنسا ، مكسيك، كندا، و.م.أ، وهذه الأخيرة هي الأكثر تعاملًا معها، حيث تعد هذه الوظيفة هي النشاط الرئيسي للمؤسسة و يتم العمل فيها بالتناوب و ذلك عن طريق أربع فرق متناوبة يتم تقسيمها كالآتي:

- الفريق (1): من الخامسة صباحا إلى الواحدة زوالا.
- الفريق (2): من الواحدة زوالا إلى التاسعة مساء.
- الفريق (3): من التاسعة مساء إلى الخامسة صباحا.
- الفريق (4): تترتاح لمدة يومين ثم تحل محل فرقة من الفرق السابقة وهكذا.

حيث أن الجدول التالي يوضح أنواع منتج السميد:

#### الجدول رقم 27: أنواع السميد

السميد	سميد ممتاز	مخصص للأكل التقليدي.
	سميد عادي	مخصص للخبز التقليدي.
	سميد sssF	مخصص لفطيرة رفاق (خبز).
	سميد sssE	مخصص للتحويل إلى عجائن وكسكس.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة. بالإضافة إلى إنتاج الفريضة والنخالة.

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

### - التعريف بالعجائن:

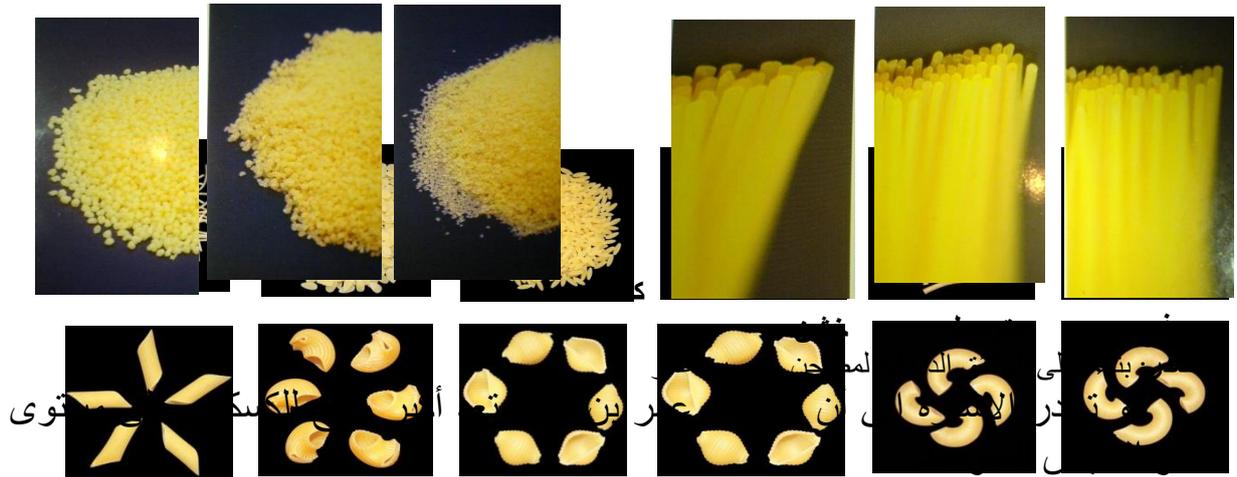
وحدة العجائن متخصصة في إنتاج العجائن بمختلف أنواعها القصيرة و الطويلة وكذلك الكسكس، والمادة الأولية لها تتمثل في السميد ذو النوعية الرفيعة (sssE) الذي تنتجه المطاحن ليتحول إلى عجائن هي : القصيرة من اثنا عشر نوع ، أما العجائن الطويلة والكسكس بـ 3 أنواع ، كما هو موضح في الأشكال التالية:

**الشكل رقم 34: العجائن القصيرة**

المصدر: بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

### الشكل رقم 35: العجائن الطويلة

### الشكل رقم 36: الكسكس



### 2- مراحل العملية الإنتاجية

تمر العملية الإنتاجية بالمراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** و هنا يتم إستقبال القمح و يمر بالخطوات التالية:

- **وزن القمح:** حيث يقوم بوزن القمح و ذلك قبل تخزينه في المكان الخاص به، عن طريق المرور بجسر الوزن Pont Bascul، حيث أن هذا الأخير يكون موصلا بجهاز الإعلام الآلي فبمجرد مرور الشاحنة يقوم بتسجيل وزنها أوتوماتيكا على شاشة الإعلام الآلي وهذا ما يسهل عملية الوزن، ثم نقوم بوزن الشاحنة وهي فارغة و ذلك بهدف معرفة الكمية المنقولة.
- **تنظيف القمح:** حيث يمر القمح على مجموعة من الآلات تعمل على تنظيفه أي تنقيته من الشوائب الصغيرة و الكبيرة و المتمثلة في: الحجارة، حبات القمح غير جيدة، بقايا حديدية... إلخ. حيث أن كل آلة لها عمل خاص بها في التنظيف مثلا: هناك آلة تنظف القمح في أنابيب النقل، إذ تضم هذه الأخيرة مغناطيس في زواياه تقوم بجذب كل تلك البقايا الحديدية، وآلة أخرى تقوم بتنظيف القمح و ذلك عن طريق استخدام الأشعة

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

فوق البنفسجية، التي مهمتها الكشف عن حبيبات القمح السوداء، و في الأخير نحصل على قمح نقي.

• تخزين القمح: و يتم ذلك في المخازن الخاصة به و المقدرة بـ 11 مخزن أو خلايا الخاصة بالتخزين.

المرحلة الثانية: تتم في هذه المرحلة عملية الطحن حيث تمر هذه الأخيرة بمجموعة من الخطوات كالاتي:

• وزن القمح: هنا يعاد وزن القمح و ذلك بعد تنقيته أي قبل القيام بعملية الطحن.  
• قياس نسبة الرطوبة: يتم قياس الرطوبة الموجودة في القمح و التي عادة ما تكون بين 8% إلى 10% ثم يقومون بإضافة الماء حتى تصل نسبة الرطوبة إلى (5,15% ← 16%)، حيث يتم إضافة الماء و ذلك عبر فرعين هما:

\* الفرع الأول: تضاف الكمية من الماء إلى القمح و يترك راحة لمدة 4 ساعات.  
\* الفرع الثاني: يتم إضافة كمية أقل من المرة الأولى و هنا يترك القمح لراحة لمدة ساعتين، بعد ذلك يتم نزع الغلاف الخارجي للقمح عن طريق مروره بالآلة المختصة بذلك.

• المرور بآلة Gylindre: تستخدم هذه الآلة في تقسيم حبة القمح إلى قسمين و تستمر عملية الطحن عبر مجموعة من الآلات و المراحل و يتم تجزأة القمح إلى أجزاء صغيرة جدا، و المنتج المتحصل عليه يمر عبر أنابيب خاصة و الذي لم يتم طحنه تعاد له العملية حتى يتم ذلك.

المرحلة الثالثة: وهي تتعلق بالغربلة، حيث أنه بعد عملية الطحن يخضع المنتج إلى مجموعة من العمليات يتم من خلالها غربلته عبر الآلات المتخصصة بذلك، و في النهاية نحصل على أنواع مختلفة يمكن ذكرها كما يلي:

✚ سميد عادي.

✚ سميد ممتاز.

✚ سميد رقيق جدا (هذا يتم إنتاجه حسب الطلب فقط).

✚ سميد موجه لصناعة العجائن و من هنا أتت فكرة إقامة مصنع للعجائن.

✚ نخالة خاصة بمربي المواشي.

✚ فرينة و تكون في أكياس 25 كلغ.

المرحلة الرابعة: و في هذه المرحلة يتم تعبئة المنتج في الأكياس المخصصة له وذلك عن طريق مرور كل نوع من الأنواع السابقة عبر أنابيب خاصة إلى ورشة التغليف والتعبئة وتتبع مؤسسة بن عمر في تغليف منتجاتها المتنوعة وفي وضع العلاقات سياسة لا تقل أهميتها عن المنتج نفسه، وتتمثل في أكياس مختلفة الأشكال و الألوان بما تتلاءم مع المنتج من ناحية الشكل واللون والبيانات التجارية الخاصة بالمؤسسة، وهذا كله من أجل إرضاء زبائنها وزيادة الطلب عليها، وتستعمل مؤسسة عمر بن عمر مادة البلاستيك كمادة أساسية في صنع أغلفتها التجارية، ومطبوع عليها العلامة التجارية (عمر بن عمر) أما عن الرمز التجاري فقد صمم منذ بدأت المؤسسة نشاطها وهي عبارة عن رسم للطاحونة واختارت المؤسسة أغلفة بأشكال وألوان مختلف حسب نوع المنتج ووزنه ، كما هو موضح فيما يلي:

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

- السميد العادي له وزن 25 كلف يوضع بأكياس بلاستيك ذات اللون الأبيض.
- سميد رفيع بوزن 25 كلف أو 10 كلف في أكياس ذات لون أبيض و به شريط أسود.
- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلف في أكياس ذات لون أبيض و به شريط أسود مائل.

- نخالة بوزن 25 كلف بأكياس بلاستيك مخططة بخطوط مختلفة.
- فرينة بوزن 25 كلف بأكياس بلاستيك ذات لون أبيض تحمل خطوط صفراء على جانبيها.

كما تجدر بنا أن نشير أن للمخبر دور بارز وهام في جميع مراحل الإنتاج سألفة الذكر. كما أن الآلات المستخدمة هي إيطالية الصنع.

3- عملية تطوير المنتوجات:

من أجل إرضاء رغبات وحاجات الزبائن المتغيرة باستمرار، تتبع مؤسسة بن عمر إستراتيجية تطوير منتوجاتها من خلال اختيار أفضل أنواع القمح الصلب لضمان الحصول على نوعية جيدة من السميد و العجائن حيث تعمل على:

- جذب يد عاملة ذات كفاءة عالية في مختلف المديریات.
  - توفير مختلف الإمكانيات المادية.
  - استخدام نظام فعال ( للاتصالات والتغذية العكسية).
  - نشر ثقافة التغيير بين العاملين ( المرونة في التسير).
  - الالتزام بتسليم الطلبيات في الوقت المحدد.
- بعد أن قمنا بتقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة و التعرض لأهم الأحداث والتطورات التي عرفتها ومواصلة للتعريف بها سنشير فيما يلي إلى تنظيم المؤسسة وكيفية سيرها. وبعد التعريف بالمؤسسة سندخل في لب الموضوع تدريجيا في المبحث الموالي بحيث نقوم بتناول البحث والتطوير بمطاحن عمر بن عمر.

### المبحث الثاني: واقع البحث و التطوير في مطاحن عمر بن عمر

لقد تبين لنا من خلال دراستنا لوثائق المؤسسة، وكذا من خلال مقابلاتنا مع مسؤوليها أن نشاط البحث و التطوير من أهم النشاطات في مطاحن عمر بن عمر و يأخذ حصة لا بأس بها من اهتمام و ميزانية المؤسسة، كما أنها تقوم بأبحاث و إجراء تطويرات مستمرة (دورية) للمنتجات و أساليب الإنتاج، بالإضافة إلى أنه يستفيد من خبرات أجنبية و قدرات فنية و يعتمد بالدرجة الأولى على التكنولوجيا الحديثة التي تعتبر عنصرا بارزا في تطوير المنتجات أو ابتكارها و المساهمة في خلق مواقع متميزة في الأسواق.

سنحاول من خلال هذا المبحث أن نشير إلى أهم عناصر البحث و التطوير في مطاحن عمر بن عمر، سنقوم في البداية بتقديم تعريف إجرائي للبحث و التطوير ثم التعرض إلى أهم مراحل إنجاز البحث و التطوير ومن ثم إلى سياسات التي تدعم البحث و التطوير في المطاحن و الأسلوب المتبع لتسيير نشاطاته و في الأخير سنحاول الإشارة إلى أهم التطورات و التعديلات التي ساهم بها نشاط البحث و التطوير.

#### المطلب الأول: التعريف الإجرائي للبحث و التطوير

لفهم الكيفية التي تقوم بها المطاحن ممارسة نشاط البحث و التطوير، نقوم بتعريف كل كلمة على حدى للوصول إلى إعطاء تعريف شامل للبحث و التطوير على مستوى المطاحن و هذا ما سنوضحه فيما يلي:

#### أولاً: التعريف الإجرائي للبحث

هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات تمارسها مؤسسة عمر بن عمر من أجل الحصول على المعرفة والعمل على استغلالها من خلال تطويرها و إضفاء قيمة جديدة إليها، على أن تكون جديدة و نافعة بالنسبة للمؤسسة و البيئة التي تعيش فيها بهدف مضاعفة حجم المبيعات.

و قد ميزنا في الجانب النظري بين نوعين من البحوث هما: البحث الأساسي و البحث التطبيقي إلا أنه على مستوى مؤسسة عمر بن عمر الإعتقاد على مع البحث التطبيقي، فالمؤسسة تقوم بإعداد مجموعة من الدراسات تحت إشراف استشاريين مختصين تابعين لها بنية اكتساب المعرفة و الاعتماد عليها و على غيرها من المعارف الموجودة لتحويلها و استخدامها في حل مشكلات معينة تهدف من وراءها إلى تحقيق ابتكارات جديدة تسيطر من خلالها على كامل السوق لتحقيق الربحية المطلوبة.

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

### ثانيا: التعريف الإجرائي للتطوير

تحويل النتائج التي تم التوصل إليها في البحوث التي قامت بها المطاحن إلى منتجات ناجحة تعرف نفسها بنفسها أو تبني أساليب إنتاجية متطورة أو جديدة، بالاعتماد على مجموعة من الباحثين و المختصين الأجانب لكشف نقاط الضعف و القصور الذي يمس العملية الإنتاجية بغية إضافة تعديلات أو تحسينات، و يكون التطوير في شكل قرارات تناقش مع الإدارة العليا.

### ثالثا: التعريف الإجرائي للبحث و التطوير

هو عملية مستمرة تعمل من خلالها المطاحن على اكتشاف المشاكل و الثغرات للوصول إلى فكرة مفيدة مع الاستعانة بمجموعة من الأفكار المتحصل عليها من خارج المؤسسة، و من ثم ترجمتها إلى حلول في شكل منتجات مطورة و ابتكار أخرى جديدة، أو إلى طرق إنتاج لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، تمارس على مستوى المخبر، مع مراعاة حجم الأموال المخصصة للإنفاق نشاط على البحث و التطوير.

و تجدر الإشارة في هذا الصدد أن المؤسسة لا تتضمن على وظيفة البحث و التطوير في الهيكل التنظيمي الخاص بها، إلا أنها تجسد تلك الوظيفة في خلية التطوير التابعة لها، و يعود السبب في عدم تخصيص قسم لهذه الوظيفة لكون أن المؤسسة لا ترى أن هناك ضرورة لتوفير هذا القسم خاصة و أن هذه الوظيفة تابعة للإدارة العليا بشكل كبير و تستطيع الإلمام بكل ما تحتاجه من خبراء و توفير التمويل اللازم...إلخ.

### المطلب الثاني: أنواع و مراحل البحث و التطوير على مستوى مطاحن عمر بن عمر

تعرضنا في الجانب النظري للبحث و التطوير إلى العديد من الأنواع حسب مجموعة من المعايير، و كذا إلى مختلف التصنيفات التي قدمت لوصف المراحل التي يمر بها نشاط البحث و التطوير، و سنحاول من خلال هذا المطلب إسقاط و تطبيق هذه المفاهيم على مطاحن عمر بن عمر كما يلي:

#### أولاً: أنواع البحث و التطوير

من بين الأنواع المختلفة للبحث و التطوير، تعتمد المؤسسة أساساً على البحث و التطوير التكنولوجي الذي يمس جميع المنتجات الخاصة بها سواء تعلق الأمر بتعديلها، أو تحسينها، أو تطويرها للوصول إلى إحداث تغييرات جذرية لتلك المنتجات، بالإضافة إلى الأساليب الإنتاجية و طرق التصنيع، مهمة في ذلك البحث و التطوير الإداري، و يكون البحث و التطوير مخطط بشكل مسبق من طرف المؤسسة حيث تقوم به باستمرار، إلا أنه خلال سنة 2009 طبقت المؤسسة البحث و التطوير غير المخطط أين واجهتها ظروف طارئة تخص إنتاج الكسكس الذي طرحته للسوق في فترة الركود، و باءت العملية بالفشل حيث اكتشفت المؤسسة أنها طرحت هذا المنتج في موسم يشهد دائماً انخفاض الطلب على الكسكس.

### ثانيا: مراحل عملية البحث و التطوير على مستوى المطاحن

ناقشنا في الفصل النظري خمسة مراحل متسلسلة للبحث و التطوير حسب تصنيف كرينز و كنيكي، موضحا الخطوات التي يمر بها البحث و التطوير خطوة بخطوة، و على مستوى مطاحن عمر بن عمر تمر عملية البحث و التطوير بثلاثة مراحل كالتالي: وجدنا

الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

تداخل ما بين مرحلة الإعداد و مرحلة التركيز، و كذلك بين مرحلة الاحتضان و مرحلة الشروق حيث تم دمج المرحلتين معاً، أما مرحلة التحقق/الإثبات ففضلت المؤسسة وضعها تحت اسم مرحلة التقييم و تعتبر هذه المرحلة من بين أهم المراحل التي تخصص لها المؤسسة اهتمام خاص لكونها تكتشف إذا ما كانت نتائج البحث و التطوير قد حققت الأهداف المرجوة منه، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم 28: مراحل البحث و التطوير لمؤسسة عمر بن عمر**

المرحلة	مميزات المرحلة
الإعداد و التركيز	تتميز هذه المرحلة بإجراء العديد من الدراسات السوقية لجمع المعلومات من خلال المستهلكين، السوق، المنافسين،... بالإضافة إلى مراكز خاصة بالبحث و التطوير حول ظاهرة ما تمثل مشكلة بالنسبة للمؤسسة، تساهم تلك المعلومات في حل المشكل والقضاء عليه مع التعرف على الأسباب التي أدت إليه، و توجه المؤسسة جميع الجهود حول ذلك المشكل لتكون المعلومات أكثر دقة.
الاختيار	تمثل مرحلة التحليل للمعلومات المجمعة، أين تظهر هنا مجموعة من الحلول البديلة التي تمكن من حل المشكلة بالشكل الذي يساهم في اختيار الحل المثالي في ضوء العديد من المعايير من أهمها: الجودة و التكلفة، و تتم هذه المرحلة على مستوى المخبر.
التقييم	خلال هذه المرحلة يتم التأكد من صحة الحل المثالي المختار و مدى مساهمته في تحقيق النتيجة المرغوبة عن طريق تقييمه و اختباره للتحقق من نجاحه و فعليته في التغلب على المشكلة المطروحة، و في حالة تواجد أي خطأ أو خلل تقوم المؤسسة بإدخال التعديلات و التحسينات اللازمة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مقابلة أجريت مع نائب رئيس خلية التطوير.

**المطلب الثالث: سياسات و أسلوب البحث و التطوير على مستوى مطاحن عمر بن عمر**

**أولاً: إجراءات الدولة المدعمة للبحث و التطوير لمطاحن عمر بن عمر**

تناولنا في الجانب النظري أربعة سياسات تساهم في دعم نشاط البحث و التطوير، و هي: السياسات المالية و الضريبية، السياسات التصنيعية، إنشاء مراكز البحث التطبيقي، الحماية القانونية للاختراعات، و من خلال دراستنا التطبيقية للمؤسسة و احتكاكنا بها توصلنا إلى بعض الإجراءات التي توفرها الدولة لتشجيع نشاط البحث و التطوير، تتمثل أساساً في:

▶ **السياسة الضريبية:** تتعلق هذه السياسة بجانب التصدير الذي تنتهجه المؤسسة، عن طريق التخفيض من الضرائب المفروضة عليها عند قيامها بالتصدير إلى خارج الوطن.

▶ إصدار قرارات بشأن سعر السميد بأن لا يشهد ارتفاعاً على اعتباره سلعة ضرورية واسعة الاستهلاك وذلك للحد من التصرفات التسعيرية غير المنطقية التي يتبعها تجار التجزئة كون هذا الأخير تهمة مصلحته بالدرجة الأولى لتحقيق أعلى مستوى من الأرباح دون مراعاته لمصالح المؤسسة.

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

- أما فيما يخص الإجراءات التي تتبناها المؤسسة من أجل تشجيع البحث و التطوير هي:
- ▶ إنشاء مكتب للاتصال التسويقي يخدم مصلحة البحث و التطوير و العمل على توفير كل ما يحتاجه هذا الأخير.
  - ▶ استقطاب و توفير الموارد البشرية المؤهلة من خبراء و مختصين، لهم القدرة على التفكير و استنباط المعارف و الفهم الصحيح لاستغلالها، و تنمية ما تمتلكه المؤسسة لتحقيق التطوير و الإبداع.
  - ▶ الاتصال مع موردين من خارج الوطن للاستفادة من التكنولوجيا المستخدمة في تلك البلدان و الحصول على آلات متطورة لتحقيق الجودة المطلوبة على المنتجات، و الرفع من الكفاءة الإنتاجية.
  - ▶ استخدام المؤسسة للحوافز لتدعيم عملية البحث و التطوير عن طريق الترقية و منح العلاوات.

و تعتمد مطاحن عمر بن عمر على قدراتها كليا لدعم البحث و التطوير دون أن تبدي أي اهتمام لما تقدمه الدولة لها.

### ثانيا: كيفية تسيير البحث و التطوير في مطاحن عمر بن عمر

كما تمت الإشارة إليه في الجزء النظري تطرقنا إلى نوعين من الأساليب الأساسية هما: أسلوب الإشراف الحازم، و أسلوب الإشراف اللين.

تتبع مطاحن عمر بن عمر لتسيير أعمال البحث و التطوير على أسلوب الإشراف الحازم، فيتميز هذا الأسلوب بمراقبة أعمال البحث و التطوير بشكل دائم لمنع حدوث أي خطأ أو خلل، ذلك أن مصلحة التمويل لا تتسامح مطلقا في كل ما يتعلق بهذا النشاط خاصة مع الأخطاء الحاصلة نظرا لمحدودية الأموال الممولة للبحث و التطوير، لكنها تأخذ بعين الاعتبار لأراء و الأفكار التي يقدمها أبسط عامل داخل المؤسسة لتنتقل تلك الأفكار إلى رؤساء المصالح و من ثم تناقش مع الإدارة العليا في الاجتماعات الأسبوعية، حيث يتمتع كل عامل أو موظف بالحق في المشاركة لاتخاذ القرارات.

و من أهم الشروط التي تفرضها المطاحن للرفع من فعالية البحث و التطوير، توفر الكفاءة الفنية للعمال و الإلمام بجميع المعطيات التي تساهم في تطبيق ما تم التوصل له من أفكار، لما لهم من قدرات تمكن من إنجاز مشاريع البحث و التطوير بشكل جيد و فعال و التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسة و خاصة في حالة المنافسة و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة و الوصول إلى مستوى عال من الربحية عن طريق الرفع من حجم مبيعات المؤسسة.

الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

المطلب الرابع: مجالات البحث و التطوير و التغيرات الحاصلة على مستوى المطاحن  
يمس نشاط البحث و التطوير لمطاحن عمر بن عمر مجالين أساسيين هما: المنتجات،  
و أساليب الإنتاج، و تزامنت ممارسة البحث و التطوير منذ نشأة المطاحن أين ظهرت العديد  
من التحسينات، التطويرات، و ابتكار منتجات جديدة، و لغرض توضيح بعض التحسينات و  
التطورات التي حصلت على المنتجات و طرق الإنتاج للمؤسسة و التي هي نتاج البحث و  
التطوير منذ نشأتها إلى غاية سنة 2013 نورد الجدول التالي:

الجدول رقم 29: مجالات البحث و التطوير و التغيرات الحاصلة لمؤسسة عمر بن عمر

المجال	التغيرات الحاصلة
--------	------------------

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

على مستوى الآلات

- في سنة 2002: اعتمدت المؤسسة في نشاطها على آلات جد متطورة و تكنولوجيا مستوردة من إيطاليا، باشرت مهامها بمطحنة لإنتاج السميد تنتج 300 طن يوميا و تمكنت خلال هذه الفترة من اكتساب و جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن بالإضافة إلى تكوين صورة و سمعة جيدة عن المؤسسة و التعريف بجميع المنتجات التي تقوم بإنتاجها.

- في سنة 2005: نتيجة القيام بالبحث و التطوير الدائم استطاعت المؤسسة إلى أن تتوصل إلى تطوير الآلات المستعملة في الإنتاج بإضافة مطحنة أخرى أدت إلى تضاعف حجم الإنتاج إلى 700 طن يوميا بفضل الجهود المبذولة و المكثفة في البحث و التطوير، و هذا من أجل تغطية الطلب المتزايد على السميد، مما أدى إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة و غزو الأسواق بمنتجاتها و تحقيق التميز التنافسي.

- في سنة 2006: قامت المؤسسة باقتناء آلة تدعى sortex تقوم بمراقبة حبات القمح التالفة و إخراجها أوتوماتيكيا خلال العملية الإنتاجية بهدف الحصول على قمح نقي و لضمان خلو المنتجات النهائية من العيوب أو أي خلل قد يضر بصحة المنتج و بالتالي على جودته.

- تتمتع مصلحة التمويل بكامل الصلاحية في اختيار أحسن الآلات، و تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة على أساس الدراسة التي تقوم بها على أن تكون ذات جودة و بأقل تكلفة ممكنة و يكون هذا بموافقة المخبر المكلف بمراقبة السلامة الغذائية و الجودة و كذلك استشارة باقي الوظائف للتأكد من سلامة القرار المتخذ و عدم تأثيره على مجريات الأعمال التي تمارسها المؤسسة، و تتم عملية الاستيراد عن طريق الاختيار بين خمسة موردين من خارج الوطن.

على مستوى المنتجات

- أول منتج طرح إلى السوق من قبل المؤسسة هو السميد، يتميز هذا الأخير باحتوائه على العديد من الخصائص و السمات التي سمحت له بالتمركز في الأسواق الأمر الذي أكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات المنافسة، و كان من بين المخرجات التي تتحصل عليها المؤسسة من العملية الإنتاجية سميد ذات جودة عالية مما شجع المؤسسة على البحث الدائم عن منتجات تكون مادتها الأولية سميد من أجل استثمار هذا المنتج، و من خلال نشاط البحث و التطوير الذي قامت به في هذا المجال على اعتبار أن المؤسسة تمارس هذا النشاط بشكل مستمر، استطاعت التوسع أكثر و ذلك بإنتاج منتجات جديدة تتمثل في العجائن و من هنا بدأت فكرة التوسع.

- في سنة 2008: أين بدأت المطاحن هنا بوضع العجائن قيد التنفيذ و التخطيط لها ليتم إنتاجها سنة 2009، و من ثم طرحها في الأسواق لتكون مرحلة البيع الفعلية في سنة 2010 فأنتجت الكسكس، و العجائن القصيرة بأشكال مختلفة، و يعود السبب الرئيسي لنجاح هذه المنتجات و الوصول إلى ذلك المستوى العالي من الجودة للآلات التي تتمتع بجودة إيطالية بالإضافة إلى الاعتماد على مواد أولية من خارج الوطن مع الاستعانة بالمحلية لتتم المقارنة بينهما على مستوى المخبر المتواجد في المؤسسة و اختيار الأفضل، علاوة على ذلك تقوم المؤسسة بتوفير مواد أخرى للمعالجة ألمانية.

- في 2011-2012: لغرض تحقيق الأهداف المسطرة في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة تم توفير العديد من الموارد البشرية المؤهلة حيث تم الاستعانة بالخبراء و المختصين في مجال البحث و التطوير و التي سمحت له بتحقيق ربحية معتبرة من العجائن تتراوح ما بين 40%-60%، و بالتالي تم تطوير منتجات جديدة تتمثل في العجائن الطويلة (Hello)، و نزلت للأسواق في سنة 2012.

- و لما كانت المؤسسة تطمح إلى تحقيق الجودة الشاملة في المنتجات و بأقل تكلفة ممكنة لكن ليس على حساب الجودة، بات من الضروري ممارسة نشاط البحث و التطوير على اعتباره الركيزة الأساسية التي تنطلق منها المؤسسة للوصول إلى ما تريده فاعتمدت على ترسيخ ثقافة الجودة في كل جوانبها و تحصلت بموجبها على شهادة الأيزو 22000 المتعلق بعلامة السلامة الغذائية التي يتلقاها المستهلك، كما تحصلت على الأيزو 9001 المختص بجودة المنتج، و التي سعت للحصول عليهما للتمكن من تحقيق إستراتيجيتها و أهدافها و تنفيذ خططها المتضمنة تصدير منتجاتها إلى خارج الوطن و قد نجحت في ذلك.

- أما في السنة الحالية (2013): تتعلق بالخطط المستقبلية للمؤسسة و التي تنوي تطوير منتجات جديدة تتعلق بالعجائن الخاصة منها: اقتناء آلات لإنتاج اللازانيا، إضافة إلى إنتاج العجائن الطويلة (سباقيتي) بالألوان أي بالاعتماد على الأذواق، و هذا ما يعمل نشاط البحث و التطوير على تطبيقه.

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على المقابلة التي أجريت مع نائب رئيس خلية التطوير.

### المبحث الثالث: تحليل تطور حجم الإنفاق على البحث والتطوير مقارنة بتطور رقم الأعمال في المؤسسة

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل دراستنا كونها متعلقة تماما بالوصول إلى نتيجة دراستنا و الإجابة على إشكاليتنا الرئيسية، و على اعتبار أن نشاط البحث و التطوير يحظى

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

بأهمية بالغة في مطاحن عمر بن عمر فإن هذه الأخيرة تعمل على تخصيص المبالغ المالية اللازمة لتمويل النشاطات من أجل تحقيق أهدافها المسطرة من ممارسة البحث و التطوير، و عليه سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على العناصر التالية:

- تطور قيمة الإنفاق على البحث و التطوير.

- تطور رقم الأعمال المحقق لدى المطاحن.

- الإنفاق على البحث و التطوير مقارنة بتطور رقم الأعمال.

### المطلب الأول: الإنفاق على البحث و التطوير في مطاحن عمر بن عمر

يعود الهدف الرئيسي من ممارسة نشاط البحث و التطوير 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 و الدولية، و يتم هذا من خلال توفير مبالغ مالية كافية لتمويل نشاطات البحث و التطوير بالشكل الذي يمكن من تحقيق ما تسعى إليه المطاحن و هذا ما سنوضحه من خلال هذا المطلب.

### أولاً: طريقة تحديد ميزانية البحث و التطوير 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 و التطوير، و تستند في ذلك على مجموعة من المعطيات التي تأخذها بعين الاعتبار عند إعداد موازنة البحث و التطوير، 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 المطاحن.

بعد تحديد مطاحن عمر بن عمر مخصصات البحث و التطوير توزع تلك الأموال على المجالات التالية:

- الآلات المستوردة من الخارج.
- الكفاءات الخارجية من مستشارين و خبراء مختصين في مجال البحث و التطوير.
- المواد الأولية لمعالجة كمية قليلة من المدخلات مقابل الحصول على كمية كبيرة من المخرجات.
- تدريب و تكوين العمال بهدف توفير رأس مال فكري فعال في مجال البحث و التطوير.
- الأفكار المستعان بها من مراكز البحث و التطوير.
- حضور الندوات و المؤتمرات.

أما فيما يخص الجهة المسؤولة عن تحديد مخصصات البحث و التطوير 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.

### ثانياً: تطور قيمة الإنفاق على البحث و التطوير في مطاحن عمر بن عمر

يمكن توضيح تطور قيمة الإنفاق على البحث و التطوير بمطاحن عمر بن عمر خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2012 من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

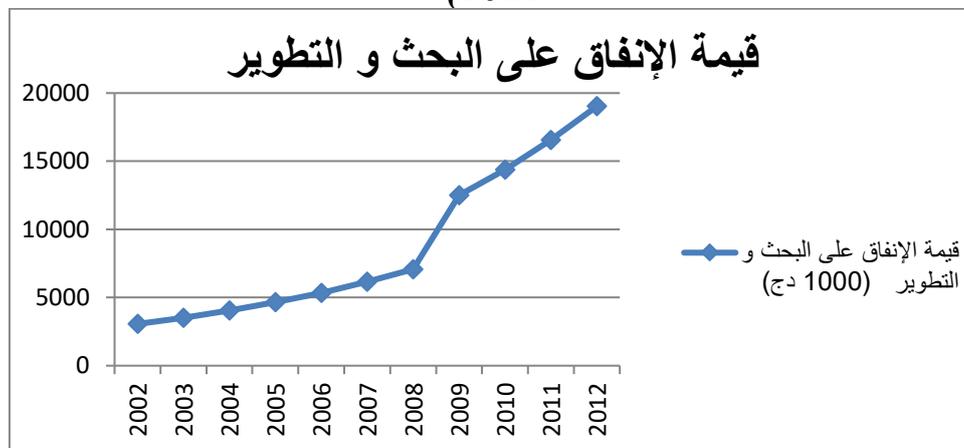
الجدول رقم 30: تطور قيمة الإنفاق على البحث و التطوير بمطاحن عمر بن عمر (2002-2012)

القيمة (1000دج)

السنوات	قيمة الإنفاق على البحث و التطوير	مضاعف التطور
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: بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الشكل رقم 37: تطور قيمة الإنفاق على البحث و التطوير بمطاحن عمر بن عمر (2002-2012)



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

من خلال الشكل يمكن أن نلاحظ أن قيمة الإنفاق على البحث و التطوير في تزايد مستمر طوال سنوات الدراسة، بحيث يتراوح بين 3060 ألف دج و 7078 ألف دج في سنة 2002، 2003، 2004، 2005، 2006، 2007، 2008 بمضاعف تطور ثابت في كل سنة يقدر بـ 1.15، إلا أنه في سنة 2009 تم تسجيل ارتفاع مفاجئ في قيمة الإنفاق على البحث و التطوير من مبلغ 7078 ألف دج ليصل إلى 12512 ألف دج ليرتفع مضاعف التطور من 1.15 إلى 1.77 كأكبر ارتفاع شهده الإنفاق على البحث و التطوير طيلة الفترة الممتدة من 2002 إلى 2012، لكن سرعان ما تغيرت إستراتيجية المطاحن بحيث نلاحظ عودة الاستقرار في الإنفاق على البحث و التطوير بنفس وتيرة الارتفاع السابقة خلال السنوات الثلاث الأخيرة من 14389 ألف دج و 19029 ألف دج ليرجع مضاعف التطور إلى مستوى 1.15.

### المطلب الثاني: تطور رقم أعمال مطاحن عمر بن عمر

لقد عملنا من خلال هذا المطلب على تخصيصه بهدف توضيح تطور رقم الأعمال المحقق لكل من السميد و العجائن و بالتالي على رقم الأعمال الإجمالي خلال السنوات 2002 إلى 2012، و ذلك قبل التعرض إلى مقارنة الإنفاق على البحث و التطوير برقم الأعمال، مبرزين أهم التغيرات السنوية التي طرأت على رقم الأعمال. أولاً: تطور رقم أعمال السميد للمطاحن

عرف رقم الأعمال المحقق من السميد لمطاحن عمر بن عمر تطورا متزايدا طوال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2012، ويمكن توضيح رقم الأعمال المحقق من السميد بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل المطاحن من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم 31: تطور رقم أعمال السميد (2002-2012)

القيمة (1000)

(دج)

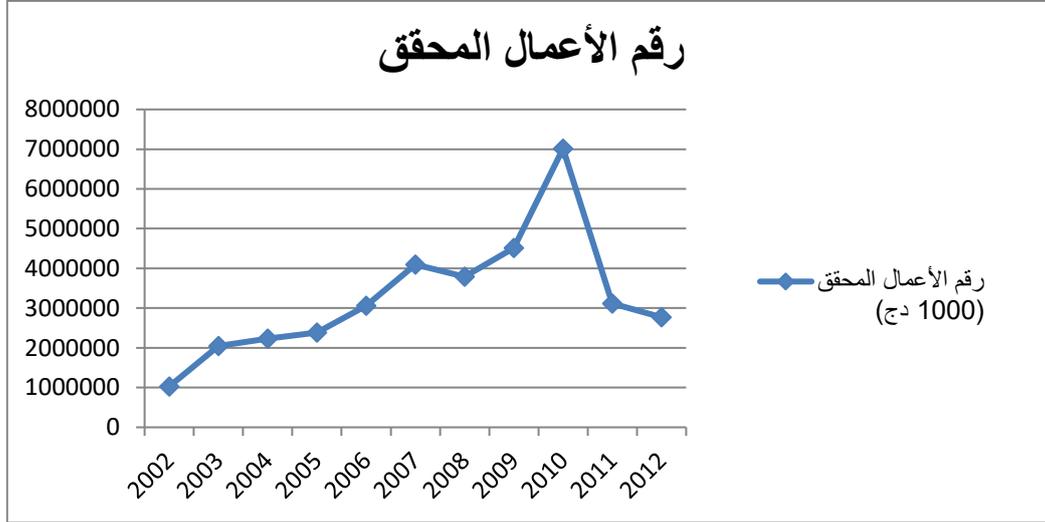
السنوات	رقم الأعمال المحقق	مضاعف التطور
2002	1028494	-
2003	2045835	2
2004	2232789	1.09
2005	2381740	1.07
2006	3063201	1.29
2007	4098153	1.34
2008	3787243	(0.92)
2009	4510669	1.19
2010	7013334	1.55
2011	3115938	(0.44)
2012	2768094	0.89

الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

2.69	-	2012-2002
------	---	-----------

المصدر: بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الشكل رقم 38: تطور رقم الأعمال المحقق من السמיד (2002-2012)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الشكل تم ملاحظة التزايد المستمر في رقم الأعمال المحقق من السמיד خلال السنوات السابقة من سنة 2002 إلى 2007، كان محصورا في سنة 2003، 2004، 2005 بحيث لم يتجاوز 2400000 ألف دج ولم يقل عن 2045835 ألف دج بمضاعف تطور مختلف من سنة لأخرى تراوح من 1.07 إلى 2، وفي سنة 2008 تم تسجيل انخفاض طفيف في رقم الأعمال قدر بـ 310910 ألف دج لينخفض مضاعف التطور حيث وصل إلى (0.92)، فيما نلاحظ تزايد رقم الأعمال في السنة الموالية ليعرف ارتفاعا ملحوظا في سنة 2010 حيث وصل إلى 7013334 ألف دج كأكبر رقم أعمال مسجل بمضاعف تطور قدره 1.55 عن سنة 2009، و في المقابل نلاحظ انخفاض شديد طرأ على رقم الأعمال في سنة 2011 من مبلغ 7013334 ألف دج إلى 3115938 ألف دج حيث قدر هذا الانخفاض بـ 3897396 ألف دج لينخفض مضاعف التطور إلى (0.89) ليستمر رقم الأعمال في الانخفاض بنسبة طفيفة في سنة 2012.

ثانيا: تطور رقم أعمال العجائن

ساهم نشاط البحث و التطوير بمطاحن عمر بن عمر في تطوير رقم الأعمال الذي تحققه، و ذلك بالاعتماد على تطوير أنشطة التسويق، و الاستعانة بمستشارين خارجيين لاكتساب الخبرة و امتلاك أفضل التكنولوجيا الحديثة الأمر الذي ساهم في طرح منتجات جديدة (العجائن) أدت إلى تحقيق نتائج إيجابية وبالأخص على رقم الأعمال، و بناء على المعلومات المتحصل عليها من المطاحن يمكن توضيح تطور رقم الأعمال المحقق من العجائن في الجدول التالي:

الجدول رقم 32: تطور رقم أعمال العجائن (2010-2012)

القيمة (1000)

(دج)

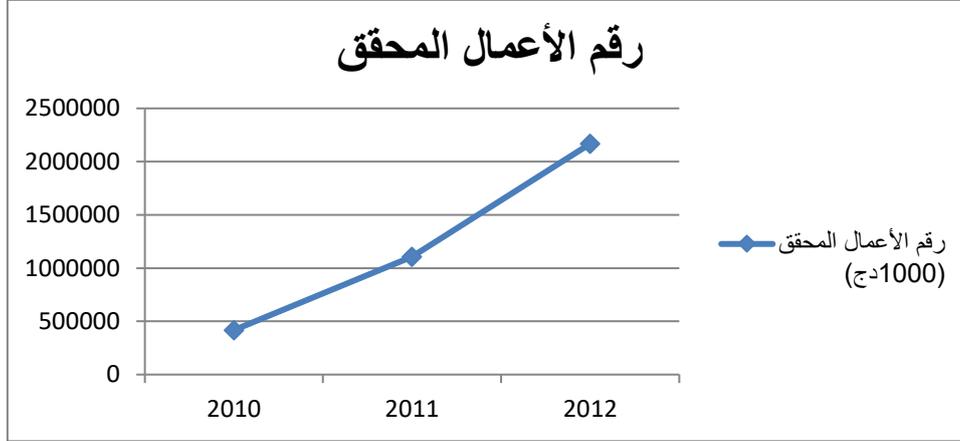
الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

السنوات	رقم الأعمال المحقق	مضاعف التطور
2010	417518	-
2011	1106895	2.65
2012	2167852	1.96
2012-2010	-	5.19

المصدر: بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

و يمكن ترجمة الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم 39: تطور رقم الأعمال المحقق من العجائن (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الشكل أعلاه يظهر لنا جليا أن رقم الأعمال المحقق من العجائن شهد ارتفاعا ملحوظا بوتيرة جد متسارعة بحيث تضاعف من سنة إلى أخرى، ففي السنة 2010 التي طرح فيها المنتج بالنسبة للمؤسسة حققت رقم الأعمال بلغ 417518 ألف دج ليتضاعف في سنة 2011 عن سنة 2010 بقيمة 689377 ألف دج حيث بلغ 1106895 ألف دج ليسجل مضاعف تطور مرتفع يقدر بـ 2.65، كما نلاحظ الزيادة المستمرة و السريعة في رقم الأعمال لسنة 2012 ليصل إلى قيمة 2167852 ألف دج بحيث ارتفع عن السنة الماضية بقيمة قدرها 1060957 ألف دج بمضاعف تطور مرتفع قدر بـ 1.96.

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:

الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

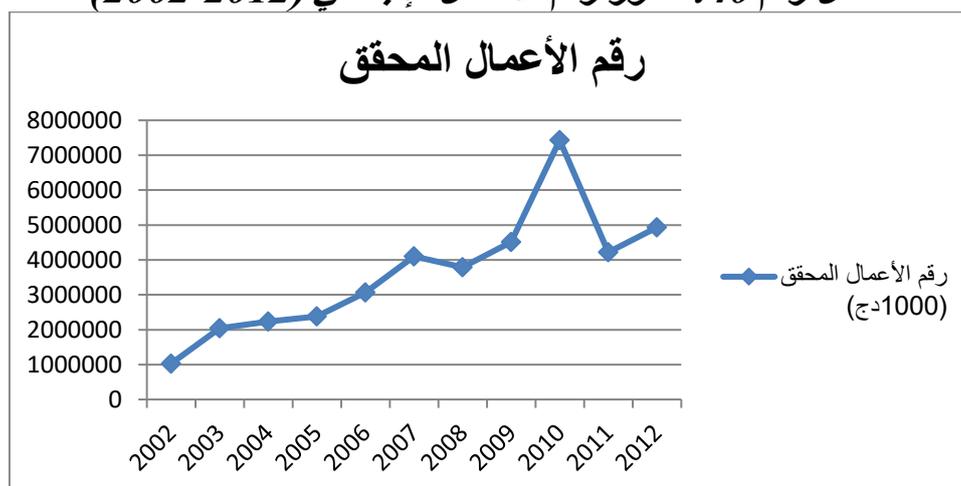
الجدول رقم 33: تطور رقم الأعمال الإجمالي (2002-2012)  
القيمة (1000)

(دج)

السنوات	رقم الأعمال المحقق	مضاعف التطور
2002	1028494	-
2003	2045835	2
2004	2232789	1.09
2005	2381740	1.07
2006	3063201	1.29
2007	4098153	1.34
2008	3787243	(0.92)
2009	4510669	1.19
2010	7430852	1.65
2011	4222833	(0.57)
2012	4935946	1.17
2012-2002	-	4.80

المصدر: بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الشكل رقم 40: تطور رقم الأعمال الإجمالي (2002-2012)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية لمطاحن عمر بن عمر

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 بتراجعه

الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

بالنسبة للسميد، كما نلاحظ الانخفاض المسجل في رقم الأعمال الإجمالي في سنة 2011 بمبلغ 4222833 ألف دج لينخفض مضاعف التطور إلى (0.57).

**المطلب الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث و التطوير و رقم الأعمال المحقق**  
بعدها تعرضنا سابقا إلى طريقة تحديد مخصصات البحث و التطوير، و تطور قيمة الإنفاق عليه، حاولنا من خلال هذه الدراسة تخصيص هذا المطلب لعرض الجزء المتبقي من بحثنا هذا ، الذي من خلاله نستطيع معرفة مدى تأثير الإنفاق على البحث و التطوير على رقم الأعمال المحقق خلال السنوات (2002-2012)، موضحين العلاقة بين الإنفاق و رقم الأعمال المحقق لكل منتج على حدى للوصول إلى انعكاس البحث والتطوير على رقم الأعمال الإجمالي.

أولا: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال المحقق من السميد  
بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها سنحاول القيام بدراسة تطور قيمة الإنفاق على البحث والتطوير مقارنة بتطور رقم الأعمال المحقق من السميد خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2012، بهدف تحديد تأثير الإنفاق على البحث و التطوير على الإيرادات المتحصل عليها من السميد، و الجدول التالي يوضح ذلك كما يلي:

**الجدول رقم 34: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال المحقق من السميد (2012-2002)**

القيمة

(1000 دج)

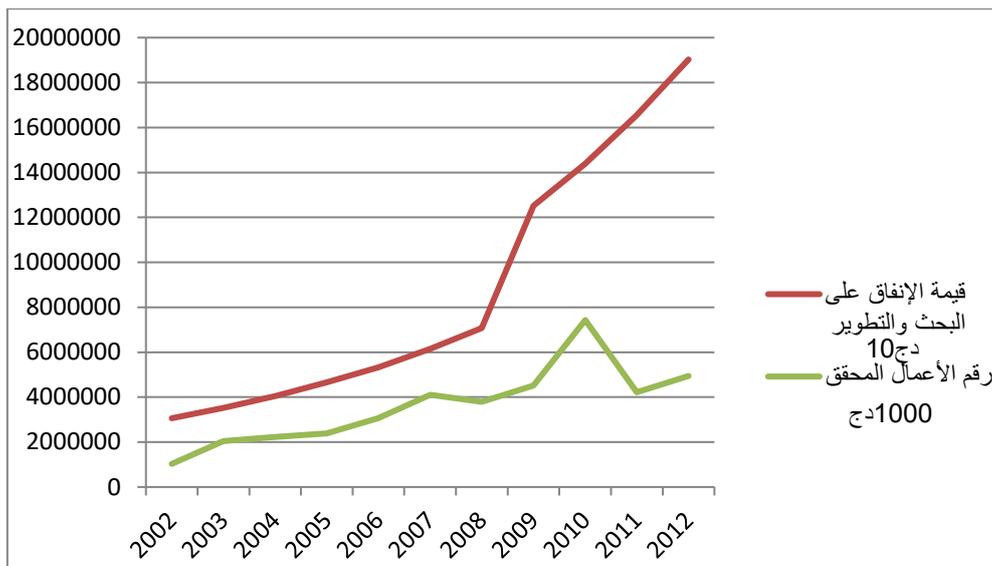
رقم الأعمال المحقق	قيمة الإنفاق على البحث والتطوير	السنوات
1028494	3060	2002
2045835	3519	2003
2232789	4047	2004
2381740	4654	2005
3063201	5332	2006
4098153	6155	2007
3787243	7078	2008
4510669	12512	2009
7013334	14389	2010
3115938	16547	2011
2768094	19029	2012

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

و لتوضيح الفرق بين الإنفاق على البحث و التطوير و رقم الأعمال المحقق من السميد سنحاول ترجمة الجدول أعلاه في الشكل التالي:

**الشكل رقم 41: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال المحقق من السميد (2012-2002)**

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن قيمة الإنفاق على البحث و التطوير في تزايد مستمر كنتيجة لتطور رقم الأعمال خلال السنوات السابقة، بحيث انتقل رقم الأعمال المحقق في سنة 2002 من مبلغ 1028494 ألف دج مقابل مبلغ 3060 ألف دج منفق على البحث و التطوير ليصل إلى مبلغ 4098153 ألف دج في سنة 2007 مقابل مبلغ 6155 ألف دج، و تعود الزيادة في رقم الأعمال من سنة لأخرى خلال هذه الفترة إلى الجهود المبذولة في مجال البحث و التطوير و ذلك من خلال متابعة المنتج باستمرار و مراقبته و الحرص على إدخال التعديلات و التحسينات اللازمة بهدف المحافظة على جودة المنتج (السميد) بأن لا تعرف تدهور و التي منحت الزبائن ثقة أكبر في منتجات المطاحن، حيث يقوم المخبر المختص بمراقبة المنتج بكافة الأبحاث و التحاليل اللازمة لاكتشاف العيوب سواء كانت ظاهرة أو خفية لضمان خلق الطلب على المنتج و العمل على زيادته الأمر الذي ينعكس على حجم المبيعات و تطورها.

و على الرغم من استمرار قيمة الإنفاق على البحث و التطوير في الارتفاع حيث قدرت قيمتها في سنة 2008 بـ 7078 ألف دج نجد أن سبب الانخفاض المسجل في رقم الأعمال الذي انخفض عن سنة 2007 بقيمة 310910 ألف دج راجع بالدرجة الأولى إلى أزمة القمح التي واجهتها المطاحن مما أدى إلى انخفاض المادة الأولية الأساسية لإنتاج السميد و غلاء سعر المنتج رافقه في ذلك تقلص الطلب على السميد و تدنى الكمية المنتجة منه مما انعكس سلباً على حجم المبيعات.

إلا أنه في سنة 2009 يعود الارتفاع في قيمة الإنفاق على البحث و التطوير بمبلغ 12512 ألف دج على الرغم من تسجيل ارتفاع في رقم الأعمال بنسبة طفيفة حيث حققت 4510669 ألف دج، إلى الأبحاث و الدراسات التي قامت بها المطاحن من أجل التوسع أكثر في مجالات نشاطاتها نظراً لتوفر حجم التمويل الملائم لإقامة مشاريع جديدة بهدف استغلال السميد ذو النوعية الرفيعة كمادة أولية لإنتاج العجائن.

كما نلاحظ في سنة 2010 أن المطاحن حققت رقم أعمال معتبر بارتفاع شديد وصل إلى 7013334 ألف دج مقارنة بسنة 2009 على الرغم من زيادة الإنفاق على البحث و

## الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

التطوير بنسبة عادية كباقي السنوات مقارنة بالارتفاع المسجل في سنة 2009، يرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى تسجيل معدلات ضخمة في كمية الإنتاج نتيجة اقتناء المطحنة التي تنتج 400 طن يوميا حيث بدأت العمل في 2007 لتحقق فائضا في الإنتاج في سنة 2010. بقيت قيمة الإنفاق على البحث و التطوير في تزايد و سجلت في سنتي 2011 و 2012 مبلغ 16549 ألف دج و 19029 ألف دج على التوالي إلا أن رقم الأعمال شهد انخفاضا كبيرا عن سنة 2010 وكان ذلك في سنة 2011 بقيمة 3897396 ألف دج وهذا الانخفاض مرده الإستراتيجية التي اتبعتها المطاحن في تسيير منتجاتها من أجل إحداث التوازن بين كافة منتجاتها و التي تمثلت في توجيه أغلب الكميات المنتجة من السميد لصناعة العجائن نتيجة الطلب المتزايد الذي حققته بالإضافة إلى الكميات المصدرة إلى خارج الوطن من السميد، كل هذا ساهم في تراجع رقم الأعمال بنسبة كبيرة و لم تتمكن المطاحن حتى الآن من تحقيق التوازن بين الكمية الموجهة لإنتاج العجائن، و الأخرى المخصصة للبيع في صورة سميد و ما يؤكد ذلك استمرار تراجع رقم الأعمال في سنة 2012.

ثانيا: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال المحقق من العجائن

من خلال المعلومات المتحصل عليها من مطاحن عمر بن عمر حاولنا توضيح مدى تأثير الإنفاق على البحث و التطوير على رقم الأعمال المحقق من العجائن كما يبينه الجدول التالي:

**الجدول رقم 35: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال المحقق من العجائن (2010-2012)**

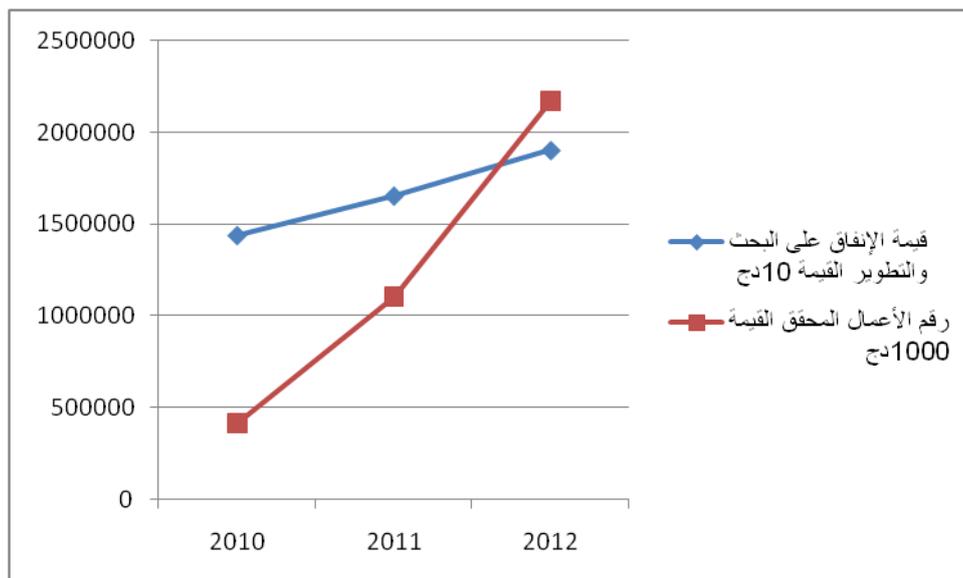
القيمة (1000 دج)

رقم الأعمال المحقق	قيمة الإنفاق على البحث والتطوير	السنوات
417518	14389	2010
1106895	16547	2011
2167852	19029	2012

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

و يمكن صياغة الجدول أعلاه في الشكل التالي:

**الشكل رقم 42: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال المحقق من العجائن (2010-2012)**



الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة

من خلال الشكل السابق نلاحظ ارتفاع مستمر في رقم الأعمال المحقق من العجائن خلال سنة 2010، 2011، 2012 و بنسب متضاعفة يقابله زيادة مستمرة في الإنفاق على البحث و التطوير و التي حددت خصيصا للعجائن، و يعود السبب في تضاعف رقم الأعمال إلى الرواج الذي عرفه قطاع العجائن في السوق المحلية نظرا للجودة التي تتمتع بها جراء التحليلات و الأبحاث المستمرة للمحافظة على جودة المنتجات وتصدر القائمة الأولى في إنتاج العجائن بالإضافة إلى الأسعار المعقولة التي مكنت من كسب و جذب العديد من العملاء الجدد في سنتي 2011 و 2012 بالنسبة لقطاع العجائن مما ساهم في رفع رقم الأعمال المسجل.

ثالثا: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال الإجمالي

كما تمت الإشارة إليه سابقا فيما يخص العلاقة بين الإنفاق على البحث و التطوير و رقم الأعمال المحقق من السميد و العجائن، سنحاول في هذه النقطة تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الإنفاق على البحث والتطوير بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 36: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال الإجمالي بمطاحن عمر بن عمر (2002-2012)

القيمة (1000دج)

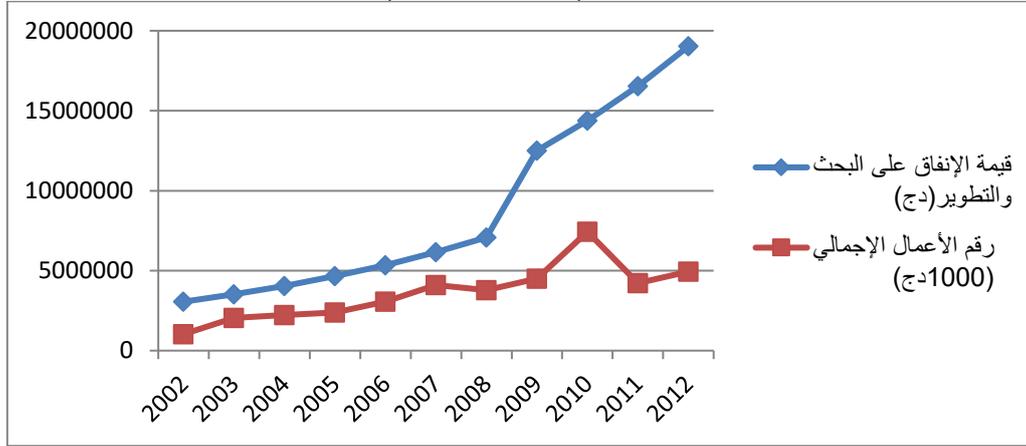
رقم الأعمال الإجمالي	قيمة الإنفاق على البحث والتطوير	السنوات
1028494	3060	2002
2045835	3519	2003
2232789	4047	2004
2381740	4654	2005
3063201	5332	2006
4098153	6155	2007
3787243	7078	2008
4510669	12512	2009
7430852	14389	2010
4222833	16547	2011

الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر بن عمر (2002-2012)

4935946	19029	2012
---------	-------	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية لمطاحن عمر بن عمر.

الشكل رقم 43: تأثير الإنفاق للبحث والتطوير على رقم الأعمال الإجمالي بمطاحن عمر بن عمر (2002-2012)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة

من خلال ما رأينا نلاحظ مساهمة الإنفاق على البحث و التطوير على رقم الأعمال الإجمالي المحقق خلال السنوات الثلاث الأخيرة بعدما تم مناقشة الفترة من 2002 إلى 2009 سابقا و التي ترتبط أساسا في ذلك الوقت بنشاط المؤسسة الرئيسي المتمثل في السميد و تأثير الإنفاق على البحث و التطوير على ذلك النشاط، بحيث أدى الإنفاق على البحث و التطوير في سنة 2011 إلى رفع رقم الأعمال المحقق إلى 4222833 ألف دج بعدما كان 3115938 ألف دج الناتج من السميد و يرجع ذلك إلى المبيعات المحققة من العجائن و التي كانت نتاج أعمال البحث و التطوير ليشهد ارتفاع في سنة 2012 إلى 4935946 ألف دج و قدر هذا الارتفاع بقيمة 713113 ألف دج في الوقت الذي سجل فيه رقم الأعمال المحقق من السميد انخفاضا بقيمة 347844 ألف دج في نفس السنة، و ذلك الارتفاع مرده التطور الهائل و السريع الذي تلقاه قطاع العجائن و تزايد حجم الطلب بكميات ضخمة و خاصة مع إنتاج العجائن الطويلة (Hello) في سنة 2012 التي ساهمت في الرفع من رقم الأعمال الخاص بالعجائن و من ثم على رقم الأعمال الإجمالي.

مما سبق يتضح أن هناك علاقة طردية بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال المحقق لمطاحن عمر بن عمر، أما فيما يخص الانخفاضات المسجلة على رقم الأعمال في بعض الحالات تعود لأسباب أخرى غير مسألة الإنفاق على البحث والتطوير.

### خلاصة الفصل الثالث

- من خلال إجراءنا للدراسة الميدانية و تعرفنا على واقع البحث و التطوير في مطاحن عمر بن عمر والوقوف على بعض الحقائق المتعلقة بالإنفاق على هذه الوظيفة و انعكاسها على رقم أعمال المطاحن تمكنا من رصد بعض الملاحظات الهامة من أبرزها:
- التنوع في المنتجات المقدمة من قبل مطاحن عمر بن عمر.
  - كثافة الدراسات الخاصة بجمع المعلومات عن السوق، المنافسين ، المستهلكين و استغلالها في مجال البحث و التطوير.
  - قيام مطاحن عمر بن عمر بتخصيص المبالغ اللازمة لتمويل البحث و التطوير.
  - زيادة الإنفاق على البحث و التطوير للسميد لتكون مادة أولية ممتازة للعجائن .
  - قيام مطاحن عمر بن عمر بتمويل منتجات جديدة مثل العجائن حيث ساهمت هذه الأخيرة في رفع رقم الأعمال.
  - الإنفاق على تطوير العجائن القصيرة فأضافت المؤسسة عجائن طويلة لزيادة حجم المبيعات.
  - الاتصال مع مراكز البحث و التطوير لتدعيم نشاط مطاحن عمر بن عمر.
  - يلعب البحث و التطوير الدور الرئيسي في ترشيد العملية الإنتاجية، تخفيض التكاليف، و تحقيق الجودة.
  - غياب وظيفة البحث و التطوير من الهيكل التنظيمي للمطاحن على الرغم من أهميتها و تعويضها بخلية للتطوير.
  - الإهتمام المتزايد بتطوير المنتجات و الأسلوب المتبع في ذلك هو ادخال تعديلات على السلع الحالية.
  - تسعى مطاحن عمر بن عمر إلى إرضاء مستهلكيها بشكل دائم.
  - امتلاك موارد مادية، بشرية، مالية مكنت من التغلغل في السوق المحلية و التوسع بالدخول إلى السوق الدولية.
- ما يمكن قوله في الأخير أن المقارنة التي تمت بين الإنفاق على البحث و التطوير و رقم الأعمال المحقق من منتجات مطاحن عمر بن عمر سمحت لنا بتأكيد ما توصلنا إليه في الجانب النظري و المتمثل في أن هناك إيرادات تتحقق من خلال إنفاق المطاحن على البحث

**الفصل الثالث: العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير و رقم الأعمال في مؤسسة عمر  
بن عمر (2002-2012)**

---

و التطوير و بالتالي زيادة المردودية، مع الحرص على أن تكون النفقات في الوقت و المجال المناسبين.

## الخاتمة العامة

تناولنا في دراستنا لموضوع أثر تمويل البحث و التطوير على حجم المبيعات: دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر (مطاحن+عجائن) من خلال التطرق إلى مجموعة من النقاط تتمحور في التمويل، وظيفة المبيعات، البحث و التطوير، أثر البحث و التطوير على مبيعات و ربحية المؤسسة.

البداية في هذا البحث كانت لتحديد مفهوم التمويل، إذ أمكننا تقديم تعريف لهذا الأخير من خلال الإستناد إلى المصادر الوثائقية، فهو يتمثل في تغطية متطلبات المؤسسة من الأموال في أي وقت، من أجل تنفيذ المشاريع الحالية و المستقبلية و ذلك باللجوء إلى العديد من المصادر التمويلية المتاحة أمامها بهدف ضمان الحصول على كافة مستلزماتها من الأموال على أن يكون ذلك بأقل تكلفة ممكنة.

كنتيجة لما سبق و لضمان نجاح ذلك لابد من مراعاة العديد من العوامل المؤثرة على المركز المالي للمؤسسة من أجل تشكيل الهيكل التمويلي الأمثل.

أما فيما يتعلق بوظيفة المبيعات، تعتبر من بين أهم الوظائف لدى المؤسسة حيث أنها تسهم في تصريف منتجاتها إلى المستهلكين و تحصل من جراء ذلك على الموارد المالية اللازمة التي تمكنها من العمل.

كما خلصنا إلى أن وظيفة المبيعات تقيم مجموعة من الأساليب التي تعمل على كشف الانحرافات و التجاوزات خلال العملية البيعية من أجل تصحيحها لزيادة فعاليتها و سرعة تحقيقها.

فيما يخص البحث و التطوير، أمكننا تقديم تعريف لهذا الأخير على أنه: عملية مستمرة، لتحسين أو تطوير المنتجات و الخدمات، طرق التصنيع، العمليات التنظيمية، مع مراعاة ما يحدث من تغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للوصول إلى إرضاء العميل بأقل تكلفة ممكنة و جودة عالية، حيث حضت وظيفة البحث و التطوير باهتمام كبير من جانب العديد من المؤسسات بغية مواجهة المنافسة و خلق التميز و إرضاء الزبون.

كما خلصنا إلى أن البحث و التطوير يركز على توفير العديد من الموارد الضرورية من موارد بشرية مؤهلة ذوي صفات و مميزات فريدة لتكوين رأس مال فكري فعال، بالإضافة إلى المعدات و التجهيزات اللازمة للعملية الإنتاجية، لاسيما تخصيص الموارد المالية الكافية التي تسمح بتمويل ما يتطلبه البحث و التطوير من أموال.

تمويل البحث و التطوير بشكل مخطط و مدروس يمتد أثره إلى المساهمة في الرفع من حجم المبيعات للمؤسسة من خلال تحقيق السرعة في العملية الإنتاجية، تحقيق الجودة المطلوبة على المنتجات و الخدمات و بأسعار تنافسية تقودها إلى التميز و من ثم الوصول إلى الريادة عن طريق توسيع الحصة السوقية.

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها في مؤسسة عمر بن عمر (مطاحن+عجائن) تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج نعتبرها هامة، وهي تتمثل في ما يلي:

✓ لدى مطاحن عمر بن عمر القدرة على القيام بتسيير نشاطات البحث و التطوير و كذلك تنميتها و التحسين المستمر.

- ✓ رغم أن مطاحن عمر بن عمر رائدة في السوق و تصل منتجاتها إلى كافة أنحاء الجزائر، إلا أنها لا تهتم كثيرا بتخصيص قسم خاص لوظيفة البحث و التطوير، بل تعتمد في ذلك على خلية عمل.
- ✓ هناك اهتمام خاص بالبحث و التطوير و ذلك من خلال توفير المبالغ المالية الضرورية و الكافية لتمويله والاستعانة بالمختصين في هذا المجال.
- ✓ تمكن البحث و التطوير في المطاحن من الاستجابة للمستجدات والتصدي للتحديات وتحقيق مستويات أداء عالي و التميز و الجودة و الكفاءة الكمية و النوعية.
- ✓ مساهمة البحث و التطوير في رفع رقم الأعمال الخاص بالسמיד في المؤسسة.
- ✓ زيادة الإنفاق على البحث و التطوير أدت إلى إنتاج منتجات جديدة (العجائن)، لقيت رواجاً كبيراً في السوق من قبل مستهلكي المؤسسة.
- ✓ تحقيق زيادات مرتفعة في رقم الأعمال المحقق من العجائن بفضل الجهود المبذولة للقائمين بالبحث و التطوير.
- ✓ ساهمت جهود البحث و التطوير المبذولة في قطاع العجائن من رفع رقم الأعمال الإجمالي.
- ✓ تركيز مطاحن عمر بن عمر على جودة منتجاتها و بذلك تحقيق ميزة تنافسية تتم من خلال احتضان وتبني نشاطات البحث و التطوير.

#### الاقتراحات:

- على ضوء ما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ✓ نقترح على مؤسسة عمر بن عمر الاستفادة من التجارب العالمية في جانب تمويل البحث و التطوير.
- ✓ ضرورة زيادة الأموال المخصصة لتمويل البحث و التطوير بما يتواءم مع التطورات الراهنة.
- ✓ العمل على تحسين مستلزمات المناخ التعاوني للقيام بالبحث و التطوير في مؤسسة عمر بن عمر و الذي يسمح بتلقي الأفكار المبتكرة و الاقتراحات خاصة من العاملين، و توعيتهم لضرورة تمويله لما يحققه هذا النشاط من نتائج إيجابية تترجم في الغالب إلى زيادة من حجم المبيعات المحقق.
- ✓ نعتقد أنه من الضروري التعامل مع العملاء الأكثر ابتكاراً في تصميم المنتجات و العمليات الحديثة، بما يسهم في توسيع الحصة السوقية للمؤسسة و بالتالي زيادة حجم المبيعات.
- ✓ ضرورة إنشاء وظيفة البحث و التطوير بالهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة عمر بن عمر و دعمها بالموارد البشرية التي لها القدرة على الإبداع.
- ✓ الحرص على تبني نشاط البحث و التطوير بصفة مستمرة، و تقييمه بصورة دورية من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

## قائمة المراجع

### I- الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2008.
- 2- د. أحمد شاكر العسكري، إدارة المبيعات، زهران للنشر، الأردن، 2008.
- 3- حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2005.
- 4- حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 5- د. حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 6- د. خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 7- د. دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 8- راجح خوني و رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، اترك للنشر و التوزيع، بلد النشر غير مذكور، 2008.
- 9- زاهر عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الالكتروني، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 10- د. سعد علي العنزي، د أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 11- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة للإبداع والابتكار، دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 12- د. سمير محمد عبد العزيز، التأجير التمويلي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2000.
- 13- د. سمير محمد عبد العزيز، التمويل و إصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997.
- 14- شاكر القزوينين، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون تاريخ.
- 15- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 16- د. عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 17- عبد الفتاح مصطفى الشربيني، إدارة المبيعات، مطبعة دار التأليف، القاهرة، 1982.
- 18- عبد المجيد عبد المطلب، التمويل المحلي و التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 19- علي رابعة، فتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار الصفاء، عمان، 2010.
- 20- د. علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات "منظور تطبيقي وظيفي"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 21- د. عمار بوحوش، د. محمد محمود الذنيابات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1999.

- 22- فردويستون، يوجيه برجام، التمويل الإداري، الجزء الثاني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
- 23- فرديريك م شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثيره بالابتكار التكنولوجي، تعريب: د.علي أبو عمشة، مكتبة العبيكان، الرياض المملكة السعودية، 2002.
- 24- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديثة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 25- كريستوف فرديريك فون براون، حرب الإبداع (فن الإدارة بالأفكار)، تعريب: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة، 2000.
- 26- د. محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 27- محمد أيمن عزت الميداني، الإدارة التمويلية، مكتبة العبيكان، الرياض المملكة السعودية، الطبعة الثانية، 1999.
- 28- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 29- محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 30- محمد عبد العزيز العجمية، أيمن عطية ناصف، التممية الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 31- محمد عبيدات، هاني الضمور، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2008.
- 32- د. محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات "مدخل سلوكي"، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1995.
- 33- منير إبراهيم الهندي، إدارة البنوك التجارية "مدخل إتخاذ القرارات"، المكتب العربي، إسكندرية، 2002.
- 34- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
- 35- د. ناجي معلا، الأصول العلمية في إدارة المبيعات، مطابع القنادر، عمان، 2000.
- 36- د. نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار "المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل، الأردن، 2003.
- 37- د. نجم عبود نجم، إدارة اللامؤسسات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010.
- 38- د. نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1997.

## II- الملتقيات:

- 1- البشير عبد الكريم، دور البحث و التطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في الألفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 16 و 17 نوفمبر، 2008.
- 2- د. إبراهيم بورنان، شارف عبد القادر، واقع أنشطة البحث و التطوير في الدول العربية "حالة الجزائر"، جامعة الأغواط، الجزائر، دون تاريخ.

3- إبراهيم شراف، انعكاسات إستراتيجية الابتكار والتطوير على طبيعة نشاط على ربحية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والابتكار في الألفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008.

4- راجح كشاد، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية -أفكار ومناهج-، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 12 و 13 ماي 2010.

5- د. شريف شكيب أنور، بوجمعة بلال، تفعيل عملية الابتكار و التطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمام التحديات الراهنة، الملتقى الدولي حول: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في الألفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 16 و 17 نوفمبر، 2008.

6- د. صالح مهدي العامري، د. سلوى صافي السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني دراسة ميدانية لآراء عينة من المدراء في القطاع الصناعي، ملتقى الأردن، كلية العلوم الاقتصادية و علوم الإدارية، دون تاريخ.

7- عبد الله براهيم، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مواجهة مشكل التمويل، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي 18 و 19 أبريل، 2006.

8- عدنان مرزوق، دور البحث والتطوير في تنافسية المؤسسات الصناعية- حالة المجمع الصناعي صيدال-، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دون تاريخ.

9- عراب الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 28، 29 نوفمبر، 2007.

10- أ. محمد العربي ساكر، أ. رايس عبد الحق، حكمة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011.

### III- المجالات و الدوريات:

- 1- د. الجوزي جميلة، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية في مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11، جامعه الجزائر، 2011.
- 2- كتيب سابق، بدون تاريخ.

- 3- محمد عبد الله، ابتكارات شركة سابك في صحيفة الوسط البحرينية، العدد 3340، المنامة مملكة البحرين، الأحد 30 أكتوبر 2011.
- 4- د.وفاء التميمي، أثر التراكم المعرفي في إنجاح تطوير المنتجات الجديدة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 21، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

#### **IV- مواقع الانترنت:**

مدونة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة

- 1- <http://qtissad.blogspot.com>. 20/12/2012; 14:48h.
- 2- <http://www.forun.educho.net/showthread.hp>. 20/12/2012; 15:30h.
- 3- <http://financement.Pme.algerie.over-blog/article.htm>. 20/12/2012; 20:55h.
- 4- <http://www.dzworld.org/vb/archive/index.php>. 02/01/2013; 21:16h.
- 5- <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php>. 03/01/2013; 18:45h.
- 6- <http://bouhanifia.ibda3.org/t116-topic> . 27/10/2012; 21:59h.
- 7- <http://www.ibndz.com/vb/ibndz52247/>. 17/12/2012;17:10h.
- 8- <http://toyotaclub-sa.com/vb/toyotaclub11473/>. 02/04/2013; 18:13h.
- 9- <http://www.wmdah.com/vb/showthread.php?t=20123>. 02/04/2013; 20:23h.
- 10- <http://3rbod.yoo7.com/t16-topic>. 05/04/2013; 20:08h.
- 11- <http://i3rab.com/forum/viewtopic.php?t=1946>. 07/04/2013; 20:03h.
- 12- <http://www.aoulef.com/t6154-topic>. 07/04/2013; 20:27h.
- 13- <http://azharengineering.yoo7.com/t2127-topic>. 23/04/2013; 18:48h.
- 14- [http://www.aitnews.com/latest\\_it\\_news/technology-research-and-studies-news/80474.html](http://www.aitnews.com/latest_it_news/technology-research-and-studies-news/80474.html). 09/04/2013; 17:32h.
- 15- <http://thenextweb.com/microsoft/2012/11/01/microsofts-rd-edge-it-> 03/04/2013; 17:16h.
- 16- <http://startwithgoogle.blogspot.com/2012/01/microsoft.html>. 05/04/2013; 18:25h.
- 17- <http://www.vip4soft.com/news>. 05/04/2013; 18:58 h.
- 18- <http://www.articlesphere.com/ar/Article/A-Short-History-of-> 06/04/2013; 20:12h.
- 19- <http://www.syrianboy.net/club/t6961.html>. 07/04/2013; 15:38h.

- 20-<http://www.alwasatnews.com/2499/news/read/115472/1.html>.  
07/04/2013; 16:52h.
- 21- <http://www.teedo.com>. 07/04/2013; 20:43h.
- 22- <http://www.arabnet5.com/news.asp>. 03/04/2013; 16:43h.
- 23- <http://www.sabic.com/me/ar/ourcompany/>. 30/04/2013; 20:23h.
- 24-<http://www.sabic.com/corporate/ar/newsandmediarelations/news/2011>.  
20/04/2013; 21:01.
- 25- <http://www.mubasher.info/portal/TDWL/getDetailsStory.html>.  
20/04/2013; 18: 14h.
- 26-<http://www.sabic.com/corporate/ar/newsandmediarelations>.  
20/04/2013;20:31h.
- 27- <http://www.argaam.com/article/articledetail/154155/>. 16/04/2013;  
18:32h.
- 28- <http://www.argaam.com/article/articledetail/208333>. 16/04/2013;  
21:13h.
- 29- <http://www.argaam.com/article/articledetail/267984/>. 16/04/2013;  
21:37h.
- 30- <http://www.argaam.com/article/articledetail/332791/>. 16/04/2013; 22:07h.  
تقارير أبل مأخوذة من:
- 31- <http://www.apple.com/pr/library/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-Results.html>. 28/04/2013; 20:11h.
- 32-<http://www.apple.com/pr/library/2012/04/24Apple-Reports-Second-Quarter-Results.html>. 28/04/2013; 20:23h.
- 33- <http://www.apple.com/pr/library/2012/07/24Apple-Reports-Third-Quarter-Results.html>. 28/04/2013; 20:41h.
- 34-<http://www.apple.com/pr/library/2012/10/25Apple-Reports-Fourth-Quarter-Results.html>. 28/04/2013; 20:52h.
- 35- <http://www.apple.com/pr/library/2011/01/18Apple-Reports-First-Quarter-Results.html>. 28/04/2013; 22:01h.
- 36-<http://www.apple.com/pr/library/2011/04/20Apple-Reports-Second-Quarter-Results.html>. 28/04/2013; 22:21h.

37- <http://www.apple.com/pr/library/2011/07/19Apple-Reports-Third-Quarter-Results.html>. 28/04/2013; 21:17h.

38-<http://www.apple.com/pr/library/2011/10/18Apple-Reports-Fourth-Quarter-Results.html>. 28/04/2013; 21:42h.

39- <http://www.apple.com/pr/library/2010/01/25Apple-Reports-First-Quarter-Results.html>. 27/04/2013; 19:20h.

40-<http://www.apple.com/pr/library/2010/04/20Apple-Reports-Second-Quarter-Results.html>. 27/04/2013; 19:46h.

41- <http://www.apple.com/pr/library/2010/07/20Apple-Reports-Third-Quarter-Results.html>. 27/04/2013; 20:07h.

42-<http://www.apple.com/pr/library/2010/10/18Apple-Reports-Fourth-Quarter-Results.html>. 27/04/2013; 20:36h.

تقارير مايكروسوفت مأخوذة من:

43 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY12/Q1/default.aspx> . 29/04/2013; 19:43h.

44 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY12/Q2/default.aspx>. 29/04/2013; 20:58h.

45 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY12/Q3/default.aspx>. 29/04/2013; 18:57h.

46 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY12/Q4/default.aspx>. 29/04/2013; 19:13h.

47 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/fy11/q1/default.aspx>. 29/04/2013; 23:23h.

48 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY11/Q2/default.aspx>. 29/04/2013; 23:50h.

49 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY11/Q3/default.aspx>. 29/04/2013; 22:15h.

50 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY11/Q4/default.aspx>. 29/04/2013; 22:42h.

51 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY10/Q1/default.aspx>. 26/04/2013; 21:04h.

52 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY10/Q2/default.aspx>. 26/04/2013; 21:13h.

53 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY10/Q3/default.aspx>. 26/04/2013; 21:39h.

54 <http://www.microsoft.com/investor/EarningsAndFinancials/Earnings/PressReleaseAndWebcast/FY10/Q4/default.aspx>. 26/04/2013; 21:56h.

**V - المراجع بالفرنسية:**

1- D.Mohamed Saïd Oukil, **Economie et gestion de l'innovation technologique (recherche et développement)**, Office des publications universitaires, Alger, 1995.