جـــامعة محمد الصـديق بن يحي – جيـــجل–
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق

مذكرة بعنـــوان:

# سياسة المنافسة أم الابتكار لتطوير المؤسسة في الجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص: قانون عام

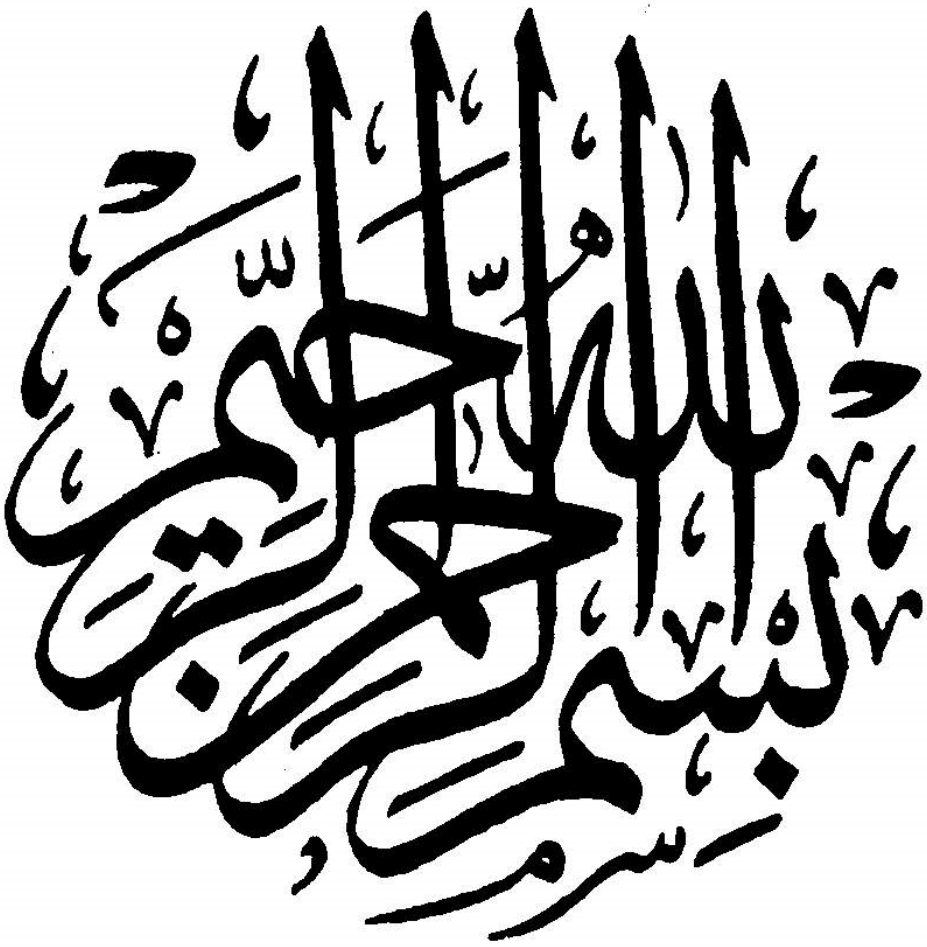
إعداد الطالبين:
- بورجي سمير
- مندري سيد علي

إشراف الأستاذة:
شويب أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

| اسم ولقب الأستاذ(ة) | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|---|
| قريمس عبد الحق | أستاذ | جامعة جيجل | رئيسا |
| شويب أمينة | أستاذ محاضر أ | جامعة جيجل | مشرفا ومقررا |
| عجيري جهيدة | أستاذ مساعد أ | جامعة جيجل | ممتحنا |

السنة الجامعية:2023-2024


بسم الله الرحمن الرحيم

**بسم الله الرحمان الرحيم**

الحمد لله الذي أنار بنوره السماوات والأرض، ووفقنا لإتمام هذه الرسالة

والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى آله وصحبه

ومن سار على دربه الى يوم الدين.

أما بعد فهذا مقام لابد فيه من أن يعترف بالفضل لأهله وتقديم الشكر

لهم، امتثالا لقوله تعالى: **{ومن شكر فإنما يشكر لنفسه}**

سورة النمل الآية 40

ولذلك فأننا نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا واحترامنا للأستاذة الكريمة

**"شويب أمينة"** لقبولها الإشراف على هذا العمل، وشدة حرصها في

تقديم الارشادات والتوجيهات، خاصة لصبرها الجميل، فجزاها الله عنا

خير الجزاء.

كما نشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم مناقشة

هده المذكرة،

الأستاذ **" قريمس عبد الحق"** والأستاذة **" عجيري جهيدة "**

## إهداء

وأخص بالتقدير والشكر والديا اللذان علماني السلوك القويم وأنارا حياتي بقبسات الهدايا، وعلماني أيضا أن الصبر هو طريق النجاح، كما أخص بالشكر إخوتي اللذين ساندوني في هذا العمل.

**- سمير -**

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى نفسي وروح أمي الغالية رحمك الله ياأمي غفر لك وأسكنك الفردوس الأعلى من الجنة اللهم أمين ياربه العالمين.

**- سيد علي-**

# قائمة المختصرات

**قائمة المختصرات:**

**أولا: باللغة العربية:**

ص: صفحة.

ج.ر.ج.ج: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

ق.إ.ج.م.إ: قانون الإجراءات المدنية والإدارية.

**ثانيا: باللغة الفرنسية:**

IBID: Ibidem، à l'endroit indiqué dans la précédente référence**.**

P: Page.

Vol: Volume.

CNCDPME: Conseil national de concertation pour le développement de la PME.

FGAR: Fonds de garantie des crédits aux PME.

INNODEV: Innovation développement.

PAD-PME: Projet d'appui au développement- petite et moyenne entreprise.

ECOVERTEC: Programme d'accompagnement de l'Algérie vers une économie verte et circulaire.

PADICA: Programme d'appui à la diversification industrielle et amélioration du climat des affaires.

# مـــقدمـــــــة

يعتبر القطاع العام الاقتصادي محور مركزي للسياسة الاقتصادية، فهو الوسيلة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة، فبظهور الأزمة البترولية التي شهدها العالم في أواخر الثمانينات دفعت صُنّاع القرار لإنقاذ الوضعية الاقتصادية، والاستغناء عن الأسلوب الاشتراكي مقابل تبني الأسلوب الليبيرالي والاتجاه نحو اقتصاد السوق.

كانت فترة التسيير الاشتراكي وفترات إعادة الهيكلة تمهيدا واستعداد لعملية الاستقلالية، حيث بدأت بإصلاحات مكثفة للدخول في اقتصاد السوق، وفي سياق ذلك جاءت الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، ثم ظهرت فكرة الخوصصة كتوجه للدخول في اقتصاد السوق، بالإضافة إلى استحداث مختلف المؤسسات ذات الطابع الخاص.

يلعب القطاع العام الاقتصادي دورا هاما في إعادة الهيكلة الاقتصادية، تتجسد في الانسحاب من مجال الإنتاج كمتعامل اقتصادي، وفتح المجال أمام القطاع الخاص كمالك وبالتالي تعزيز المنافسة وإنعاش السوق.

الجدير بالذكر أن مسألة تهيئة مناخ الأعمال ليست بالأمر الهين خاصة في ظل السياق العالمي لاستقطاب المستثمرين، وتوفير مناخ استثماري تسوده الشفافية والمنافسة المشروعة ولهذا عمل المشرع الجزائري عليه وعلى ترسيخه في البنية الاقتصادية الجزائرية، بداية من إعادة النظر في القطاع الحالي ومحاولة إنعاشه بالاعتماد على العديد من العناصر المتطورة على غرار الرقمنة، التي تعتبر داعمة لميزة الشفافية، فالمنافسة بين المؤسسات الاقتصادية ضرورة فهي تنعكس إيجابا على الميزة التنافسية للدولة، وتجعلها قادرة على خلق المداخيل وتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في ظل التنافسية الشديدة التي أضحت أكثر شراسة، وبالتالي لا بد من توفير الإطار العام الذي يسمح بتعزيز العرف القائم على المنافسة وحرية

الاستثمار والتجارة حسب ما جاءت به المادة 61 من آخر تعديل للدستور سنة 2020[1]، ولما لها من آثار على الواقع الاقتصادي.

كما أن البيئة الاقتصادية وما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع بالمؤسسة إلى تحسين مستوى أدائها، حيث يمكنها ذلك من خلال الظفر بموقع متميز في السوق وأسبقية على المنافسين، وبالتالي فالمؤسسة أو المؤسسات في مختلف القطاعات تبحث عن أنجع الطرق للكشف عن بيئتها، وأفضل الوسائل لتدعيم مصادرها التنافسية والتفوق على المنافسين قصد الإبقاء على أكبر حصة في السوق.

كما تلعب المنافسة دورا حاسما في الحفاظ على استقرار الأسعار داخل السوق عندما تكون هناك منافسة صحية بين المؤسسات، فإنها تخلق توازنا بين العرض والطلب مما يمنع أي كيان من ممارسة سيطرة على الأسعار عن طريق منع أي احتكار، وتقديم أسعار تنافسية مع عدم تمكين أي كيان من سيطرة غير مبررة للأسعار.

المنافسة في السوق تحفز المؤسسات على أن تصبح أكثر كفاءة في عملياتها الإنتاجية عن طريق إيجاد طرق لخفض التكاليف، وتحسين الجودة وتعزيز الإنتاجية، ويترجم هذا الدافع لتحقيق الكفاءة إلى تخفيض في تكاليف الإنتاج مما يمكن كل مؤسسة من تقديم أسعار تنافسية.

كما لا يخفى علينا أن تشجيع قواعد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى تحقيق التنافسية بينها مما يحقق الوفرة والتنوع في السلع إلى جانب الجودة وانخفاض الأسعار، إلا أن اطلاق المنافسة الشرسة بدون وضع ضوابط تحكم السلوك التنافسي للأعوان الاقتصاديين والمؤسسات، قد ينشأ معه سلوك ضار يتمثل في الجنوح نحو الاحتكار والتحكم في السوق، الأمر الذي يمكن يؤدي إلى اقصاء بعض المؤسسات لاسيما الناشئة منها، فأقر الأمر رقم 03-03 المعدل والمتمم، المتعلق بالمنافسة حماية المنافسة وكفل حريتها لتبقى

[1] المادة 61 من المرسوم الرئاسي رقم 20-442، المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر سنة 2020، ج.ر.ج.ج، العدد 82، المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2020، تنص على مايأتي:<<**حرية التجارة والاستثمار والمقاولة مضمونة، وتمارس في إطار القانون**>>.

تؤدي دورها المفيد، وبالتالي كان من اللزوم وضع القواعد التي تعمل على إرساء مبادئ الحرية التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية لاسيما الناشئة، فاتجهت بعض التشريعات إلى مراقبة أداء المنافسة في السوق وكبح اقصاء المؤسسات الضعيفة أو الصغيرة.

وكمدخل للانتعاش الاقتصادي كان لا بد على الجزائر الالتفات للابتكار، باعتباره أهم الركائز لتعزيز القدرة التنافسية بعيدا عن الاستراتيجيات التقليدية، باعتبار هذا العصر عصر العولمة والتكنولوجيا والانفجار الرقمي، كل هذا كان بداية لإنشاء نظام اقتصادي قائم على الابتكار.

فالابتكار يعد أمرا ضروريا الآن للحفاظ على القدرة التنافسية، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز مركز الدولة والمؤسسات الاقتصادية، واحتلال مكانة تليق في السوق، حيث توجد العديد من العوامل أو النشاطات أو الممارسات التي تؤدي دورا فعالا في تنمية الابتكار والإبداع، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد هذه العوامل ودرجة تأثيرها على الابتكار والابداع بالمؤسسات، إلا أن جميعهم يتفقون على الدور الهام والحيوي الذي يؤديه الابتكار في تخفيض التكاليف وتحقيق التنمية للمؤسسات فضلا عن تنمية حصتها السوقية.

باعتبار أن الجزائر تحتل مركزا متأخرا في مجال الابتكار، كان لابد عليها من توفير حماية قانونية للمؤسسات لأعمالها الابتكارية، وذلك بتجسيد نظام حماية للملكية الفكرية والصناعية تمكنهم من استغلال حقوقهم المترتبة عن ابتكاراتهم، الأمر الذي يخلق بيئة تنافسية محفزة ومطمئنة.

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- البحث عن الإطار القانوني لعاملي المنافسة والابتكار في القانون الجزائري.
- القيمة العلمية للموضوع كون سياسة المنافسة أم الابتكار في تطوير المؤسسة في الجزائر موضوع جديد غير متناول.

– الأهمية البالغة التي يلعبها عاملي المنافسة والابتكار للارتقاء باقتصاديات الدول في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة.

– أهمية الابتكار ودوره في تفعيل وتطوير تنافسية المؤسسات.

– دور المنافسة الحرة والنزيهة في تشجيع وتفصيل ملكة الابتكار على مستوى المؤسسات.

– إيجاد العلاقة بين الابتكار والمنافسة في محيط المؤسسات

**أسباب اختيار الموضوع:**

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

– قلة الدراسات في المجال وحداثته، وانعدامها سيما في الربط بين عاملي المنافسة والابتكار.

– إعطاء صورة شاملة لسياسة المنافسة والابتكار ودورها في تطوير المؤسسة في الجزائر.

– اختيار موضوع يتماشى والتحولات التي يشهدها العالم، ورغبة منا في التعرف على واقع وفعالية واستخدامات عاملي المنافسة والابتكار في تطوير المؤسسات في الجزائر.

**أهداف الدراسة:**

تكمن أهداف دراستنا فيما يلي:

– تحديد مكانة عاملي المنافسة والابتكار في المنظومة القانونية الجزائرية.

– معرفة مدى مساهمة عاملي المنافسة والابتكار في تطوير المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية.

– معرفة واقع وفعالية تطبيق عاملي المنافسة والابتكار في المؤسسات في الجزائر.

– تبيان العلاقة الوطيدة والارتباط الوثيق بين عاملي الابتكار والمنافسة ودورها في تطوير المؤسسة في الجزائر.

– نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات في الجزائر باعتباره أساس النجاح والنمو في ظل الكم الهائل من التغيرات الحاصلة في السوق.

**صعوبات الدراسة:**

من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند إعدادنا لهذا البحث العلمي:

- قلة المراجع المتخصصة والتي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

في سياق الديناميكيات الحديثة، يمكن أن نفترض أن كل من المنافسة والابتكار عنصرين حاسمين في تطوير المؤسسات في الجزائر وتحقيق التميز التنافسي بينهما.

يهدف هدا البحث الي دراسة تأثير كل من المنافسة والابتكار على تطوير المؤسسات، مع التركيز على تحليل فعالية هده العوامل في المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة، وبالتالي تتحدد إشكالية بحثنا حول التساؤل الآتي:

" ***من أكثر فاعلية لتطوير المؤسسات المختلفة في الجزائر عامل المنافسة أم الابتكار أم كلاهما معا*** ؟"

للإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا على المنهج التحليلي كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع، وطبيعة الأهداف التي نرجو الوصول لها، وذلك من خلال ضبط تعاريف كل من المنافسة والابتكار في القانون الجزائري، معتمدين على تفصيل كل المفاهيم المتعلقة بعاملي المنافسة والابتكار لتحديد العلاقة بينهما في القانون الجزائري (الفصل الأول)، ثم بيان كيفيات تطبيق عاملي المنافسة والابتكار في المؤسسات في الجزائر (الفصل الثاني).

# الفصل الأول:

# مكانة عاملي المنافسة والابتكار في القانون الجزائري

يعتبر موضوعي المنافسة والابتكار في مجال الأداء في المؤسسات من المواضيع الحسّاسة، التي أثارت فكر الكثير من الباحثين باختلاف مجال تخصصاتهم، بالتالي يعتبران ركيزة أساسية في العمل ورُقيّه، كما يشكلان جوهر الديناميكية الاقتصادية للمؤسسات، فمع ظهور العولمة ودورها في العصر الحديث، أصبحت هناك حاجة ماسة لعاملي الابتكار والمنافسة في كل قطاع مؤسساتي مهما كانت أهدافه اقتصادية أو غير اقتصادية.

فمن الناحية القانونية يعتبر عاملي الابتكار والمنافسة من بين الأمور ذات الأهمية الكبيرة في تنظيم السوق وحماية حقوق الشركات والمستهلكين، ويتجلى ذلك من خلال وجود مجموعة من القوانين، لاسيما قانون حماية الملكية الفكرية، الذي يعمل على تشجيع وتوفير مناخ ملائم للابتكار وحمايته، وفي نفس السياق يهدف قانون المنافسة إلى ضمان عدم انحصار السوق بواسطة مؤسسات كبيرة وتشجيع المنافسة الصحيحة والعادلة، مما يؤدي إلى لتعزيز التنوع وحماية حقوق المستهلكين.

من هذا المنطلق قسمنا الفصل محل دراستنا إلى مبحثين تدرس البحث عن الدلالة القانونية للمنافسة والابتكار في القانون الجزائري (المبحث الأول)، وكذا نتطرق إلى محاولة تحديد العلاقة بين المنافسة والابتكار في القانون الجزائري (المبحث الثاني) لنصل إلى تحديد المكانة القانونية لعاملي المنافسة والابتكار.

## المبحث الأول

## الدلالة القانونية للمنافسة والابتكار في القانون الجزائري

في السياق القانوني الجزائري تتجلى الأهمية البالغة للمنافسة والابتكار كمفاهيم أساسية تسهم في تعزيز الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة، حيث يعد هذين المفهومين ركيزتين أساسيتين في بناء بيئة اقتصادية مستدامة تشجع على الشفافية وتحقق المنافسة العادلة، وتعمل على تعزيز ثقافة الابتكار كأداة للنمو الاقتصادي وتحسين مستوى الحياة في المجتمع.

كما يشجع القانون الجزائري على الابتكار كمحرك للتقدم الاقتصادي، وذلك من خلال تعزيز حماية الملكية الفكرية وتشجيع الاستثمار في مجال البحث والتطوير، بالإضافة إلى تقديم الدعم عن طريق حاضنات الأعمال وما شابهها، وهذا ما دفعنا إلى دراسة هذين العاملين عن طريق تحديد ماهية المنافسة (المطلب الأول)، ومن تم دراسة مفاهيم أساسية حول الابتكار (المطلب الثاني).

### المطلب الأول

### ماهية المنافسة في القانون الجزائري

يقول أحد كبار المشتغلين في هذا الميدان لا يملك الاقتصاد في كل مفرداته مصطلحا شنيعا أثار غضب الإصلاحيين المعاصرين كمصطلح ***"المنافسة"***، وذلك نظرا لكون الكلمة في تقديره غامضة وفضفاضة وهو ذات الموقف الذي وقفه تقريبا أحد الأساتذة الباحثين العرب، حيث اعتبر أنه ليس هناك أكثر إبهاما وإثارة اصطلاح أكثر غموضا كمصطلح "المنافسة" الذي يحمل حسبه بين طياته أهدافا أدبية ورموزا معنوية وغايات سياسية[1].

[1] بن حملة سامي، قانون المنافسة–دراسة في ضوء التشريع الجزائري وفق آخر التعديلات ومقارنة بتشريعات المنافسة الحديثة–، منشورات نوميديا، الجزائر، 2016، ص 10.

إن تحديد ماهية المنافسة في موضوع الحال فرضه شيوع استعمال مصطلح المنافسة خلال القرن الماضي[1]، وسنتطرق من خلاله إلى التعريف بالمنافسة من خلال دراسة مختلف التعاريف المتعلقة بها (الفرع الأول)، وكذا المبادئ والأهداف التي تقوم عليها (الفرع الثاني)، ومن تم بيان مفهوم الميزة التنافسية وعلاقاتها بالمنافسة (الفرع الثالث).

## الفرع الأول

## التعريف بالمنافسة

أعطيت للمنافسة عدة تعاريف سواء من قبل رجال القانون أو رجال الاقتصاد، فتجدر بنا الإشارة في هذه الجزئية إلى التعريف اللغوي للمنافسة، ومن تم تعريفها في الاصطلاحين القانوني والاقتصادي، وفي الأخير نخلص إلى التعريف بقانون المنافسة.

**أولا: التعريف اللغوي للمنافسة.**

المنافسة لغة من نافس فيه بمعنى رغب على وجه الجدارة، كذلك تنافسا الأمر بمعنى تحاسبا وتسابقا، وفي الآية الكريمة قال تعالى <<***ختامه مسك وفي ذلك فليتنافس المتنافسون***[2]>>، أي فل يتراغب المتراغبون، والمنافسة في الشيء من الرغبة في الشيء ومحاولة الحصول عليه والفوز به، وفي الحديث الشريف الذي رواه ابن ماجه قوله صلى الله عليه وسلم <<***فو الله ما أخشى عليكم الفقر ولكن أخشى عليكم أن تبسط عليكم الدنيا كما بسطت لمن كان قبلكم فتتنافسوها كما تنافسوها وتهلككم كما أهلكتهم***>>، متفق عليه[3].

[1] الشادلي زيبار، مالية المنافسة في الجزائر، مداخلة ملقاة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول قانون المنافسة بين تحرير المبادرة وضبط السوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، الجزائر، مارس 2015، ص 03.

[2] الآية 6 من سورة المطففين، القرآن الكريم.

[3] تيوريس محمد، الضوابط القانونية للحرية التنافسية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2013، ص28.

وأصل اصطلاح «Concurrence» مشتق من الاصطلاح اللاتيني -Cuncler « cum والتي تعني « Jouer ensemble »، بمعنى اللعب في جماعة، لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة وتنافس[1].

أما من الناحية الشرعية فنجد أن الفقهاء لم يضعوا تعريف اصطلاحي للمنافسة ولعل ذلك يرجع إلى عدة أسباب نذكر منها:

- وضوح معناها اللغوي الذي يتضمن التسابق والتباري المشروع.
- أنها أمر عاشه المسلمون في جميع المجالات فهم يتنافسون في أعمال الخير والجهاد بالنفس والمال، بالإضافة إلى الأعمال الدنيوية أيضا.[2]

إلا أنه بعد بروز الدور الكبير للمنافسة في تنظيم اقتصاديات الدول وتناولها بالتشريع، فإن بعض الفقهاء المحدثين وضع تعريف اصطلاحي للمنافسة التجارية، حيث عرفها الدكتور الهادي السعيد بأنها <<***تسابق التجار والمنتجين إلى بذل غاية جهد له في سبيل جلب انتاج أجود السلع والبضائع والمنتجات بالسعر المناسب***>>[3] .

**ثانيا: التعريف القانوني للمنافسة.**

إذا بحثنا عن تعريف المنافسة في القوانين المتعلقة بالمنافسة فلن نجد هناك تعريف لها في معظم القوانين، باستثناء قانون المنافسة ومنع الاحتكار العراقي بموجب القانون 14 لسنة 2010، حيث عرفها في الفقرة الأولى من المادة الأولى منه: <<***المنافسة: الجهود المبذولة في سبيل التفوق الاقتصادية***>>.

---

[1] أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 07.

[2] تيورسي محمد، قواعد المنافسة والنظام الاقتصادي–دراسة مقارنة–، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 57.

[3] الهادي السعيد عرفه، <<الضوابط الشرعية للمنافسة التجارية>>، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد 19، 2011، ص 192.

أما مجلس المنافسة الفرنسي فعرفها بأنها طريقة للتنظيم الاجتماعي حيث يؤدي إلى مبادرة الأعوان الاقتصاديين غير المركزة إلى ضمان الفعالية المثلى في تخصيص الموارد النادرة للمجموعة[1].

في مقابل ذلك –التعريف التشريعي للمنافسة– نجد أن الفقهاء أوردو عدة تعاريف لها، حيث عرفوها بأنها نوع من الحرية في مزاولة النشاط الاقتصادي بصفة عامة، التي يعترف بها القانون ويضع لها ضوابطها ويمنع من تعسف في استعمال حقه فيها، ومنهم من يعرفها بأنها تنظيم حماية الجهود المبذولة من التجار والصناع والمستثمرين لتلبية احتياجات الاقتصاد الوطني وتحقيق التفوق الاقتصادي، وعرفها آخرون بأنها التسابق على عرض السلع والخدمات ورغبة في الانفراد بالمستهلكين، كما عرفت بأنها المزاحمة والمسابقة بين مجموعة من الأشخاص من أجل الحصول على مركز معين[2].

**ثالثا: التعريف الاقتصادي للمنافسة.**

نظرا لكون المنافسة فكرة اقتصادية، فقد قام الاقتصاديون بتعريفها تعريفا يختلف عن تعريف القانونيين، فنجد أغلب التعريفات الاقتصادية للمنافسة تربطها بالعرض والطلب، حيث عُرفت بأنها النظم لآليات جهاز الأسعار، وهي التي تجعل كل من المنتجين والمستهلكين يتركون أسعار وكميات السلع المطروحة للتداول في السوق حتى تحدد بشكل تلقائي من خلال تفاعل قوي للعرض والطلب وبحرية تامة[3].

كما عرفت أيضا بأنها نظام من العلاقات الاقتصادية ينوي تحته عدد كبير من المشتركين البائعين وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى، وهو النظام لا تخضع فيه الأسعار لتفاعل قوى اقتصادية متحررة[4].

---

[1] ثيورسي محمد، الضوابط القانونية للحرية التنافسية في الجزائر، مرجع سابق، ص 29.

[2] موالك بختة، <<التعليق على الأمر 03.03>>، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، كلية الحقوق، بن عكنون، جامعة الجزائر، العدد 01، الجزائر، 2000، ص 22.

[3] إسماعيل محمد هشام، مبادئ الاقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988، ص 31.

[4] موسوعة المصطلحات العربية الاقتصادية، المجلة العربية، العدد 361، مارس 2007، ص 02.

من خلال التعاريف المقدمة رغم أثرها يتضح لنا أن المنافسة ليست مقصودة لذاتها إنما يعول على الأداء الاقتصادي، ولهذا صنفت المنافسة ضمن القانون الاقتصادي وفق المفهوم والتوجه الحديث للقانون، هذا القانون ضرورة حتمة لمسايرة الوضع العلمي الجديد الذي زالت فيه الحدود وصار العالم كالقرية الصغيرة.

أما قانون المنافسة فيوجه وينظم الاقتصاد، فهو الذي يكيف ويحدد النظام الاقتصادي الذي يجب أن يسود، وقانون المنافسة أحد هذه القوانين ذات البعد الاقتصادي، ولهذا سنتطرق إلى التعاريف التي أعطيت لقانون المنافسة، وبالنظر إلى التشريعات المقارنة نجد أن قانون المنافسة هو المرآة العاكسة للتحولات التي يعرفها أي نظام اقتصادي، بحيث أصبح هذا القانون أداة فعالة لزيادة الفعالية الاقتصادية، ولهذا تم تعريف قانون المنافسة بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تبق على المشروعات التي تمارس نشاطا اقتصاديا في الأسواق وتهدف إلى تنظيم المنافسة[1].

توصف تشريعات المنافسة بأنها ***آليات قانونية تهدف إلى حماية المنافسة ذاتها بهدف تنمية الاقتصاد الوطني وتحقيق التقدم بالمنافسة، هي الديمقراطية الاقتصادية وهي إحدى المبادئ الأساسية التي تتبناها الدول المتقدمة في تعاملاتها الحالية***".

كما تأخذ حسب الأستاذ شريف ناجي وصفا بأنها مجموعة القواعد التي تحكم وتنظم عملية التنافس بين الأعوان الاقتصاديين في عملية البحث عن العملاء والزبائن، وعرفته الأستاذة كاترين بارو Cathrin Bareau بأنه مجموعة القواعد التي تبق تطبق على المؤسسات أثناء نشاطها في السوق، والتي تكون موجهة إلى تنظيم التنافس الذي تخوضه هذه المؤسسات بمعنى العمل على أن تكون هذه المنافسة كافية ودون أن تكون مفرطة، ولكون قانون المنافسة ذو طبيعة اقتصادية وصف بأنه المخبر الحقيقي والفعال للقانون الاقتصادي Un Véritable

[1] الشادلي زيبار، مرجع سابق، ص 59.

Laboratoire Du droit économique، حتى أن الأساليب القانونية الجديدة لتنظيم بعض الجوانب المنافسة تقوم على فكرة الملائمة الاقتصادية أكثر من اعتمادها على نصوص جامدة[1].

على ضوء ما تقدم وبالاستناد أيضا إلى نص المادة الأولى من الأمر رقم 03-03 المعدل والمتمم، المتعلق بالمنافسة يمكن وصف قانون المنافسة بأنه "***جملة القواعد القانونية التي تهدف إلى حماية المنافسة في السوق قصد الوصول إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية وترقية معيشة المستهلكين***"[2].

## الفرع الثاني

## مبادئ المنافسة وأهدافها

تتجلى السياسة المنتهجة في مجال المنافسة من قبل أي دولة في المبادئ التي يركز عليها تشريع المنافسة، والأهداف التي يسعى المشرع لتحقيقها حسب ظروف وطبيعة البيئة الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

**أولا: مبادئ المنافسة.**

يرتكز قانون المنافسة على مجموعة من المبادئ والتي ستناولها تباعا كالأتي:

**1. مبدأ حرية الأسعار:**

يعتبر مبدأ حرية الأسعار مبدأ أساسيا في تشريعات المنافسة والذي يقتضي تحديد أسعار المنتجات والخدمات حسب قواعد المنافسة بالرغم من وجود عدة استثناءات في ذلك. كما يعتبر مبدأ حرية الأسعار من المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها اقتصاد السوق وبصفة عامة،

[1] لينا حسن زكي، قانون حماية المنافسة ورفع الاحتكار- دراسة مقارنة في القانون المصري والفرنسي والأوروبي-، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص08.

[2] أمر رقم 03-03، مؤرخ في 19 يوليو سنة 2003، يتعلق بالمنافسة، ج.ر.ج.ج، رقم 43، مؤرخ في 20 جويلية 2008، معدل ومتمم بموجب القانون رقم 08-12، المؤرخ في جوان سنة 2008، ج.ر.ج.ج، العدد36، مؤرخ في 02 جويلية 2008.

والمنافسة الحرة بصفة خاصة فلا وجود لمنافسة حرة في حالة انعدام حرية أسعار المنتجات والخدمات[1].

بالاطلاع على قانون المنافسة، نجد أنه قد نص صراحة بأن حرية الأسعار من مبادئ المنافسة، وتناول هذا في الباب الثاني تحت عنوان "مبادئ المنافسة" بحيث أفرد الفصل الأول من هذا الباب للحديث عن المبدأ تحت عنوان "حرية الأسعار" في الأمر رقم 03-03 المعدل والمتتم المذكور أعلاه، وسابقا بعنوان "تحرير الأسعار" في القانون قم 95-06، وبتفحص التشريعات الأخرى المقارنة المتعلقة بالمنافسة والأسعار نجد أنها في معظمها عرفت تحولات جذرية فيما يخص تحديد الأسعار[2].

إذا كان المشرع الجزائري قد نص على مبدأ حرية الأسعار ضمن نص المادة 04 من قانون المنافسة فإنه أخضعه لضوابط وأورد عليه بعض الاستثناءات. فبالنسبة لضوابط الأسعار فقد أكدت المادة 04 على أن أسعار المنتجات والخدمات تخضع لقواعد المنافسة الحرة والنزيهة وقواعد الانصاف والشفافية، وكذلك الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول، ولهذا ما يظهر في احترام تركيبية الأسعار وتحديد هوامش الربح وكذلك شفافية الممارسات التجارية.[3]

وفي هذا الإطار فإن المشرع اسند في نص المادة 05 من قانون المنافسة السلطات العمومية سلطة تسقيف أسعار المنتجات والخدمات أو تحديد هوامش الربح من أجل تفادي جميع صور المضاربة بالأسعار وحماية القدرة الشرائية للمستهلك[4].

[1] بن حملة سامي، مرجع سابق، ص 18.

[2] الأمر رقم 95-06، مؤرخ في25 جانفي 1995، يتعلق بالمنافسة، ج.ر.ج.ج، العدد 09، مؤرخ في 22 فبراير 1995 (ملغى).

[3] أنظر المادة 04 من الأمر رقم 03-03 المعدل والمتمم، المرجع السابق.

[4] أنظر المادة 05 من نفس الأمر.

**2. مبدأ حرية الاستثمار والتجارة والمقاولة:**

مبدأ حرية الاستثمار والتجارة والمقاولة الذي جاء في نص المادة 61 من التعديل الدستوري لسنة 2020[1]، والذي جاء به التعديل الدستوري السابق لسنة 2016 ضمن المادة 37 منه، تحت مسمى "***مبدأ حرية التجارة والصناعة***"[2]، وقد حملت المادة 61 الكثير من التعديلات على المستوى الاقتصادي بغية الوصول إلى اقتصاد منتج بعيد عن الاقتصاد الريعي، الذي يقوم على عائدات المحروقات فقط.

كما أن هذه المادة سوف تساعد على إزالة الفروق بين المؤسسات العامة والخاصة بتكريس مبدأ المساواة بين القطاعين، مع التأكيد على تفعيل الحق في التجارة والاستثمار والمقاولة، والذي يترتب عليه حتما ترقية مكانة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي لتحتفظ الدولة بتسيير القطاعات الاستراتيجية[3].

لذلك يمكن القول بأن هذا المبدأ يعتبر من الحريات المضمونة التي أقرها الدستور ولا يمكن المساس بها، لأنها أصبحت محمية بموجب القانون، بحكم أن الدولة تعمل على تحقيق المساواة وتعمل على ضبط السوق دون تدخل فيه وتشجيع المنافسة منع الاحتكار.

**3. مبدأ حرية المنافسة:**

تقتضي قاعدة حرية المنافسة بأن كل متدخل له الخيار في ممارسة نشاط تجاري في السوق، وفي هذا الإطار يعتبر مبدأ حرية المنافسة من أهم المبادئ التي يرتكز عليها قانون المنافسة واقتصاد السوق ككل، الذي بدوره يفتح المجال لكل مشروع اقتصادي من أجل التدخل

---

[1] أنظر المادة 61 من مرسوم رئاسي رقم 20-442، المرجع السابق.

[2] دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 1996، مؤرخ في 28 نوفمبر 1996، الصادر بالمرسوم رئاسي رقم 96-438، مؤرخ في 7 ديسمبر سنة 1996، يتعلق بإصدار نص تعديل الدستور، المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر سنة 1996، ج.ر.ج.ج، العدد 76، المؤرخ في 08 ديسمبر سنة 1996، المعدل بموجب القانون رقم 16-01، المؤرخ في 06 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري، ج.ر.ج.ج، العدد 14، المؤرخ في 07 مارس سنة 2016.

[3] عيادي فريدة، <<مبدأ حرية التجارة والاستثمار المقاولة في القانون الجزائري>>، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 1252.

في السوق، وتقديم منتجاته أو خدماته للمقتني أو المستهلك[1]، فلكل شخص طبيعي أو معنوي الحق في ممارسة نشاط اقتصادي حتى لو تعلق الأمر بالدولة، التي تخضع بدورها لقواعد السوق الحرة ومبدأ المساواة المرتبط بمبدأ حرية المنافسة[2]، وقد أشار المشرع الجزائري إلى هذا المبدأ ضمن نص المادة الأولى من قانون المنافسة.

**4. حظر الممارسات المقيدة للمنافسة:**

يقصد بالممارسات المقيدة للمنافسة حسب نص المادة 14 من الأمر رقم 03-03 المعدل والمتمم المتعلق بالمنافسة، الممارسات والأعمال المدبرة والاتفاقيات الصريحة أو الضمنية، التعيين الناتج عن وضعية الهيمنة في السوق أو احتكارها أو على جزء منها، الأعمال أو العقود مهما كانت طبيعتها وموضوعيتها يسمح لمؤسسة بالاستثمار في ممارسة نشاط يدخل في مجال تطبيق قانون المنافسة، التعسف في استغلال وضعية التبعية الاقتصادية[3]، بالاضافة إلى عرض الأسعار أو ممارسة أسعار بيع بشكل تعسفي للمستهلكين[4].

قد نص القانون على مبدأ حظر الاتفافيات المقيدة للمنافسة[5]، بحيث تحظر الممارسات والأعمال المدبرة والاتفاقيات الصريحة أو الضمنية عندما تهدف إلى عرقلة حرية المنافسة أو الحد منها أو الاخلال بها في نفس السوق أو جزء جوهري منه لاسيما عندما يرمي إلى:

- الحد من الدخول إلى السوق أو ممارسة الأنشطة التجارية فيها.
- تقليص أو مراقبة الإنتاج أو منافذ التسويق أو الاستثمارات.
- اقتسام الأسواق أو مصادر التموين.

---

[1] بن دينديئة منير، مبادئ الممارسة التجارية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017.

[2] محمد الشريف كتو، قانون المنافسة والممارسات التجارية-وفقا للأمر رقم 03-03 والقانون رقم 02-04-، منشورات بغدادي، الجزائر، ص11.

[3] أنظر المواد 06،07،10،14 من الأمر رقم 03-03 المعدل والمتمم، المرجع السابق.

[4] المادة 10 من نفس الأمر.

[5] المادة 06 من نفس الأمر.

- عرقلة تحديد الأسعار حسب قواعد السوق بالتشجيع المصطنع لارتفاع الأسعار أو انخفاضها.
- تطبيق شروط غير متكافئة لنفس الخدمات تجاه الشركاء التجاريين مما يحرمهم من منافع المنافسة.
- اخضاع ابرام العقود مع الشركاء لقبولهم خدمات إضافية ليس لها صلة بموضوع هذه العقود سواء بحكم طبيعتها أو حسب الأعراف التجارية.
- وقد أضافت المادة 05 من القانون المعدل الأمر رقم 03-03 المتعلق بالمنافسة السماح بمنح صفقة عمومية لفائدة أصحاب الممارسات المقيدة.

**5. التجميعات الاقتصادية: (حرية التركيز الاقتصادي)**

من بين الحريات الاقتصادية التي كرسها قانون المنافسة ضمن أحكامه حرية التركيز أو التجميع الاقتصادي، الذي يقتضي التوسع الخارجي للمشروعات الاقتصادية، واتساع نطاقها في السوق، وهذا ما يعرف عند رجال الاقتصاد بظاهرة التركيز الاقتصادي، التي ظهرت في اقتصاد الدول الليبيرالية على غرار الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، والتي تتخذ عدة صور كالاندماج والتجمعات والشركات وغيرها من التكتلات[1].

إن للتجميع الاقتصادي رسائل متعددة تختلف باختلاف كل وسيلة، ورغم أن التجميع الاقتصادي لا يعتبر شكلا قانونيا ليخضع لنظام وقواعد خاصة به، إنما هو تجميع اقتصادي بين وحدات قانونية يختلف نظامها القانوني حسب العلاقة القانونية التي ترتبط هذه الوحدات الاقتصادية، فمفهوم التجميع بهذا الشكل يفتح مجالا شاسعا لكل عملية تهدف إلى تحقيق زيادة طاقتها الاقتصادية[2].

[1] بن حملة سامي، مرجع سابق، ص 19.

[2] زوامية رشيد، القانون الاقتصادي- مبدأ المنافسة الحرة-، مطبوعة غير منشورة، معهد العلوم القانونية والإدارية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، بتاريخ 1997-1998، ص 05.

غير أنه وحتى لا تؤدي هذه الصور إلى المساس بالمنافسة في السوق أخضعت تشريعات المنافسة عمليات التركيز الاقتصادي للرقابة المسبقة، بحيث يخضع إنشاؤها إلى ترخيص سلطة المنافسة بالرغم من أن رجال الاقتصاد يعتبرون نظام الرقابة على التركيز الاقتصادي بمثابة عرقلة للتوسع الخارجي للمشروعات الاقتصادية، ومهما يكن فإن اخضاع التركيز الاقتصادي للرقابة المسبقة لا يعد مساسا بحرية التركيز والتجمع، بحيث تبني هذه العمليات كتصرفات غير محضورة من منظور قانون المنافسة، على اعتبار أنها تؤدي إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية في السوق وتساهم في تطور المشروعات والمؤسسات الاقتصادية وقدرتها التنافسية في السوق المعني[1].

**ثانيا: أهداف المنافسة**

لقد عرفت أهداف المنافسة جدلا فقهيا كبيرا بفعل التطورات السريعة التي عرفتها تشريعات المنافسة، والتجاذب الذي ظهر بين رجال الاقتصاد ورجال القانون، نتيجة للخصائص التي يتميز بها قانون المنافسة، لكن المادة الأولى من الأمر رقم 03-03 المعدل والمتمم نصت على أن <<***يهدف هذا الأمر إلى تحديد شروط ممارسة المنافسة في السوق وتفادي كل ممارسة مقيدة للمنافسة ومراقبة التجمعات الاقتصادية (...)***>>، من خلال هذه المادة يتضح لنا أن قانون المنافسة يحدد أهدافه وتتمثل في:

**1.حماية المنافسة:**

يعتبر قانون منح الاحتكار كقانون حيادي لأنه لا يُعنى بمشروعية أو نزاهة المنافسة، وإنما يضمن مراقبة الاحتكار والهيمنة على السوق، ومدى قدرة المؤسسة على الاستحواذ على حصة مهمة في السوق تُمكّنها من ممارسة نفوذ عليه، فقانون المنافسة يحمي المنافسة ويضمن وجود منافسة فعلية، لاسيما في الأسواق التي تتميز بالهيمنة أو الاحتكار، هذا وتقتضي حماية المنافسة حماية السوق ومبدأ حرية المنافسة، الذي يمثل القواعد المتمثلة في النظام العام الاقتصادي التوجيهي، وفي هذا المعنى المنافسة وقانون المنافسة يهدفان إلى ضمان التوزيع

[1] بن حملة سامي، مرجع سابق، ص 20.

الأمثل للثروة من خلال محاربة الاحتكار والاتفاقيات المنافية للمنافسة، والتعسف في وضعية الهيمنة وكل الممارسات التي تؤدي بطبيعتها إلى عرقلة السير الحسن للسوق فتكون المنافسة عاملا لتخفيض الأسعار وتحسين الجودة بما يخدم المستهلك[1].

**2.حماية المتنافسين:**

من خلال تبني المشرع لمبدأ المنافسة الحرة يترتب على ذلك حماية المتنافسين أنفسهم، فالمنافسة لن تقوم لها قائمة إذا لم تحمي الفاعلين الأساسيين لها ألا وهم المتنافسون، ولهذا أدرج المشرع في قانون المنافسة بعض الممارسات المحظورة في السوق، لأن اتيانها يعود بالضرر على المتنافسين كالتعسف في وضعية الهيمنة[2]، الذي نصت عليه المادة 07 من الأمر رقم 03-03 المعدل والمتمم، والتعسف في وضعية التبعية والتي يتم فيها استغلال موقف القوة من العلاقة التجارية التي لا يكون فيها لمؤسسة ما حل بديل إذا أرادت رفض التعاقد بالشروط التي تفرضها عليها المؤسسة في مركز القوة سواء كانت زبونا أو ممونا[3].

مما يجعلها في وضعية تبعية وتتعد أوجه هذا التعسف حسب ما هو وارد في المادة 11 من الأمر رقم 03-03 المعدل والمتمم في فقرتها الثانية: << ***يتمثل هذا التعسف على الخصوص في:***

***-رفض البيع بدون مبرر شرعي، البيع المتلازم أو التمييزي، البيع المشروط باقتناء كمية دنيا، الالتزام بإعادة البيع سعر أدنى، قطع العلاقة التجارية لمجرد رفض المتعامل الخضوع لشروط تجارية غير مبررة.***

***- كل عمل آخر من شأنه أن يقلل أو يلغي منافع المنافسة داخل السوق***>>.

**3.مراقبة التجميعات:**

[1] كتو محمد الشريف، مرجع سابق، ص 20.

[2] الشادلي زيبار، مرجع سابق، ص 67.

[3] المرجع نفسه، ص 68.

عرف الاحتكار على أنه تحكم فرد أو مجموعة من الأفراد في العرض الكلي لسلعة أو خدمة في سوق ما بحيث يتيح لهم هذا التحكم حرية رفع السعر أو خفضه دون منافسة فعالة من الغير، ويعد الاحتكار من أهم وأخطر الممارسات المقيدة لحرية التجارة والمنافسة، كم يعد الخوف من التوصل إليه من خلال الممارسات المقيدة الباعث وراء خطر تلك الممارسات، وإذا نظرنا إلى قانون المنافسة لسنة 2003، نجد بأنه خصص نصا كاملا وعنونه "بالتجميعات الاقتصادية"، وهذا الفصل الثالث من الباب الثاني، فذكر الكيفيات التي يتم بها التجميع في المادتين 15 و16 ثم حدد الشروط التي بموجبها تتم الرقابة على التجميع في المواد 17 و18 وهذا إذا تعلق الأمر بالمساس بالمنافسة، وإذا كانت نسبة المبيعات أو المشتريات المنجزة في سوق ما تفوق حد 40%[1].

## الفرع الثالث

## الميزة التنافسية وعلاقتها بالمنافسة

بيئة الأعمال المعاصرة للمؤسسات جاءت على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسيتها من أجل تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، والصمود في وجه المتنافسين مما يجعل المؤسسات تعمل تحت ضغط منافسة شرسة، وهذا ما جعلها تسعى إلى تعزيز تنافسيتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية ويتأنى ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس متمثلة في الميزة التنافسية.

**أولا: مفهوم الميزة التنافسية**

يستخدم مفهوم الميزة التنافسية على نطاق واسع من جانب العديد من الباحثين في الاقتصاد والسياسة وغيرهم، وقد بدأ شيوع هذا المصطلح عندما عهد الرئيس الأمريكي ريغان (Reagan) بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية، ثم أنشأ بعد ذلك مجلس لسياسة التنافسية الأمريكية وفي حال الاندماج في

[1] الشادلي زيبار، المرجع السابق، ص 68.

الاقتصاد العالمي والتطور التكنولوجي المذهل أصبحت التنافسية بين المؤسسات حقيقية لا مفر منها، بعدها ظهرت الميزة التنافسية كمفهوم جديد شغل حيزا ومكانة هامة لدى باحثين ومفكرين للإدارة الاستراتيجية، فهو يشمل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

ظهر هذا المفهوم نتيجة التحول من مفهوم الميزة النسبية، الذي شكل حجر الزاوية في تحديد مسارات التحولات ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات بسبب التحولات التي عرفها العالم خاصة مع بروز العولمة[1].

**1.تعريف الميزة التنافسية:**

إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتساب طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تفسير هذا الاكتشاف ميدانيا أو بمعنى آخر إحداث عملية الابتكار بمعناه الواسع[2]، أي أنها تعّبر عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيقا لاستراتيجيات التي يجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسين يتمثلان في القيمة المدركة لدى العميل، والقدرة على التمييز[3]، أو عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين ذلك لامتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط[4].

---

[1] حرارية عتيقة، سيفون فريال، <<الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية>>، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 02، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2015، ص 72.

[2] PORTER Michael, L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, édition DUNOD, Paris, 2000, p.8.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية –مدخل لتحقيق الميزة التنافسية–، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003–2004، ص 13، ص 14.

[4] DETRIE Jean-Pierre, STRATEGOR : Politique Générale de l'Entreprise, 3ème édition, édition DUNOD, Paris, 2001, p 529.

إذن هي كل ما تختص به مؤسسة ما دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، إذ أنه باستطاعة المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين وتقديم نفس المنافع وبسعر أقل[1].

**2.محددات الميزة التنافسية:**

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين يتمثلان في حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

**أ. حجم الميزة التنافسية:**

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة وبذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.

نشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية،...إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

وفي الواقع العلمي للمؤسسات نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كلمن مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجي جديد

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال أين تواجه القرن 21؟، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص 190.

من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل[1].

**ب. نطاق التنافس (السوق المستهدف):**

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس مراكز التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية. المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة. وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة وتقديم منتوج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة[2].

**ت. مصادر الميزة التنافسية.**

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة نذكر منها ما يلي[3]:

**ت1/ الإبداع:**

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز إلى درجة اعتباره الحد الدنى من الأسبقيات التنافسية مثال: شركة (British Airways) التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

---

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

[2] المرجع نفسه، ص87.

[3] عربية سلوى، زيد مراد، <<التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية كبديل استراتيجي>>، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد الوطني، جامعة الجزائر03، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 290–ص 291.

**ت2/ الزمن:**

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).
- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

**ت3/ المعرفة:**

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجعة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:

- المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات...وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.
- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤذي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها ظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين[1].

**ثانيا: استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية.**

العلاقة بين المنافسة والميزة التنافسية هي علاقة حيوية ومترابطة في سياق الأعمال والسوق، تتجلى هذه العلاقة في عدة جوانب تؤثر مباشرة على أداء الشركات ومكانتها في بيئة الأعمال المتنافسة.

أولا وقبل كل شيء تعتبر المنافسة الشرسة في السوق محفزا قويا لتطوير وتحسين الميزة التنافسية للشركات، فعندما تجدد الشركات أنفسها في منافسة محتدمة مع منافسيها يتعين عليها البحث عن طرق جديدة ومبتكرة لتحقيق التفوق والتميز سواء من خلال تطوير المنتجات وخدمات جديدة أو تحسين عمليات الإنتاج والتسويق.

ثانيا تدفع المنافسة الشرسة الشركات للاستثمار بشكل أكبر في البحث والتطوير وهذا يساهم في تعزيز قدرتها على التفوق وتحقيق الميزة التنافسية في السوق، فعندما نجد الشركات أنفسها تحت ضغط المنافسة فإنها تكون أكثر عرضة لاستكشاف واستثمار التقنيات الجديدة.

ثالثا تشجيع المنافسة الشرسة على تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحسين العمليات الداخلية للشركة، فعندما تتنافس الشركات في سوق متقارب فإنها تضطر إلى إيجاد طرق لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاج وهذا يعزز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية.

وتختلف الطرق المتبعة من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال، وفي عام 1980 وضع البروفيسور Porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل

[1] عربية سلوى، زيد مراد، المرجع السابق، ص ص 290-291.

للتعامل تكمن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة، وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية.[1]

**1.الاستراتيجيات التنافسية للبروفيسور مايكل بورتر:**

**أ. استراتيجية قيادة التكلفة:**

تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان...إلخ.[2]

**ب. استراتيجية التمييز:**

وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجيات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط انتاجها، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذه الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة، والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.[3]

---

[1] بلالي أحمد، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 466.

[2] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[3] المرجع نفسه، ص 465.

**ت. استراتيجية التركيز:**

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء خلال إما قيادة التكاليف أو التمييز داخل قطاع سوقي مستهدف[1].

## المطلب الثاني

## مفاهيم أساسية حول الابتكار

أصبح الحديث عن الابتكار في المؤسسة أمرا مألوفا بين الكتاب في مجال الإدارة في الفترة الأخيرة وخصوصا مع التقدم المعرفي والتكنولوجي الذي عرفته ساحة الأعمال، الأمر الذي دفع بالعديد من المؤسسات بمختلف أنواعها إلى البحث عن سبل تكفل لها البقاء والاستمرار في السوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى تضمن تطويرها وتحقيق أهدافها، ولعل أنجع تلك السبل الابتكار كعامل منافسة يفرض نفسه بامتياز، وهذا الأمر الذي دفعنا إلى تحليل هذا العامل عن طريق تحديد مفهوم الابتكار (الفرع الأول)، وأنواع وأشكال الابتكار (الفرع الثاني)، ومن تم توضيح الإبداع وعلاقته بالابتكار (الفرع الثالث).

### الفرع الأول

### مفهوم الابتكار

لتحديد مفهوم الابتكار لابد التطرق(أولا) لتعريف الابتكار(ثانيا) خصائص الابتكار (ثالثا) أهمية الابتكار وهذا ماسنتطرق له تباعا في الجزئيات الأتية:

**أولا: تعريف الابتكار**

باذئ ذي بدء، لم يرد تعريف لمصطلح الابتكار في المنظومة القانونية الجزائرية، وإنما تمت الإشارة إليه فقط في العديد من النصوص القانونية المتناثرة هنا وهناك، أي بالأحرى دون

[1] طرطار أحمد، <<الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية>>، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 11، العدد 22، الجزائر، 2011، ص 364.365.

وضع تعريف يبرز معالمه بشكل دقيق وواضح، وهذا أمر طبيعي إذ الغالب أن يعزف المشرع عن التطرق لتعريفات تتعلق بمصطلحات عادة ما يثور حولها الجدل ويكثر بشأنها الاختلاف وحسن فعل ذلك.

فهذا التعقيد الذي يكتنف الابتكار واختلاف وتبيان الآراء حوله ساهم في وجود بعض الضبابية في ضبط تعريف موحد، وهذا ما أكده ألكسندر روشكا: <<***إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة***>>[1] ، الأمر الذي دفع بنا لعرض أهم التعاريف التي تناولت الابتكار.

عرفه الاقتصادي شومبيتر والذي يعتبر أول من تطرق لدراسة الابتكار، عرفه على أنه يتعلق بإنتاج منتج جديد، طريقة إنتاج جديدة، أو أي مصدر إمداد جديد[2].

كما يعرف على أنه تقديم شيء جديد أو محسن يتمثل إما في منتج أو خدمة، عملية جديدة، طريقة تسويقية جديدة، طريقة تظيمية جديدة في مجال الأعمال والممارسات وتنظيم مكان العمل، ويشير هذا التعريف إلى تطور وتبلور نظرة الابتكار[3].

عرفته كذلك منظمة التعاون والتنمية في ميدان الاقتصادي <<***بمجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة في هذه الخطوات***>>[4].

---

[1] رادي نور الدين، <<الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة دراسة تجارب عالمية>>، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، دون سنة نشر، ص 130.

[2] بن الدين نور الهدى، <<دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة ENIE–>>، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 477.

[3] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[4] نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد الأول، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006، ص 182.

كما يمكن القول أيضا أن الابتكار <<***هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق***>>[1]، هذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة هي الأولى من توصلت إلى الفكرة الجديدة أو المنتوج الجديد أو سوق جديدة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين.[2]

وفي تعريف آخر الابتكار هو عرض سلع وخدمات جديدة في الأسواق أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقا[3].

كما يعرف أيضا أن الابتكار هو قدرة عقلية يحاول الانسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة) لم تكن موجودة من قبل، او تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعا للمجتمع[4].

تجدر الإشارة أن الابتكار لا يقتصر فقط على الفرصة الفنية كالمنتوجات والخدمات والأفكار الجديدة بل كفرصة سوقية، وهذا حسب مساهمة ونظرة الشركات اليابانية يرون أن الابتكار هو القدرة على تمييز الفرصة وحشد الموارد للإمساك بها، والفرصة في هذه الحالة هي الشيء الجديد في السوق الذي يستجيب بشكل أفضل لمتطلبات الزبائن[5].

كما تعرف راوية حسن الابتكار <<***هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها***>>[6].

---

[1] نجم عبد نجم، إدارة الابتكار– المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة–، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، دون بلد النشر 2015، ص 22.

[2] بوغدة فريد، التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونياس برج بوعريريج–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص إدارة التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2021، 2022، ص 34.

[3] رادي نور الدين، المرجع السابق، ص 131.

[4] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[5] بروبي سمية، دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة –دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، السنة الجامعية 2010،2011، ص 114.

[6] راوية حسن، سلوك المؤسسات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 393.

أما من منظور المنظمة فالابتكار <<***يبدأ من الأفكار المبتكرة إلى عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة صمن المنظمة قد يكون من قبل الأفراد أو فريق العمل***>>[1].

وهذا ما يتماشى مع ما ذكرناه سابقا أن الابتكار لا يكن عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة[2].

على ضوء ما تقدم فالابتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو طريقة عمل مفيدة، أو هو إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة وإدخال هيكلة إنتاج جديدة.[3]

**ثانيا: خصائص الابتكار**

من خلال التعاريف السابقة للابتكار نخلص أنه ينطوي على جملة من السمات والخصائص، وهي التي تشكل في الوقت ذاته عناصر وجوده، ذلك أن إسقاط أو انتزاع أي خصيصة بمثابة إخراجه من وعاء الأعمال والتصرفات الابتكارية، وتتلخص هذه الصفات فيما يلي:

– ينبغي أن يمثل الابتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه سواء كان جماعة عمل أو إدارة معينة أو منظمة ككل، حتى وإن لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإخراجه[4].

– يجب أن يكون الابتكار شيء مقصودا وليس أمرا عارضا، على سبيل المثال في حالة قيام أحد المصانع بتخفيض كمية إنتاجه بسبب موجة حر أثرت على العاملين فلا يعد هذا

---

[1] رادي نور الدين، المرجع السابق، ص 131.

[2] بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة اتصالات الجزائر الهاتف النقال موبيليس–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2011،2012، ص31.

[3] المؤمن عبد الكريم، كرمية توفيق، حيدوشي عاشور، <<حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر>>، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير العلمي –حالة منطقة البويرة–، جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، ص 17.

[4] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 33.

التصرف ابتكارا، على عكس إذا قام بنفس الفعل بهدف تحسين جودة المنتوج في هذه الحالة يعد هذا الفعل ابتكاري[1].

- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية أثاره[2].
- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة[3].
- الابتكار يجب ن يفرغ في شكل مادي ملموس[4].
- ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، على سبيل المثال قيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد محل شخص بلغ سن التقاعد لا يعد عملا ابتكاري على عكس إنشاء منصب جديد نوعي يعد من قبيل التصرفات الابتكارية[5].

**ثالثا: أهمية الابتكار**

تكمن أهمية الابتكار، كونه معيار تقاس على ضوئه درجة تقدم الدول وازدهارها، بل أبعد من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه منبع لتحقيق الثروة وفاعل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية[6] وأداة لخلق فرص جديدة، ومساهمة في خفض التكاليف والنفقات والتوصل إلى خدمة أسرع ذات جودة والرفع من مستوى الإنتاجية وابتكار منتجات الأمر الذي يساهم في اقتحام أسواق جديدة وضمان مكانة ضمن عالم المنافسة.[7]

---

[1] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص33.

[2] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[3] بومدين يوسف، شتوان صونية، <<سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات>>، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر 3، جامعة جيجل، المجلد 02، العدد 11، الجزائر، 2014، ص 75.

[4] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[5] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 34.

[6] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[7] بوفاري عبد الحميد، زاوية رشيدة، <<دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية>>، (الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة –الواقع والتحديات– يومي 15/14 فيفري 2017، جامعة غرداية، الجزائر، ص 5.

## الفرع الثاني

## أنواع وأشكال الابتكار

سنتناول من خلال هذا الفرع أنواع الابتكار (أولا)، وأشكال الابتكار (ثانيا).

**أولا: أنواع الابتكار.**

تتعدد أنواع الابتكار حسب الزاوية التي يعالج من خلالها، وإذا كانت تقسيمات الابتكار كثيرة ومتنوعة إلا أنه يعلن حصر أهمها في ثلاث تصنيفات وهي حسب درجة الابتكار، وحسب طبيعة الابتكار، وحسب مصدر الابتكار.

**1.تصنيف حسب درجة الابتكار:**

يأخذ بعين الاعتبار هذا التصنيف قياس درجة التغيرات التي يحدثها الابتكار في المؤسسة، وعلى هذا الأساس ينقسم إلى ما يلي:

**أ. الابتكار الجذري:**

الابتكار الجدري هو التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كليا عما سبقتها من منتوجات أو عمليات، وهو بذلك يحقق للمؤسسة قفزة ووثبة استراتيجية كبيرة في السوق[1]، كما يقصد به كذلك إنشاء وطرح منتجات أو عمليات جديدة تماما مختلفة عن تلك الموجودة في السوق[2].

في تعريف آخر هو <<***سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، اما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة***>>[3].

[1] بروبي سمية، المرجع السابق، ص 114.

[2] بن الدين نور الهدى، المرجع السابق، ص 478.

[3] علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 339.

من خصائص هذا النوع من الابتكار يتمتع بحماية كبيرة كونه يصعب على المؤسسات تقليد المنتوجات التي يقدمها وبالتالي يخلق سوق خاص به[1].

ومن أبرز الأمثلة الواقعية على هذا النوع من الابتكار ظهور السيارات ذاتية القيادة أي سيارة بدون سائق، وكذلك التحول من التصوير عن طريق الآلة الفوتوغرافية التقليدية إلى آلة التصوير الرقمي، كما أن العالم اليوم مقبل على توجه أكبر للابتكار الجذري من خلال تطبيق استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في كافة مجالات الحياة.

**ب. الابتكار التدريجي:**

يعني إدخال تغييرات وتحسينات صغيرة وكبيرة تساهم في تطوير المنتج وملائمة استخداماته[2]، كما أن الابتكارات التدريجية هي المنتجات أو العمليات التي يتم تحيينها من خلال تعزيز التكنولوجيا القائمة ولكنها تستهدف نفس العملاء[3]، وما يلاحظ على هذا النوع من الابتكار أنه لا يحتاج لتكاليف ضخمة لتحقيقه، لكن المنتوجات التي يقدمها تكون سهلة التقليد خاصة في حالة الاقبال الكبير عليها[4].

من أبرز الأمثلة على الابتكار الجزئي نجد في مجال صناعة الهواتف حيث كانت البداية بالهاتف الأرضي ثم الهاتف المباشر عن طريق قرص الأرقام، ثم لوح الأرقام، إلى الهاتف المتحرك نسبيا، وصولا إلى الهاتف النقال أو الخلوي، كما نجده في مجال صناعة السيارات والتغييرات السنوية التي تطرأ عليها من حيث تصميمها ومواصفاتها.

---

[1] عادل رضوان، دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2015-2016، ص 17.

[2] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[3] حامدي أحلام، قطاف ليلى، <<تبني الابتكار كآلية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-عرض تجربة سفيتال للصناعات الغذائية->>، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة سطيف 1 الجزائر، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 503.

[4] عادل رضوان، المرجع السابق، ص 17.

على ضوء ما تقدم يمكن القول أن الابتكار الجذري يقصد به التوصل إلى ما هو جديد لم يكن موجودا من قبل بخلاف الابتكار التدريجي يعني إدخال تحديثات وتحسينات على ما هو قائم من قبل ليصبح جديدا[1].

**2.تصنيف حسب طبيعة الابتكار:**

يأخذ بعين الاعتبار هذا التصنيف الوعاء الذي يصب فيه في الابتكار وعلى هذا الأساس ينقسم إلى:

**أ. ابتكار المنتوج:**

ابتكار المنتج يعني إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة تثبت نجاحها تجاريا، وتأمين الأسواق اللازمة لها[2]، كما يعرف أيضا ابتكار المنتوج أنه: <<***إحداث تغير في مواصفاته وخصائصه لكي يلبي بعض الرغبات أو يشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن***>> [3]، بالتالي يهدف إلى عرض منتجات في السوق تتميز بالتجديد بالنسبة للمنتجات المعروضة في نفس السوق ، ما يضفي مزيدا من المرونة على الإنتاج وتخفيض التكاليف[4]، الأمر الذي يؤذي إلى اكتساح المنتوج أو بالأحرى المؤسسة أسواق جديدة وتعزيز تنافسيتها.

مثال هذا النوع من الابتكار، ظهور آلات التصوير الرقمي كابتكار جذري للمنتوج، أو تغيير شكل السيارات من سنة لأخرى لابتكار تدريجي للمنتوج.

---

[1] بوخاري عبد الحميد، زاوية رشيدة، المرجع السابق، ص9.

[2] نبيل جواد، المرجع السابق، ص 182.

[3] أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص34.

[4] عادل رضوان، المرجع السابق، ص 18.

**ب. ابتكار العملية:**

يقصد بابتكار الأسلوب تطوير أو استخدام طرق جديدة أو محسنة في الإنتاج والتوزيع، الأمر الذي يستتبعه تذليل تكاليف الإنتاج والتوزيع[1]، ورفع فعالية الجهاز الإنتاجي وتحسين جودة المنتوجات، وبالتالي تحقيق الأرباح وضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة[2].

والجدير بالذكر أنه توجد علاقة متلازمة بين الابتكار للمنتوج وابتكار العملية، فإحداث تغيير في المنتوجات قد يتطلب معه ضرورة إحداث تغيير في طريقة إنتاجها، وتتوقف هذه العلاقة على اعتبارين أساسين هما:

- **درجة الابتكار:**

بالنسبة لدرجة الابتكار فالمنتوج المبتكر كليا يتطلب إحداث تغيير في طريقة الإنتاج والعكس صحيح.

- **طبيعة المنتوج:**

في هذه الحالة بين المنتوجات الاشهارية والمنتوجات الموجهة للاستهلاك، فالمنتوجات الاستهلاكية لا يتطلب التغيير في أسلوب انتاجها على عكس التي تتطلب تغيير في طريقة انتاجها[3].

**ج. ابتكار التنظيم:**

يتم ذلك بالاستغلال الناجح للأفكار الجديدة التي تزيد من كفاءة الإدارة وكفاءة استخدام الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال إقحام تغيرات على الإدارة وتنظيم العمل وظروف العمل ومهارات العاملين[4].

**3.تصنيف حسب مصدر الابتكار:**

تصنف الابتكارات بحسب مصدرها إلى ابتكارات داخلية وابتكارات خارجية.

---

[1] حامدي أحلام، قطاف ليلى، المرجع السابق، ص 503.

[2] عادل رضوان، المرجع السابق، ص 19.

[3] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[4] نبيل جواد، المرجع السابق، ص 138 .

**أ. ابتكارات داخلية:**

الابتكارات الداخلية تكون نابعة من داخل المؤسسة من خلال تبنيها لسياسة تشجيع البحث العلمي والتطوير وتكون هذه العملية بواسطة الندوات الداخلية للمؤسسة، وأبرز مثال على ذلك الشركات الأمريكية التي تعد رائدة في هذا المجال[1].

**ب. الابتكارات الخارجية:**

الابتكارات الخارجية تأتي من خارج المؤسسة، أي هي الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة سواء عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحب الاختراع، أو في بعض الأحيان قد تكون الابتكارات مفروضة من الدولة ضمن أطر محددة، لكن العديد من المؤسسات لا تتبنى هذا النوع من الابتكارات كونها لم تبتكر داخلها[2].

**ثانيا: أشكال الابتكار**

يأخذ الابتكار على مستوى المؤسسة أشكال متعددة لعل أهمها:

**1.الابتكار التكنولوجي:**

اقترحت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعريف الابتكار التكنولوجي كما يلي:

***<<الابتكارات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الجديدة، وأيضا التفسيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات والأساليب الفنية، ويكتمل الابتكار التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (ابتكار منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (ابتكار الأساليب) ، إذا الابتكارات التكنولوجية تؤذي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية>>***[3].

كما يعرف الابتكار التكنولوجي على أنه يهدف إلى تغيير في الشكل المادي للسلعة أو الخدمة أو تغيير الأداء أو عملية التصنيع، مثال ذلك الابتكارات التي ظهرت في الفترة الأخيرة

[1] عادل رضوان، المرجع السابق، ص 19.

[2] المرجع نفسه، ص 20.

[3] بومدين يوسف، صونية، المرجع السابق، ص 116.

في قطاع الإلكترونيات والتي ركزت على سهولة الاستخدام للمنتجات الإلكترونية وعلى سرعة عمليات هذه المنتجات[1].

**2.الابتكار التسويقي:**

يقصد بالابتكار التسويقي اعتماد طريقة تسويقية جديدة يمكن أن يؤذي إلى إحداث تغييرات كبيرة سواء في تصميم المنتج أو وضعه أو ترويجه أو تسعيره[2]، أي بمعنى أن الابتكار التسويقي يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل: التسويق عبر الأنترنث أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع[3]. وذلك تلبية لاحتياجات المستهلكين بشكل أفضل وفتح أسواق جديدة أو وضع المنتجات في السوق بطريقة جديدة[4].

**3.الابتكار الإضافي:**

الابتكار الإضافي يعرف على أنه: ***<<الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية>>***[5]، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة[6]، أي بمعنى الابتكار الإضافي يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتعدى النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، مثل: برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدده تغييرات في أهداف المهام[7].

---

[1] بروبي سمية، المرجع السابق، ص 116.

[2] حامدي أحلام، قطاف ليلى، المرجع السابق، ص 503.

[3] بروبي سمية، المرجع السابق، ص 116.

[4] حامدي أحلام، قطاف ليلى، المرجع السابق، ص 503.

[5]باسردة توفيق سريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء –دراسة تطبيقية في شركات ص غ اليمنية–، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى جامعة دمشق، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2006، ص 130.

[6] بومدين يوسف، شتوان صونية، المرجع السابق، ص 76.

[7] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 40.

## الفرع الثالث

## الإبتكار وعلاقته بالمفاهيم المشابهة له.

من خلال ما سبق يتداخل عامل الابتكار مع العديد من المصطلحات المشابهة له لعل أهمها الإبداع، وبالتالي بنا وضع تعريف الإبداع (أولا)، وإبراز علاقته بالابتكار (ثانيا).

**أولا: الإبتكار وعلاقته بالإبداع.**

**1. تعريف الابداع.**

لم يتبنى التشريع الوطني تعريف واضح وصريح للإبداع، حيث بالإشارة إليه في نصوص مختلفة، فضلا على أنه ليس للمشرع أي مصلحة في الخوض والتفصيل في مسائل ومفاهيم كانت ولا تزال محل جدل فقهي كبير، من أهم هذه النصوص التعديل الدستوري لسنة 2020، حيث أشار إليه المؤسس الدستوري ضمن المادة 73 منه في إطار الحديث عن تشجيع الدولة للشباب لتنمية قدراتهم وتحفيز طاقاتهم الإبداعية، وكذا ضمن المادة 74 من نفس القانون عند حديثه عن ضمان حرية الإبداع الفكري بمختلف أبعاده العلمية والفنية وكفالة الحقوق الناجمة عنها، إلا ما تعارض مع كرامة الأشخاص أو بالمصالح العليا للأمة أو القيم والثوابت الوطنية،[1]، الأمر الذي إلى التطرق لبعض التعاريف التي تقف على تعريفه بشكل دقيق وواضح لعل أهمها:

يعرف الإبداع حسب على أنه <<***القدرة على توليد الأفكار الجديدة***>>[2].

كما يعرف الإبداع على أنه <<***اكتشاف أولي لمكون جديد أو فكرة جديدة والتي يمكن أن تكون قاعدة لسيرورة الابتكار، على أساس هذا التعريف الإبداع هو نقطة البداية والابتكار هو نقطة الوصول***>>[3].

[1] أنظر المادة 73 و74 من المرسوم الرئاسي رقم 20-442، المرجع السابق.

[2] بن الدين نور الهدى، المرجع السابق، ص 477.

[3] بهلول لطيفة، عماد الصغير، <<دور الإبداع والابتكار في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول>>، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة تبسة، المجلد 09، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 652.

كما يمكن تعريفه على أنه: <<***قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا فكريا يتميز بالأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، استجابة لموقف معين أو مشكلة***>>[1].

بناءً على ما سبق يمكن القول أن الإبداع هو مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤذي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعي وبطريقة غير مألوفة في التفكير[2].

**2. العلاقة بين الإبداع والابتكار.**

ظهرت العديد من الآراء بشأن العلاقة بين الإبداع والابتكار، فهناك من يرى بعدم وجود اختلاف بينهما نظرا اشتراكها في العناصر المكونة لهما كالبراعة والأصالة وتحسس المشكلات ولإتيان بمخرجات جديدة، أي لهما نفس المعنى، في حين يرى آخرون أن اللفظان يكملان بعضهما البعض[3] باعتبار أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى المنتج[4].

لذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وهذا ما أكدته أمبيل حيث قامت بتعريف العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: <<***كل ابتكار يبدأ بأفكار***

[1] خير الله جمال، الإبداع الإداري، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، دون مكان النشر، 2009، ص 218.

[2] بروبي سمية، المرجع السابق، ص76.

[3] عبد الحميد لمين، حساين سامية، <<تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر–قراءة في احكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20>>، مجلة البحوث في العقود وقانون الاعمال، المجلد05، العدد02، الجزائر، سنة2020.

[4] رادي نور الدين، المرجع السابق، ص 133، ص 134

***مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي***>>[1].

من خلال ما تقدم نلاحظ وجود علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية.[2]

لعل أبرز مثال يوضح العلاقة بين الابداع والابتكار، اختراع العجلة هذا إبداع لكن بوضعها في العربة أو البكرة أو السيارة هذا ابتكار.

مثال أخر: أستاذ بصدد تأليف كتاب يكون لديه أفكار حول موضوع معين هذا ابداع، ولكن بمجرد ترتيبها واصدارها في شكل كتاب يصبح ابتكار.

**ثانيا: الإبتكار وعلاقته بالإختراع.**

الإختراع يجسد في شكل مادي ملموس وفقط، على عكس الإبتكار الذي يجسد في شكل مادي ملموس (كإنتاج سلع ومنتجات جديدة)، أو في شكل معنوي غير ملموس (كتغييرات على مستوى البرامج والتطبيقات الإلكترونية، كذلك إبتكار منظومة افتراضية لحماية البيانات ومعلومات الشخصية للأفراد أو الدولة، للتصدي للهجمات السيبرانية التي يقوم بها المحتالين السيبرانيين في إطار سياسة الأمن السيبراني أو المعلوماتي).

## المبحث الثاني

## تحديد العلاقة بين المنافسة والابتكار في القانون الجزائري

إن تحديد العلاقة بين المنافسة والابتكار يعتب موضوعا مهما في عالم الأعمال والاقتصاد والقانون، فالمنافسة خصوصا الشديدة تعمل كحافز للمؤسسات للابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة لتلبية حاجيات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، بينما يمكن للابتكار أن يمنح الشركات تفوقا تنافسيا من خلال تقديم حلول فريدة من نوعها ومبتكرة تكسبها ميزة تنافسية في السوق، وهذا ما سنتطرق له بالتحليل بداية بتبيان المنافسة كآلية لتشجع

[1] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص29.

[2] رادي نور الدين، المرجع السابق، ص136.

الابتكار في المؤسسة (المطلب الأول)، وكذا الابتكار كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة (المطلب الثاني).

## المطلب الأول

## المنافسة كآلية لتشجيع الابتكار في المؤسسة

تعتبر المنافسة من بين أهم العوامل التي تحفز على عملية الابتكار في السوق، حيث أن وجود منافسة شديدة بين المؤسسات يؤذي بكل مؤسسة إلى البحث عن طريق بديلة أو جديدة للتميز عن منافسيها في تلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل وبتكلفة أقل عن طريق التطوير فيها، وتختلف الأساليب والآليات المتبعة من طرف كل مؤسسة للتميز عن بقية المؤسسات المنافسة، وقد قمنا بتقسيم دراستنا في هذا المطلب إلى عنصرين أو آليتين، وهما الآليات الداخلية (الفرع الأول) والآليات الخارجية (الفرع الثاني).

### الفرع الأول

### الآليات الداخلية لتشجيع الابتكار في المؤسسة

الاتجاه إلى اقتصاد المعرفة والتنافسية المتزايدة أصبح تشجيع الابتكار ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، تعتبر الآليات الداخلية لتشجيع الابتكار من أهم الأدوات التي تمكن المؤسسات من الاستفادة من مواردها البشرية والتكنولوجية لتحقيق التطور والتميز، تقوم تلك الآليات بخلق بيئة داخل المؤسسة تعزز التفكير الإبداعي وتشجع على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بشكل فعال من خلال تشجيع ثقافة الابتكار، وتوفير التحفيز والمكافآت المناسبة، وبناء هياكل تنظيمية مرنة ومستجيبة تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بشكل مبتكر ومستدام مما يمكنها من التميز في سوق المنافسة وتتمثل أساسا في:

**أولا: البحث والتطوير.**

يشهد العالم تطورات ومتغيرات سريعة في بيئة الأعمال وذلك نظرا للتطور التكنولوجي الكبير الذي يميز الأسواق، حيث يعود هذا التطور إلى تفعيل وظيفة البحث والتطوير سواء

في المؤسسات الاقتصادية أو الناشئة على المستوى الجزئي أو في الاقتصاديات الوطنية على المستوى الكلي، حيث تساهم وظيفة البحث والتطوير في دعم الإبداع والابتكار الذي بدوره يساهم في زيادة تنافسية المؤسسة على مستوى الأسواق.

ويعتبر البحث والتطوير من الأنشطة الأساسية التي تلقى اهتماما بالغا لدى المؤسسات، حيث تقوم باستثمار أهدافها تجاه نشاط البحث والتطوير لقاء اكتشافات تتجسد في منتجات جديدة تطلقها لتحقق من ورائها عوائد تتضمن استمراريتها وزيادة تنافسيتها[1].

**1.مفهوم البحث والتطوير وأنواعه:**

قبل التطرق إلى مفهوم البحث والتطوير نرى أنه من المناسب التطرق إلى كل مفهوم على حدى ثم التطرق بعد ذلك إلى مفهوم عام يجمعهم، وهذا من أجل التفريق بينهم وكذلك من أجل تكوين فكرة عامة للقارئ عن كل مفهوم[2].

**أ. تعريف البحث:**

هناك من عرف البحث العلمي على أنه: <<***ذلك الجهد الفكري والعلمي الإنساني المنظم والفعال لدراسة المشكلات التي تتعلق بجميع أوجه النشاط الإنساني والاقتصادي والاجتماعي بطريقة علمية عن طريق تقصي الحقائق وتحليلها، والتأكد من صحتها من أجل الوصول إلى حل لهذه المشكلات وزيادة المعرفة والنمو والتطور***>>[3].

يعتبر مصطلح البحث على أنه تحقيق دقيق أو تحقيق خاص من خلال البحث عن حقائق جديدة في أي فرع من فروع المعرفة، البحث هو تحقيق علمي أو نقدي يهدف إلى اكتشاف أو تغيير حقائق، فهو عملية هيكلية الهدف منها إنتاج المعرفة الجديدة[4].

---

[1] خلود بنت عثمان بن صالح الصوينع، معوقات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2011، ص07.

[2] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[3] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[4] CR.Kotban, Research methodology : Methods and techniques, second revised edition, New age international publishers, College of commerce, University of Rajastan, India, 2004, p14.

كما عرف مروان عبد الحميد إبراهيم البحث العلمي على أنه الاستقصاء الذي يؤدي بنا إلى التوصل إلى معلومات ومعارف جديدة ثم التحقق من هذه المعلومات وتطويرها باستخدام طرق وأساليب تساعدنا على التأكد من صحة المعلومات[1].

**ب، تعريف التطوير:**

يتمثل في مجموعة من الاستثمارات الضرورية حيث تسمح هذه الاستثمارات بالوصول إلى تطبيقات جديدة عن طريق الانتاج أو المنتج نفسه من خلال الاعتماد على التجارب والمعلومات المنجزة من قبل الباحثين، أو يمكن أن يُعبّر عن عملية تحسين نظام توليد السلع والخدمات الموجهة للمنتج من أجل توفير المزيد من الاستهلاك، أو على أنه زيادة في حجم الاقتصاد أو خطته بحيث يتم إنتاج المزيد من المنتجات والخدمات، حيث تشمل عملية التطوير الاقتصاد الكلي للدول، كما تشمل الاقتصاد الجزئي على مستوى المؤسسات[2].

**ت. مفهوم نشاط البحث والتطوير:**

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) وظيفة البحث والتطوير بأنه: ***<<مجموع الأعمال المنهجية والإبداعية الهادفة إلى زيادة المعارف سواء معرفة الفرد أو ثقافة المؤسسة والتي تستخدم في التطبيقات الجديدة>>***[3].

كما عرف المعهد العربي للتخطيط وظيفة البحث والتطوير على أنها: ***<<عملية البحث في المعارف العلمية المختلفة والعمل على تطوير نتائج البحث لاستخدامها في توليد منتجات جديدة أو تطبيق أساليب إنتاجية جديدة بما يخدم الأهداف التجارية المختلفة>>***.

---

[1] مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2000، ص15.

[2] الجوزي جميلة، << دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية>>، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2001، ص 278.

[3] مردادي كمال، منظومة البحث والتطوير في الجزائر وإشكالية التكامل الصناعي، جامعة قسنطينة، الجزائر، دون سنة نشر، ص02.

يتجلى لنا من خلال التعاريف السابقة أن وظيفة البحث والتطوير تضم مجموعة من الأعمال المنظمة والممنهجة الهادفة إلى زيادة رصيد المعرفة للفرد والمؤسسة، حيث تستخدم هذه المعرفة في اصدار منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة بما يخدم أهداف المؤسسة التجارية.[1] المنتجات والخدمات، مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية، الخارجية، وضع بدائل تكنولوجيا للتحسين المستمر في المنتجات والخدمات وتطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية في مختلف المراحل، تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.

**2.أهداف وظيفة البحث والتطوير:**

تتحدد أهداف وظيفة البحث والتطوير في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة، استراتيجية الإدارة، حيث تنعكس أهداف استراتيجية المؤسسة على طبيعة وأنواع البحوث والتخطيط الاستراتيجي، النشاط البحثي، ويمكن تحديد الأهداف من خلال النقاط التالية[2]:

- العمل على دعم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال ابتكار منتجات جديدة لإرضاء رغبات المستهلكين، والسعي إلى زيادة معدلات ربحية.
- تطوير المنتجات.
- تطوير طرق وأساليب الإنتاج.
- خفض التكلفة التنافسية، بالإضافة إلى تحقيق التميز كمدخل لزيادة الميزة التنافسية.
- كسب رضا العملاء وحفظ حصة المؤسسة في السوق[3].

[1] سعيد أبو السعود محمد، الإمكانات التكنولوجية والنمو الاقتصادي، تقديم المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 95، 2011، ص50.

[2] حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص28.

[3] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

**ثانيا: إدارة المواهب.**

يرتكز الأداء المؤسسي في الوقت الراهن على مدى كفاءة وفعالية المورد المتاح في تدخله عبر مختلف الفعاليات والأنشطة، ولعل هذه الركيزة تعود إلى إدراك الأثر الذي يتركه بشكل مباشر أو غير مباشر في مجمل أنشطة الأداء الكلي للمؤسسة، وكصورة جلية للعيان تظهر أهمية العنصر البشري في الأداء الكلي للمؤسسات نجد هذه الأخيرة تهتم بإدارة المواهب وتعتبرها ضرورة ملحة لتعزيز الابتكار في المؤسسة.

**1. ماهية إدارة المواهب:**

يعتبر مصطلح إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في عالم إدارة الأعمال نتيجة التطورات التي صاحبت عصر العولمة ولا يوجد تعريف موحد إدارة المواهب حتى الآن رغم تزايد البحوث والدراسات.

أ. **تعريف إدارة المواهب:**

عرفها Armstrong بأنها استخدام متكامل لمجموعة من الأنشطة التي تضمن أن المنظمة تجذب تحفز وتطور المواهب التي تحتاجها الآن، وفي المستقبل من أجل ضمان الاستمرارية وتحقيق المزايا التنافسية[1].

أما تعريف Lewis and Heckmam هي عملية مستمرة تشمل جذب تحفيز تقسيم والإبقاء على القوى العاملة داخل المؤسسة وبالتالي فإنها تعتبر أداة معاصرة في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية للتغلب على الحرب من أجل المواهب وتحقيق التفوق التنافسي[2].

أشارت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية إلى أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة وأنظمة مصممة لتحسين عمليات جذب وتطوير والإبقاء على الموظفين

1 Daniel gajda talent, "managment in the conteat of mindful organizing and organizitional mindfulness", journal of positive managment, vol 08n03, 2017, p44.

2 Rajeer Rajan Mishra, Dilipkumar-talent managment : abird’sye perspective journal of commerce and management, vol 06, issue 02, 2019, p 80

الذين لديهم المهارات المطلوبة والقدرات اللازمة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنمية الحالية والمستقبلية[1].

**ب. أهمية إدارة المواهب:**

تعد إدارة المواهب من المواضيع المهمة التي تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات واستمرارها لكونها تضمن لها الحصول على الموظفين ذوي المواهب والمهارات العالية والحفاظ عليها بشكل ناجح.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في النقاط التالية:

– تعيين الموظفين الموهوبين في المناصب المناسبة واستخدام امكانياتهم بشكل أفضل لتحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها الاقتصادية.

– معالجة العديد من قضايا الموارد البشرية الحيوية مثل: شيخوخة القوة العاملة وكيفية ارتباطها بزيادة معدل التقاعد، ندرة الموارد، أسواق العمل الضيقة، القدرة التنافسية المحددة، التغيرات السريعة في العمل والحاجة إلى تنوع القوى العاملة في جميع المستويات.

– التركيز على المناصب والمراكز الحرجة ذات الأهمية الكبرى في المنظمة ووضع قائمة بأسماء البدلاء للمناصب الحرجة (اكتشاف الطاقات الكامنة).

تحديد المعرفة والسلوكيات الأساسية والمهارات والقدرات التي تتوافق مع المهام الوظيفية والسعي لتقديم نظرة ثاقبة لتحديد الاحتياجات من الوظائف وفرص العمل بما يتماشى مع المتطلبات العالمية[2].

1 Anuradha Mishra, P.K Mahanty talent managment-practices by indian it sector, srust managment revien, vol, n02, 2018, p 56.

[2] الجراح صالح أبو درلة جمال، <<أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى بيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية>>، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، الأردن، 2015، ص 289.

[3] بن موهوب سارة، مساهمة إدارة الحواسب في تحقيق الميزة التنافسية–دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة–، أطروحة لنيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد لخضر، الوادي، الجزائر، 2022، ص21.

**ت. أهداف إدارة المواهب:**

تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- الحصول على أفضل الأفراد الذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات.
- تطوير القدرات وفق معيار المستوى العالمي.
- الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي[3].
- وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة[1].

**2. أبعاد إدارة المواهب:**

توجد الكثير من النماذج لإدارة المواهب التي أوردها العديد من الباحثين في دراستهم أنه لا يوجد اتفاق على أبعاد محددة لها، حيث اجتهدت كل الدراسات بتحديدها بشكل مختلف وتم تحديد أبعاد (استراتيجيات) إدارة المواهب في هذه الدراسة كما يلي:

**أ. جذب المواهب:**

على المنظمات المعاصرة النظر لعملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية ترى احتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل وذلك بوضع استراتيجية واضحة ومحددة لجذب المواهب المبدية على الكفاءات والخبرات، ويتم ذلك من خلال توفي نظام للمرتبات، المكافأة المرتبطة بالأداء ونظام للحوافز المادية ويتوافق مع مرتبات وحوافز المنافسين في السوق، كذلك توفير فرص التدريب داخل وخارج المؤسسة من خلال إعداد برامج تدريبية لتنمية قدرات ومهارات الموهوبين، وتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي، كذلك توفير الخدمات الأخرى المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والثقافية والصحية لموهوبي المؤسسة، كما أن تهيئة بيئة العمل الملائمة التي تقدم الدعم وتشجع الموهوبين إلى إشباع حاجاتهم للإبداع والابتكار تلعب دورا كبيرا في جذب المواهب للمؤسسة بالإضافة إلى بناء اسم وسمعة لها[2].

[1] بن موهوب سارة، المرجع السابق، ص21.

[2] المرجع نفسه، ص 23.

**ب. الاحتفاظ بالموهبة:**

الاحتفاظ بالمواهب من المسائل الرئيسية التي تشغل القادة ومدراء الموارد البشرية إذ أن دوران العمل وفقدان الخبرات المميزة قد يشكل خسارة كبيرة للمؤسسة ويضر بأدائها وسيرورة أعمالها ويشمل الاحتفاظ كل العمليات والآليات التي تعتمدها المنظمة من أجل استبقاء الموظفين الموهوبين في المؤسسة والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم لأطول فترة ممكنة، وذلك من خلال توفير سياسات تحفيزية مثل المكافآت المادية مقابل الأداء العالي أو معنوية مثل الاشتراك في اتخاذ القرار، وزيادة فرص التعلم والتطور الوظيفي والمهني.[1]

**ثالثا: التحفيز.**

**1. تعريف التحفيز:**

يعرف بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.

وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤذي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها[2].

**2. تعريف الحوافز:**

تتعدد التعاريف للحواف ووجهات النظر من أهمها: هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إدارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الأساسية.

يعرف في ميدان العمل على أنه: <<***مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد وهي تحث الفرد على التصرف معين في عمله***>>[3].

---

[1] صالحي محمد، << أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر>>، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 130.

[2] محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر، دون بلد نشر، 2004، ص 113.

[3] فوزي منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر، ص 81.

**أ. أهمية التحفيز:**

تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي تمكن من خلالها استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وأهداف المجتمع إذا تمت عملية التحفيز بشكل ناجح فإنها تحقق ما يلي:

- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.

- تخفيض كلف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعية والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.

- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى من موارد المؤسسة البشرية ووضوح استقرار أهدافها على المدى القصير والطويل[1].

**ب. أهداف ومبادئ التحفيز:**

التحفيز إذا ما طبق في المؤسسات نتائج مفيدة وأهداف عديدة وله أيضا مبادئ مختلفة تتمثل في:

**ب/1. أهداف التحفيز:**

لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات المادية منها والمعنوية والإيجابية والسلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها كما يلي:

- تحسين مستوى الخدمات وحشد الطاقات، الابتكار وتحسين مستوى الخدمات والاستمرار في تطوير العملية التربوية لبلوغ أهدافها.

- استخدام الحوافز في تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن معه توقع حدوث الاستحسان في الأداء على نحو واضح ولذا تعتبر الحوافز عاملا أساسيا في تغيير السلوك وتعديل مساره وتنظيمه.

[1] الطاهر محمود الكلالدلة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص.ص 116-117.

– تسيير عملية التواصل مع أهداف المؤسسة وزيادة الاهتمام بها وإرساء بعض البنى الجديدة في العلاقات لدرجة التفاني والإخلاص الشديد، وهي خاصية مهمة لرفع الروح المعنوية مما يقود إلى الدافعية القوية نحو بذل الجهد وتنظيم العمل والشعور بالغبطة وتكريس الوقت في الأعمال المطلوبة[1].

**ب/2. مبادئ التحفيز:**

تعتمد أنظمة الحوافز والتي تحقق الأهداف في تصميمها على عدة مبادئ:

– **الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى أن الحوافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، أي أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم ويتجنبون الخبرات غير المجزية.

– **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافئتهم عليها سواء من المؤسسة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة.

– **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز.

– **الحجم:** يوازي حجم الحافز المجهود والانجاز الذي تم وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف والهيكل الوظيفي وحجم الجهد ونوعية وطبيعة الأفراد والمؤسسات ومكانها الجغرافي.

– **الثبات:** ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، بعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء وتقدم المكافأة على نفس الأشياء[2].

[1] محمد علي شمس الدين، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص ص 223–224.

[2] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 213–214.

**رابعا: إدارة الجودة الشاملة.**

من بين التعاريف التي أعطيت لإدارة الجودة الشاملة التعريف القائل <<أنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة في تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة>>.

أما هوفر وزملائه فقد أكدوا على أنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي.[1]

**1. أهداف الجودة الشاملة:**

يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن أن نوجزها في الآتي:

– زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وزيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء للتميز على المنافسين، فالرضا هو الهدف الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، لذلك لا بد على المؤسسة العمل على تلبية حاجات ورغبات العميل الحالية والمتوقعة بشكل مستمر ودائم.

– زيادة أداء العاملين في المنظمة.

– زيادة الربحية وتخفيض التكاليف وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

– تنمية وتطوير مهارات وقدرات الثروة البشرية في المؤسسة.[2]

**2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

– **التركيز على العميل:** والمقصود هنا ليس فقط العميل الخارجي للمؤسسة والتي يكرس كافة موظفيها جهودهم ووقتهم لتحفيزه لشراء منتجاتها سواء سلعة أو خدمة، وإنما العميل قد

[1] خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 76.

[2] بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك قسم التكوزين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص 12.

يكون داخليا (داخل المؤسسة سواء موظفين أو أقسام أو إدارات)، وهم الذين يتوقف عليهم نجاح أداء المؤسسة في تحقيق الجودة المطلوبة للمنافسة.

- **حشد خبرات القوى العاملة:** تعتبر المكافأة الحالية هي أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين على جهودهم، فيد أثبتت الدراسات أن العاملين في المؤسسات لا يعتبرون الأجر أو الراتب هو الحافز الوحيد للعمل والاستمرار في المؤسسة بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء والتقدير، حيث يعتبر هؤلاء العاملين كثورة هائلة لديهم من المعرفة والأفكار الإبداعية التي تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف.

- **التركيز على العمليات والنتائج معا:** ونعني بذلك أن العميل سواء كان داخليا عندما يستلم منتجا أو خدمة ما لا تقابل توقعاته (سواء بالزيادة أو النقصان)، فعادة ينهب ويتعامل مع منافس آخر إذا توقع نتائج أفضل لديه، لذا لا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

**3. التحسين المستمر:**

حيث أن إنجاز أعلى المستويات من الجودة والقدرة التنافسية يتطلب إتباع آلية محددة بشكل دقيق لأجل التحسين المستمر، والذي له أربعة مصادر أساسية في أفكار الموظفين، البحث والتطوير، المعلومات عن الزبائن، التميز التنافسي الذي لا يأتي إلا من خلال أفكار جديدة تضاف إلى منتجاتها تميزا في مختلف الوجوه[1].

**4. خطوات إدارة الجودة الشاملة:**

هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن للمؤسسة اتباعها في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وهي كالتالي:

**الخطوة الأولى:** التزام المؤسسة بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة إذ أنه من الضرورة توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

[1] العيداني الياس، مداح مراد، << دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة>>، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2019، ص ص 167-168.

**الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة الشاملة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية اشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

**الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس للجودة يتكون من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة، ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة.

**الخطوة الرابعة:** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

**الخطوة الخامسة:** تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

**الخطوة السادسة:** مطابقة المعايير والمقاييس وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.

**الخطوة السابعة:** الدعاية والاعلان والتقدير.

**خامسا: مساهمة الرقمنة في تعزيز الابتكار.**

تلعب الرقمنة دورا كبيرا في تعزيز الابتكار لدى المؤسسات من عدة مستويات، فالرقمنة تجعل المعلومات بشكل أوسع وأسهل مما يسمح للمبتكرين بالوصول الى البيانات بشكل أسرع وبالتالي يكون مفتاحا لتطوير أفكار وخدمات جديدة.

كما تتيح الرقمنة استثمار الوقت في التطوير والابتكار مما يتيح للموظفين وقتا أكبر للتركيز على التفكير الإبداعي والابتكار وتقليل الجهد في المهام الإدارية، بالإضافة الى اتاحة الوقت للمؤسسات لتطوير وتقديم منتجات جديدة باستخدام التقنيات الرقمية لتصميم واختبار المنتجات بفاعلية.

كما تتيح الرقمنة فرصة او تجربة للعملاء عن طريق استخدام الأدوات الرقمية من خلال تخصيص وتقديم خدمات أكثر استجابة وملائمة للطلبات.

وبالتالي فالرقمنة ليس عاملا لتعزيز الابتكار وفقط، بل هي وسيلة لخلق بيئة عمل تشجع وتدعم التفكير المبتكر.

## الفرع الثاني

## الآليات الخارجية لتشجيع الابتكار في المؤسسة.

**أولا: التحالفات الاستراتيجية.**

يأخذ مصطلح التحالف الاستراتيجي عدة مصطلحات من بينها "التعاون الاستراتيجي"، "التنسيق"، "التحالف من الباطن"، "اتفاق بين المؤسسات"، "استراتيجية الموافقة"، "تنفيذ التشاور"، "اتفاق تعاقدي"، "اتفاق تعاوني"، "عمل جماعي"، "مشروع مشترك"، وأمام جملة هذه المصطلحات فإن مفاهيم وأشكال التحالف بين المؤسسات تتعدد هي الأخرى حسب طبيعة أو تصنيف هذه الأخيرة[1].

تعتبر التحالفات الاستراتيجية من أهم أشكال التعاون الاقتصادي وأكثرها انتشارا فلا يمر يوم لا نسمع فيه عن تشكيل تحالف أو تعاون بين المؤسسات، وتعرف التحالفات الاستراتيجية بأنها: <<***اتفاقيات الأعمال التي تقوم من خلالها مؤسسات أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينها والشريك في التحالف الاستراتيجي يوافق في المساهمة في أنشطة البحث والتطوير وخبرات التسويق أو المهارة أو المعرفة الإدارية***>>.

وتعرف أيضا بأنها: <<***تجمع العديد من الشركات المستقلة التي اختارت أن تقيم مشاريع ونشاطات خاصة بها والتنسيق بين خبراتها وكفاتها ووسائلها ومصادرها الضرورية بدلا من أن:***

- ***تقوم بهذه المشاريع وحدها وتواجه المنافسة وتتحمل الخسائر والمخاطر بشكل متفرد.***

[1] بن جلول خالد، حرارة فريدة، <<التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كآلية للاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة>>، مجلة آفاق البحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2019، ص ص 203-204.

– ***تقوم باندماجات وتلاحمات أو التحامات***>>.

**1. تصنيف التحالفات الاستراتيجية:**

يمكن أن نميز ضمن عملية التحالف ما بين أشكال عديدة تختلف حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الممارس وحسب الهدف من التحالف.

**أ. التحالف مع مؤسسات غير منافسة:**

لا توجد بينها منافسة أو إبرام التحالف بينها يكون بقصد توسيع أسواقهم وزيادة أرباحهم وتضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمومية، والاتفاقيات بين القطاعات.

**أ/1. المشاريع المشتركة:** يتم هذا النوع من التحالف في المشاريع التي تتطلب استثمارات ضخمة (صناعة التعدين، السيارات، الطائرات،...إلخ)، حيث تقوم ما بين المؤسسات المنتمية لعدة دول علاقات تعاون تتجسد في شكل مشاريع مشتركة الغرض منها توسيع مجالات التدخل خلال دخول أسواق جديدة، ويتم بموجب هذا النوع من التحالف تجميع الخبرات والامكانيات المتاحة قصد الاستفادة من الوضع الجديد.

**أ/2. الشراكة العمودية:** وهو وضع الذي تستخدم فيه المؤسسة كل عملية إنتاجية كجزء من أو كل من أحد المستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أخرى، كما يعرف أيضا على أنه تنظيم العمليات الإنتاجية المتعاقبة في مؤسسة واحدة تحت ملكية ومراقبة واحدة.

**أ/3. اتفاقيات بين القطاعات:** يعبر عنها بالتعاون القائم بين المؤسسات غير المتنافسة في القطاعات والمنتجات المختلفة، بحيث لا يكون أحدهم مورد للآخر ويهدف من خلال هذا التحالف إلى تطوير سلعة أو خدمة جديدة، حيث تلجأ معظم المؤسسات إلى هذا النوع من التحالفات عندما ترغب المؤسسة في توسيع نشاطها بإضافة منتجات جديدة أو مكملة إلى خط منتجاتها الحالي.

**ب. التحالفات بين المؤسسات المتنافسة:**

**ب/1. التحالفات المتكاملة:** في ظل هذا النوع من التحالف نجد أن مساهمة كل طرف من أطراف التحالف تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر، بحيث يؤدي

تجميع تلك المواد إلى تمكين المشروع من العمل وخير مثال على هذا النوع من التحالف هو قيام مؤسسة ما مثلا بتسويق منتجات مؤسسة أخرى في بلد المؤسسة الأولى على أن تقوم المؤسسة المتحالفة بتسويق منتجاتها.

**ب/2. التحالفات المشتركة:** هذا النوع من التحالف يتم بين مؤسستين أو أكثر من أجل انتاج بيع أو تطوير منتج معين على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك مع تمتع كل طرف بحريته في مجال التوزيع[1].

**ب/3. تحالفات شبه التركيز:** يطبق في الصناعات الكبيرة التي تحتاج تكنولوجيا عالية ويأخذ كيان مشترك يسمى اتحاد الشركات أو المؤسسات يسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق، ويميز هذا الشكل من أشكال التعاون في اتفاق الشريكين المتحالفين على انتاج وبيع منتج مشترك في ظل تماثل الأصول المشترك فيها كل طرف، كما يميز يان المنتجات الناتجة عن هذا المشروع تعتبر منتجات مشتركة تسوق في إطار تنافسي بين المؤسسات المتحالفة.

**ثانيا: دراسة السوق.**

اقتراح المؤسسة نفسها أو أنها تريد أن تبيع منتجاتها فإنها تقوم بداية بتحديد أسواق هذه المنتجات، ومختلف الأطراف المتفاعلة في هذه الأسواق والمحددات الرئيسية للطلب فيها وبذلك وحدها تستطيع المؤسسة معرفة المستهلكين المحتملين لما تقدمه من سلع وخدمات.[2]

**1. محيط السوق والطلب:**

لا يمكن أن تكون السوق منعزلة كونها تتطور في محيط يؤثر فيها وتتأثر به، وهذا المحيط تمثله حالة الاقتصاد وتركيبة السكان ونوعية التشريع الموجود ومستوى التكنولوجيا وطبيعة الثقافة السائدة، لذلك تعددت التعاريف التي خصت السوق تبعا لتعدد وجهات نظر

[1] بن جلول خالد، المرجع السابق، ص ص 203-204

[2] Marie-Camille DEBOURG, Joël CLAVELIN, Oliver PERRIER, Pratique de marketing, 2ème édition, BERTI édition, Alger, Algérie, 2004, p 41

الباحثين وآرائهم بين رجال التسويق أنفسهم، ذلك أن الأسواق تختلف نتيجة تعدد متطلباتها مما يجعل طرق تجزئتها تختلف أيضا[1].

**أ. مفهوم السوق:**

من وجهة نظر الاقتصادية السوق هي مكان التقاء العرض والطلب، أما وجهة النظر التسويقية فتعرفها أكاديمية العلوم التجارية الفرنسية بأنها مجموع العروض والطلبات الخاصة بسلعة أو خدمة أو بروز أموال قطاع معين، وتعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) بانها مجموع طلب المستهلكين المحتملين على سلعة أو خدمة معينة، وفي مفهوم الأمر رقم 03-03 المتعلق بالمنافسة يعرفه من خلال المادة 03 فقرة ب على أنه:<<***كل سوق للسلع او الخدمات المعنية بممارسات مقيدة للمنافسة وكدا تلك التي يعتبرها المستهلك مماثلة او تعويضية، لاسيما بسبب مميزاتها أسعارها والاستعمال الدي خصصت له، والمنطقة الجغرافية التي تعرض المؤسسات فيها السلع او الخدمات المعنية***>>.

إن دراسة السوق تهدف إلى تحليل كافة أسواق السلع والخدمات وتهتم بصفة خاصة بدراسة سلوك ودوافع وأراء الأشخاص الطبيعيين والمعنويين، وذلك بطريقة منظمة ويضيف هذا التعريف اهتمام دراسة السوق بالأفراد والمؤسسات على أن تكون الدراسة بطريقة منظمة.[2]

**ب. دراسة السوق:**

**ب/1. تعريف دراسة السوق:** يشير تعبير دراسة السوق إلى مجموعة الإجراءات التقنية التي يمكن تنفيذها لإنتاج وتقديم معلومات مهمة وموثوقة بهدف المساعدة على اتخاذ القرار في ميادين التسويق، وهذه المعلومات يمكن أن تستعمل في تحليل مشكل أو اقتراح عدد من الحلول أو في مراجعة فعالية القرارات المتخذة، ويؤكد هذا التعريف على المنهجية العلمية في دراسة

[1] Marie -Camille DEBOURG, Joël CLAVELIN, Oliver PERRIER, Ibid., p 41.

[2] شعباني مجيد، <<دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية>>، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2015، ص 124.

السوق كونها تتم وفق أسس محددة، وهي الوسيلة يستعملها المتسوق ومتخذ القرار على حد سواء[1].

**ب/2. وظائف دراسة السوق:**

يمكن إجمالها في الوظائف التالية:

- **وظيفة تقدير الوقت (الوظيفة الشخصية):** وهدفها تشخيص كل العناصر التي يمكن أن تتدخل في حركية السوق وذلك للتنبؤ بمستوى عرض المنتج أو الخدمة ومردودية الاستغلال من أجل معين في إطار مؤثرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فعلى متخذ القرار أن يعرف مكان يشغله العرص في السوق حاليا والفجوة التي يمكن أن تغطيها العروض الجديدة في السوق وتشمل وظيفة التشخيص:

– تشخيص السوق (الحاجات) والزبائن (المهتمون بعرض المؤسسة).

– تشخيص المنافسة (المباشرة وغير المباشرة) والقيمة التنافسية للعرض (قد يكون ذلك بالمقارنة) وعوامل النجاح المرتبطة بمحيط السوق (مفاتيح نجاح المؤسسة).

- **الوظيفة الاستراتيجية:** وهدفها تحليل عوامل نجاح المؤسسة في السوق لتسهيل اتخاذ القرارات المرتبطة باختيارات المؤسسة (التي تكون مطابقة لأهداف المؤسسة واستراتيجيتها العامة على مستوى خطتها الاستراتيجية أو على مستوى خطتها التكتيكية وتتمثل هذه الوظيفة في:

– التوجهات الاستراتيجية (قرار الاستثمار، حالة العرض، التموقع...).

– الخيارات التكتيكية (العلاقة مع الزبائن، المزيج التسويقي.

– الاشهار.

- **وظيفة الرقابة:** وهدفها مراجعة ما إن كانت القرارات التسويقية قد مكنت من الوصول إلى الأهداف المحددة بغرض التحكم في تنفيذ الالتزامات وتشمل وظيفة الرقابة على:

– الرقابة على الأهداف العامة.

[1] Daniel CAUMONT, Les études de marché, 1ère édition, DUNOD, Paris, Octobre 2000, p 09.

- الرقابة على الأهداف المرتبطة بالقرارات.
- الرقابة على الأهداف الخاصة بالزبائن[1].

**ثالثا: التمويل.**

**1. مفهوم التمويل:**

يعتبر التمويل وظيفة أساسية في بنية أي مؤسسة اقتصادية لما له من تأثير فعال وفاعل على جميع الوظائف الأخرى المنشأ، وذلك من خلال استقطاب جميع المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء وتطوير مشاريعها، ويعرف التمويل على أنه مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تستخدمها المؤسسة للحصول على الأموال اللازمة لتغطية نشاطاتها الاستثمارية والتجارية، وعلى هذا الأساس فإن تحديد مصادر التمويل يعتمد على المصادر المتاحة المتواجدة في البيئة المحيطة بالمؤسسة[2].

**2. أهمية التمويل:**

إن المؤسسة تسعى إلى البحث عن الموارد اللازمة لتلبية مختلف احتياجاتها سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل من خلال المصادر المتاحة أمامها لبلوغ أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، ولهذا فوظيفة التمويل تكتسي أهمية بالغة في عملية تسيير أي مؤسسة وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- تحديد الأموال أو الموارد المالية المجمد سواء داخل المؤسسة او خارجها.
- يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستغلها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي.
- يساعد على إنجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل.
- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وابتكار منتوجات جديدة.
- المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من مخاطر الإفلاس.

---

[1] شعباني محمد، المرجع السابق، ص 125-126.

[2] بقاش وليد، بن دادة عمر، <<حاجة المؤسسة الاقتصادية إلى تمويل في ظل التمايز بين مصادر التمويل التقليدية والإسلامية>>، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 04، العدد 01، الجزائر 2019، ص 55.

### 3. أهداف التمويل:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة هو تحقيق أكبر عائد ممكن يمكنها من تغطية جميع مستلزماتها واحتياجاتها، إضافة إلى هذا الهدف هناك مجموعة من الأهداف تسعى من أجل تحقيقها ونذكر منها:[1]

- تحقيق أقصى ثروة بالنسبة للمساهمين من خلال تحقيق المنفعة القصوى لهم.
- تحقيق وتقييم الخدمات والمقدرة على البقاء والاستمرارية للمؤسسة.
- تحديد المصدر الذي يضيف أقل التكاليف ويؤذي إلى تحقيق إيراد إضافي، والذي يكون بشروط تتناسب مع احتياجات المؤسسة وحسب حالتها في الوقت الحاضر والمستقبل.
- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
- تحقيق نظام سليم وأساس جيد لتوجيه الأموال في المؤسسة واستخدامها فيما يحقق الأهداف طويلة الأجل.
- استخدام الموارد التي تم الحصول عليها استخداما أمثل والذي يؤذي إلى زيادة فعاليات وإنجازات المؤسسة[2].

### 4. مصادر التمويل:

#### أ. مصادر التمويل الداخلية:

- **التمويل الذاتي:** يقصد به جميع الأموال المترتبة على العمليات الجارية في المؤسسة أو من المصادر العرضية دون اللجوء إلى مصادر خارجية، وهو يمكن المؤسسة من تغطية الاحتياجات المالية اللازمة لسداد الديون وتنفيذ الاستثمارات وزيادة رأس المال العامل، وبتعبير آخر تمثل الأموال الذاتية ذلك المصدر التقليدي لتمويل المؤسسة الذي يتم تغذيته، أما من علاوات الإصدار المتعلقة بحصص المساهمين أثناء اصدارهم للأسهم من طرف المؤسسة، والتي ممكن أن تباع بقيمة أكبر من قيمتها الاسمية أو عن طريق تلك الموارد المالية الاسمية

[1] بقاش وليد، بن دادة عمر، المرجع السابق، ص 55.

[2] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

أو الداخلية الناتجة عن المادة الاستثمار الجزئي أو الكلي للأرباح المحققة وكذا مخصصات الامتلاكات والمؤونات[1].

**ب. مصادر التمويل الخارجية:**

- **مصادر التمويل قصيرة الأجل:** وهي من بين المصادر تلجأ إليها المؤسسات عندما تكون مصادر التمويل الداخلية غير كافية لمواجهة توسعاتها الاستثمارية واحتياجاتها التشغيلية، أو لكونها لا ترغب في استعمال المزيد من الأسباب تتعلق بالربحية أو توقيت تدفقاتها النقدية، ويساعد المؤسسة للحصول على احتياجاتها التمويلية وجود سوق مالي متطور وكفى بحيث تتوفر لدى المؤسسة الطالبة للتمويل الشروط الواجب توفرها في كل مقترض ويستعمل التمويل قصير الأجل بشكل رئيسي لأجل الاستثمار في الأصول المتداولة.
- **مصادر التمويل متوسطة الأجل:** ويستخدم لتمويل حاجة دائمة المشروع المفترض، ويمكن أن يكون لتغطية الأصول الثابتة أو لتمويل المشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عدد من السنين لذا فإن المنفق عليه اعتماد فترة التمويل من سنة إلى خمس سنوات في هذا النوع من التمويل حيث يتم سداد قيمة القرض من خلال التدفقات النقدية التي تتولد خلال هذا العدد من السنين.
- **مصادر التمويل طويلة الأجل:** يعد الاقتراض طويل الأجل أحد النشاطات الرئيسية للمؤسسات الاستثمارية بشتى أشكالها، بحيث يعتبر المؤسسة الحالية الطرف الوسيط بين مدخري الأموال ومستخدميها، ومن أمثلة المؤسسات المالية: البنوك التجارية وبنوك الاستثمار، وشركات التأمين، فهذه العروض في حيازة عقد بتم بين المؤسسة الحالية والمؤسسة طالبة القرض ويتم تحديد بنود وشروط العقد على أساس التفاوض بين الطرفين بحيث تشمل بنود هذا العقد على ما يلي:

– قيمة القرض.

[1] زنافرة ريمة، العيد الشريفة، << مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه–دراسة نظرية–>>، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد 10، العدد02، الجزائر، 2023، ص ص 229–335.

- مدة القرض وميعاد استحقاقه.
- معدل الفائدة وكيفية تسديد الفوائد.
- ضمانات العقد إن وجدت في حالة القرض المكفولة بضمانات[1].

## المطلب الثاني

## الابتكار كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغيير الدائم والمستمر، ولعل السبب في ذلك يعود لعدة عوامل أهمها سرعة التغيير في حاجيات المستهلكين وأذواقهم ورغباتهم المتزايدة وزيادة حدة التنافس بين المؤسسات، فأصبحت هذه الخيرة لا تستطيع المحافظة على مركزها إذا بقيت تعتمد على الاستراتيجيات والميكانيزمات التقليدية لاسيما سياسة خفض الأسعار، هذا ما جعل من الابتكار إحدى العوامل المميزة في تحقيق ميزة تنافسية وإدامتها في نفس الوقت للمؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تزايد الاهتمام بالبحث والتطوير الهادف للابتكار (الفرع الأول)، وابتكار المنتجات الجديدة (الفرع الثاني).

### الفرع الأول

### نشاط البحث والتطوير الهادف للابتكار

تعمل المؤسسات حاليا على تشجيع نشاط البحث والتطوير الهادف للابتكار كونه العامل الأساسي لتقديم القيمة المضافة للمؤسسة، الأمر الذي يستتبعه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وإعطائها مكانة هامة في السوق، وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل كالآتي:

[1] زنافرة ريمة، العيد الشريفة، المرجع السابق، ص ص 229-335.

**أولا: تعريف نشاط البحث والابتكار.**

تتعدد تعاريف البحث والتطوير حيث يعرف على أنه هو عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والفنية، والتي تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي[1].

كما يعرف البحث والتطوير هو نشاط مقترن بالابتكار وتزويد المعرفة وتحويل نتائج البحوث إلى سلع وخدمات، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية.[2]

كما يقصد بالبحث والتطوير: <<***كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية***>>[3].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء[4].

**ثانيا: أنواع نشاط البحث والتطوير.**

يشمل البحث والتطوير العديد من الأنشطة المتداخلة والتي قد يصب فصلها أحيانا، وهي البحث الأساسي، البحث التطبيقي، والتي سنجيزها فيما يلي:

---

[1] دريدي منيرة، حروش سلمى، <<دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات>>، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة بومرداس، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 142.

[2] شعيب حورية، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2013-2014، ص 03.

[3] سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 113.

[4] عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، <<أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية>>، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية-الجلفة، المجلد 02، العدد 04، الجزائر، 2013، ص 28.

**البحث الأساسي:**

يعرف البحث الأساسي والنظري أو النظري على أنه دراسة ممنهجة موجهة لفهم الظواهر والحقائق لاكتساب المعرفة العلمية الجديدة دون اعتبار لتطبيق هذه المعرفة[1]، بمعنى يهدف البحث الأساسي إلى اكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى حقائق ومبادئ ومفاهيم ولا يهدف بصورة مباشرة إلى التطبيق العملي[2].

ومن مميزات البحوث الأساسية أنها:

- عالية المخاطر والتكلفة.
- ترتبط هذه البحوث بعنصر اللّاتأكد في تحقيق نتائجها.
- يصب تحديد المدة اللازمة لإنجازها.
- يصب تطبيق نتائجها في الواقع في الكثير من الأحيان.[3]

كما نجد المصدر الأساسي لهذا النوع من البحوث في الجامعات ومعاهد البحث المتخصصة ومخابر المؤسسات الكبرى والمعاهد العلمية.[4]

**البحث التطبيقي:**

هو كل مجهود يسعى إلى إيجاد حلول لمشكلات محددة من خلال الاستفادة من نتائج البحوث الأساسية، وهذا بإجراء اختبارات لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استغلالها في تطوير منتوج أو تحسين أساليب إنتاج[5]، بمعنى البحث التطبيقي يعتمد بدرجة أولى على نتائج البحث الأساسي التي تتميز بأنها نظرية وذات طابع أكاديمي ليتم تحويلها واستخدامها كقاعدة أو مصدر للبحوث التطبيقية.[6]

---

[1] شعيب حورية، المرجع السابق، ص 4.

[2] عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، المرجع السابق، ص 28.

[3] شعيب حورية، المرجع السابق، ص 4.

[4] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 108.

[5] شعيب حورية، المرجع السابق، ص 5.

[6] دريدي منيرة، حروش سلمى، المرجع السابق، ص 143.

ومن مميزات البحث التطبيقي ما يلي:

- تقام هذه البحوث لتحقيق هدف محدد.
- إمكانية تطبيق هذه النتائج في الواقع.
- إمكانية تحديد المدة والتكلفة اللازمة لإنجازها.[1]

تقام البحوث التطبيقية في المؤسسات الصناعية ومراكز البحث التطبيقي والجامعات[2].

**التطوير:**

التطوير عبارة عن نشاط منظم يستفيد من البحثين الأساسي والتطبيقي بهدف إدخال منتجات جديدة، أو ابتكار وإبداع طرق جديدة، أو إحداث تحيينات جوهرية على الموجود منها.[3]

كما يعرف على أنه جزء من خطة الابتكار يستخدم مخرجات البحوث الأساسية والتطبيقية لإنتاج مواد أو أجهزة أو أساليب جديدة أو تحيينها، فهو ترجمة للأفكار ونتائج من وضعها الخام إلى منتوجات بشكل تجاري[4].

**ثالثا: أهداف نشاط البحث والتطوير.**

الجدير بالذكر أن هناك مجموعة من الأهداف تسعى لها المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير والتي سنجيزها في المطات الآتية:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- تحيين المنتجات الحالية.
- تطوير وإبداع منتوج جديد.
- تحليل ودراسة المنتجات المنافسة.

---

[1] شعيب حورية، المرجع السابق، ص 5.

[2] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[3] عواريب نادية، السايح بوزيد، << دور أنشطة البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي للمنتج –دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات القطاع الصناعي بالجزائر خلال فترة 2017-2020- >>، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 21، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 383.

[4] شعيب حورية، المرجع السابق، ص 6.

– تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية للمؤسسة.

– التأكد من أن المنتج والعملية التي تقوم بها آمنة للعاملين والمستخدمين.[1]

ونظرا للدور الفعال والحيوي لوظيفة البحث والتطوير أصبح من الضروري كأي مؤسسة من أجل بقائها وتحسين كفاءتها وقدرتها التنافسية أن تملك مقدرة التحدي والتعامل مع متغيراتها.[2] إلى الحد الذي يمكن <<إذا ما استطاعت المؤسسة التعايش مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديدها للقيود التي تواجهها تمكنت من الاستمرار والبقاء>>.[3]

**رابعا: أهمية نشاط البحث والتطوير في المؤسسة.**

يتزايد الاهتمام بالبحث والتطوير لإثراء المعارف النظرية والتطبيقية المؤدية إلى الابتكار بهدف رفع الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية، أو تطوير عمليات الإنتاج كلها ترتكز على قاعدة علمية معرفية سواء كان الهدف من ذلك تحسين الجودة أو خفض التكاليف أو تنوع المنتجات أو إضافة مزايا أخرى للمنتجات الحالية.[4]

إن خصائص الاقتصاد الحالي القائم على المنافسة الحرة جعل من الاعتماد على استراتيجية الأسعار المنخفضة ممارسة تقليدية لا تتوافق دائما وأهداف المؤسسات المعاصرة، فالتنافس اليوم ما بين المنشآت لم يعد قائما على حجم أو قيمة الهياكل والموارد العادية، وإنما على حجم الاستثمارات التي تخصصها للابتكار[5].

وإذا كان الابتكار يعني الميزة التنافسية فإن جودة هذه الأخيرة ترتبط بقيمة الاستثمار في البحث والتطوير وزيادة المعرفة، ورغم تفاوت المؤسسات في مستويات هذا الاستثمار يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على سبيل المثال:

---

[1] دريدي منيرة، حروش سلمى، المرجع السابق، ص 143.

[2] عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، المرجع السابق، ص 29.

[3] الغريري هشام، إدارة البقاء–مدخل استراتيجي–، الطبعة الأولى، دار هناء للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 7.

[4] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 109.

[5] بوخاري عبد الحميد، زاوية رشيدة، المرجع السابق، ص 10.

- عدد الهياكل والمخابر والكفاءات المخصصة للبحث والتطوير.
- قيمة وعدد الأبحاث المنجزة من طرف المؤسسة.
- نسبة ميزانية البحث والتطوير إلى القيمة المضافة.
- كثافة البحث حسب القطاع.

كما يمكن قياس نتائج الانفاق على البحث والتطوير بالنسبة للمؤسسة الواحدة من خلال معيار بمقياسين هما:

- مقياس المدخلات (نسبة البحث والتطوير، نسبة الباحثين).
- مقياس المخرجات (عدد براءات الاختراع المؤسسة، كمية المبيعات من المنتج الجديد).[1]

وتماشيا مع ما تم ذكره إن اهتمام المؤسسة بنشاط البحث والتطوير والاستثمار فيه يهدف إلى خلق عامل الابتكار وتشجيعه، الأمر الذي سيؤذي حتما إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وضمان استمراريتها وتعزيز مكانتها في الأسواق.

## الفرع الثاني

## ابتكار المنتجات الجديدة

يلعب الابتكار في المنتجات دور في تحقيق الميزة التنافسية واستمراريتها من خلال تمييز منتجات المؤسسة بصورة ملحوظة عن منتجات المنافسين، وإشباع حاجيات ورغبات المستهلكين المتزايدة والمتجددة وهذا ما سنتناوله بالتحليل الآتي:

**أولا: تعريفات المنتجات الجديدة.**

إن الواقع يشير إلى أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين للمنتج الجديد، ذلك لأن مصطلح المنتج الجديد له أبعاد متعددة، كما أن درجة الحداثة هو مصطلح نسبي، فهناك من يرى بأن المنتج الجديد هو وليد الابتكار الجذري وفقط، بينما يرى البعض بأن أي

[1] بوخاري عبد الحميد، زاوية رشيدة، المرجع السابق، ص10.

تغيير أو تعديل على المنتج حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر منتجا جديدا، كما أن البعض اعتبر أنه إذا لم يكن المنتج جديد بالنسبة للسوق والمؤسسة معا فهو ليس منتجا جديدا، بينما يرى البعض أن المنتج الجديد لا يكون جديدا للمستهلكين بالضرورة، بل ويمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمؤسسة نفسها، وعلى ضوء هذا الخلاف يمكن إيراد مجموعة من التعاريف للمنتج الجديد من منظور تسويقي، وهي كالآتي[1]:

يعرف المنتج الجديد على أنه: <<***السلعة التي تؤذي وظيفة أو منفعة جديدة نسبيا، كما يجب أن تمثل تطورا هاما بالمقارنة مع السلعة الحالية وذلك من وجهة نظر المستهلك المستهدف***>>[2].

كما اقترح مأمون نديم عكروش تعريف شامل للمنتج الجديد على أنه <<***أي شيء يمكن تفسيره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء العادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا***>>[3].

وعلى ضوء ما تقدم يمكن تعريف المنتج الجديد على أنه <<***أي منتج تقدمه المؤسسة يعتبر جديدا هاما بالنسبة للسوق أو معروف من قبل، أو أي منتجات حالية محسنة تختلف بدرجة أو بأخرى عن وضعها السابق***>>[4].

**ثانيا: أنواع المنتجات الجديدة.**

من خلال ما سبق يمكن أن نميز بين ثلاث تصنيفات أساسية للمنتجات الجديدة تبعا لنوع الابتكار وهي كالآتي:

---

[1] مسلم محمد، أوكيل رابح، <<الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل>>، مجلة المعارف، جامعة أكلي محند أولجاج البويرة، المجلد 16، العدد 2، الجزائر، 2020، ص ص 51-52.

[2] زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الهناء، عمان، 2001، ص 3.

[3] مأمون نديم عكروش، سمير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، طبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2004، ص 94.

[4] مسلم محمد، أوكيل رابح، المرجع السابق، ص 53.

- **منتجات الابتكار الجذري:**

هي منتجات جديدة لم يكن لها وجود في السوق أصلا وتم ابتكارها لأول مرة[1]، أي بمعنى منتجات مبتكرة تماما والتي لم تكن موجودة من قبل، وغالبا ما تكون وراء هذه المنتجات حاجات حقيقية لها أو ما تسمى بالحاجات الكامنة[2].

ومن أبرز أمثلة منتجات الابتكار الجدري، ظهور السيارات ذاتية القيادة أي سيارة بدون سائق، وكذلك ظهور آلات التصوير الرقمية، أو التوصل على أدوية علاجية جديدة لمختلف الأمراض...إلخ.

- **منتجات الابتكار التدريجي:**

وتتمثل في التعديلات على المنتجات الحالية، وذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق[3].

ومن أمثلة منتجات الابتكار التدريجي نجدها في مجال صناعة الهواتف والتعديلات التي تطرأ عليها من سنة إلى أخرى، وكذا في مجال صناعة السيارات والتغييرات السنوية لها من حيث تصميمها ومواصفاتها...إلخ.

- **المنتجات المقلدة:**

وهي التي تكون جديدة بالنسبة لمؤسسة معينة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، أي أن المؤسسة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها، حيث هناك من يرى بأنها غير ابتكارية وأنها تدخل في إطار التقليد الاستنساخي، حيث يكون المعيار الأساسي

[1] قميحة فيصل، <<أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة>>، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة جيجل، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، ص 268.

[2] سلالي بوبكر، <<الآليات المستحدثة في مجال الابتكار للتسويق المنتجات>>، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المركز الجامعي بريكة باتنة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2021، الجزائر، 2021، ص 172.

[3] سلالي بوبكر، المرجع السابق، ص 172.

في اعتبار المنتج جديدا هو نظرة السوق إليه، فإذا اعتبره المستهلكون أنه يختلف عن منافسيه في بعض الخصائص فهو منتج جديد[1].

**ثالثا: أهمية ابتكار المنتجات الجديدة.**

يمكن النظر إلى أهمية ابتكار المنتجات من زاويتين، أي أن أهمية ابتكار المنتجات يمكن تجزئتها إلى أهمية الابتكار في حذ ذاته، حيث يعد هذا الأخير أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المتغيرة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات في الوقت الحاضر، ومن جهة أخرى يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى أهمية المنتج ضمن المزيج التسويقي، حيث يرى اغلبية الكتاب أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي تم تقديمه إلى السوق فعمليات التسعير والترويج والتوزيع يكون محلها المنتج.[2]

وبصفة عامة يمكن أن ندرج أهمية ابتكار المنتجات الجديدة في النقاط التالية:

- **المنتجات لها دورة حياة:**

مؤدى ذلك أن المنتج له دورة حياة فهو يولد ويعيش ثم يموت ويحل محله منتج آخر، وهذا بمعنى أن المنتج الجديد الآن يصبح بعد مرور مدة متقادم، وبالتالي وجب إدخال منتج بديل له، ومن ناحية أخرى كلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت أرباحه، حيث يعتبر الابتكار المستمر للمنتجات هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المؤسسة من أن تزول.[3]

- **المنتجات محدد أساسي للربح:**

المنتجات الجديدة ضرورية للمحافظة على الربح وأرباح المنتج تختلف باختلاف مراحل دورة حياته التي يمر بها في السوق، حيث تبلغ الأرباح ذروتها إذا اقترب المنتج من مرحلة النضج، وتبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج مرحلة التدهور والانحدار.[4]

---

[1] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص ص 114-115.

[2] المرجع نفسه، ص 115.

[3] سلالي بوبكر، المرجع السابق، ص 173.

[4] بارك نعيمة، <<الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر-مؤسسة موبيليس نموذجا->>، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد الشريف مساعدية، المجلد 05، العدد 08، الجزائر، 2017، ص 13.

- **ابتكار المنتجات الجديدة ضروري للنمو واستقرار المؤسسة:**

حيث أن المؤسسة التي لا تولي أهمية لعملية تخطيط بابتكار منتجات خاصة بها، فيكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو[1].

- **الاعتبارات المتعلقة بالموارد والبيئة:**

حتى تستخدم هذه المواد بشكل أمثل وكذلك ضرورة البحث عن أساليب جديدة للتعبئة والتغليف وغيرها من الأساليب التي تكفل حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تعترضها، وهذا ما يدفع إلى تبني فلسفة التسويق الحديث أثناء ابتكار المنتجات.[2]

- **زيادة فرصة المستهلك في الاختيار:**

مع زيادة الدخل المتاح وزيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته، ومع استمرار ذلك يصبح المستهلك يميل أكثر على الانتقاء في الاختيار بين المنتجات المعروضة، ووفرة المعروضات المتشابهة التي تحقق للمؤسسة المنتجة مزايا تنافسية محددة، ووسيلة المؤسسة لكسب السوق، والمنافسة هي تقديم منتجات جديدة وليس تقليد المنتجات القائمة[3].

**رابعا: عوائق ابتكار المنتجات.**

استنادا إلى ما سبق تبين أن عملية ابتكار المنتجات الجديدة لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها للمؤسسة بشكل يحقق لها الاستقرار والنمو واكتساح أسواق جديدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تلبية حاجيات المستهلكين المتزايدة والمتغيرة، إلا أنه توجد مجموعة من العوائق والعراقيل تكتنف هذه العملية والتي بدورها تؤثر على تنافسية المؤسسة والتي سنجيزها كالتالي:

[1] بارك نعيمة، المرجع السابق، ص13.

[2] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 117.

[3] بارك نعيمة، المرجع السابق، ص 14.

**1. ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة:**

من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بالابتكار هو ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة، حيث تختلف نسب فسل المنتجات الصناعية عن الخدمات وعن السلع الاستهلاكية، وحسب بعض الدراسات أن السلع الجديدة والتي يتم اختبارها في السوق لا تصل بنسبة كبيرة جدا إلى مرحلة التقدم النهائي.

وقد قامت عدة مؤسسات بدراسات من أجل تحديد معدلات بتحليل وإبراز عوامل فشل ونجاح المنتجات الجديدة، إلا أن النتائج المتوصل إليها كانت متباينة ومتناقضة في الكثير من الأحيان، وربما ذلك يعود إلى اختلاف المعيار أو المقياس المستعمل لقياس فشل من مؤسسة لأخرى[1]، وفيما يتعلق بأسباب الفشل وجد أنها تنقسم إلى:

- **أسباب مالية:** أي عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية ابتكار المنتج وتسويقه، نقص الموارد المالية.

- **أسباب فنية:** عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه، وعجز في حل المشاكل الفنية والتقنية.

- **أسباب تسويقية وتجارية:** كسوء في تقدير حجم السوق، توقيت إطلاق المنتج، رد فعل قوى من المنافسين، تغيير رغبات المستهلكين[2].

**2. ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات:**

إن ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات من شأنها أن تصرف مؤسسات كثيرة عن تقديم منتجات مبتكرة تمام، كبديل عن ذلك أصبح الاهتمام الأكبر بالابتكار التحسيني لتطوير المنتجات الحالية[3]، وهذا بطبيعة الحال كون من خصائص الابتكار التدريجي أنه لا يحتاج لتكاليف ضخمة بخلاف الابتكار الجذري كما ذكرنا سابقا.

[1] سالم محمد، أوكيل رابح، المرجع السابق، ص ص 60-61.

[2] سلالي بوبكر، المرجع السابق، ص 174.

[3] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 120.

**3. قصر دورة حياة المنتج:**

أصبحت دورة حياة المنتجات أقصر مما كانت عليه سابقا خصوصا في ظل السرعة الكبيرة والحركية المستمرة للمنتجات في السوق بشكل جعل المنتج لا يعيش في السوق إلا لفترة قصيرة، ثم يجد المستهلك بديل جديد يجعله يترك المنتج الأول[1].

**4. ازدياد حدة التنافس في حالة النجاح:**

بعد طرح المؤسسة المنتج الجديد وبعد تجاوزه لكل مراحل الابتكار التسويقي وتكلفة طرحه ستواجه المؤسسة تحدي جديد وهو المنافسة الشرسة التي تقوم على طرح منتجات منافسة بأقل سعر لاستفادتها من فارق تكلفة الابتكار التسويقي المرتفعة التي تحاول المؤسسة المبتكرة تعويضها من خلال مبيعات المنتج الجديد[2].

نأخذ على سبيل المثال: تقديم مؤسسة General Electrice فرشاة أسنان كهربائية في الأسواق وكلل المنتج بالنجاح، إلا أنه في فترة لا تتجاوز العامين ظهر منافس لها في السوق[3].

**5. طول عملية ابتكار المنتجات:**

توجد بعض مجالات الصناعة تتطلب مبالغ مالية ضخمة من أجل ابتكار منتجات جديدة ناهيك عن الفترة الزمنية الطويلة التي تستغرقها، الأمر الذي سيؤذي حتما إلى تغيير بعض المؤشرات في السوق، وكنتيجة لذلك يصبح هذا الأخير غير مناسب للسلعة عند طرحها[4].

مثال ذلك، قيام مؤسسة Edsel Ford المختصة بصناعة السيارات الأمريكية حيث خصصت مبالغ كبيرة في ابتكارها غير أنه بعد إدخالها للسوق لم تلقى إقبالا كبيرا عليها نتيجة تغير أذواق المستهلكين، الأمر الذي أدى لإيقاف تصنيعها مبعدة بذلك خسائر ضخمة[5].

---

[1] مخلوفي عبد السلام، بن علي محمد، <<الابداع في المنتجات وأثره على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية>>، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2017، ص 201.

[2] مسلم محمد، أكيل رابح، المرجع السابق، ص 62.

[3] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 121.

[4] مخلوفي عبد السلام، المرجع السابق، ص 201.

[5] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 121-122.

**6. مقاومة المستهلك:**

ذلك يعود لرضا المستهلكين بالوضع الحالي وعدم المجازفة بتجريب الجديد أي الولاء للقديم والخوف من الجديد[1]، كما يعد من الصعب اجتذاب المستهلكين نحو أفكار جديدة، ويرد ذلك لعدة أسباب أهمها وجود مستهلكين ذوي الدخل الضعيف، فعادة ما ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وهذا ما يحرم عليهم فرصة تجريب المنتجات الجديدة، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في الظفر بانتباه المستهلكين من طرف المنافسين، وبمناسبة هذه الأسباب تشكل ما يسمى بمقاومة المستهلك، وهذا من العراقيل التي تجعل معظم المؤسسات تعزف عن الابتكار خوفا من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات.[2]

**7. القيود والتشريعات الحكومية:**

تمر المنتجات الجدية في الكثير من الدول خاصة المتقدمة بخطوات رقابة مشددة قبل أن يم اعتمادها وطرحها في الأسواق سيما منها المنتجات التي لها علاقة بالصحة وبالأفراد كالأدوية والأغذية أو التي تؤثر على سلامتهم كالسيارات والمواد الكيماوية والسلع ذات التأثير على البيئة، الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة من حيث التكاليف الكبيرة التي تتكبدها كانتظار الحصول على الموافقة لتسويق السلعة أو في حالة استرجاع هذه الأخيرة لإجراء تعديلات عليها، وكذا دفع التعويضات للأفراد نتيجة تحمل المؤسسة المسؤولية عن الأضرار الناجمة عنها، وهذا ما يشكل ضغط على المؤسسة قد يغير من نظرتها بشكل سلبي تجاه عملية الابتكار.[3]

[1] مخلوفي عبد السلام، المرجع السابق، ص 201.

[2] سلالي بوبكر، المرجع السابق، ص 174.

[3] بوبعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 121-122.

**خلاصة الفصل الأول:**

من خلال تحليل كل من مفهومي المنافسة والابتكار والعلاقة الوثيقة بينهما في إطار القانون الجزائري، يتضح أن كلا العنصرين يلعبان دورا حيويا في تعزيز التنمية الاقتصادية للمؤسسات، فأما المنافسة فتعتبر محركا أساسيا لتحفيز المؤسسات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتقديمها بأسعار تنافسية، هذا الحافز ينبع من الحاجة إلى جذب أكبر عدد ممكن من العملاء أو المستهلكين والتفوق على المنافسين في سوق تنافسية تقوم على التنافس الشريف، وتمنع الممارسات الاحتكارية وتحمي مبادئ المنافسة المنصوص عليها ضمن الأمر رقم 03-03 المعدل والمتمم.

أما بالنسبة للابتكار فيُعدّ عنصرا رئيسيا لتحقيق النمو الاقتصادي، فهو لا يقتصر على توفير وتطوير منتجات جديدة، بل يشمل أيضا تحسين التكنولوجيا الداخلية للمؤسسة، وأبعد من ذلك يساهم في زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يُمكّن المؤسسات من المنافسة بشكل أكثر فعالية، وذلك بتكريس حماية الملكية الفكرية والصناعية.

فيما يخص العلاقة التفاعلية بين المنافسة والابتكار، فالمنافسة تدفع المؤسسات إلى البحث عن طرق جديدة للتفوق، وبعدها يعزز من ثقافة الابتكار والبحث عن طرق بديلة للاستثمار لتلبية احتياجات السوق، وهو ما يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي، فالمؤسسات الأكثر تنافسية والمبتكرة تكون قادرة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، مما يرفع رضا العملاء والمستهلكين وينعكس ذلك إيجابا على الاقتصاد الوطني.

# الفصل الثاني:

# فعالية عاملي المنافسة والابتكار في تطوير المؤسسة في الجزائر

تلعب المنافسة والابتكار دورا حيويا في تطوير المؤسسات الاقتصادية في الجزائر فالابتكار قدرة المؤسسة على التميز والكفاءة وزيادة الإنتاجية مقارنة بالمنافسين من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة مبتكرة، وتحسين العمليات بالإضافة لتبني التكنولوجيا الحديثة مما يعزز الفرص الاقتصادية ويحقق التفاعل بين القطاعات، أما المنافسة تحفز المؤسسات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتقديما بأسعار تنافسية في السوق لجدب المزيد من العملاء وتوفير الخيارات للمستهلكين، وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

بالتالي باستخدام كلتا العاملين تستطيع المؤسسة الابتكار في الأسواق المنافسة بفعالية مع المنافسين مما يعزز نموها واستدامتها على المدى الطويل، لكن يختلف تطبيق هدين العاملين باختلاف المؤسسة والظروف المحيطة بها والتحديثات التي تواجهها بالإضافة الى الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة ما ادا كانت معتمدة على التنافس أو الابتكار بالدرجة الأولى.

انطلاقا مما سبق، قمنا بتقسيم هدا الفصل الى متغيرين ندرس فيه المؤسسات القائمة على الميزة التنافسية (المبحث الأول)، والمؤسسات القائمة على الابتكار (المبحث الثاني).

# المبحث الأول

## المؤسسات القائمة على الميزة التنافسية.

تنشط المؤسسات القائمة على الميزة التنافسية في القطاعات والنشاطات التقليدية، التي لا تقوم على أفكار مبتكرة جديدة في السوق، بل هي تعتمد على طرح منتجات وتقديم خدمات عادية، غالبا ما تقتصر على صرف أموالها على تحسين جودة منتجاتها أو خفض الأسعار مع نقص الجودة من أجل البقاء في السوق وتعزيز مكانتها الاقتصادية، بالرغم من أن طبيعتها القانونية ومجال نشاطها يسمح لها بتبني آلية الابتكار لتطويرها، وعلى هذا الأساس اقتضى منا الأمر دراسة مدى فعالية عاملي المنافسة والابتكار لتطوير المؤسسة العمومية الاقتصادية (المطلب الأول)، وكذا فعالية عاملي المنافسة والابتكار في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المطلب الثاني).

## المطلب الأول

## فعالية عاملي المنافسة والابتكار في تطوير المؤسسة العمومية الاقتصادية.

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية قاطرة الإقلاع الاقتصادي للدولة، كما تعمل على تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، إلا أن هذه المؤسسة تتواجه بين ضغوط المنافسة وضرورة الابتكار، فهي بحاجة لتحقيق التوازن بين تحسين كفاءتها وتقديم خدمات عالية الجودة مع مراعاة البيئة التنافسية المتغيرة، الأمر الذي اقتضى من تحديد طبيعة المؤسسة العمومية الاقتصادية في القانون الجزائري (الفرع الأول)، وكذا البحث عن المكانة الاقتصادية للمؤسسة العمومية (الفرع الثاني).

### الفرع الأول

### تحديد طبيعة المؤسسة العمومية الاقتصادية في القانون الجزائري.

تتدخل الدولة في الاقتصاد وفق شكل المؤسسة العمومية الاقتصادية، هذه الأخيرة تم العمل بها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وفق أشكال وأنظمة قانونية مختلفة تترجم التوجه

الاقتصادي للدولة في كل فترة، ويقتضي تحديد طبيعة المؤسسة العمومية الاقتصادية التطرق إلى مفهومها (أولا)، أشكالها القانونية (ثانيا)، ونظامها القانوني (ثالثا).

**أولا: مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية.**

**1. تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية:**

عرف الأستاذ "محمد الصغير بعلي" المؤسسة العمومية الاقتصادية بأنها: <<***مشروع أو تنظيم يتمتع بالشخصية المعنوية ويتولى القيام بنشاط اقتصادي، صناعي أو تجاري مستعملا في ذلك وسائل القانون التجاري***>>[1]

أما المشرع فقد عرفها ابتداء من نص المادة 5 الفقرة 1 من القانون رقم 88-01 المعلن بأنها: <<***شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك الدولة و/ أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم و/ أو الحصص***>>[2] .

كما عرفتها المادة 02 من الأمر رقم 01-04 على أنها: <<***شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة وهي تخضع للقانون العام***>>[3] .

ينبغي الإشارة أنه من خلال القراءة الأولية لنص المادة 2 من الأمر 01-04، نجد أن المشرع الجزائري استعمل عبارة القانون العام في موضعين مختلفين رغم أنهما مختلفان في المقصود، الموضع الأول يقصد بها الأشخاص المعنوية الخاضعة للقانون العام، أما في الموضع الثاني يقصد بها القانون الخاص أي الشريعة العامة، وهذا إن دل على شيء إنما

[1] محمد الصغير بعلي، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، رسالة دكتوراه، معهد العلوم القانونية والإدارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1990، ص 97.

[2] أنظر المادة 5 الفقرة 1 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ج. ر. ج. ج، العدد 02، المؤرخ في 13 جانفي سنة 1988، الملغى بموجب الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر سنة 1995، وذلك باستثناء البابين الثالث والرابع أي المواد من 43 إلى 62.

[3] أنظر المادة 02 من الأمر رقم 01-04 المؤرخ في 20 أوت سنة 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها، ج. ر. ج. ج، العدد 47، المؤرخ في 22 أوت سنة 2001، الملغي للأمر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر سنة 1995، المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، ج. ر. ج. ج، العدد 55، المؤرخ في 27 سبتمبر سنة 1995.

يدل على عدم انضباط الصياغة العربية للمادة وهذا ما تؤكده الصياغة باللغة الفرنسية لنص المادة[1].

كما عرفتها المادة 4 من القانون 23-12 المتعلق بالصفقات العمومية أن المؤسسة الاقتصادية هي: <<***شركات تجارية تمتلك فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام بشكل مباشر أو غير مباشر غالبية رأسمالها الاجتماعي***>>[2] .

يتبين لنا جليا مما سبق أن المشرع الجزائري اعتمد في تحديد المؤسسة العمومية الاقتصادية معيار حيازة الشخص المعنوي العام لغالبية رأس المال الاجتماعي، ولم يعتد بالمعايير المعمول بها في قانون الاتحاد الأوروبي.[3] [4]

على ضوء ما تقدم يمكننا تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية بأنها شخص معنوي للقانون الخاص تحوز فيه الدولة أو أي شخص معنوي آخر للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي، ويتولى ممارسة نشاط ذو طبيعة صناعية وتجارية[5].

**2. خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية:**

تتميز المؤسسة العمومية الاقتصادية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- تمارس من حيث الأصل نشاطا تجاريا تهدف من خلاله إلى تحقيق التراكم المالي أو الربح[6].

---

[1] "***Les entreprises publiques économiques sont des sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détient (…)، elles sont régies par le droit commun***», article 2, ordonnance N° 01-04.

[2] أنظر المادة 4 من القانون 23-12 المؤرخ في 5 أوت سنة 2023، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية، ج. ر. ج. ج، العدد 51، المؤرخ في 6 أوت سنة 2023.

[3] أنظرL'article 2 de la directive n° 80723/ du 25 juin 1980 de la commission des communautés européenne relative à la transparence des relations financières entre les états membres et les entreprises publiques, disponible sur: https://op.europa.eu/

[4] **اعتمد قانون الاتحاد الأوروبي زيادة على المعيار أعلاه، ومعيار حيازة الشخص العمومي لغالبية حقوق التصويت وكذا معيار إمكانية تعيين أكثر من نصف أعضاء جهاز الإدارة أو التسيير أو المراقبة.**

[5] بشير الشريف شمس الدين، لعتابي سميحة، الوسيط في القانون العام الاقتصادي، دون طبعة، منشورات دار الهدى، الجزائر، نوفمبر 2021، ص 165.

[6] المرجع نفسه، ص 166.

– شركات تجارية يحوز أحد الأشخاص المعنوية العامة أغلبية رأسمالها الاجتماعي[1].

– لا تخضع المؤسسة العمومية الاقتصادية لمبدأ التخصص، ومن ثم يجوز لها تنويع نشاطاتها بما يتلاءم مع متطلبات السوق[2].

– أنها شخص معنوي للقانون الخاص، لها صفة التاجر وتخضع من حيث الأصل لقواعد القانون التجاري بما فيها تلك المتعلقة بالإفلاس والتسوية القضائي[3]، والجدير بالذكر أن المادة 217 فقرة 3 من القانون التجاري بإمكان الدولة التدخل عن طريق آلية الحتم لانقاد المؤسسة من الإفلاس[4]، وهذا الأمر يشكل مساسا بمبدأ المنافسة الحرة بين الأعوان الاقتصاديين وهذا ما سنتناوله بالتحليل لاحقا.

– وتحمل الالتزامات بصفة مستقلة عن الجهة المنشأة لها[5]، وقيام مسؤوليتها عن تصرفاتها.

**ثانيا: الأشكال القانونية للمؤسسة العمومية الاقتصادية.**

تأخذ المؤسسة العمومية الاقتصادية حسب أحكام القانون التجاري شكلين، هما شركة المساهمة والشركة ذات المسؤولية المحدودة.

**1.شركة مساهمة:**

طبقا للمادة 592 من القانون التجاري هي شركة ينقسم رأسمالها إلى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم، ومن ثم فهي شركة تتكون من أسهم ذات قيمة متساوية[6].

---

[1] أنظر المادة 4 مطة 4 من القانون 23–12، المرجع السابق.

[2] بشير الشريف شمس الدين، لعتابي سميحة، المرجع السابق، ص 166.

[3] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[4] أنظر المادة 217 فقرة 3 من الأمر رقم 75–59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975، يتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم.

[5] بشير الشريف شمس الدين، لعقابي سميحة، قانون المرفق العمومي–دراسة البناء التصوري والنظام القانوني للمرفق العمومي–، دون طبعة، منشورات دار الهدى، الجزائر، 2023، ص 255.

[6] أنظر المادة 592 من الأمر رقم 75–59، المرجع السابق.

والجدير بالذكر أنه تتميز المؤسسة العمومية الاقتصادية التي تأخذ شكل شركة المساهمة بقابلية أسهمها للتداول هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقييد مسؤولية المساهم فيها بحدود الحصة التي قدمها في رأس مال الشركة، أو بحدود الأسهم التي اكتتب فيها[1].

**مثال:** المؤسسات الاقتصادية الوطنية التي تملك الدولة أغلبية رأسمالها الاجتماعي.

**2.الشركة ذات المسؤولية المحدودة:**

حسب المادة 564 من القانون التجاري هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص[2].

والجدير بالذكر أن المؤسسة العمومية الاقتصادية التي تأخذ شكل شركة ذات المسؤولية المحدودة أي حصص الشركاء تكتسي طابعا اسميا وغير قابل للتداول، وهذا ما أكدته المادة 569 من القانون التجاري[3].

**مثال:** المؤسسات العمومية الاقتصادية المحلية التي تنشأ بمبادرة من الجماعات المحلية (البلدية والولاية).

**ثالثا: النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية.**

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية شخص معنوي للقانون الخاص (شركة تجارية) تخضع لقواعد القانون الخاص ممثلة أساسا في قواعد القانون التجاري، تظهر هذه الخوصصة للنظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية على عدة مستويات أهمها:

**1. إنشاء وإنقضاء المؤسسة العمومية الاقتصادية:**

**أ. إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية:**

طبقا لنص المادة 5 من الأمر 01-04 يخضع إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية وتنظيمها وسيرها للأشكال التي تخضع لها شركات رؤوس الأموال المنصوص عليها في

[1] بشير الشريف شمس الدين، لعتابي سميحة، قانون المرفق العمومي-دراسة البناء التصوري والنظام القانوني للمرفق العمومي-، المرجع السابق، ص 258.

[2] أنظر المادة 564 من الأمر رقم 75-59، المرجع السابق.

[3] أنظر المادة 569، المرجع نفسه.

القانون التجاري[1]، وعليه يمر إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية التي تأخذ شكل شركة مساهمة بثلاثة مراحل أساسية وهي:

**المرحلة الأولى:** قرار الإنشاء، وهو الذي يصدر من مجلس مساهمات الدولة وهو تحت سلطة رئيس الحكومة[2].

**المرحلة الثانية:** الاكتتاب، هو إعلان الإدارة في الانضمام إلى مشروع الشركة مع التعهد بتقديم حصة رأس مال الشركة تتمثل في عدد معين من الأسهم[3].

**المرحلة الثالثة:** الجمعية التأسيسية، طبقا لنص المادة 600 من القانون التجاري فإن مهام الجمعية هي:

- اثبات رأس المال المكتتب به.
- تعيين القائمين بالإدارة.
- ابداء الرأي في المصادقة على القانون الأساسي للمؤسسة[4].

**ب. انقضاء المؤسسة العمومية الاقتصادية:**

- **الحل الإرادي:** اتفاق المساهمين على حل المؤسسة إذا اقتضت الضرورة ذلك، المادة 715 مكرر 18 من القانون التجاري[5] .

- **الحل بالاندماج:** أي تجميع مؤسستين عموميتين اقتصاديتين في مؤسسة واحدة جديدة، أو ضم إحداها للأخرى، المادة 749 من القانون التجاري[6].

- **الحل بالانفصال:** أي تقسيم الشركة إلى شركتين أو أكثر، المادة 744 من القانون التجاري[7].

---

[1] أنظر المادة 5 من الأمر رقم 01-04، المرجع السابق.

[2] أنظر المادة 08، المرجع نفسه.

[3] فوضيل نادية، شركات الأموال في القانون الجزائري، طبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 168.

[4] أنظر المادة 600 من الأمر رقم 75-59، المرجع السابق.

[5] أنظر المادة 715 مكرر، المرجع نفسه.

[6] أنظر المادة 749، المرجع نفسه.

[7] أنظر المادة 744، المرجع نفسه.

- **الحل بقوة القانون:** وحالاته كالآتي:

– انتهاء مدتها والتي لا يمكن أن تتجاوز 99 سنة حسب المادة 546 من القانون التجاري[1].

– تحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله.

– التأميم.

– تجمع الأسهم أو الحصص في يد شخص واحد[2].

- **الحل الإداري:**

– **الدمج:** هو صدور قرار إداري مضمونه ضم أو دمج مؤسستين اقتصاديتين أو أكثر، فهو يتميز عن الحل بالاندماج كون هذا الأخير يكون بإرادة المساهمين بموجب "عقد"[3]، ويكون قرار الإداري للدمج صادر عن مجلس مساهمات الدولة هو المختص بهذا القرار طبقا للمادة 11 من المر 01-04[4].

– **الخوصصة:** هي عقد يهدف إلى نقل الملكية من الدولة أو أشخاص القانون العام إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وهذا طبقا للمادة 13 من الأمر رقم 01-04 [5]، كما أن القانون ذاته لمجلس مساهمات الدولة مهمة دراسة ملفات الخوصصة والموافقة عليها حسب المادة 9 مطة أخيرة[6] من نفس الأمر.

– **إعادة الهيكلة:** مؤدى ذلك قيام الجهاز الإداري المختص بالقضاء على الشخصية القانونية للمؤسسة وتخصيص أصولها وتوزيعها لإنشاء مؤسسات عمومية اقتصادية جديدة[7].

---

[1] أنظر المادة 546، الأمر رقم 75-59، المرجع السابق.

[2] بشير الشريف شمس الدين، لعتابي سميحة، قانون المرفق العمومي-دراسة البناء التصوري والنظام القانوني للمرفق العمومي-، المرجع السابق، ص 265.

[3] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[4] أنظر المادة 111 من الأمر رقم 01-04، المرجع السابق.

[5] أنظر المادة 13، المرجع نفسه.

[6] أنظر المادة 9 مطة أخيرة، المرجع نفسه.

[7] محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 156.

**2. اكتساب المؤسسة العمومية الاقتصادية لصفة التاجر:**

من خلال التعريف الوارد بالمادة 02 من الأمر رقم 01-04 نستنبط وجود معيارين أساسين:

**أ. المعيار المادي:**

ويتمثل في نشاط المؤسسة ذو طبيعة تجارية، بمعنى استبعاد المؤسسات التي تمارس نشاطا إداريا أو اجتماعيا من مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية[1].

**ب. المعيار الشكلي:**

ويتكون هذا المعيار من عنصرين:

- حيازة الدولة أو شخص معنوي آخر للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي للمؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، بمعنى التأثير المهيمن على المؤسسة[2]، لاسيما من حيث اتخاذ القرارات،
- اكتساب المؤسسة على الشخصية المعنوية المستقلة بمعنى القدرة على اكتساب حقوق وتحمل الالتزامات بصفة مستقلة عن الجهة المنشئة لها، هذا من جهة، من جهة أخرى أن نشاطها الرئيسي ذو طبيعة تجارية وليس إدارية ولا اجتماعية، بالإضافة إلى خضوعها إلى أحكام الإفلاس والتسوية القضائية طبقا لنص المادة 217 من القانون التجاري[3].

تجب الإشارة في هذا الصدد أن المشرع أورد استثناء على القاعدة العامة أعلاه ضمن فقرة 3 من المادة 217 بمنح الدولة صفة التدخل عن طريق آلية الدعم (المساعدات العمومية)

---

[1] بشير الشريف شمس الدين، لعقابي سميحة، قانون المرفق العمومي-دراسة البناء التصوري والنظام القانوني للمرفق العمومي- ، المرجع السابق، ص 255.

[2] المرجع نفسه، صفحة نفسها.

[3] تنص المادة 1/217 على أنه ***<< تخضع الشركات ذات أموال عمومية كليا أو جزئيا لأحكام هذا الباب المتعلق بالإفلاس والتسوية القضائية*** >> من القانون التجاري المعدل والمتمم.

لانقاد المؤسسة من الإفلاس، وهذا يشكل مساسا بمبدأ المنافسة الحرة والنزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين، وهذا ما سنتطرق إليه بالتحليل لاحقا[1].

### 3. أملاك المؤسسة العمومية الاقتصادية:

حسب المادة 4 فقرة 2 من القانون 90-30 المتضمن قانون الأملاك الوطنية المعدل والمتمم بالقانون 08-14، فإنها لا تستفيد من قواعد الحماية المدنية المقررة للأملاك الوطنية الخاصة وبالتالي أملاكها قابلة للتصرف فيها والتقادم والحجز عليها[2].

### 4. مستخدمي المؤسسة العمومية الاقتصادية:

يخضع عمالها لقواعد قانون العمل 90-11 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم، وهذا من خلال المادة 02 من الأمر 06-03 المعدل والمتمم كونها لم تدرج المؤسسات العمومية الاقتصادية ضمنها[3].

### 5. حق المؤسسات العمومية الاقتصادية في اللجوء للتحكيم:

حيث يحق لها اللجوء إلى التحكيم لفض نزاعاتها طبقا للمادتين 975 و1006 فقرة 3 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية 08-09 المعدل والمتمم بـ 22-13[4].

والجدير بالملاحظة من خلال استقراء المادتين أعلاه نجد أنهما لا يمنعان اللجوء المبدئي إلى التحكيم إلا بالنسبة للأشخاص المعنوية العامة.

---

[1] تنص المادة 3/217 من القانون التجاري المعدل والمتمم على أنه <<(...) ***غير أنه يمكن أن تتخذ السلطة العمومية المؤهلة عن طريق التنظيم تدابير تسديد مستحقات الدائنين(...)*** >>.

[2] أنظر المادة 4 فقرة 2 من القانون 90-30، المؤرخ في 1 ديسمبر سنة 1990، يتضمن قانون الأملاك الوطنية، ج. ر. ج. ج، العدد 52، المؤرخ في 2 ديسمبر سنة 1990، المعدل والمتمم بالقانون رقم 08-14 المؤرخ في 20 جويلية سنة 2008، ج. ر. ج. ج، العدد 44، مؤرخ في 3 أوت سنة 2008.

[3] أنظر المادة 02 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج. ر. ج. ج، العدد 46، المؤرخ في 16 جويلية سنة 2006 المتمم بالقانون رقم 22-22 المؤرخ في 18 ديسمبر سنة 2022، ج. ر. ج. ج، العدد 85، مؤرخ في 19 ديسمبر سنة 2022.

[4] تنص المادة 975 من ق إ، م إ على أنه: << **لا يجوز للأشخاص المذكورة في المادة 800 أعلاه أن تجري تحكيما إلا في الحالات الواردة في الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها الجزائر وفي مادة الصفقات العمومية** >>، كما تنص المادة 1006 ف 3 من القانون ذاته على أنه: << ***ولا يجوز للأشخاص المعنوية العامة أن تطلب التحكيم في علاقاتها الاقتصادية الدولية أو في إطار الصفقات العمومية*** >>.

**6. المؤسسة العمومية الاقتصادية ومبدأ التخصص:**

لا تخضع المؤسسة الاقتصادية لمبدأ التخصص، وبالتالي فهي تملك حرية تنويع نشاطها في إطار قانونها الأساسي[1].

**أمثلة واقعية عن المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر.**

-الخطوط الجوية الجزائرية.

-شركة اتصالات الجزائر.

- الصندوق الوطني للسكن CNL.

## الفرع الثاني

## عوامل تعزيز المكانة الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية.

تحتل المؤسسة العمومية الاقتصادية مكانة هامة بين المؤسسات في السوق بما يضمن بقائها وحفاظها على ميزتها التنافسية ومكانتها الاقتصادية، ويدخل في ذلك عدة عوامل تعزز من ذلك بما يتطلب توجيهات استراتيجية فعالة وقيادة متميزة بالإضافة إلى التركيز على الابتكار (أولا)، ونشاط البحث والتطوير التكنولوجي لتعزيز الكفاءة التنافسية، وبما في ذلك أيضا استراتيجيات الدعم الحكومي والتمويل الممنوحة لها من طرف السلطات العمومية (ثانيا) وذلك بما يلزم لتحقيق النمو المستدام بما فيه فهم احتياجات السوق.

**أولا: الابتكار كعامل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية.**

بات الابتكار في عالم الأعمال اليوم ضرورة ملحة تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات الاقتصادية، لا سيما في بيئة تتصف بالمنافسة من أجل البقاء والنمو وما يرافقها من ضغوط وتهديدات على المستويين المحلي والعالمي، الشيء الذي يفرض على المؤسسات الاقتصادية خيارين رئيسيين، يتمثل الأول في تحقيق مطلب التكييف من خلال المبادرة بالفعل ويتمثل

[1] بشير الشريف شمس الدين، لعتابي سميحة، قانون المرفق العمومي-دراسة البناء التصوري والنظام القانوني للمرفق العمومي-، المرجع السابق، ص 260.

الثاني في تحقيق مطلب الاستباقية، وتحسين منتجاتها الحالية بشرط أن يكون الابتكار بمستوى يوازي التحدي القائم.

قد أصبحت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اليوم تطمح إلى أن تكون في مصاف المؤسسات المؤهلة للتعامل وفق شروط المنافسة خاصة مع الظروف الجديدة لبيئتها الاقتصادية وهي مطالبة اليوم أن تعمل على رفع قدراتها التنافسية وبشكل يضمن لها البقاء والنمو، يعني ذلك أن تعمل على خلق مزايا تنافسية في الأسواق من خلال تبني خيارات استراتيجية تسمح لها بابتكار تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة عالية الجودة، منخفضة التكاليف وذلك عن طريق تبني استراتيجية ابتكارية للمؤسسة[1].

تزامنا مع الظروف الاقتصادية الراهنة من بينها تداعيات العولمة، التطور التكنولوجي، الولوج على اقتصاد المعرفة، سرعة وحدة المنافسة بين المؤسسات، سرعة تغير الحاجات ورغبات الزبائن، قصر دورة حياة المنتجات، كل هذا فرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات جديدة فلم تعد أهداف هذه الأخيرة تقتصر على ضمان القدرة على البقاء فقط، وإنما تحول الرهان إلى اكتساب المركز التنافسي القوي قصد مواجهة هذه المنافسة بنجاح، ويكون ذلك من خلال حيازة المزايا التنافسية التي تعتبر بمثابة عنصر التفوق مقارنة بالمنافسين.

مصادر اكتساب هذه الميزة ونشير في هذه الدراسة إلى أن الابتكار يعد إحدى أهم هذه المصادر، فتقديم المؤسسة لمنتجاتها أو خدمات جديدة تماما أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات الحالية والعمل على إظهار التميز والتفوق في إحدى عناصر المنتج المقدم قصد تلبية حاجات ورغبات الزبائن من شأنه أن يدعم المزايا التنافسية للمؤسسة ومنه اكتساب أكبر حصة سوقية وربحية أعلى من المنافسين في المجال[2].

---

[1] ملايكية عامر، <<واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية سوق أهراس–>>، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2012، ص 118.

[2] بن الدين نور الهدى، <<دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة ""ENIE–>>، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة سيدي بلعباس، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 475.

يختلف مفهوم الابتكار من باحث إلى آخر حسب الجانب الذي يراه مهما في الابتكار، فيعرفه البعض على أنه كل شيء مختلف تم إدماجه في المؤسسة، كما يعرفه على أنه إنتاج وتنفيذ الأفكار والمنتجات الجديدة في سياق خاص، والجدير بالذكر أن الابتكار يختلف باختلاف النمط المستخدم فيه، فنجد الابتكار في المؤسسة الخاص بالإنتاج، حيث يظهر في كل مجالات الإنتاج ويتجسد في خلق مؤسسة في أي قطاع من قطاعات النشاط، كما يمكن خلق منتوج جديد أو إعادة تشكيل منتوجات متواجدة أو إنتاجها بطريقة مختلفة حسب نوع السوق أو قناة التوزيع، كذلك نجد الابتكار في إجراءات الإنتاج، فيمكن صنع منتج بفضل تكنولوجيا جديدة أو سيرورة إنتاج غير معروفة، فالتكنولوجيا يمكن أن تتجسد في شكل تجهيزات جديدة للإنتاج أو إدخال مادة أولية مختلفة. نجد كذلك الابتكار التنظيمي فيمكن للابتكار أن يحول التنظيم ومثال ذلك الإنتاج حسب الطلب بطريقة تستجيب بسرعة لتدفقات الطلب مع التقليص من التخزين[1].

يمكن القول أن الابتكار أهم وسيلة تضمن استمرار المؤسسة الاقتصادية وتحافظ على مكانتها الاقتصادية في بيئة دائمة التغيير، حيث المشكلة تكمن في كيفية خلق العميل والقدرة على المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، ويلعب الابتكار دورا مهما في ذلك من خلال البحث عن الفرص التسويقية الجديدة وتحويل التهديدات إلى فرص وأسواق جديدة، واكتشاف الحاجات الكامنة، وإيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية، وهو ما يحقق مزايا تنافسية جديدة ويحسن المزايا القائمة، ولم يعد الابتكار يقتصر على التطوير في المنتج أو العمليات بل أصبح يركز على العناصر الفنية والتنظيمية التي تحقق تميز المؤسسات من ناحية الأداء الوظيفي والتحكم في التكاليف.

ومن بين المزايا التي يساهم فيها الابتكار في تعزيز مكانة المؤسسة العمومية الاقتصادية نذكر ما يلي:

[1] سايبي صندرة، <<الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية-واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية->>، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، المجلد 25، العدد03، الجزائر، 2014، ص 311.

– لقد ساهم الابتكار في مجال العمليات في تسهيل العملية الإنتاجية وزيادة طاقة الإنتاج التي ساعدت على الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومن ثم تحقيق ميزة التكلفة.

– لا يقتصر تبني الابتكار في المؤسسة على تحسين العملية الإنتاجية وإجراء تعديلات على المنتجات الحالية، بل يتعدى الأمر إلى إطلاق منتجات جديدة تماما تمت اضافتها إلى تشكيلة المنتجات الموجودة.

إذن يكمن أهمية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية في:

إن خصائص الاقتصاد الحالي القائم على المنافسة الحرة جعل من الاعتماد على استراتيجية الأسعار المنخفضة ممارسة تقليدية لا تتوافق دائما وأهداف المؤسسات المعاصرة، فالتنافس اليوم ما بين المنشآت لم يعد قائما على حجم أو قيمة الهياكل والموارد المادية، وإنما على حجم الاستثمارات التي تخصصها للابتكار أكثر من ذلك يرى ***بيتر دراكر*** أن للمؤسسة الاقتصادية وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار.

إن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير لإثراء المعرفة إلى الابتكار هدفه الأساسي رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو تطوير عمليات الإنتاج والتسويق مبتغاها الأول والأخير زيادة نصيب المؤسسة في الأسواق وإذا كان الابتكار يعني الميزة التنافسية، فإن جودة هذه الأخيرة ترتبط بقيمة الاستثمار في البحث والتطوير وزيادة وتيرة المعرفة للموارد البشرية، ورغم تفاوت المؤسسات الاقتصادية في معدلات ومستويات هذا الاستثمار يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة مثل: حتمية وعدد الأبحاث المنجزة من طرف المؤسسة الاقتصادية، نسبة ميزانية البحث والتطوير[1] وغيرها.

**ثانيا: المساعدات العمومية عنصر محصّن للمكانة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية**

إضافة إلى القطاع العمومي الاقتصادي تتدخل الدولة كذلك في الحياة الاقتصادية وفق وسيلتي المساعدات العمومية والطلب العمومي، بالنسبة للوسيلة الأولى، فهي تعتبر من

[1] ملايكية عامر، مرجع سابق، ص 120.

الإدارات الكلاسيكية للسياسة الاقتصادية، ترتكز على استعمال الموارد العمومية لتحفيز الاقتصاد أو لتحقيق أغراض اجتماعية معينة، وهذا ما يمكن أن يحيز المؤسسة العمومية الاقتصادية عن دورها الأساسي.

تشكل مساعدات الدولة للمؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة أداة تقليدية لتدخلها في الحقل الاقتصادي، ترتكز على استعمال الموارد العمومية لتحقيق أهداف اقتصادية معينة، غير أنه وبالنظر لإمكانية إفساد هذه المساعدات لقواعد المنافسة الحرة في السوق بفعل منحها امتيازا تنافسيا للمؤسسات المستفيدة منها على حساب المؤسسات الأخرى، فإنه يتعين تأطيرها وتنظيمها لرقابة السير التنافسي العادي للأسواق.

**1. مفهوم المساعدات العمومية:**

رغم كونها أداة تقليدية للنشاط الاقتصادي العمومي، تعتبر المساعدات العمومية من المفاهيم التي تستعصي إلى حد اليوم على التحديد الدقيق لمضمونها وذلك بفعل نسبتها، حيث تختلف من دولة إلى دولة أخرى، كما قد تختلف داخل الدولة الواحدة من وقت لآخر بحسب تطور أيديولوجيتها الاقتصادية وكذلك بفعل تعدد أشكالها في الواقع.

**أ. تعريف المساعدات العمومية:**

رغم كونها أداة كلاسيكية للسياسة الاقتصادية، إلا أنه يخلو النظام المعياري سواء في الجزائر أو في فرنسا من أي تعريف محدد للمساعدات العمومية، على خلاف التشريعات الدولية، التي أولت أهمية لهذه الوسيلة القانونية التدخلية بالنسبة للنظام القانوني الجزائري نعاين عدم وجود أي تعريف تشريعي أو قضائي للمساعدات العمومية، كما لا يوجد أي تنظيم قانوني عام لهذه التدخلية، باستثناء الإشارة إلى بعض النصوص القانونية إلى بعض أشكالها مثل المساعدة الحالية الممنوحة للمؤسسة العمومية الاقتصادية عندما تتحمل قيودا للخدمة العمومية، والتي وإن كانت تدخل في مفهوم المساعدات العمومية بمعناها الواسع، إلا أنها لا تشكل مساعدة عمومية بمعناها الضيق أي مساعدة من شأنها افساد قواعد المنافسة الحرة في السوق

كونها لا تتضمن منح أي ميزة تنافسية للمؤسسة بل ترمي إلى دفع التعويض عن الأعباء العمومية المفروضة عليها[1].

ب. **الأهداف الاقتصادية للمساعدات العمومية:**

يمكن للدولة استعمال وسيلة المساعدات العمومية للمؤسسات لتحقيق أهداف اقتصادية متعددة أخصها التطوير الصناعي، تشجيع الابتكار وتعزيز تنافسية مؤسساتها لاسيما على المستوى الدولي.

- **بالنسبة لتطوير الصناعة:** تعتبر المساعدات العمومية سواء المباشرة أو غير المباشرة الوسيلة الأكثر استعمالا من طرف الدول لاسيما ذات الاقتصاديات الناشئة لبعث وتطوير بعض أنواع الصناعات من خلال التشجيع على الاستثمار فيها، وذلك بفعل عدم الكفاية المالية والتقنية للقطاع الخاص على أن يطور ذاتيا، مثل هذه الصناعات كما هو الحال مثلا بالنسبة للصناعات التحويلية، صناعة السيارات وعليه تلجأ الدولة مدفوعة بالرغبة في بناء قطاع صناعي يخفف في فاتورة الاستيراد، ويحقق لها اكتفاء ذاتيا نسبيا إلى منح مساعدات انتقائية لبعض فروع النشاط الصناعي التي تقدر الحاجة إلى بعثها أو تطويرها.

- أما بالنسبة **للابتكار:** فإنه يعتبر اليوم محرك التنمية الاقتصادية لاسيما في ظل ظهور وتنامي مفهوم اقتصاد المعرفة، لذلك تسعى مختلف الدول سواء المتطورة منها أو السائرة في طريق التطور إلى تشجيعه والاستفادة منه في بعث وتطوير اقتصاداتها، سواء من خلال الدعم التقليدي لنشاطات البحث والتطوير على مستوى الهيئات العمومية مثل الجامعات أو مثل دعم الكيانات الخاصة لتحفيزها على الاستثمار في هذه النشاطات.

- أخيرا بالنسبة **لتعزيز تنافسية المؤسسات** تستعمل الدولة كذلك وسيلة المساعدات العمومية لزيادة تنافسية مؤسساتها سواء العمومية منها أو الخاصة، وخلق مؤسسات امتياز وطنية مؤهلة لاقتحام السوق الدولية وقادرة على المنافسة والبقاء.

[1] أنظر المادة 57 من القانون رقم 88-01، المرجع السابق.

**2. أنواع المساعدات المالية:**

تمتاز المساعدات المالي العمومية بتعدد أنواعها وأشكالها في الواقع وذلك بحسب المعيار المعتمد في تصنيفها، الأمر الذي شكل أحد الأساسية التي حالت دون تحديد مفهومها تحديدا دقيقا، عموما يمكن تصنيف هذه المساعدات استنادا إلى معيارين أساسين هما معيار مادي يرتكز على طبيعة مضمونها ومعيار قانوني يرتكز على طبيعة الأداة القانونية التي تتم بها.

**أ. المساعدات العمومية حسب المعيار المادي:**

- **مساعدات مالية:** ترتكز على منح موارد مالية لمؤسسة أو عدة مؤسسات تأخذ غالبا شكل مساعدات مباشرة مثل: الإعانات الحالية، قروض بفوائد أو ضمانات أو مساعدات غير مباشرة كتخفيض الضرائب أو الإعفاء عنها.
- **مساعدات قانونية:** تمنح في إطار نشاطات المرفق العمومي مثل: منح المؤسسة المعنية حقا احتكاريا لتسيير النشاط أو حقوق حصرية على الملكية العمومية أو منحها بعض صلاحيات السلطة العمومية.
- **مساعدات مادية:** ترتكز على منح المؤسسة مزايا مادية معينة، تجهيزات، منشآت تحتية، أراضي وغيرها.

**ب. المساعدات العمومية حسب المعيار القانوني:**

تنقسم حسب طبيعة الأداة القانونية التي تتم بها إلى مساعدات انفرادية ومساعدات تعاقدية.

- **المساعدات الانفرادية:** يمنح هذا النوع من المساعدات العمومية بواسطة أعمال انفرادية من الجهة الإدارية المختصة، أي قرارات إدارية، يشكل هذا النوع من المساعدات العمومية كونه يتسم بالانفرادية، الشكل التقليدي للتدخل العمومي في الاقتصاد.
- **المساعدات التعاقدية:** تمنح هذه المساعدات بواسطة عمل اتفاقي، أي عقد أو اتفاقية تبرم بين الجهة الإدارية والمستفيد من المساعدة، يندرج هذا النوع من المساعدات في إطار التحول الذي طرأ على إدارات النشاط الاقتصادي العمومي، والقائم على المرونة،

التفاوض والإقناع بدل الصرامة، الانفرادية والإكراه في تدخلات الدولة في الاقتصاد وفيما يتعلق بالطبيعة القانونية للعقد المبرم في هذه الحالة فهو عقد إداري إعمالا للمعيار العضوي المعمول به في الجزائر[1].

**ثالثا: التحديات التي تواجه المؤسسة العمومية الاقتصادية.**

تواجه المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر مجموعة من التحديات الهامة التي تعتبر عائقا أمام تقدمها وتطورها، أحد هذه التحديات أو العقبات هو الدعم العمومي أو الحكومي المقدم لصالح هذه المؤسسات الذي يبقيها في السوق، وبالتالي تجد ***هذه المؤسسات لا تولي أهمية كبيرة للابتكار والبحث والتطوير التكنولوجي*** باعتبارها منافس قوي في السوق، كذلك نجد أن نقص التحديث التكنولوجي والتطوير في البنية التحتية، حيث تعاني العديد من المؤسسات من قدرات تكنولوجية محددة وتحتاج إلى استثمارات كبيرة لتحديث تجهيزاتها، وتحسين بنيتها التحتية بالإضافة إلى ذلك تشكل البيروقراطية والإجراءات الإدارية الطويلة المعقدة عقبة أخرى أمام تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسات العمومية.

تعتبر كذلك مشكلة الفساد أيضا تحديا كبيرا حيث يمكن أن يؤذي الفساد إلى إضعاف النظام الاقتصادي وتفويض الثقة بين المؤسسات العمومية والحكومية، وفي سياق الاقتصاد وتعاني المؤسسات العمومية من تقلبات في الأسعار مما يزيد صعوبة تخطيها وتحقيق أهدافها المالية والاقتصادية، علاوة على ذلك يمكن أن يؤثر عدم الاستقرار السياسي على استمرارية الأعمال والاستثمارات مما يضع الشركات في وضع حرج ويصعب عليها التعامل معه.

**نخلص** إلى أنه يمكن للمساعدات العمومية التي تقدمها الدولة إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار تنفيذ سياستها العامة، أن يؤثر بشكل كبير على عامل الابتكار ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث تصبح هذه الأخيرة تستمد قوتها في السوق ليس من إنتاج وتنفيذ الأفكار والابداع، وإنما تنفيذا لرغبة الدولة.

[1] بشير الشريف شمس الدين، لعتابي سميحة، الوسيط في القانون العام الاقتصادي، المرجع السابق، ص 222–ص 237.

## المطلب الثاني

## فعالية عاملي المنافسة والابتكار في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين أحد المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية، التي تعكف الدولة الجزائرية على تحقيقها لما له من مزايا ومؤهلات متنوعة، من بينها قدرته على المساهمة في تنويع مصادر الاقتصاد الوطني، خلق الثروة والحد من الواردات وتعزيز الصادرات، كما له مكانة من الناحية الاجتماعية لإحداث مناصب شغل، وهذا لا يتحقق إلا باستخدام عاملي المنافسة والابتكار، والدمج بينهما لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك يجدر بنا التطرق إلى تبيان مدى ملاءمة الطبيعة القانونية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعامل الابتكار (الفرع الأول)، في مقابل مدى تأثير تدخل الدولة على المكانة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة (الفرع الثاني).

### الفرع الأول

### ملاءمة الطبيعة القانونية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعامل الابتكار

تقتضي الظروف الراهنة من المؤسسات إلى إدماج الابتكار في مسارها الاستراتيجي باعتباره أداة أساسية لإكسابها ميزة تنافسية واستمرارها في ظل محيط دائم ومستمر التحولات، ولتحديد مدى ملائمة الطبيعة القانونية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعامل الابتكار يقضي من تحديد الطبيعة القانونية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومدى ملاءمتها مع الابتكار (أولا)، تأثير عامل الابتكار على المركز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة (ثانيا)، وهذا ما سنتناوله تباعا.

**أولا: تحديد الطبيعة القانونية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومدى وملاءمتها مع الابتكار**

بمقتضى المادة 05 من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعرّف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات، يتراوح عدد عمالها من واحد (01) إلى (25) شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي

بأربعة (04) ملايير دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري، وتستوفي معيار الاستقلالية[1].

كما صنفها القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث أصناف هي:

- **المؤسسات الصغيرة:** تعرف بأنها مؤسسة تشمل من 10 إلى 49 شخصا ورقم أعمالها لا يتعدى 200 مليون دينار جزائري، ومجموع ميزانياتها السنوية لا يتعدى 100 مليون دينار جزائري[2].

- **المؤسسات الصغيرة (الصغيرة جدا):** تعرف بأنها مؤسسة تشمل من 1 إلى 9 أشخاص، ورقم أعمالها لا يتعدى 20 مليون دينار جزائري، ومجموع ميزانياتها السنوية لا يتعدى 10 مليون دينار جزائري[3].

- **المؤسسات المتوسطة:** تعرف بأنها تشمل من 50 إلى 250 شخصا، ورقم أعمالها محصور بين 200 مليون دينار جزائري و2 مليار دينار جزائري، ومجموع ميزانياتها السنوية محصور بين 100 مليون دينار جزائري و500 مليون دينار جزائري[4].

وعليه فالمؤسسات تصنف على أساس عدد العمال ورقم الأعمال والحصيلة السنوية، لكن في حالة إذا صنفت مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها، وفي فئة أخرى طبقا لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو الحصيلة لتصنيفها[5].

يتضح لنا جليا مما سبق أن الطبيعة القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ***تتماشى مع عامل الابتكار***، وذلك لخضوعها لأحكام القانون الخاص، والتأطير القانوني لها المشجع على الابتكار خصوصا القانون الأخير رقم 17-02 المذكور أعلاه، والتنظيمات المطبقة له سيما المراسيم التنفيذية التي تعمل على إيجاد بيئة ملائمة لتشجيع الابتكار في هذا النوع من

[1] أنظر المادة 05 من القانون رقم 17-02، المؤرخ في 10 جانفي سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج. ر. ج. ج، العدد 02، مؤرخ في 11 جانفي سنة 2017.

[2] أنظر المادة 9، المرجع نفسه.

[3] أنظر المادة 10، المرجع نفسه.

[4] أنظر المادة 08، المرجع نفسه.

[5] أنظر المادة 11، المرجع نفسه.

المؤسسات، وهذا ما نوضحه لاحقا، وكذا طبيعة نشاطها المنصب على إنتاج سلع و/ أو خدمات وهو مجال خصب لتجربة تقنية الابتكار وإدماجها في مسارها الاستراتيجي، ناهيك عن ذلك الابتكار في أساليب تنظيمها، من ذلك ابتكار منتجات جديدة ذات نوعية وجودة، كما يستوفي هذا النوع من المؤسسات معيار الاستقلالية كما ذكرنا سابقا، والجمع بين الملكية المشروع وادارته، فصاحب المشروع غالبا هو مايقوم بأغلب المهام كالادارة، التسيير، المالية... إلخ، الأمر الذي يجعل التعليمات والأوامر التي يسديها صاحب المشروع تصل بشكل مباشر وسريع للعاملين دون الحاجة لوجود مفوض عن مدير المشروع، مما يستتبعه تناقل الأفكار المبتكرة والمبدعة بصورة سلسة بين المستخدمين.

التخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية حيث يستمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية، مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين وسهولة التطور والتكيف مع السوق.

التجديد كونه المشروعات الصغيرة هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات فكثير من براءات الاختراع تعود الى الأفراد وأغلبهم يعملون في مشروعات صغيرة، كما أن المشروعات الصغيرة التي يديرها أصحابها تتعرض إلى التجديد والتحديث أكثر من المؤسسات العامة، لأن العاملين اللذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تزيد في أرباحهم وتجدهم بذلك لديهم حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل.

الضألة النسبية لرأس المال وطبيعتها المرنة لها القدرة على التأقلم مع المتغييرات البيئية بإمكانها التحول إلى إنتاج سلع وخدمات تناسب مع متغييرات السوق ومتطلباته وبالتالي فرصة بقائها ونموها أكثر بكثير من المؤسسات الكبيرة.

الجدير بالذكر أن أكبر شريحة من المؤسسات في الدولة الجزائرية، هي هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها أصبحت تشكل هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة البديل الواحد في الدولة الجزائرية للدفع بعجلة التنمية الاقتصادية، وتنويع صادراتها والتقليل من الاستيراد، وبالتالي أولت لها الدولة اهتمامات هذا ما سنتطرق له لاحقا، خصوصا

مع انفتاح الاقتصاد الجزائري على السوق العالمية من خلال العديد من الاتفاقيات التي ابرمتها الجزائر كاتفاقية التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي، والمنظمة العربية للتبادل الحر، ومؤخرا منظمة التبادل الحر الإفريقية "زليكاف"، وفي هذا الصدد نأخذ على سبيل المثال دولة إيطاليا لها تجربة رائدة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كون أغلب مؤسساتها من هذا النوع.

إذن لا مناص من القول أن تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحقيق مبتغاها (تعزيز مكانتها) وللرقي لمستوى تطلعات الدولة، لن يأتي ذلك إلا من خلال تجسيد سياسة ابتكار قوية وفعالة لتطوير منتجاتها أو طرق الإنتاج بما يسمح بتقديم قيمة مضافة في السوق، وبالتالي الابتكار يعتبر من بين المقاليد الضرورية للقدرة التنافسية، كما أنه يشمل مكانة بارزة في تقوية وتدعيم نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنميتها.

كما تجدر الإشارة أن عامل الابتكار كما ذكرنا أعلاه يتماشى مع طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن بمقارنة هذه الأخيرة مع المؤسسات الناشئة نجد أن حجم الابتكار يختلف في كل منها، بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد حجم الابتكار فيها أقل درجة منه في المؤسسات الناشئة، كون هذه الأخيرة تقوم أساسا على الابتكار من حيث إنشائها، هذا ما سنتناوله بالتحليل لاحقا، على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تقوم في الأصل على المنافسة ثم بعدها وحسب بيئتها والتحولات المحيطة بها لها الحرية في تبني الابتكار، وإن كان في الواقع أمر ملزم للحفاظ على تنافسيتها على المستوى الوطني، وإن أمكن على المستوى الدولي.

**ثانيا: تأثير عامل الابتكار على المركز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة**

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو طرق إنتاجية وتنظيمية، سواء لتحسين الجودة أو التقليل من التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز، وذلك يؤدي إلى التأثير في القوى التنافسية داخل الأسواق، وينعكس تأثير الابتكار في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة جوانب[1]:

**1.الابتكار وتحسين الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يهدف الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسات في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة، حيث أصبحت هذه الشهادة اليوم أمرا حتميا لدخول الأسواق العالمية، وللتأثير في الفئات السوقية ورغم تعدد معايير المطابقة تبقى جودة المنتجات هي الابتكار، الذي يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات.

**2.تأثير الابتكار على التكاليف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

إن البعد الحقيقي للابتكار هو تقليل التكاليف، وأكثر الأساليب أو الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء المنافسة في السوق هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة مما يعني أن التنافس على أساس تخفيض التكاليف.

**3.تأثير الابتكار على التميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

الابتكار هو العامل الأساسي الذي يفتح أمام المؤسسة باب من أبواب التميز عن باقي المؤسسات، عن طريق التصاميم والإبداعات الخاصة بها الذي يدفع بالزبائن لشرائها حتى ولو كانت بأسعار عالية.

[1] شبوطي حكيم، <<الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة>>، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2008، ص 215.

## 4.تأثير الابتكار على التركيز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن العلاقة بين الابتكار والتركيز في تسليط الضوء على شريحة معينة من الزبائن واستهداف رغباتهم، ويتوافق الابتكار مع استراتيجية خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقييمية عالية.[1]

من جهة أخرى توجد علاقة واضحة بين المردودية والابتكار، حيث أن الابتكار أحد العوامل المؤثرة على مردودية المؤسسة، وبالتالي يؤثر على مركزها التنافسي والاقتصادي، ولقد تبين أن المردودية أو الربح الابتكاري يأتي من كل جوانب عمل المؤسسة أكان إنتاجيا أو ماليا أو تسويقيا أو متعلق بوظائف الإدارة، أي أن جميع نشاطات المؤسسة من الممكن أن تساهم في تحقيق الربح الابتكاري. وبصفة عامة فإن نجاح المؤسسة في زيادة كفاءتها في كل الجوانب السابقة، أو في بعضها يساهم في زيادة المردودية وتنمية الربح الابتكاري الذي تحققه المؤسسة، حيث يؤثر الابتكار على مردودية المؤسسة وذلك بنجاح المنتج من خلال قدرته في الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، بتحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى والتكلفة الأدنى[2].

### 1.ميزة السعر الأعلى:

قيام المؤسسة بابتكار منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال تحيينات عليها (ابتكار التحسين) تتوافر مع ما يريده الزبون، قد ينجم عن احتكار المؤسسة للسوق أو جزء من السوق بشكل مؤقت، وذلك بسبب عنصر الجدة الذي يتولد عن الابتكار، وعنصر الموائمة الذي يتولد عن التسويق، وبالتالي فإن الجمع بين هذين العنصرين لا يكون إلا من خلال تبني الابتكار التسويقي، كما أن احتكار المؤسسة للسوق تتوقف على درجة نجاح أو كثافة الابتكار، أو قدرة المنافسين على تقديم ابتكار أفضل مما لدى المؤسسة المنافسة أو تقليد منتجاتها، وفي هذه

[1] بن عاشور ليلى، ضحاك نجية، <<الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر>>، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، المجلد 07، العدد 14، الجزائر، 2018، ص 48.

[2] شبوطي حكيم، المرجع السابق، ص 218.

الحالة ستعد المؤسسة نفسها في دائرة المنافسة من جديد، وبالتالي فإن المؤسسة الابتكارية في جميع الحالات تكون قد استغلت الفترة الزمنية في التوصل إلى منتج جديد آخر، وبالتالي تحقق ميزة السبق من جديد، كما أن المؤسسة في الفترة التي يأخذها المنافس للحاق بها تكن قد استفادت من ميزة تكلفة الوحدة الأقل من خلال التعلم الناتج عن قانون الخبرة[1].

**2.ميزة التكلفة الأدنى:**

في ميزة التكلفة الأعلى يمكن للمؤسسة أن تحقق احتكارا للسوق عن طريق التطوير في ابتكارا ما، فكلما كان الابتكار ملائم للحاجات والرغبات كلما زاد احتكارها للسوق، غير أنه في سوق المنافسة هناك بعض المنافسين الذين طوروا أساليب خاصة بهم، تمكنهم من تقليد المنتجات الجديدة، وبالتالي فإنهم سيقومون بتقليد منتج المؤسسة، ومن تم اللحاق بها بسرعة مما قد يفرض قدرة المؤسسة على استرجاع استثماراتها والانتفاع بشكل مرضي بما قدمته إلى السوق، وهنا يمكنها أن تستفيد مرة ثانية من هذا الابتكار لكن بشكل آخر وهو ميزة التكلفة الأدنى، ففي الفترة التي يكون المنافسون فيها يحاولون الالتحاق بالمؤسسة من خلال التقليد تكون هي قد استغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى[2].

## الفرع الثاني

## تأثير تدخل الدولة على المكانة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قامت الجزائر باتباع قفزة نوعية عن طرق الاهتمام الفعلي بالصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير القطاع باعتباره خطوة أساسية نحو النمو الاقتصادي، كما نجد اهتمام الجزائر كبير بهذا النوع من المؤسسات نتيجة لما جاء أو ثبت عنها من دور في التنمية الاقتصادية للدول.

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو أحمد، أساسيات اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص 366.

[2] المرجع نفسه، ص 367.

لكن بحكم طبيعتها وحجمها تصادفها في الواقع عدة معوقات وعراقيل، تعجز لوحدها تخطيها في ظل وجود مؤسسات منافسة في مواجهتها. (أولا)، مما أدى إلى تدخل السلطات العمومية الجزائرية من أجل تطويرها وترقيتها ومحاولة دعم مكانتها التنافسية (ثانيا) لما لها من أهمية في الاقتصاد، من خلال استراتيجية تمثلت في مجموعة من البرامج الوطنية والدولية، من خلال برنامج مبدأ لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية، التعاون مع فرنسا وإيطاليا وغيرها من الدول، إضافة إلى توفير مجموعة من الأجهزة التي تدعم ذلك.

**أولا: المعوقات المؤثرة على المكانة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

نجد في الجزائر عوائق كبيرة تجابه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية الإدارة العمومية، حيث تفشت البيروقراطية بشكل خطير في المجال الاقتصادي بأكمله وكلنا نعرف ما للبيروقراطية من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية وحتى الحياة الاجتماعية ككل.

كما نجد تعدد مراكز اتخاذ القرار والآجال الطويلة التي تستغرقها معالجة كل ملف أو مسألة تتعلق بالمستثمرين الخواص أو المتعاملين الاقتصاديين، أضف إلى ذلك مظاهر المحسوبية والرشوة التي تشكل كلها عوائق سلبية تؤدي إلى الانسحاب اللاطوعي لهذه المؤسسات، وهذا بالنظر للضعف الذي تعاني منه هذه المؤسسات والمتمثل في ضعف قدراتها المالية ومقاومة الظواهر السلبية[1]، مما يؤثر سلبا على قوتها الاقتصادية ومكانتها التنافسية.

**1. عوائق ومشكلات التمويل والائتمان:**

إن مشكل التمويل يشكل العائق الأول والكبير الذي يواجه إنشاء المؤسسات الصغيرة ونموها وتطورها، وهو مشكل يواجه المؤسسات العمومية والخاصة، وبالخصوص هذه الأخيرة كون المؤسسات العمومية تلقى على الأقل بعض الدعم من الدولة، ومن المعلوم أن توفر

[1] أيت مكاش سمير، قرومي حميد، <<المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل، تحديات>>، مجلة معارف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولجاج البويرة، المجلد 08، العدد 14، الجزائر، 2013، ص 231.

مصادر تمويل متاحة ورخيصة يمكن المشروعات من الانطلاق ويشجع أصحابها على المضي قدما في تجسيدها.

إن هذا المشكل المتمثل في التمويل والائتمان نتج من اتحاد عدة عوامل هي:

– العلاقة البيئية المتسمة بالعدوانية بين البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، فالبنوك لا تجازف بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة متحججة بضعف الضمانات التي تقدمها وعدم أهمية المشاريع التي تطرحها.

– معدل الفائدة تفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معدلات فائدة كبيرة، وتتحجج البنوك في هذا بأن التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الحديثة منها يعرضها إلى مخاطر أكبر، وإن نسبة نجاح هذه المؤسسات ضئيلة، بالتالي انعدام الضمانات التي توفي وتطمئن المؤسسات المالية، بالإضافة إلى مشكل معدل الفائدة نجد السياسة الجبائية ومخاطر سعر الصرف والرسوم الجمركية[1].

**2. مشكل العقار الصناعي:**

بعد أكثر من أربعين سنة من استقلال الجزائر، فإن موضوع ملكية الأراضي التي تقام عليها هذه المشروعات لا يزال موضوع ملكية الأراضي التي تقام عليها المشروعات قائما رغم محاولات الإدارة حل هذه المشكلات، لأن هذا الشكل يؤدي إلى نوع من عدم الاستقرار على الأقل النفسي للمستثمر الصغير، وهو لا يطمئن لملكية أصل من أصوله المهمة كما أن إشكالية العقار المطروحة تكمن أكثر في عدم الاستغلال الأمثل للسلطات الموجودة[2].

[1] بشني يوسف، شرارة وليد، <<الصعوبات والعراقيل التي تواجه الصغيرة والمتوسطة المبتكرة–دراسة عينية من المؤسسات الجزائرية–>>، مجلة دفاتر بوداكس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2022، ص ص 404–405.

[2] ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، <<قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–الواقع والتحديات–>>، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2018، ص 227.

**3. مشكل التموين:**

أنه من المعلوم عند كل واحد منا أن التموين يعتبر الوقود المحرك لعجلة مردودية المؤسسة، وأن أي اضطراب أو عجز في التموين سواء بالمواد الأولية أو بقطع الغيار أو التموين بالتجهيزات سيؤذي حتما إلى عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإن المتتبع لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجد ما تعاني من هذا الشكل خاصة فيما يخص التموين بالمواد المستوردة رغم انفتاح الجزائر على السوق[1].

**4. المشكلات والصعوبات التسويقية:**

تمثل أهم الصعوبات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات وتختلف هذه المجموعة من الصعوبات حسب نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الممارس وهي تتمثل فيما يلي:

– انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات مما يؤذي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة عدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي، وأذواق المستهلكين بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في تسديد خدمة المبيعات.

– تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية السائلة في بعض الأحيان بدافع التقليد، المحاكاة أو الاعتماد على استخدام هذه السلع الأجنبية مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية.

– عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية، وقيام بعض المؤسسات الأجنبية باتباع سياسة المزاحمة.

– اتجاه نسبة كبيرة عن المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو البيع لتجار التجزئة الصغار، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية لهذه المؤسسات وعدم قيامها بأداء هذه المهمة بكفاءة.

– نقص المهارات التسويقية والترويجية لأصحاب هذه المؤسسات خاصة عند التعريف بالمنتجات.

[1] أيت عكاش سمير، قروي حميد، مرجع سابق، ص 232.

– عدم استغلال القدرات التصديرية فلما تهتم الجهات المتخصصة في تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من استغلال قدراتها التصديرية[1].

**5. المشكلات والصعوبات الفنية:**

– الاعتماد فقط على قدرات وخبرات أصحاب العمل.

– استخدام أجهزة أقل حداثة أو أقل تطورا مقارنة مع تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة.

– عدم اتباع أساليب الصيانة أو الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعد على تحسين منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية.

– عدم خضوع المادة الخام المستخدمة ومستلزمات الإنتاج للمعايير الفنية والهندسية.

– صعوبة الحصول على المدخلات المادية للإنتاج.

– صعوبة الحصول على المعلومات والتكنولوجيا وصعوبة التطوير والتحديث التكنولوجي مثال: وفقا لدراسة أجرتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2004) من بين الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية نقص المعلومات عن الأسواق والمعايير والحواجز التي تعترض الدخول والخروج، والعوائق التي تحول دون الوصول إلى الأسواق[2].

قد تدخل كذلك عوامل أخرى في تحديد المركز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنف كحدود ومعوقات لها من بينها السياسة الوطنية المنتهجة في الابتكار، التي قد تكون عائقا أمام النمو الاقتصادي لهذه المؤسسات، كذلك المؤسسات التي لا تبتكر لعدم وجود الابتكار هي أيضا قد يكون عائقا أيضا أمام النمو الاقتصادي.

---

[1] د. مولاي أمينة، <<واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر>>، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي نور البشير البيض، المجلد 07، العدد01، الجزائر، 2020، ص 135.

[2] غزال مريم، براسي نصيرة، <<الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر>>، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة الوادي، العدد 03، الجزائر، 2020، ص 09.

**6. ضعف السياسة الوطنية للابتكار:**

يستفاد من الأرقام الرسمية أن نسبة الباحثين الجزائريين إلى عدد السكان تعادل 0,06 بالمائة، وهو رقم متواضع مقارنة بأحد أهم شركاء الجزائر التجاريين أي فرنسا، حيث ترتفع النسبة إلى 0,43 بالمائة، أما نسبة الانفاق الحكومي في البحث العلمي إلى إجمالي الدخل ضمن البرنامج الوطني فتقريبا بدأ من العام الجاري إلى 0,2 بالمائة، وهو الآخر رقم يبتعد كثيرا عن المعدل العالمي الذي يلامس 4 بالمائة، أما نصيب الابتكار في البرنامج الوطني للبحث فلا أحد بإمكانه أن يحدده بسبب ضعف آليات المتابعة والتقييم من جهة ولأن الإطار القانوني في الجزائر لا يشجع على تسجيل براءات الاختراع مما دفع الباحثين إلى التوجه إلى البلدان الأجنبية الأكثر صرامة في حماية الملكية الفكرية[1].

**نخلص** في ظل وجود هذه المعوقات أن **المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لا تبتكر**، ما يؤكد ذلك احصائيات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن 99 بالمائة من مشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنحصر بين قطاع النقل بنسبة 66%، وقطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 20%، وهما قطاعان ضعيفا الارتباط بالابتكار في محتوى الاقتصاد الجزائري لارتباطها بالمنتج الأجنبي من جهة ولأن النقل قطاع خدماتي بالدرجة الأولى ومعنى ذلك أن المؤسسة الجزائرية الخاصة غير معنية بمحددات الابتكار وبالتالي لا شأن لها بموضوعات براءات الاختراع والملكية الفكرية.[2]

**ثانيا: دعم الدولة للمكانة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

نظرا لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدفع بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية سطرت السلطات العمومية برامج متعددة، وأحدثت أجهزة دعم ومرافقة مختلفة لتكثيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، والعمل على تفعيل أدائه من خلال تحسين تنافسية

[1] ميموني ياسين، <<الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات –حالة الجزائر–>>، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي أحمد زبانة غيليزان، المجلد 03، العدد 06، الجزائر، 2015، ص 13.

[2] المرجع نفسه، ص 14.

المؤسسات من جهة أخرى، وكذا تسهيلات في مجال الصفقات العمومية، وهذا ما سنتطرق له بصورة مقتضبة كالتالي:

**1. أجهزة الدعم المستحدثة:**

هي مجموعة من الأجهزة التي تم استحداثها عن طريق التنظيمات المنفذة للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي سنجيزها فيما يلي:

**أ. وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار ADPMEP:**

هيئة أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 20-331، تتولى الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إنشاء وديمومة هذه المؤسسات بالتنسيق مع القطاعات المعنية[1].

وتجدر الإشارة أنه بموجب المرسوم التنفيذي 20-331 المعدل والمتمم للمرسوم 18-170 أصبحت للوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار فروع محلية تتمثل في:

- **مراكز الدعم والاستشارة:** فهي تتولى مهمة تنفيذ برامج وأنظمة دعم تطوير وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:
  - دعم الابتكار والبحث والتطوير والرقمنة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعصرنتها.
  - دعم ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحفاظ عليها.
  - دراسة وتحليل احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنفيذ برامج وأنظمة دعمها بالاتصال مع مجموع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي.[2]

[1] أنظر المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 18-170 مؤرخ في 26 جوان سنة 2018، يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، ج. ر. ج. ج، العدد 39، مؤرخ في 4 جويلية سنة 2018، المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-331، المؤرخ في 22 نوفمبر سنة 2020، ج.ر.ج.ج، العدد 70، المؤرخ في 25 نوفمبر سنة 2020.

[2] أنظر المادة 21، المرجع نفسه.

- **مشاتل المؤسسات:** هي عبارة عن إطار متكامل لبيئة تتوفر على المكان والتجهيزات والآليات والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم خدمات الاحتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة والتسريع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة أو تلك التي لديها إمكانات نمو كبيرة.
- توفير إيواء ظرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه الصعوبات.[1]

**ب. المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CNCDPME:**

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-194 من أجل تعزيز التشاور والحوار الذي يجمع بين السلطات العمومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجمعيات ومنظمات مهنية لتشكيل شراكة حقيقية من أجل تطوير وتنفيذ ومراقبة السياسات الموضوعة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[2].

الجدير بالذكر أنه من أبرز أهداف المجلس هي رفع تحدي تنويع مصادر الثروة واستبدال الواردات بالمنتوجات الوطنية، الأمر الذي يتطلب تظافر جهود جميع الفاعلين في الساحة الاقتصادية قصد تسهيل إنشاء وتطور واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها البديل الواعد لذلك، وللاقتراب من المعدلات الدولية لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل 1000 ساكن والتي تتجاوز 45 مؤسسة صغيرة وكبيرة[3].

---

[1] أنظر المادة 21 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 18-170، المرجع السابق.

[2] أنظر المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 17-194 مؤرخ في 11 جوان سنة 2017، يتضمن مهام المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وسيره، ج. ر. ج. ج، العدد 36، مؤرخ في 14 جوان سنة 2017.

[3] للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على موقع المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CNCDPME الرابط الإلكتروني: https:// cncdpme. Dz

**ت. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR:**

أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم[1].

تكمن المهمة الأساسية لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تسهيل الحصول على القروض البنكية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومشاركة البنوك في تقاسم أخطار تمويل هذه المؤسسات من خلال الضمانات المقدمة، كما أن هذا الصندوق يرافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ويساعدها في التركيب الحالي للمشاريع المجدية بما يمكنها من تنبؤ مكانة متقدمة في ظل شدة تنافسية معقدة[2].

**الجائزة الوطنية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:**

تم إحداثها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-226 المتضمن إحداث جائزة وطنية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمحدد لشروط وكيفيات منحها.

تنصب هذه الجائزة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي وصعت حيز التنفيذ منتجا (سلعة أو خدمة)، أو طريقة إنتاج جديدة أو محسنة بشكل كبير أو طريقة تسويق جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المؤسسة أو في تنظيم مكان العمل أو في العلاقات الخارجية[3]، والجائزة تتشكل من ميداليات ومكافآت مالية وشهادة استحقاق[4].

---

[1] أنظر المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 17-193 مؤرخ في 11 جوان سنة 2017، يتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج. ر. ج، العدد 36، مؤرخ في 14 جوان سنة 2017.

[2] الموقع الرسمي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR، أطلع عليه بتاريخ 2024/04/26 على الساعة 20:00 متاح على: https:// www. Fgor. Dz/ portal/ ar.

[3] أنظر المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 18-226، مؤرخ في 24 سبتمبر سنة 2018، يتضمن إحداث جائزة وطنية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة ويحدد شروط وكيفيات منحها، ج. ر. ج. ج، العدد 57، مؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2018.

[4] أنظر المادة 02، المرجع نفسه.

من هذا المنطلق فالجائزة تعتبر كآلية لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا النشطة في الصناعة على الاندماج في ديناميكية الابتكار الدائم والمستمر، الأمر الذي يستتبعه تحسين قدرتها التنافسية.

**2. برامج الدعم المستحدثة:**

لا تفوتنا الإشارة إلى وجود برامج تعاون متنوعة في الجزائر مع بعض الشركاء الأجانب، وكذا هيئات دولية متخصصة للاستفادة من التجارب الدولية لاسيما في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بهدف تطوير نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحسين تنافسها، والتي سنجيزها فيما يلي:

**أ. برنامج الابتكار وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة INNODEV:**

هو برنامج تعاوني ثنائي مع الشريك الألماني عبر الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ يهدف إلى تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخدمات البيع الموجهة لها من أجل أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة والمحافظة على البيئة، كما يقدم هذا البرنامج الدعم لتحسين النظام البيئي من أجل بروز مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة تنافسية ومستدامة، وحدده مدة تنفيذه بثلاث سنوات بداية من سنة 2020[1].

**ب. برنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PAD-PME:**

الهدف العام من تنفيذ البرنامج هو تحسين الإطار العام لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال توفير المرافقة التقنية الضرورية لأجهزة الدعم والمرافقة حتى يتسنى لها توفير خدمات ذات نوعية[2].

[1] الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، برنامج الابتكار وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة INNODEV، أطلع عليه بتاريخ 2024/04/26 على الساعة 20:44 على الرابط الإلكتروني التالي: https:// www. Inductrie. Gov. Dz/ innoder.

[2] الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PAD-PME أطلع عليه بتاريخ 2024/04/27 على الساعة 19:40 متاح على الرابط الإلكتروني التالي: https:// www.industrie. Gov.dz/ pad-pme/.

**ت. برنامج دعم انتقال الجزائر إلى اقتصاد أخضر دائري ECOVERTEC:**

يهدف هذا البرنامج لتجهيز العرض والطلب فيما يتعلق بالاستهلاك والإنتاج المستدامين والإنتاج وكفاءة واستخدام الموارد[1].

**ث. برنامج دعم التنويع الصناعي وتحسين مناخ الأعمال PADICA:**

يهدف هذا الأخير تهيئة الظروف لزيادة حصة القطاع الصناعي في الاقتصاد والمساهمة في زيادة تنويع الاقتصاد الجزائري، وتم رصد ميزانية مقدرة بـ 18 مليون أورو، وحددت مدته بـ 4 سنوات.[2]

**3. التسهيلات ضمن قانون الصفقات العمومية 23-12:**

حيث جاء هذا القانون في إطار ترقية الإنتاج الوطني والأداة الوطنية للإنتاج بتخصيص الصفقة العمومية حصريا للمؤسسات الصغيرة أو الصغيرة جدا، كما هي معرفة في القانون التنظيم المعمول بهما لتلبية بعض حاجيات المصلحة المتعاقدة، إلا في بعض الحالات الاستثنائية المبررة قانونا يمكن للمصلحة المتعاقدة الخروج عن هذه القاعدة[3].

## المبحث الثاني

## المؤسسات القائمة على الابتكار.

تتميز المؤسسات القائمة أساسا على الابتكار، القدرة على تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات تلبي احتياجات السوق بشكل فعال أو في كيفية إدارة عملياتها الداخلية، وتهدف هذه المؤسسات إلى التميز في السوق، كما أنها تنشط في القطاعات والنشاطات الحيوية والحديثة، ويدخل ضمن هذا النوع من المؤسسات العديد من الشركات أهمها الشركات الناشئة، هذه الأخيرة هي محل دراستنا نظرا لكونها رائدة في مجال الابتكار، الأمر الذي

[1] الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، برنامج دعم انتقال الجزائر إلى اقتصاد أخضر دائري ECOVERTEC أطلع عليه بتاريخ 2024/04/27 على الساعة 19:59 متاح على الرابط الالكتروني التالي: https:// www.industrie. Gov.dz/ ecovertec/

[2] الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، برنامج دعم التنويع وتحسين مناخ الأعمال PADICA أطلع عليه بتاريخ 2024/04/27 على الساعة 20:15 تاح على الرابط الإلكتروني التالي: https:// www.industrie. Gov.dz/ padica/

[3] أنظر المادة 58 من القانون 23-12، المرجع السابق.

اقتضى منا تحديد مكانتها في القانون الجزائري (المطلب الأول)، وكذا البحث عن مكانتها الاقتصادية (المطلب الثاني).

## المطلب الأول

## مكانة المؤسسة الناشئة في القانون الجزائري.

تعتبر المؤسسات الناشئة كنموذج اقتصادي جديد من شأنه المساهمة في تنمية النسيج الاقتصادي والاجتماعي للبلد وتوجيهه نحو اقتصاد المعرفة، كما حظي هذا النوع من المؤسسات في الجزائر باهتمام كبير خلال الآونة الأخيرة نظرا لما تحققه من قيمة مضافة وخلق الثروة وخلق فرص عمل مهمة، ولتحديد مكانة المؤسسة الناشئة في القانون الجزائري اقتضى الأمر من البحث عن مكانة المؤسسة الناشئة في ظل التعديل الدستوري لسنة 2020 (الفرع الأول)، وكذا الوقوف على التأطير القانوني للمؤسسة الناشئة (الفرع الثاني).

### الفرع الأول

### تعزيز مكانة المؤسسات الناشئة في ظل التعديل الدستوري لسنة 2020.

من بين أهم المبادئ المستحدثة في ظل التعديل الدستوري لسنة 2020 هو مبدأ حرية المقاولة[1]، هذا الأخير الذي يعكس استمرار المؤسس الدستوري في تبني سياسة التنوع الاقتصادي، بل وأبعد من ذلك إن إدراج مبدأ حرية المقاولة ضمن الحريات الاقتصادية الأساسية حسب نص المادة أعلاه إلى جانب حرية التجارة والاستثمار، أي اعتبرت أول خطوة من المشرع للتوجه نحو سياسة اقتصادية ليبيرالية تخليا عن النمط الاشتراكي الذي كان سائدا منذ الاستقلال.

الجدير بالذكر أن حرية المقاولة تتسع لتشغل جميع قطاعات النشاط الخاص تقريبا، وذلك باعتبار أن حرية المقاولة هي حرية المتعامل الاقتصادي في مباشرة نشاطه كعمل تجاري

[1] رادي عماد الدين، عميروش فتحي، <<مبدأ حرية المقاولة في الدستور الجزائري>>، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجزائر 1، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 344.

أو مدني، أو أي نشاط من النشاطات التي لا تعد حكرا على السلطات العمومية والتي تتمحور أساسا حول الأعمال السيادية للدولة[1].

وعليه بما أن مصطلح المقاولة هو مصطلح اقتصادي محض أكثر منه قانوني، سنعرض تعاريف الاقتصاديين لتوضيحه.

يعرف الفقيه ألان "فايول" المقاولة على أنها <<***مجموع النشاطات والعمليات التي تؤذي إلى إنشاء وتطوير مؤسسة، أي خلق ثروة اقتصادية***>>[2].

كما تعرف المقاولة الباحثة "مراح حياة" على أنها <<***العملية التي تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتوج جديد ذو قيمة في السوق، وبين الاثنين المغامرة بالجمع والتنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة، وخوض كافة المخاطر المترتبة عن هذه العملية، وبما أن ذلك يعني التجديد سواء على مستوى المنتوج المادي أو الفكري أو اكتشاف موارد جديدة، فإن المقاولة تنطوي على مبدأ الإبداع***>>[3].

يتبين لنا جليا مما سبق أن المؤسس الدستوري عزز من مكانة المؤسسات الناشئة فإدخاله لمصطلح المقاولة في المادة 61 سابقة الذكر، إذ أن مصطلح المقاولة كما أشرنا سابقا، هو مصطلح واسع يشمل حتى المبادرات الخاصة، وهذه الأخيرة تندرج ضمن المؤسسات الناشئة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالمقاولة عبارة عن مشروع وهذا المشروع عبارة عن فكرة غالبا ما تكون نتاج الابتكار، وبالتالي فالمقاولة لها ارتباط وثيق بالأفكار المبتكرة (في جانب منها)، وتعد هذه الأفكار نقطة الانطلاق في مجال المقاولاتية، وهذا الأمر ينطبق تماما على المؤسسات الناشئة كونها هي الأخرى عبارة عن مشاريع ريادية تبدأ من فكرة جديدة ومبتكرة تجسد في شكل مشروع ناجح، وتنتهي بعرض منتوج أو خدمة جديدة ذو قيمة في السوق.

---

[1] رادي عماد الدين، عميروش فتحي، المرجع السابق، ص 344.

[2] Alain FAYOLLE, Le métier de créateur d'entreprise, tome 2, éditions d'organisation, 2023, p 16.

[3] مراح حياة، <<إشكالية المقاول الجزائري الجديد>>، مجلة دراسات اجتماعية، العدد 03، الجزائر، 2010، ص 26.

استخلاصاً لما سبق، فنجد أن المقاولة يمكن أن تعتبر عملية لبناء وتطوير المؤسسات الناشئة وخلق ثروة اقتصادية.

لا يفوتنا أن ننوه أن المقاولة يمكن أن تتجسد في شكل مؤسسات ناشئة أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهذا كله يندرج ضمن مصطلح المقاولاتية مع بعض الاختلاف بطبيعة الحال بين المؤسستين في موضع الابتكار، فالمؤسسات الناشئة تقوم أساسا على الابتكار على عكس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تستعمله كآلية لكسب ميزة تنافسية في السوق.

## الفرع الثاني

## الإطار المفاهيمي والتنظيمي للمؤسسات الناشئة

في ظل التحولات الراهنة والاتجاهات الجديدة في مجال الأعمال تعتبر معظم الدول المؤسسات الناشئة كمفهوم حديث (أولا) عنصرا أساسيا لتعزيز وتقوية اقتصادها، حيث تقدم هذه المؤسسات حلا للتحديات الاقتصادية، من خلال الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتزايدت الحاجة في الجزائر وغيرها من الدول إلى تعزيز دعم وتطوير هذه المؤسسات بفعالية من خلال السياسات الحكومية والبيئة القانونية والأكاديمية بهدف تعزيز التنمية وتعزيز الابتكار والصادرات، وبالتالي سعت السلطات العامة في الجزائر إلى دفع إطار قانوني (ثانيا) وبيئي مناسب يدعم تطويرها، والتواصل بين رواد الأعمال والمشركين، وذلك من خلال تنظيم أهم الأحكام الخاصة بها بموجب المرسوم التنفيذي 20-254، ولأنها تتخذ شكلا جديدا من أشكال الشركات التجارية عمل المشرع الجزائري مؤخرا القانون التجاري بما يتوافق والمعطيات الجديدة.

**أولا: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة.**

يعد مصطلح المؤسسات الناشئة أحد المفاهيم الذي يكتنفها الغموض، والذي لم يتم الاتفاق على مفهوم موحد لها وقد جادل أغلبية الباحثين والمختصين القانونيين والاقتصاديين على إعطاء تعريف يتسم بالوضوح، ومن تم تبيان مختلف الخصائص التي تميز هذه المؤسسات الناشئة عن غيرها مقارنة بالمؤسسات التي تزاول عالم الأعمال.

## 1. مفهوم المؤسسات الناشئة:

### أ. تعريف المؤسسات الناشئة:

كما سبق القول أنه لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الناشئة إلا أننا سنقوم في مضمون دراستنا هذه بعرض أهم التعاريف التي جاءت بهذا الصدد سواء من الناحية الفقهية أو من الناحية القانونية.

- **التعريف الفقهي للمؤسسات الناشئة:**

معنى المؤسسة الناشئة حرفيا وكمصطلح إنجليزي الأصل هو "Star-up"، والذي يتكون من كلمتين مجزئتين إلى: Star والتي عني الانطلاق وUp بمعنى النمو، وهو ما يقيد عند تركيب المعنى أن هذه المؤسسة عبارة عن مشروع صغير بدأ للحظة أو للتوز وانطلق نموه، أما بالاصطلاح الفرنسي فتعرف بـ: " Jeune entreprise novatrice dans le secteur des nouvelles technologie بمعنى المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيا الحديثة، أي أنها عبارة عن مؤسسات ذات طابع تكنولوجي، ومن بين التعاريف التي أعطيت لها نذكر ما يلي:

المؤسسة الناشئة هي عبارة عن مشروع صغير حديث النشأة يهدف إلى ابتكار وتطوير منتج جديد أو خدمة في أي قطاع، ويتسم هذا النوع من المؤسسات بدرجة عالية من المخاطر، كما تعرف أيضا بأنها مؤسسة شابة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار، حيث يحاول مؤسسوها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة[1].

أما الفقيه Eric Reis فقد عرفها بأنها "***مؤسسة إنسانية بشرية تهدف إلى خلق منتج جديد أوز خدمة جديدة في ظل ظروف عدم اليقين***"، أما بالنسبة إلى الفقيه "Tisserand-

[1] شلوش بوعلام، <<الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر–المعوقات الأفاق–>>، مجلة الأفاق، كلية العلوم التجارية جامعة تلمسان، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 66.

Barthole" فهي "***مؤسسة مبتكرة وشابة بدأت في الظهور، كما أنها غالبا ما تملك قوى عاملة صغيرة العدد***"[1].

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نلاحظ أن أغلبيتها ركزت على عنصرين، يتمثل الأول في أن المؤسسة أو المشروع أو المنظمة هي مؤسسة يافعة وحديثة النشأة، أما الثاني يتمثل في موضوع قيام هذه المؤسسات أو المنظمات هو الإبداع عن طريف فكرة جديدة سواء كانت منتجا جديدا أو سلعة أو خدمة.

- **التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة:**

كما هو معروف أن المشرع الجزائري لا يولي أهمية بالغة لتقديم التعاريف والمفاهيم حول المصطلحات القانونية، بل يتطرق لما له أهمية أكبر ويترك ذلك للفقهاء والمختصين في ذلك المجال.

لكن رغم ذلك نجد أن المشرع الجزائري تطرق إلى ذلك في مختلف القوانين ونذكر منها:

❖ **في ظل القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي رقم 15-21 المعدل والمتمم:** عرفت المادة 06 من هذا القانون المؤسسة الناشئة على أنها: <<***تعني المؤسسة التي تتكفل بتجسيد مشاريع البحث الأساسي أو التطبيقي أو تلك التي تقوم بأنشطة البحث والتطوير***>>.[2]

❖ **في ظل القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02:** أشارت أحكام هذا القانون في المادة 21 على صناديق القروض وصناديق الإقلاع كطرق وآليات تمويل المؤسسات الناشئة.

المشرع في ظل هذا القانون لم يعرفها ولكن شدد على دعم هذه المؤسسات[3].

---

[1] لخضر السعيد، شنيتي صورية، مخناش ياسمينة، بريك أحمد، <<مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبني والواقع>>، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 28.

[2] أنظر المادة 06 من القانون رقم 15-21، المؤرخ 30 ديسمبر سنة 2015، يتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ج.ر.ج.ج، العدد 71، المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2015.

[3] أنظر المادة 21، القانون رقم 17-02، المرجع السابق.

❖ **في ظل القانون رقم 19-14 المتضمن قانون المالية لسنة 2020:** تطرق قانون المالية 2020 في مادته رقم 61 إلى المؤسسات الناشئة عن طريق الامتيازات الجبائية التي تستفيد منها هذه المؤسسات، بحيث <<***تعفى الشركات الناشئة من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على القيمة المضافة بالنسبة للمعاملات التجارية (...)***>>.[1]

كذلك جاء المشرع بذكرها في ظل المرسوم التنفيذي 20-254 المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" وحاضنة أعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.

ب.**خصائص المؤسسات الناشئة:**

بالاطلاع على مختلف التعاريف التي جاءت للمؤسسات الناشئة يمكننا استخلاص بعض الخصائص:

- **تتطلب رأس مال بسيط:** هي مؤسسات تتطلب مصاريف بسيطة مقارنة بحجم الأرباح الممكن تحقيقها بشكل سريع وغير متوقع.
- **قابلية المؤسسات للنمو بشكل تدريجي:** من أهم سمات المؤسسات الناشئة قدرتها على اكتساح السوق بشكل غير مألوف وتوليد عائد يفوق بكثير متطلبات عملها، أي أنها مؤسسات لها القدرة على توسيع نشاطها التجاري بزيادة مبيعاتها أو خدماتها دون زيادة التكلفة مما يساهم في تحقيق مداخيل قد تتجاوز قدراتها المالية مقارنة بالحجم الصغير لها.
- **تعتمد على التكنولوجيا بالدرجة الأولى:** تقوم أساسا هذا النوع من المؤسسات على إشباع حاجيات السوق ورغباته عن طريق أفكار إبداعية وبطرق عصرية مبتكرة.
- **وجود المؤسسات الناشئة مؤقت:** تختلف المؤسسة الناشئة عن نظيرتها الشركة التجارية المقدرة عمرها حسب القانون التجاري بـ 99 سنة كحد أقصى، أما المؤسسة الناشئة فعمرها متعلق أو مرتبط بالمهمة الموكلة إليها التي أنشأت لأجلها[2].

---

[1] المادة 61 من القانون رقم 19-14، المؤرخ في 11 ديسمبر سنة 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2020، ج.ر.ج.ج، العدد 81، المؤرخ في 12 ديسمبر سنة 2019.

[2] شلوش بوعلام، المرجع السابق، ص755.

**2. الشروط الواجب توافرها لمنح علامة مؤسسة ناشئة:**

جاء المشرع الجزائري بذكر هذه الشروط ضمن المرسوم التنفيذي رقم 20-254 وبالتحديد المادة 111 في الفصل الرابع بعنوان شروط منح علامة "مؤسسة ناشئة"، والمتمثلة في[1]:

- **أن تنشط المؤسسة في التراب الجزائري:** جاء في نص المادة 11 من المرسوم السابق الذكر أن تباشر المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة مؤسسة ناشئة نشاطها في التراب الجزائري، وتخضع للقانون الجزائري ومن بينه القانون التجاري الذي تخضع له أي مؤسسة تمارس نشاطا تجاريا.
- **ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثمان سنوات:** الفترة الزمنية التي حددها المشرع بـ 08 سنوات تطرح اشكالا، حيث أن المشرع لم يحدد امتداد هذه الفترة، هل هي 08 سنوات منذ أن يتولاها ممارسة النشاط أو أنها منذ بدأ الإنشاء أو منذ بدأت نشاطها.
- **أن ينصب عمل المؤسسة على بيع السلع أو تقديم خدمات تتضمن فكرة مبتكرة أو نموذج أعمال:** يتوافق هذا الشرط مع الخصائص التي تميز المؤسسة الناشئة عن بقية المؤسسات غير أن المشرع لم يحدد المقصود بالفكرة المبتكرة وترك ذلك لعمل اللجنة أو لسلطتها التقديرية ومن بين أهم المؤسسات الناشئة في الجزائر شركة Yassir للنقل.
- **ألا يتجاوز رقم الأعمال الخاص بها الحد المفروض من طرف اللجنة:** كما هو الحال بالنسبة للفكرة المبتكرة، ترك المشرع الجزائري أمر تجديد رقم الأعمال للسلطة التقديرية للجنة لكن دون توضيح للأسس المعتمدة في ذلك.
- **أن يكون هناك طرف شريك:** اشترط المشرع الجزائري وجود طرف ثاني سواء كان أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار، أو التمويل أو مؤسسة أخرى قد حصلت على "مؤسسة ناشئة" بنسبة 50% كحد أدنى.

[1] أنظر المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254، المؤرخ في 15 سبتمبر سنة 2020، المتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح علامات مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنات الأعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها، ج.ر.ج.ج، العدد 55، المؤرخ في 16 سبتمبر سنة 2020.

- **يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية:** شرط متعارف عليه في مجال نشاط المؤسسات الناشئة وهو التسريع بتطويرها وخروجها من فترة الاحتضان.
- **ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل:** وهو نفس المعيار المعتمد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1].

**ثانيا: الإطار التنظيمي للمؤسسات الناشئة:**

اهتم المشرع الجزائري بتنظيم البيئة القانونية للمؤسسات الناشئة بموجب المسوم التنفيذي رقم 20-254، من خلال وضع جهة مختصة بكل ما له علاقة بالمؤسسة الناشئة ومنحها العلامة، وكذلك دراسة الطلبات للمؤسسة المهتمة بالعمل في هذا الإطار.

**1.الجهة المانحة للعلامة:**

تم استحداث اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" بهدف المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها والمشاركة في ترقيتها بيئتها، ولها تشكيلية تختص بمنح وإصدار القرارات الطلبات للحصول على "علامة ناشئة" أو "مشروع مبتكر" أو "حاضنة أعمال" على أنه يركز في هذه الجزئية على الإجراءات المتبعة لمنح "علامة ناشئة".

**تشكيلة اللجنة:** تطرق لها المشرع الجزائري في الفصل الثالث من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 في المواد من 03 إلى 05، ويترأس هذه اللجنة الوطنية الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة أو ممثل عنه أما الأعضاء فهم كالآتي:

- ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة.
- ممثل عن وزير المالية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.
- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالفلاحة.

[1] شتوان حياة، <<الإطار المفاهيمي والقانوني للمؤسسة الناشئة في ظل التجربة الجزائرية>>، مجلة المعارف، جامعة البويرة المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 59، ص 60.

- ممثل عن الوزير المكلف بالصيد البحري والمنتجات الصيدلية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالرقمنة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالانتقال الطاقوي والطاقة المتجددة[1].

**2.الخطوات الواجب اتباعها:**

يستوجب الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"، تقديم طلب مرفق بملف بعدها تتخذ اللجنة قرارها الممكن الطعن فيه.

أ. **الملف الإداري:** في إطار تعزيز الرقمنة في كافة القطاعات في الجزائر يتم تقديم طلب الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" عبر بوابة إلكترونية يكون هذا الطلب مرفق بمجموعة من الوثائق متمثلة في:

- نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والاحصائي.
- نسخة من القانون الأساسي للشركة.
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) مرفقة بقائمة اسمية للأجراء.
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء (CASNOS).
- نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية.
- مخطط أعمال المؤسسة مفصلا.
- المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة.

عند الاقتضاء كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها، وهو ما كان مطبقا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تمنح لها مكافأة نظير الجهود التي بدلتها في تطوير الإنتاج والمساهمة في النمو الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل.

[1] أنظر المواد 03،04،05 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254، المرجع السابق.

مبد أ الشرط غير إلزامي لوجود عبارة "عند الاقتضاء" في الفقرة الأخيرة من المادة 12 من المرسوم أعلاه[1].

**ب. مداولات وقرارات اللجنة الوطنية:**

منح المشرع الجزائري للجنة أجل 30 يوم للبث في الطلب المقدم لها من طرف المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"، على أن هذا الأجل يوقف عند عدم استيفاء الوثائق المطلوبة ويخطر صاحبه وله أجل خمسة عشر يوما لاستكمالها.

تجتمع اللجنة الوطنية بشكل دوري للرد على الطلبات وذلك مرتين على الأقل في الشهر بقوة القانون، وعند الضرورة يمكن عقد اجتماع استثنائي بناء على طلب من رئيسها بنص صريح دون ذكر بقية أعضاء اللجنة.

تعقد اللجنة اجتماعاتها المقررة في التاريخ ووفق جدول الأعمال الذي يحددهما رئيسها عملا بنص المادة 06 في فقرتها الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المذكور أعلاه.

تتخذ اللجنة الوطنية قراراتها بأغلبية الأعضاء، وتتحقق الأغلبية بحضور نصف عدد الأعضاء، ويكون صوت الرئيس مرجحا في حالة تساوي الأصوات، وإذا لم يتحقق النصاب يؤجل التصويت حسب المادة 09 من المرسوم السابق.

تصدر اللجنة قراراتها إما بقبول أو رفض الطلب وما يترتب عنه ما يلي:

**ب.1. في حالة قبول الطلب:** حسب ما جاءت به المادة 14 من المرسوم السابق، ففي حالة قبول الملف أو الطلب تمنح علامة "مؤسسة ناشئة" لمدة أربع سنوات، وتكون قابلة للتجديد مرة واحدة[2] حسب الأشكال والإجراءات نفسها.

يتم نشر قرارات هذه اللجنة الوطنية عبر البوابة الإلكترونية للمؤسسات الناشئة[3].

---

[1] أنظر المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254، المرجع السابق.

[2] مخانشة آمنة، <<المؤسسات الناشئة في الجزائر الإطار المفاهيمي والقانوني>>، مجلة صوت القانون، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 781.

[3] أنظر المواد من 06 إلى 10 من المرسوم التنفيذي 20-254، المرجع السابق.

**ب.2. في حالة رفض الطلب:** يمكن للجنة الوطنية رفض طلب الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" لكن يكون قرار اللجنة الوطنية قرارا غير نهائي يتم الطعن فيه أمام جهة محددة وفق إجراءات معينة.

ج. **إمكانية الطعن في قرارات الرفض للجنة الوطنية:** في حالة أصدرت اللجنة الوطنية قرار ما المتعلق برفض منح أو الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" ألزمها المشرع الجزائري بوضع تسبيب لقرارها بالرفض إن كان بسبب نقص في الملف أو عدم استكماله أو لأي سبب آخر.

**ج.1. الجهة التي تنظر في الطعن:** تعيد الجهة التي أصدرت قرار رفض الطلب النظر فيه مجددا ليأخذ شكل تظلم ولائي ويكون الرد نهائيا من خلال البوابة الإلكترونية حسب ما جاءت به المادة 14 فقرة 03.

لابد من القول هنا أن الطعن أمام نفس الجهة أمر غير منطقي فمن غير المعقول أن تقوم الجهة التي أصدرت القرار بالرجوع عنه.

لم تحدد الجهة التي تطعن أمامها في حالة رفض الطعن، ما يقودنا إلى الأخذ بالمبادئ العامة في الإجراءات الإدارية واعتبار أن قرار اللجنة قرار إداري يطعن فيه بالإلغاء أمام الجهات القضائية الإدارية المختصة.

ج.2. آجال تقديم الطعن: باستقرار نصوص المرسوم التنفيذي رقم 20-254 نجد خلوه من تحديد آجال معينة لتقديم الطعن إلا أخذ المدة القانونية للرد على الطعون المقدرة بـ 30 يوم من تاريخ تقديم الطلب.

تنص المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 على "تمنح علامة" مؤسسة ناشئة للمؤسسة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها.

وفي حالة رفض الطلب ما فإنه يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض واخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا.

ويمكن للجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب ويتم إخطاره بالرد النهائي إلكترونيا في أجل لا يتجاوز 30 يوما ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.

**أمثلة واقعية عن المؤسسات الناشئة في الجزائر.**

-موقع siamois QCM، منصة تدريب الكترونية لطلاب الطب الجزائريين.

-موقع بيع الكتروني جزائري Batolis.

-منصة تبادل الأموال Sekoir.

-شركة Yassir للنقل والصحة والخدمات اللوجستية.

-تطبيقZawwali لربط المستخدمين ببائعي التجزئة بأفضل سعر.

## المطلب الثاني

## البحث عن المكانة الاقتصادية للمؤسسة الناشئة

تأخذ المكانة الاقتصادية للمؤسسة الناشئة العديد من العوامل في الابتكار أهمها عاملي الابتكار والمنافسة، فعامل الابتكار يلعب دورا حاسما في نجاح المؤسسة الناشئة ذلك كون هذه الأخيرة قوامها وأساس تواجدها هو الابتكار (الفرع الأول)، أما عامل المنافسة فهو شبه منعدم كون المؤسسة الناشئة الناجحة تقوم على أفكار أصيلة أو بالأحرى منتجات وخدمات لا مثيل لها في السوق من قبل، ولها ميزة تنافسية منذ لحظة وجودها في السوق (الفرع الثاني).

### الفرع الأول

### الابتكار كأساس لقيام المؤسسة الناشئة

يعتبر الابتكار أساس وجود وقيام المؤسسات الناشئة، فهذه الأخيرة تقوم على أفكار ابتكارية جديدة لم يشهد لها مثيل من قبل في السوق كتقديم منتجات جديدة.

بناء على ما سبق فالابتكار هو سمة الشركات الناشئة، وهذا على عكس باقي المؤسسات لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، التي تقوم بما يتوافق مع السوق ولا تقدم أفكارا ابتكارية

فتكون أكثر تقليدا بالرغم من مرونة الطبيعة القانونية لها، التي تتماشى مع استراتيجية الابتكار، وبالتالي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى آلية الابتكار فقط كسب وتعزيز ميزتها التنافسية في السوق، ونفس الأمر مع المؤسسة العمومية الاقتصادية التي لا تقوم على فكرة مبتكرة وإنما على المنافسة، وإن كان الأمر يختلف بالنسبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية من ناحية الابتكار، فهي في الواقع لا تلجأ للابتكار بشكل كبير بالرغم من أن طبيعتها القانونية تتماشى معه، وهذا بسبب مركزها المتميز والحماية القانونية الممنوحة لها، وفي حالة ما إذا لجأت للابتكار لا تلجأ له بمفهومه الصحيح بل تقتني فقط التكنولوجيا الحديثة.

تجدر الإشارة أن هناك خلط كبير بين الابتكار وجلب التكنولوجيا في قطاع المؤسسات الناشئة، حيث أن المؤسسات الناشئة تقوم أساسا على الابتكار كما ذكرنا سابقا ولكن هذا الابتكار لا بد أن يكون أصيلا، أي بمعنى أن الفكرة المبتكرة لا وجود لها في السوق من قبل، وليس فقط جلب التكنولوجيا أو العمل في قطاع التكنولوجيا الحديثة وفقط، ففي هذه الحالة تعتبر المؤسسة مؤسسة اقتصادية تنشط في مجال معين ولا تحمل اسم مؤسسة ناشئة "علامة مؤسسة ناشئة"، حيث أنه لو نظرنا من الناحية الواقعية فنجد غالبية المؤسسات التي تطلق عليها تسمية مؤسسات ناشئة نجدها لا تقوم على مشروع مبتكر حقيقي، وإنما تقوم على التكنولوجيا وفقط ،مثلا: جلب آلات متطورة جديدة.

وعليه فالمؤسسات التي تقوم فقط على تقنيات تكنولوجية حديثة لا تعد في مصاف المؤسسات الناشئة، بالرغم من تحقيقها نجاحا باهرا في السوق واكتسابها قدرة تنافسية عالية تجاه المؤسسات الأخرى في السوق فتبقى مؤسسة اقتصادية عادية.

لكن لا يخفى علينا أن التكنولوجيا تلعب دورا حاسما في تعزيز الابتكار وإتاحة الأفكار وبالتالي ظهور مؤسسات ناشئة ناجحة، وحتى بعد دخولها السوق تعمل على تحسين كفاءتها وتقديم منتجات أفضل وذو نوعية وكفاءة، وخصوصا مع ظهور الذكاء الاصطناعي الذي أصبح محفز للابتكار.

تماشيا مع ما تم ذكره يمكن القول أن المؤسسات الناشئة الناجحة هي التي تقوم على الدمج بين التكنولوجيا الحديثة والابتكار حتى تكون المؤسسة متكاملة وتكسب مكانة في السوق.

**مثال:** مؤسسة ناشئة تنشط في قطاع النقل مثلا تخصص سيارات من نوع معين في النقل تتميز بها دون غيرها من المؤسسات، ويتم طلب الخدمة عن طريق تطبيق معين من الهاتف أو باستعمال الأنترنت، هنا فكرة النقل بالسيارات المميزة هي فكرة مبتكرة، أما طلب الخدمة يقوم على التكنولوجيا الحديثة (برنامج في الهاتف).

الجدير بالذكر أن الابتكار في المؤسسات الناشئة لا يكفي فقط لقيامها بل وجب على المؤسسة الاستمرار في تحفيز الابتكار للتكيف مع متطلبات السوق وحاجيات الزبائن (المستهلكين) المتزايدة والمتغيرة، وذلك من أجل كسب والحفاظ على ميزتها التنافسية هذا من جهة، ومن جهة أخرى مواجهة المؤسسات الناشئة التي اكتسبت نفس الفكرة التي تقوم عليها المؤسسة الناشئة الأولى مع إحداث تغييرات طفيفة لكنها تفرق في خدمة العملاء، وهذا الأمر يشكل خطر على الميزة التنافسية للمؤسسة الأولى، وبالتالي لا بد عليها من الاستمرار في الابتكار (خلق أفكار جديدة) وتجسيدها متى تطلبت الحاجة لها، أي بمعنى متى تصبح مكانتها مهددة بالزوال.

**مثال توضيحي:** مؤسستين ينشطان في مجال نقل الأشخاص بالسيارات على مستوى كافة إقليم التراب الوطني أو حتى دوليا، وباستخدام برامج على مستوى الهاتف لحد الآن الشركتين تقومان على فكرة مبتكرة جديدة، ولكن في حالة إذا ما قامت إحدى المؤسستين بإضافة ميزة في البرنامج على مستوى الهاتف مثلا: تفصيل خاصية تقسيم السائقين ...إلخ، هذه الأخيرة تعتبر فكرة مبتكرة تعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة الناشئة التي ابتكرتها.

**أولا: الآليات المستحدثة من طرف الدولة الجزائرية لترقية قطاع المؤسسات الناشئة.**

تعمل الدولة الجزائرية مؤخرا إلى تعزيز ودعم إنشاء المؤسسات الناشئة وتنويع ومضاعفة الأجهزة المتخصصة لإنشائها باعتبارها قاطرة التي تقود الانتقال بالاقتصاد من نظام ريعي إلى نظام اقتصادي منتج ومتنوع، وهذا استتبعه تطوير نظام بيئي قوي وملائم للابتكار يفرض

تمكين أصحاب المشاريع المبتكرة من تجسيد أفكارهم، ولذلك وضعت الدولة العديد من الميكانيزمات والآليات، والتي سنجيزها في المحطات الآتية:

- استحداث رئيس الجمهورية سنة 2020، وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والتي دمج فيها مؤخرا قطاع المؤسسات المصغرة، وذلك في ظل سياسة جمع الوزارات التي تبنتها الدولة الجزائرية.
- إنشاء المجلس الأعلى للابتكار الذي يشكل حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي من حيث تعزيز الأفكار والمبادرات المبتكرة.
- إنشاء صندوق جزائري للابتكار بالتعاون مع صناديق استثمار أجنبية، ورفع رأسمال الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة للاستجابة أكثر لطلبات التمويل.
- العمل على تحفيز وإشراك القطاع الخاص في عملية تمويل المؤسسات الناشئة، وذلك عن طريق منح عدة امتيازات للمتعاملين الاقتصاديين، ويجب أن يستهدف التمويل بالخصوص الشباب المبتكر ويراعي نوعية المشاريع المستحدثة، أي بمعنى التركيز على المؤسسات الناشئة من حيث النوعية وليس الكمية، كون هذا المجال هو اقتصاد المعرفة والذكاء وتحقيق النجاعة الاقتصادية، وهذا حسب بيان مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ الأحد 21 أفريل 2024 رئاسة رئيس الجمهورية.
- استحداث حاضنات الأعمال على مستوى العديد من المؤسسات الجامعية ومراكز البحث والتطوير ودور المقاولاتية، والتي تعمل على مرافقة الطلبة حاملي المشاريع والأفكار المبتكرة، أي بمعنى احتضان الفكرة المبتكرة ودعمها وتوفير البيئة المناسبة لها لتطويرها إلى مشروع ناجح، وكذا استحداث "شهادة مؤسسة ناشئة"، وإنشاء صفة "طالب مقاول" و"شهادة طالب مقاول".
- استحداث مجلس علمي للذكاء الاصطناعي بمشاركة كفاءات جزائرية داخل وخارج الوطن، ذلك كون الذكاء الاصطناعي من الآليات الحديثة المحفزة لعامل الابتكار.

- استحداث منصة تدعى "الحاضنة الرقمية" تهتم باستحداث مؤسسات ناشئة في الجامعات وكذا تهدف إلى مرافقة الطلبة ومساعدتهم في مجال المقاولاتية والابتكار في المجال التكنولوجي.
- وضع برنامج تحت مسمى "جيل سياحة" وهو برنامج تم إعداده بشراكة مع الاتحاد الأوروبي وبمبلغ مالي مشترك، يهدف إلى إدماج الشباب المبتكر وحاملي المشاريع والأفكار المبدعة في قطاع السياحة، الذي هو بحاجة ماسة لذلك، وإدماج الشباب في العائلة السياحية وجذبهم لعالم ريادة الأعمال والمقاولاتية، وذلك من خلال مرافقة وتأطير الشباب في تجسيد مشاريعه وبالتالي إيجاد منصب شغل.
- إطلاق منصة رقمية مخصصة لطلبات إنشاء مستشار الاستثمار التساهمي قصد تمويل حاملي المشاريع والمؤسسات الناشئة عبر توفير عدد أكبر من الممولين، **وذلك على سبيل المثال:** من خلال قيام صاحب مشروع مبتكر بالتسجيل عبر المنصة الكترونيا، وبعدها يتمكن الممولين بالاطلاع على هذه المشروع والاستثمار فيها، بالنتيجة يستفيد حامل المشروع من التمويل عن طريق العديد من المستثمرين في اطار مايسمى بالاستثمار التشاركي أو التضامني أو التساهمي، وهذا ما أكد عليه وزير المالية ووزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمصغرة مؤخرا خلال الملتقى السنوي الأول للجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها COSOB.

**ثانيا: العراقيل التي تواجه المؤسسات الناشئة.**

يواجه الاقتصاد الوطني بشكل عام والمؤسسات الناشئة بشكل خاص مجموعة من التحديات والعراقيل من عدة مجالات خاصة من الناحية التقنية، فيما يخص تطور المعاملات البنكية، أو الجانب القانوني في عدم وجود أطر قانونية واضحة وشاملة لها، وهذا نظرا لحداثتها ومما يتطلب الوقت لخلق البيئة المناسبة لها.

- **التمويل:**

من أصعب المشاكل التي تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر وهو إيجاد مصدر للتمويل سواء كان التمويل بنية البدء في انطلاق المؤسسة أو بغية التوسيع فيها وزيادة معدل نموها، وعلى الرغم من ظهور بعض مصادر التمويل في الوقت الحالي إلا انه توجد بعض الفجوات بين المؤسسات المتلقية للدعم والمستقرين، لكن يجدر القول أن التمويل لا يعتبر مشكلة لكافة المؤسسات الناشئة فهناك من تقوم بتمويل نفسها بنفسها[1].

- **صغر حجم السوق:**

إن تحدي تسويق منتج الشركة الناشئة يعتبر من التحديات الهامة التي تواجه هذه الشركات، ذلك أن التسويق يعتبر الهدف الأساسي للشركة والضامن لاستمراريتها بتحقيق العوائد، وبالتالي الاعتماد على التمويل الذاتي مع أن الشركات الناشئة في الجزائر ليست بالعدد الكبير مقارنة مع دول أخرى، إلا أن هذا له تبريره بصغر حجم السوق المحلي عموما، نشير أن هناك عوامل محددة تجعل منه صغيرا، عدد السكان، حجم تدفق الأنترنت، تسهيل الدفع الالكتروني، وثقافة المؤسسات الناشئة بحد ذاتها، وهذا ما يفرض عليها التوجه نحو السوق الإلكتروني[2] .

- **التحديات التكنولوجية:**

تفتقر المؤسسات الناشئة إلى البنية التحتية المناسبة للتكنولوجيا التي أصبحت في حاجة ماسة عليها نظرا للعدد المتزايد للمستهلكين عبر الأنترنت، ليترتب عنها ضرورة تدريب المؤسسات الناشئة لموظفيها وتمكينهم من التعامل مع معلومات الزبائن بطريقة آلية.

يعد كذلك غياب التكنولوجيا الرقمية من أهم العوائق أمام تقدم هذه المؤسسات بالإضافة إلى غياب التكنولوجيا والتشريعات المواكبة لهذه التطورات التي حالت دون الاستفادة من هذه

[1] رمضاني مروة، بوقرة كريمة، <<تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر–نماذج لشركات ناشئة الناجحة عربيا–>>، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، الجزائر، 2021، ص 286.

[2] بن لعلام اسمهان، بنان كريمة، <<المؤسسات الناشئة في الجزائر–الواقع والتحديات وفرص الانطلاق–>>، مجلة الدراسات الإعلامية والاتصالية، جامعة الجزائر، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 19.

الخدمات، ولعل أبرزها: تحويل الأموال، العملات الرقمية، سوق الإقراض للتمويل...إلخ، بالإضافة إلى ضعف الأمن الالكتروني خاصة مع عدم وجود خطط بديلة للحفاظ على مركز البيانات لضمان استمرارية عمل المؤسسة الناشئة.

افتقار المؤسسات الناشئة أو سوق العمل إلى موظفين قادرين على[1]:

- **التحديات التنظيمية:**

تعد البيروقراطية من أكبر المشاكل التي يعاني منها الأفراد بشكل عام أو المؤسسات الناشئة بشكل خاص وما يترتب عنها من طول معالجة الوثائق والملفات في مختلف المصالح.

كذلك يعتبر الضعف في التأطير القانوني أحد الأسباب التي تعيق نشاط هذه المؤسسات لما تفتقر له من المرونة.

تعد الهيئات والمصالح التي تمنح التصاريح، فالغالب من يلجأ أصحاب المؤسسات الناشئة إلى طلب العديد من التصاريح من عدة مصالح مختلفة ما يؤدي إلى عرقلة نشاطها.

بالإضافة إلى ذلك نجد أيضا صعوبة الولوج إلى آليات ومراكز الدعم كحاضنات الأعمال مراكز التسهيل، المسرعات وغيرها، والتي تلعب دورا هاما في دورة حياة المؤسسة الناشئة[2].

- **انعدام الخبرة لدى أصحاب الشركات الناشئة:**

انشاء وتأسيس مؤسسة ناشئة أمر يحتاج لخبرات متنوعة بالإضافة إلى المستوى العلمي والتقني الكبير، الذي يجب على صاحب الشركة أو المؤسسة الناشئة أن يلم ببعض أساليب الإدارة مثل الهيكل التنظيمي وفرق العمل والتسويق والاستراتيجية.

هذه الخبرة إذا لم تكن متاحة لدى المؤسسة وموظفيها سيظهر مؤسسوها للحصول عليها عن طريق الحصول على التمويل من المستثمرين، الذين لهم الخبرة في المجال وفي المقابل يحصل المستثمر على حصة من ذلك.

---

[1] بن سفيان الزهراء، العوطي حسين نصر الدين، <<المؤسسات الناشئة وتحدياتها في الجزائر>>، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، المجلد 07، العدد 03، الجزائر، 2021، ص 318.

[2] رمضاني مروة، بوقرة كريمة، مرجع سابق، ص 287.

كما تتجسد احترافية أصحاب الشركات في عدم القيام أو وجود دراسة لمدى احترافية مشروع الشركة، وعادة ما تتعلق الدراسة بالجانب المالي المتعلق بتقييم الاحتياجات التمويلية للشركة خصوصا في بدايتها والدراسة التسويقية التي تتعلق بتسويق المنتج والحصول على الزبائن والترويج للمنتج خصوصا عن طريق شبكة الأنترنت.

كذلك نجد أغلب المؤسسات الناشئة التي لم تستمر في نشاطها لم تتم بإعداد دراسة مدى جدوى المؤسسة، وذلك عن طريق الاستعانة بمختلف مكاتب دراسة الجدوى والخبرة، بالإضافة إلى الاستعانة بحاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال[1].

- **تحديات الاستدامة:**

التكلفة الحالية للتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج باستعمال الطاقات البديلة، ونقص اليد العاملة المؤهلة لاستخدامها، ومحدودية الموارد على كافة الأصعدة البشرية والمادية والمالية.

صعوبة مواكبة متطلبات التنمية المستدامة نظرا لما تتطلبه من توفير طاقات مادية وبشرية وتكنولوجية لتحقيقها في أرض الواقع.

نقص الحملات التوعوية والدورات التكوينية والتأطير في جانب التنمية المستدامة سواء للمقاولين البادين بإنشاء مؤسسات ناشئة أو لمختلف أصحاب المصالح المؤثرين بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة الناشئة وديمومته.

عدم الوعي ونقص المعرفة بالنسبة للمقاولين ورواد الأعمال بمفاهيم التنمية المستدامة وكيفيات تحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع، من خلال تبنيهم للمسؤولية الاجتماعية التي كثيرا ما تجهل مواضيعها وقضاياها بالتبرعات والرعاية الرياضية أو السياسية[2].

[1] دينـاوي أنفال عائشة، زرواط فاطمة الزهراء، <<المؤسسات الناشئة قاطرة الجزائر الجديدة للنهوض بالاقتصاد الوطني- التحديات وآليات الدعم->>، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، المجلد 07، العدد 03، الجزائر، 2021، ص 334.

[2] بن سفيان الزهراء، العوطي حسين نصر الدين، مرجع سابق، ص 319.

## الفرع الثاني

## غياب عنصر المنافسة في المؤسسات الناشئة

تعد تجربة الجزائر في تطبيق المؤسسات الناشئة تجربة حديثة خاصة للعراقيل التي يشهدها الاقتصاد الجزائري في الآونة الأخيرة، خاصة في جانب المؤسسات وبالرغم من ذلك حاولت السلطات العمومية تقديم العديد من الحلول البناءة، التي كانت بمثابة مجموعة من الإجراءات المطروحة في سبيل دعم تنافسية هذه المؤسسات، التي تعول عليها الدولة بنسبة كبيرة لتكون مساهما فعالا في الاقتصاد الوطني للبلاد، وخلق فرص عمل للشباب ومحاولة تحسين أدائها الخدمة التي تقدمها، وبالرغم من كل الرعاية المقدمة من طرف الحكومة الجزائرية لدعم المؤسسات وتحديد الأطر القانونية لها، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-254 وآخر تعديل من القانون التجاري في مواده من 715 مكرر 133 إلى 715 مكرر 143، الذي يعتبر المؤسسة الناشئة بمثابة مؤسسة ناشئة أو بمثابة شركة مساهمة بسيطة، وبالتالي إخضاعها لنفس أحكام شركة المساهمة، وبالتالي تقدم خطوة نحو إدخال هذا النوع من المؤسسات إلى المنافسة [1].

لكن على الرغم من كل هذا وعلى الرغم من الحرص الكبير من قبل رئيس الجمهورية على المرافقة والمتابعة لهذه المؤسسات بالإضافة إلى كافة التعليمات التي أصدرها من أجل دعمها، إلا أن تطبيق أوامره جاء في تحديد أرقام حول عدد المؤسسات الناشئة في ظل غياب أرقام حقيقية تكشف مساهمة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، ومنه تتمثل أغلبية الأسباب في غياب المنافسة لدى المؤسسات الناشئة في:[2]

- أغلبية المؤسسات الناشئة لا تقوم على فكرة مبتكرة مئة بالمائة ودائما أغلبها تكون مؤسسة قائمة على فكرة سابقة لها.

[1] راجع المرسوم التنفيذي 20-254، مرجع سابق.

[2] أنظر المواد من715مكرر133 الى715مكرر143، القانون رقم 22-09، المؤرخ في 5 ماي سنة 2022، المعدل والمتمم للقانون التجاري، ج.ر.ج.ج، العدد 32، المؤرخ في 14 ماي سنة 2022.

- ضعف المرافقة وعدم احتضان المشروع يؤدي إلى فشل هذه المؤسسة وبالتالي خروجها من المنافسة.
- ضعف المخصصات المالية وعدم وجود ثقافة تمويل هذه المؤسسات لدى المستثمرين ورجال الأعمال.

**خلاصة الفصل الثاني:**

من خلال تحليل دور المؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات الناشئة والصغيرة في الاقتصاد الوطني، يصبح واضحا أن كل هذه الفئات تلعب أدوارا حيوية في تحقيق النمو الاقتصادي كلّ في مجال نشاطه، فالمؤسسات العمومية الاقتصادية تعتبر عصب الاقتصاد الوطني نظرا لحجمها وتأثيرها في مجالات متعددة، مثل الطاقة، النقل، الاتصالات وغيرها، ومساهمتها الأساسية تتجلى في تقديم الخدمات الحيوية والاستثمارات الكبرى، كما تلعب المؤسسات الناشئة والصغيرة دورا ايجابيا ومحوريا في تعزيز الابتكار وتنويع الاقتصاد، فهذه المؤسسات تتميز بمرونتها وقدرتها على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، ومع ذلك تواجه تحديات كبيرة تتعلق بصعوبة الحصول على التمويل الكافي والدعم الحكومي، بالإضافة لغياب عنصر المنافسة و ترسيخ البيروقراطية الإدارية.

على الرغم من اختلافهم من حيث طبيعتهم أو من حيث حجمهم ومكانتهم في السوق، إلا أنه تربطهم علاقة تأثير وتأثّر تساهم بشكل كبير في بقائهم أو زوالهم، وإن تواجدهم في صراع حول مصالحهم المتناقضة يجعلهم يبحثون بشكل مستمر على عناصر تقوّيهم اقتصاديا، تتمثل أساسا في عنصري الابتكار والمنافسة، إلا أن الواقع يكشف عن التحديات والعراقيل التي تؤثر على قدرتهم في الاستفادة القصوى من المنافسة والابتكار، وبالتالي ***الحد من فعاليتهما*** على الرغم من محاولة الحكومة الجزائرية تحسين سياستها لدعم هذه المؤسسات.

# الخـــاتـــمـــة

إن محاولة الفصل بين عاملي المنافسة والابتكار لمعرفة أي عامل منهما يجب التركيز عليه لتطوير المؤسسة عملية صعبة ومعقدة، يرجع ذلك إلى العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض، فالابتكار والمنافسة في السوق عنصرين أساسيين يدفعان إلى نمو الاقتصاد بشكل عام وتطوير المؤسسات بشكل خاص، إذ أصبح الابتكار محركًا رئيسيًا للميزة التنافسية، بحيث أن الشركات التي تفشل في الابتكار تخاطر بالتخلف عن منافسيها وخسارة حصتها في السوق، في مقابل ذلك وجود منافسة في السوق تلعب دوراً حاسماً في تشجيع الابتكار من خلال توفير الحوافز للشركات لمواصلة تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها.

في الجزائر، نجد أنها في ظل السنوات الأخيرة عرفت تطورا في المجال الاقتصادي، خاصة في مجال المؤسسات الاقتصادية، ممّا يمكن أن يؤدي إلى تخفيف العبء عليها من جهة، وزيادة إيرادات الخزينة العمومية خارج المحروقات وانتعاش الاقتصاد الوطني من جهة أخرى، لكن لا يمكننا الجزم بأنها قد وظفت عاملي المنافسة والابتكار توظيفا صحيحا من شأنه أن يؤدي إلى تطوير المؤسسة، على الرغم من أنها أكّدت على العلاقة الوطيدة بينهما من خلال مجموع النصوص القانونية والتنظيمية المنظمة لهذا المجال، وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:

-العلاقة بين المنافسة والابتكار ***علاقة تكاملية تلازمية***، فلا يمكن لعامل الابتكار أن يعمل على تطوير المؤسسة لا توجد في موضع منافسة في السّوق، لأن الصراع القائم بين المؤسسات الاقتصادية هو الذي يخلق جو تنافسي يدفع بها إلى الابتكار للاستمرار في البقاء، خاصة في ظل الظروف الحالية والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية، أكثر من ذلك، إنّ غياب الابتكار يعني قيام المنافسة بين المؤسسات على أساس المردودية، وهذا ما يعني الاستلاء على السوق والهيمنة عليه من قبل مؤسسات الأموال ذات الرأس المال الكبير أو المؤسسات العمومية ذات الدعم العمومي، والابتكار أساسا لا يقوم لو لم تكن هناك منافسة، فالشدة والشراسة في المنافسة هو الدافع الوحيد للابتكار.

– وجود اختلاف بين مختلف المؤسسات الاقتصادية في الجزائر في نسبة شدة المنافسة ومحدودية الابتكار في كل منهما، فالبعض منها مستغني عن الابتكار، ويقيم ميزته التنافسية على أساس المكانة الاقتصادية ويمكن القانونية التي تحظى بها والقيمة السّوقية لها.

– سعي الدولة الجزائرية إلى تطوير النشاط الاقتصادي من خلال استحداث مختلف الآليات والأجهزة الداعمة للمؤسسات الاقتصادية، لاسيما الناشئة منها في إطار تعزيز المنافسة وثقافة الابتكار، لكن على الرغم من ذلك نجد هناك ضعف في التأطير القانوني لهذه المؤسسات، سواء من حيث الحماية القانونية، أو عمليات التمويل.

– قيام الجزائر في إطار العولمة والتطور التكنولوجي بتفعيل دور التكنولوجيا عن طريق اعتمادها مجموعة من السياسات، إلا أنها لم ترق إلى مصف الدول التي حققت تقدما ملحوظا في هذا المجال.

– فعّلت الجزائر في إطار تحرير الاقتصاد، آلية قانون المنافسة بموجب الأمر رقم 03-03 المعدل والمتمم، بغرض حماية السوق من أية عرقلة للمنافسة الشريفة، وتعزيز دور مجلس المنافسة في الرقابة على مدى احترام مبادئ المنافسة، لكن على الرغم من ذلك لم يثبت نجاعته في مجال المؤسسات الاقتصادية، ربما يرجع ذلك إلى التدخل المكثف للدولة لتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية.

– توصلنا إلى أن الابتكار دائمًا محركًا للمنافسة في السوق، مما دفع بالشركات إلى التحسين المستمر وتمييزها عن منافسيها، لذلك نرى أن الابتكار في المستقبل يكون له آثار أكبر على المنافسة في السوق، أين تستمر التقنيات والاتجاهات الجديدة في إعادة تشكيل الصناعات.

وعليه يتبين لنا من خلال هذا الطرح مدى مساهمة كل من المنافسة والابتكار في تحقيق التنمية في المؤسسات الاقتصادية وتوصلنا إلى الاقتراحات التالية:

– ضرورة الجمع – بعيدا عن التناقضات الواضحة– بين تحرير السّوق من القيود التنظيمية وتشجيع الإبداع والإبتكار، لأنه يبدو لنا أن الدولة الجزائرية تعاني من التنظيم المفرط الذي

يحدّ من المنافسة المحتملة للمؤسسة وحيويتها المبتكرة، إلى جانب سوء توجيه سياسة دعم الابتكار.

– ضرورة إيجاد التقارب بشأن الحوافز وتدابير الدعم، وحتى الحماية، التي من شأنها أن تكون أكثر قدرة على تحفيز الإبداع وتنشيط الاقتصاد من جهة، وتعزيز المنافسة من جهة أخرى.

– ضرورة إرساء "ثقافة الابتكار" لدى المؤسسات الجزائرية، وفي مقدمتها الإدارة الجزائرية بضرورة الاقتناع بفكرة الابتكار والجدوى منه، باعتبار أن مصطلح الابتكار مفهوم جديد بالنسبة للمؤسسة الجزائرية.

– تفعيل آليات لتشجيع الابتكار على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية التي نجد فيها غياب كبير للابتكار، كتحفيز وتكوين الموظفين، وإدخال التكنولوجيا.

– العمل على إيجاد طرق وأساليب لتمويل المؤسسات الصغيرة والناشئة التي تعاني من ضعف المخصصات المالية.

– ضرورة وجود إرادة سياسية على المستوى المحلي لترقية المؤسسات الناشئة بعيد عن إرادة السلطة المركزية، أي بمعنى تعزيز فكرة النهوض بالتنمية المحلية بالاعتماد على هذا النوع من المؤسسات.

– تفعيل دور حاضنات الأعمال وتقديم التحفيزات المالية وتعزيز التعاون بين المؤسسات للاستفادة من بعضها والكفاءات الموجودة في كل منها، لا سيما في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، أين أكدت الوزارة ضرورة الاستثمار في البحوث المتعلقة بالمؤسسات الناشئة وبذل جهود لتسهيل تجسيدها على أرض الواقع.

– لا بد من توفير البيئة الملائمة للابتكار.

– لا بد من إعادة النظر في القطاع المالي والجبائي لتوفير منافسة مشروعة قائمة على الشفافية، من ذلك توفير دعم مالي وتقديم امتيازات للمؤسسات الناشئة لتمكينها من الخروج إلى السوق ومواجهة المؤسسات الأخرى، على غرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي ضفرت بمكانة لا بأس بها في السوق لاسيما في سوق الصفقات العمومية.

– تحفيز رجال المال والمبتكرين لتمويل الشركات المبتكرة.

– إزالة العبء الإداري والبيروقراطي، بالنسبة للمؤسسات الناشئة، بإزالة العرقلة الإدارية سواء في الانشاء أو الممارسة، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

– إشكالية تجنب اخضاع المؤسسات العمومية الاقتصادية للإفلاس كأخطر عقوبة في السوق، مع ضمان لها البقاء رغم اخفاقها، يُعدّ عائقا أمام وجود رغبة لدى هذا النوع من المؤسسات في الابتكار.

–تعزيز قانون المنافسة وتكريس الدور الحقيقي لمجلس المنافسة في حماية السوق، واعطائه دور خاص في تعزيز الابتكار، سيما في التعديلات القادمة بما يتماشى مع النظام العالمي.

–تمييز رأس مال المؤسسة العمومية الاقتصادية، سيما بين الدومين الخاص والدومين العام، باعتبار أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تتميز بثنائية الاختصاص المتمثل في المنافسة في السوق وتحقيق الربح باعتباره الدور الأساسي، بالإضافة الى اختصاص تسيير مرفق عمومي، وبالتالي تحديد كيفية تحصيل الأعباء في كلتا الحالتين.

# قائمة المصادر والمراجع

**قائمة المصادر:**

- الآية 26 سورة المطففين.
- الحديث الشريف< <فو الله ما أخشى عليكم الفقر ولكن أخشى عليكم أن تبسط عليكم الدنيا كما بسطت لمن كان قبلكم فتتنافسوها كما تنافسوها وتهلككم كما أهلكتهم>>. متفق عليه.

**الموسوعات:**

- موسوعة المصطلحات العربية الاقتصادية، المجلة العربية، العدد 361، مارس 2007.

**قائمة المراجع**

**أولا: باللغة العربية**

**1. النصوص القانونية:**

**أ. الدساتير.**

1) دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 28 نوفمبر سنة 1996، الصادر بالمرسوم الرئاسي رقم 96-498، المؤرخ في 07 ديسمبر سنة 1996، يتعلق بإصدار نص تعديل الدستور، المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر سنة 1996 في ج.ر.ج ج، العدد 76 الصادر في 8 ديسمبر سنة 1996، المعدل بموجب القانون رقم 16-01، المؤرخ في 06 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري، ج.ر.ج.ج، العدد 14، الصادر في 07 مارس سنة 2016.

**ب. النصوص التشريعية:**

1) الأمر رقم 75-59، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975، المتضمن القانون التجاري، ج ر ج ج، معدل متمم، بموجب القانون رقم 22-09، المؤرخ في 05 ماي سنة 2012، ج ر ج ج، العدد 32، المؤرخ في 14 ماي سنة 2022.
2) القانون رقم 88-01، المؤرخ في 12 جانفي سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ج ر ج ج، العدد 02، المؤرخ في 13 جانفي سنة

1988، الملغى جزئيا بموجب الأمر رقم 95-25، المؤرخ في سبتمبر سنة 1995، وذلك باستفتاء البابين الثالث والرابع أي المواد من 43 إلى 62.

3) القانون رقم 90-30، المؤرخ في 01 ديسمبر سنة 1990، يتضمن قانون الأملاك الوطنية، ج ر ج ج، العدد 52، الصادر في 02 ديسمبر سنة 2008، المعدل والمتمم بموجب القانون رقم 08-14، المؤرخ في 20 جويلية سنة 2008، ج ر ج ج، العدد 44، المؤرخ في 3 أوث سنة 2008.

4) الأمر رقم 95-06، المؤرخ في 25 جانفي سنة 1995، يتعلق بالمنافسة، ج ر ج ج، العدد 44، المؤرخ في 22 فيفري سنة 1995.

5) الأمر رقم 01-04، المؤرخ في 20 أوث سنة 2011، المتعلق بتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها، ج ر ج ج، العدد 47، المؤرخ في 22 أوت سنة 2001، الملغي للأمر 95-25، المؤرخ في 25 سبتمبر سنة 1995، المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، ج ر ج ج، العدد 55، المؤرخ في 27 سبتمبر سنة 1995.

6) الأمر رقم 03-03، المؤرخ في 19 جويلية سنة 2003، المتعلق بالمنافسة، ج ر ج ج، العدد 43، المؤرخ في 20 جويلية سنة 2008، المعدل المتمم بموجب القانون رقم 08-12، المؤرخ في جوان سنة 2008، ج ر ج ج، العدد 36، المؤرخ في 02 جويلية سنة 2008.

7) الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج ج، العدد 46، المؤرخ في 16 جويلية سنة 2006، المتمم بموجب القانون رقم 22-22، المؤرخ في 18 ديسمبر سنة 2022، ج ر ج ج، العدد 85، المؤرخ في 19 ديسمبر سنة 2022.

8) القانون رقم 15-21، المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2015، يتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي، ج ر ج ج، العدد 71، المؤرخ في30 ديسمبر سنة 2015.

9) القانون رقم 17-02، المؤرخ في 10 جانفي سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج ر ج ج، العدد 02، المؤرخ في 11 ديسمبر 2017.

10) القانون رقم 19-14، المؤرخ في 11 ديسمبر سنة 2019، يتضمن قانون المالية لسنة 2022، ج ر ج ج، العدد 81، المؤرخ في 12 ديسمبر سنة 2019.

11) القانون رقم 23-12، مؤرخ في 5 أوت سنة 2023، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية، ج ر ج ج، العدد 51، المؤرخ في 16 أوت سنة 2023.

**ت. النصوص التنظيمية:**

1) المرسوم الرئاسي رقم 20-442، المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 1996، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر سنة 2020، ج.ر.ج.ج، العدد 82، المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2020.

2) المرسوم التنفيذي رقم 17-193، المؤرخ في 11 جوان سنة 2017، يتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج ر ج ج، العدد 36، المؤرخ في 14 جوان سنة 2017.

3) المرسوم التنفيذي رقم 17-194، المؤرخ في 11 جوان سنة 2017، يتضمن مهام المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وسيره، ج ر ج ج، العدد 36، المؤرخ في 14 جوان سنة 2017.

4) المرسوم التنفيذي رقم 18-170، المؤرخ في 26 جوان سنة 2018، يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، ج ر ج ج، العدد 39، المؤرخ في 04 جويلية سنة 2018. المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي

رقم 20-331، المؤرخ في 22 نوفمبر سنة 2020، ج ر ج ج، العدد 70، المؤرخ في 25 نوفمبر سنة 2020.

5) المرسوم التنفيذي رقم 18-226، المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 2018، يتضمن إحداث جائزة وطنية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة ويحدد شروط وكيفيات منحها، ج ر ج ج، العدد 57، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2018.

6) المرسوم التنفيذي رقم 20-254، المؤرخ في 15 سبتمبر سنة 2020، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامات مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنات الأعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها، ج ر ج ج، العدد 55، المؤرخ في 16 سبتمبر سنة 2020.

**2. الكتب:**

1. أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة- في مجالات النشاط الاقتصادي-، دون طبعة، دار هومة، الجزائر، 2013.
2. إسماعيل محمد هشام، مبادئ الاقتصاد التحليلي، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988.
3. الشادلي زيبار، مالية المنافسة في الجزائر، مداخلة ملقاة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول قانون المنافسة بين تحرير المبادرة وضبط السوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، الجزائر، مارس 2015، ص 03.
4. الطاهر محمود الكلالدلة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار البازوزي للنشر، عمان، الأردن، 2010.
5. بشير الشريف شمس الدين، لعقابي سميحة، الوسيط في القانون العام الاقتصادي، دون طبعة، دار الهدى، الجزائر، 2021.
6. بشير الشريف شمس الدين، لعقابي سميحة، المرفق العمومي، دراسة البناء التصوري والنظام القانوني للمرفق العمومي، دون طبعة، دار الهدى الجزائر،2023.

7. تيروسي محمد، الضوابط القانونية للحرية التنافسية في الجزائر، دون طبعة، دار هومة، الجزائر، 2013.
8. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
9. خير الله جمال، الابداع الإداري، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
10. زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الهناء عمان،2001.
11. رواية حسن، سلوك المؤسسات، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر،2001.
12. سامي بن حملة، قانون المنافسة–دراسة في ضوء التشريع الجزائري وفق أخر التعديلات ومقارنة بتشريعات المنافسة الحديثة–، دون طبعة، منشورات الجزائر 2016.
13. طلعت أسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، كيف تواجه القرن21؟، دون طبعة، دار النهضة العربية، لبنان، 2000.
14. فوضيل نادية، شركات الأموال في القانون الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
15. لينا حسن زكي، قانون حماية المنافسة ورفع الاحتكار–دراسة مقارنة في القانون المصري والفرنسي والأوروبي–، دون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 2006.
16. مأمون نديم عكروش، سمير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2004.
17. مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو أحمد، أساسيات اقتصاديات الأعمال طبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
18. محمد السعيد أوكيل، اقتصاد وتسير الابداع التكنولوجي، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

19. محمد الشريف كتو، قانون المنافسة والممارسات التجارية-وفقا للأمر 03-03 والقانون 02-04-، منشورات بغدادي، الجزائر، 2007.

20. محمد حافظ دجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر الإسكندرية مصر، 2007.

21. محمد علي شمس الدين، السلوك التنظيمي-مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دون طبعة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.

22. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار جامد للنشر، دون بلد نشر 2004.

23. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2000.

24. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.

25. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006.

26. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، دون بلد نشر، 2015.

27. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، دون سنة نشر.

28. هشام الغريري، إدارة البقاء-مدخل استراتيجي-، الطبعة الأولى، دار هناء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1998.

**3. الرسائل والمذكرات:**

**أ. رسائل الدكتوراه:**

1. باسردة توفيق سريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء – دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية اليمنية، أطروحة دكتوراه مقدمة لقسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
2. بعلي محمد الصغير، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، رسالة دكتوراه، معهد العلوم القانونية والإدارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1990.
3. بن موهوب سارة، مساهمة إدارة الحواسب في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد لخضر، الوادي، الجزائر، 2022.
4. بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية – دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك –، قسم التكوين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.
5. بوغدة فريد، التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، – دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس، برج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص إدارة التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2021-2022.
6. تيورسي محمد، قواعد المنافسة والنظام الاقتصادي – دراسة مقارنة –، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

7. حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.

8. عادل رضوان، دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص تحليل اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، السنة الجامعية 2015-2016.

**ب. مذكرات الماجستير:**

1) بروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة – دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011.

2) بن عثمان خلود، بن صالح الصوينع، معوقات البحث العلمي لدى أعضاء لجنة التدريس، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2011.

3) بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2011-2012.

4) شعيب حورية، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية –دراسة حالة مجمع صيدال–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2013-2014.

**ت. مذكرة الماستر:**

بن نيدينة بشير، مبادئ المنافسة التجارية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017.

**4. المقالات:**

1. أيت مكاش سمير، قرومي حميد، <<المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -واقع وتحديات->> مجلة المعارف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أوكلي محمد أولحاج البويرة، المجلد 08، العدد 14، الجزائر،2013، ص ص 225-238.
2. الجراح صالح علي، أبو درلة جمال، <<أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى بيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية>>، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11، العدد 02، الأردن، 2015، ص ص 283-315.
3. الجوزي جميلة، <<دور الابداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية>> مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 11، العدد11، الجزائر، 2001، ص ص 275-293.
4. العيداني الياس، مداح مراد، <<دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة>>، مجلة إدارة الأعمال الدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد01، الجزائر، 2019 ص ص 161-182.
5. الهادي سعيد عرفه، <<الضوابط الشرعية للمنافسة التجارية>>، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد19، دون بلد نشر، 2011.

6. بارك نعيمة، <<الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر–مؤسسة موبليس نموذجا–، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد الشريف مساعدية، المجلد 05، العدد08، الجزائر، 2017، ص ص 9–28.

7. بشني يوسف، شرارة وليد، <<الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية–>>، مجلة دفاتر بوادكس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، المجلد 11، العدد 01 الجزائر، 2022، ص ص 400–417.

8. بقاش وليد، بن دادة عمر، <<حاجة المؤسسة الى الدعم في ظل التمايز بين مصادر التمويل التقليدية والإسلامية>>، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 04، العدد01، الجزائر، 2019، ص ص 53–68.

9. بن الدين نور الهدى، <<دعم الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة Enie–>>، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة سيدي بلعباس، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2023، ص ص 474–495.

10. بن جلول خالد، حرارة فريدة، <<التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كألية للاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة>>، مجلة أفاق البحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، المجلد 02، العدد03 الجزائر، 2019، ص ص 196–212.

11. بن سفيان الزهداء، العوطي حسين، نصر الدين، <<المؤسسات الناشئة وتحديات في الجزائر>>، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب، المجلد 07، العدد 03، الجزائر، 2021، ص ص 306–325.

12. بن عاشور ليلي، ضحاك نجية، <<الابداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر>>، مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الملجد 07، العدد 14، الجزائر،2018، ص ص 205-240.

13. بن لعلام اسمهان، بنان كريمة، <<المؤسسات الناشئة في الجزائر-الواقع والتحديات وفرص الانطلاق->>، مجلة الدراسات الإعلامية والاتصالات، جامعة الجزائر03، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2022، ص ص 12-21.
14. بهلول لطيفة، الصغير عماد، <<دور الابداع والابتكار في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول>>، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة تبسة، المجلد 09، العدد 02، الجزائر، 2020، ص ص 651-665.
15. بومدين يوسف، شتوان صونية، <<سياسة الابتكار في الجزائر في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات>>، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر 03، المجلد 02، العدد 11 الجزائر،2014، ص ص 73-89.
16. حامدي أحلام، قطاف ليلى، <<تنبي الابتكار كألية لتحسين الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية-عرض تجربة سيفيتال للصناعات الغدائية->>، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 05، العدد02، جامعة سطيف01، الجزائر، 2018، ص ص 500-513.
17. حرايرية عتيقة، سيفون فريال، <<الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق التنافسية>>، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر02، المجلد 03، العدد 05، الجزائر 2015، ص ص 121-237.
18. دريدي منيرة، حروش سلمى، <<دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات>>، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، جامعة بومرداس، المجلد 04، العدد 01 الجزائر، 2019، ص ص 133-182.
19. ديناوي أنفال عائشة، زرواط فاطمة الزهراء، <<المؤسسات الناشئة قاطرة الجزائر الجديدة للنهوض بالاقتصاد الوطني- التحديات وأليات الدعم->>، حوليات جامعة بشار في العلوم

الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 07، العدد 03 الجزائر،2021، ص ص 326-340.

20. رادي نور الدين، <<الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة-دراسة تجارب عالمية->> مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، المجلد 01، العدد01، الجزائر، دون سنة نشر، ص ص 127-158.

21. رمضاني مروة، بوقرة كريمة، <<تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر-نماذج للشركات الناجحة عربيا->>، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03 الجزائر 2021، ص ص 275-289.

22. زنافرة ريمة، العيد شريفة، <<مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه- دراسة نظرية->>، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد 10، العدد 02 الجزائر 2023، ص ص 324-343.

23. سايبي صندرة، <<الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية-واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية->>، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطية 02، المجلد 25، العدد 03، الجزائر، 2014، ص ص 305-323.

24. سلالي بوبكر، <<أليات المستحدثة في مجال الابتكار لتسويق المنتجات>>، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المركز الجامعي بريكة باتنة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2021، ص ص 166-179.

25. سنوساوي فاطمة، شرنادي عائشة، <<تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحدياتها>>، مجلة الأبحاث الحماية الاجتماعية، مخبر المناولة لتسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة، جامعة البليدة 02، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2023 ص ص 111-125.

26. سيد أبو سعد محمد، <<إمكانات التكنولوجية والنمو الاقتصادي>>، تقرير المعهد العربي للتخطيط، العدد95، الكويت، 2011.

27. شبوطي حكيم، <<الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة>>، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2008، ص ص 210-228.

28. شتوان حياة، <<الإطار المفاهيمي والقانوني للمؤسسات الناشئة في ظل التجربة الجزائرية>> مجلة المعارف، جامعة البويرة، المجلد 18، العدد01، الجزائر، 2023، ص ص 52-69.

29. شعباني مجيد، <<دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقضة الاستراتجة>>، المجلة الجزائرية الاقتصادية والمالية، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2015، ص ص 120-145.

30. شلوش بوعلام، <<الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر-المعوقات الأفاق->> مجلة الأفاق، كلية العلوم التجارية، جامعة تلمسان، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2022، ص ص 752-760.

31. صالحي محمد، <<أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة احتواء الحالي باتصالات الجزائر>>، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر 2020، ص ص 123-148.

32. طرطار أحمد، <<الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية>>، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 11، العدد 22 الجزائر،2011، ص ص 355-368.

33. عبد اللطيف مصطفى، مراد عبد القادر، <<أثر استراتيجية البحث والتطوير على رجعية المؤسسة الاقتصادية>>، مجلة المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، المجلد 02، العدد 04، الجزائر، 2013، ص ص 27-44.

34. عبد الرحمان ياسر، <<براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-الواقع والتحديات->>، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، المجلد 02 العدد 03 الجزائر،2018، ص ص 214-232.

35. عربية سلوى، زايد مراد، <<التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية كبديل استراتيجي>> مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد الوطني، جامعة الجزائر 03 المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2019، ص ص 284-298.

36. عواريب نادية، بوزيد السايح، <<دور أنشطة البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي في المنتج-دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر خلال فترة 2020/2017->>، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 21 العدد 01، الجزائر، 2021، ص ص 379-391.

37. عيادي فريدة، <<مبدأ حرية التجارة والاستثمار والمقاولة في القانون الجزائري>>، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة الجزائر، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2022 ص ص 1248-1266.

38. عزل مريم، براسي نصيرة، <<المعوقات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر>>، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة الوادي، العدد 03، الجزائر 2020.

39. قميحة فيصل، << أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة->>، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة جيجل، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2018، ص ص 265-286.

40. لخضر سعيد، شنيتي صورية، مخناش ياسمينة، بريك أحمد، <<مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبني والواقع>>، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2020، ص ص 25-35.

41. مخانشة أمنة، <<المؤسسات الناشئة في الجزائر-الإطار المفاهيمي والقانوني>>، مجلة صوت القانون، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، المجلد 08، العدد 01، الجزائر 2021، ص ص 767-809.

42. مخلوفي عبد السلام، بن علي محمد، <<الابداع في المنتجات وأثره على الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية>>، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2017، ص ص 197-215.

43. مراح حياة، << إشكالية المقاول الجزائري الجديد>>، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد03 الجزائر، 2010.

44. مسلم محمد، أوكيل رابح، << الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل>>، مجلة التعاون، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، المجلد 15، العدد 02، الجزائر 2020، ص ص 46-66.

45. موالك بختة، << التعليق على الأمر 03-03>>، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر، العدد01، الجزائر 2000.

46. مولاي أمينة، <<واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر>>، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي نور البشير البيض، المجلد 07، العدد01، الجزائر 2020، ص ص 114-139.

**47.** ميموني ياسين، <<الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر>>، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي أحمد زبانة، غيليزان، المجلد 03، العدد06، الجزائر 2015، ص ص 176-194.

**المطبوعات الجامعية.**

1) زوايمية رشيد، القانون الاقتصادي – مبدأ المنافسة الحرة –، مطبوعة غير منشورة، معهد العلوم القانونية والإدارية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، السنة الدراسية 1997-1998.

### 5. الملتقيات والمؤتمرات.

1. بلالي أحمد، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

2. بوفاري عبد الحميد، زاوية رشيدة، <<دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية>>، (الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة –الواقع والتحديات– يومي 15/14 فيفري 2017، جامعة غرداية، الجزائر.

### 6. المواقع الالكترونية.

1. موقع المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CNCDPME، أطلع عليه بتاريخ 2024/04/24 على الساعة 20:30، متاح على الرابط الالكتروني: https://cncdpme.dz

2. الموقع الرسمي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR، أطلع عليه بتاريخ 2024/04/26 على الساعة 20:00 متاح على الرابط: https://www.Fgar.dz/portal/ar.

3. الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، برنامج الابتكار وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة INNODEV، أطلع عليه بتاريخ 2024/04/26 على الساعة 20:44 متاح على الرابط الالكتروني التالي: https://industrie.gov.dz/innodev/

4. الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PAD-PME، أطلع عليه بتاريخ 2024/04/27 على الساعة 19:40 متاح على الرابط الالكتروني التالي: https://industrie.gov.dz/pad-pme/

5. الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، برنامج دعم انتقال الجزائر إلى اقتصاد أخضر دائري ECOVERTEC، أطلع عليه بتاريخ 2024/04/27 على الساعة 19:59 متاح على الرابط الالكتروني التالي: https://industrie.gov.dz/ecovertec/

6. الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، برنامج دعم التنوع الصناعي وتحسين مناخ الأعمال PADICA، أطلع عليه بتاريخ 2024/04/27 على الساعة 20:15 متاح على الرابط الالكتروني التالي: https://industrie.gov.dz/padica/

## ثانيا: باللغة الأجنبية.

### 1. باللغة الفرنسية:

**I. Ouvrages :**

1. CAUMONT Daniel, Les études de marché, 1ère édition, DUNOD, Paris, Octobre 2000.
2. DEBOURG Marie-Camille, CLAVELIN Joël, PERRIER Oliver, Pratique de marketing, 2ème édition, BERTI édition, Alger, Algérie, 2004.
3. DETRIE Jean-Pierre, Stratégor : politique générale de l'entreprise, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2001.
4. PORTER Michel, L'avantage concurrentiel, UNOD, Paris, 2000.

**II. Articles :**

1. GAJDA Daniel, Talent, management in the context of mindful organizing and organizational mindfulness, journal of positive management, Vol 8, N°3, 2018.
2. MISHRA Anuradha, MOHANTY P.K, Talent management-practices by Indian it sector, srusti management review, vol 02, 2018.

**III. Document:**

- Directive n° 80723/ du 25 juin 1980, de la commission des communautés européenne relative à la transparence des relations financières entre les états membres et les entreprises publiques, disponible sur : https://op.europa.eu/ en/

## 2. باللغة الانجليزية:

### I. Books

- KOTBAN CR, research methodology, methods and techniques, seconds editions, new age international, college of commerce, university of RAJASTAN, India, 2004.

### II. Articles :

- RAJAN Rajeer, DILIPKAMAR Mishra, talent management: abird’sye perspective, journal of commerce and management, vol 06, issue 02, 2019.

**فهرس المحتويات**

**الفصل الأول: مكانة عاملي المنافسة والابتكار في القانون الجزائري**


المبحث الأول: الدلالة القانونية للمنافسة والابتكار في القانون الجزائري ..... 9

المطلب الأول: ماهية المنافسة في القانون الجزائري ..... 9

الفرع الأول: التعريف بالمنافسة..... 10

أولا: التعريف اللغوي للمنافسة..... 10

ثانيا: التعريف القانوني للمنافسة..... 11

ثالثا: التعريف الاقتصادي للمنافسة..... 12

الفرع الثاني: مبادئ المنافسة وأهدافها..... 14

أولا: مبادئ المنافسة..... 14

ثانيا: أهداف المنافسة..... 19

الفرع الثالث: الميزة التنافسية وعلاقتها بالمنافسة..... 21

أولا: مفهوم الميزة التنافسية..... 21

ثانيا: استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية..... 26

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الابتكار ..... 28

الفرع الأول: مفهوم الابتكار ..... 28

أولا: تعريف الابتكار..... 28

ثانيا: خصائص الابتكار ..... 31

ثالثا: أهمية الابتكار ..... 32

الفرع الثاني: أنواع وأشكال الابتكار ..... 33

أولا: أنواع الابتكار..... 33

ثانيا: أشكال الابتكار ..... 37

الفرع الثالث: الإبتكار وعلاقته بالمفاهيم المشابهة له. ..... 39

أولا: الإبتكار وعلاقته بالإبداع..... 39
ثانيا: الإبتكار وعلاقته بالإختراع..... 41
المبحث الثاني: تحديد العلاقة بين المنافسة والابتكار في القانون الجزائري ..... 41
المطلب الأول: المنافسة كآلية لتشجيع الابتكار في المؤسسة ..... 42
الفرع الأول: الآليات الداخلية لتشجيع الابتكار في المؤسسة ..... 42
أولا: البحث والتطوير. ..... 42
ثانيا: إدارة المواهب. ..... 46
ثالثا: التحفيز. ..... 49
رابعا: إدارة الجودة الشاملة. ..... 52
خامسا: مساهمة الرقمنة في تعزيز الابتكار. ..... 54
الفرع الثاني: الآليات الخارجية لتشجيع الابتكار في المؤسسة. ..... 55
أولا: التحالفات الاستراتيجية. ..... 55
ثانيا: دراسة السوق. ..... 57
ثالثا: التمويل. ..... 60
المطلب الثاني: الابتكار كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ..... 63
الفرع الأول: نشاط البحث والتطوير الهادف للابتكار ..... 63
أولا: تعريف نشاط البحث والابتكار..... 64
ثانيا: أنواع نشاط البحث والتطوير. ..... 64
ثالثا: أهداف نشاط البحث والتطوير. ..... 66
رابعا: أهمية نشاط البحث والتطوير في المؤسسة..... 67
الفرع الثاني: ابتكار المنتجات الجديدة ..... 68

أولا: تعريفات المنتجات الجديدة. ..... 68
ثانيا: أنواع المنتجات الجديدة. ..... 69
ثالثا: أهمية ابتكار المنتجات الجديدة. ..... 71
رابعا: عوائق ابتكار المنتجات. ..... 72
خلاصة الفصل الأول: ..... 76

**الفصل الثاني: فعالية عاملي المنافسة والابتكار في تطوير المؤسسة في الجزائر**

المبحث الأول: المؤسسات القائمة على الميزة التنافسية. ..... 76
الفرع الأول: تحديد طبيعة المؤسسة العمومية الاقتصادية في القانون الجزائري. ..... 76
أولا: مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية. ..... 77
ثانيا: الأشكال القانونية للمؤسسة العمومية الاقتصادية. ..... 79
ثالثا: النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية. ..... 80
الفرع الثاني" عوامل تعزيز المكانة الاقتصادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية. ..... 85
أولا: الابتكار كعامل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية. ..... 85
ثانيا: المساعدات العمومية عنصر محصّن للمكانة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية ..... 88
ثالثا: التحديات التي تواجه المؤسسة العمومية الاقتصادية. ..... 92
المطلب الثاني: فعالية عاملي المنافسة والابتكار في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..... 93
الفرع الأول: ملاءمة الطبيعة القانونية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعامل الابتكار ..... 93
أولا: تحديد الطبيعة القانونية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومدى وملاءمتها مع الابتكار ..... 93
ثانيا: تأثير عامل الابتكار على المركز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ..... 97

الفرع الثاني: تأثير تدخل الدولة على المكانة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ... 99
أولا: المعوقات المؤثرة على المكانة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..... 100
ثانيا: دعم الدولة للمكانة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ..... 104
المبحث الثاني: المؤسسات القائمة على الابتكار. ..... 109
المطلب الأول: مكانة المؤسسة الناشئة في القانون الجزائري. ..... 110
الفرع الأول: تعزيز مكانة المؤسسات الناشئة في ظل التعديل الدستوري لسنة 2020. . 110
الفرع الثاني: الإطار المفاهيمي والتنظيمي للمؤسسات الناشئة..... 112
أولا: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة. ..... 112
ثانيا: الإطار التنظيمي للمؤسسات الناشئة: ..... 117
المطلب الثاني: البحث عن المكانة الاقتصادية للمؤسسة الناشئة..... 121
الفرع الأول: الابتكار كأساس لقيام المؤسسة الناشئة..... 121
أولا: الآليات المستحدثة من طرف الدولة الجزائرية لترقية قطاع المؤسسات الناشئة. . 123
ثانيا: العراقيل التي تواجه المؤسسات الناشئة..... 125
الفرع الثاني: غياب عنصر المنافسة في المؤسسات الناشئة ..... 129
خلاصة الفصل الثاني: ..... 131
خاتمة: .....131
قائمة المصادر والمراجع.....135

## الملخص:

من يساهم في تطوير المؤسسة الابتكار أم المنافسة؟ سؤال يحتاج إلى تحليل كل من سياسة المنافسة وسياسة الابتكار في الجزائر؟ الابتكار والمنافسة في السوق هما عنصران أساسيان يحفزان نمو ونجاح أي مؤسسة، بحيث أصبح الابتكار في الاقتصاد الحالي، الذي يتطور بسرعة ويتغير باستمرار، عاملاً رئيسياً في المنافسة، إذ أن الشركات التي لا تستطيع الابتكار تتعرض لخطر التأخر عن منافسيها، وبالتالي فقدان حصتها في السوق. من ناحية أخرى، تلعب المنافسة في السوق دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار من خلال دفع الشركات لتحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها بشكل مستمر.

إذن، الابتكار والمنافسة في السوق مرتبطتان بشكل وثيق، حيث يؤثر كل منهما على الآخر ويحفزه، إذ نجد أن المنافسة تحفز المؤسسات على الابتكار، بينما يسمح الابتكار للمؤسسات بالبقاء في تنافسية، من خلال اعتماد ثقافة الابتكار، ومراقبة المنافسة في السوق، والبحث المستمر عن فرص جديدة، يمكن للمؤسسات استغلال قوة الابتكار للازدهار في البيئة التجارية الديناميكية الحالية.



**الكلمات المفتاحية:** المنافسة، الابتكار، تطوير المؤسسات، الميزة التنافسية.



## Le résumé :

Qui contribue au développement de l'entreprise : l'innovation ou la concurrence ? C'est une question qui nécessite une analyse de la politique de concurrence et de la politique d'innovation en Algérie. L'innovation et la concurrence sur le marché sont deux éléments fondamentaux qui stimulent la croissance et le succès de toute entreprise. Dans l'économie actuel, en évolution rapide et en constante évolution, l'innovation est devenue un facteur clé d'avantage concurrentiel. Les entreprises qui ne parviennent pas à innover risquent de prendre du retard sur leurs concurrents et de perdre des parts de marché. D'un autre côté, la concurrence sur le marché joue un rôle crucial dans la promotion de l'innovation en incitant les entreprises à améliorer continuellement leurs produits, services et processus.

Donc, l'innovation et la concurrence sur le marché sont étroitement liées, chacune s'influençant et motivant l'autre. La concurrence motive les entreprises à innover, tandis que l'innovation permet aux entreprises de rester compétitives. En adoptant une culture de l'innovation, en surveillant la concurrence sur le marché et en recherchant continuellement de nouvelles opportunités, les entreprises peuvent exploiter le pouvoir de l'innovation pour prospérer dans l'environnement commercial dynamique d'aujourd'hui.



**Les mots clés** : la concurrence, l'innovation, développement de l'entreprise, La compétitivité.