

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
Faculté des sciences économiques, sciences
De gestion et des sciences commerciales
قسم: علوم الاقتصادية
مخبر إيكوفيفا ECOFIMA
Département: sciences de gestion
Laboratoire ECOFIMA



أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د
تخصص اقتصاد التنمية المستدامة
بعنوان:

أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من
خلال الابتكار -دراسة حالة مجمع صيدال-

إعداد الطالبة: إيمان رمضان
المشرف: د. صبري مقيّم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بوعصيدة يونس رضا	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	رئيسا
د. مقيّم صبري	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	مقررا
د. زرمان كريم	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة عباس لغرور -خنشلة	عضوا
د. بلجازية عمر	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل	عضوا
د. نواري علاوة	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	عضوا
د. بوالشعور شريفة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	عضوا

السنة الجامعية: 2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ نَرْفَعُ

دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءُ وَفَوْقَ

كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ

آيَةٌ ۝ مِنْ سُوْرَةِ يُوسُفَ

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، وإلى للأرقام

أن تحصي فضائلهما... إلى الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل أذى ووفقنا

الله لبرهما

والى أفراد عائلتي جدتي، أخواتي وإخواني وأبنائهم

رهف وجواد

كما اهدي هذا العمل إلى كل من شد على يدي مشجعا: أحبتي

وصديقتي وزملائي.

والى كل من سلك طريقا إلى العلم يتغني به وجه الله عز وجل

إيمان

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَمَا بِكُمْ مِنْ نِعْمَةٍ فَمِنَ اللَّهِ ۖ ثُمَّ إِذَا مَسَّكُمُ الضُّرُّ فَإِلَيْهِ تَجْأَرُونَ﴾

الآية 53 من سورة النحل

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أنعم علي بنعمة العلم ووفقي لإنجاز هذا العمل كما أتقدم
بجزيل الشكر والعرفان والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور "مقيح صبري" الذي أشرف على
هذا العمل ونفعي بعمله وخبرته وتوجيهاته العملية القيمة ودعمه المعنوي الكبير لي
كما أشكر كل الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة 20 أوت
1955 سكيكدة

كما أود توجيه الشكر الكبير إلى السيد الدكتور "محمد جمعي" مدير المدرسة الوطنية للصحة،
والسيد "هيوش" إطار بمؤسسة صيدال والسيد "غازي" إطار بمركز البحث والتطوير -
صيدال.

وأقدم بجزيل الشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة
هذه الأطروحة.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع البحث والتطوير	9
02	نموذج موجه التكنولوجيا	12
03	نموذج موجه من خلال السوق	12
04	نموذج التفاعلي	13
05	الهيكل التنظيمي الوظيفي لأنشطة البحث والتطوير	17
06	الهيكل التنظيمي حسب المشاريع لأنشطة البحث والتطوير	18
07	الهيكل التنظيمي الشبكي لأنشطة البحث والتطوير	20
08	هيكل التنظيمي فرق العمل للبحث والتطوير	21
09	مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق	38
10	نموذج قوى تنافسية الخمس ل porter	75
11	دورة حياة الميزة التنافسية	86
12	أبعاد ومستويات تحضير المؤسسة	93
13	متطلبات الميزة التنافسية المستدامة	100
14	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	102
15	دور الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	105
16	نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية	108
17	سيرورة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة انطلاقا من أنشطة البحث والتطوير	131
18	توزيع حجم الاستهلاك العالمي للمنتجات الصيدلانية لسنة 2018	141
19	مراحل عملية البحث والتطوير للمنتجات الصيدلانية	144
20	الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير	183
21	نموذج الدراسة المقترح	209
22	النموذج المعدل للدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الابتكار بين أنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة	240
23	الدلالة الإحصائية لمسارات النموذج البنائي	263

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	الفرق بين الابتكار الجذري والابتكار التحسين	01
117-116	تلخيص لبعض مؤشرات قياس الميزة التنافسية المستدامة	02
141	تطور حجم مبيعات الصيدلانية للفترة 2012-2018	03
142	تطور اهم الأسواق الصناعة الصيدلانية في العالم	04
143	ترتيب أفضل 10 شركات صيدلانية عالمية حسب رقم الأعمال	05
146	مراحل الاختبارات السريرية للمنتج الصيدلاني الجديد	06
147	تطور إجمالي الإنفاق العالمي على البحث والتطوير الصيدلاني للفترة 2012-2018	07
148	ترتيب أفضل 10 مؤسسات صيدلانية عالمية حسب نفقات البحث والتطوير	08
149	تطور عدد الكيانات الجزئية الجديدة	09
150	ترتيب المؤسسة الصيدلانية العالمية حسب مؤشر الابتكار لسنة 2018	10
152	تطوير سوق المقاولات البحث والتطوير من الباطن	11
158	عدد الأدوية الممنوع من الاستيراد في الجزائر	12
161	تطور حجم الواردات المنتجات الصيدلانية بالجزائر للفترة 2012-2018	13
161	تطور أهم 10 بلدان موردي المنتجات الصيدلانية إلى الجزائر لسنتين 2013 و 2018	14
162	تطور إجمالي قيمة الإنتاج الصيدلاني المحلي لفترة 2012-2018	15
163	ترتيب المؤسسات الصيدلانية المنتجة بالجزائر حسب الحصة السوقية لسنة 2018	16
164	تطور حجم الصادرات المنتجات الصيدلانية بالجزائر للفترة 2012-2018	17
164	تطور أهم 10 بلدان مستوردة لمنتجات الصيدلانية الجزائرية لسنة 2000 و 2013 و 2018	18
166	تطور الطلب على براءات الاختراع	19
169	حساب نسبة التركيز في الحجم الإنتاج بالجزائر	20
178	تطور كمية الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018	21
179	تطور كمية مبيعات لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018	22
180	تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018	23
181	تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018	24
185	تكاليف الإنفاق على البحث والتطوير بمجمع صيدال	25
186	عدد عمال R&D مقارنة بعدد عمال مجمع صيدال	26
190	عرض براءات الاختراع المسجلة لمجمع صيدال	27

192	مصادر تمويل لمجمع صيدال لسنة 2018	28
199	تطور معدل هامش الربح الصافي لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018	29
200	تطور معدل العائد على الاستثمار في مجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018	30
201	تطور معدل العائد على حقوق الملكية في مجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018	31
202	تطور تكاليف الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018	32
203	تطور مؤشر الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018	33
204	تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال من الإجمالية السوق المحلي خلال الفترة 2012-2018	34
210	حساب عينة الدراسة حسب قانون ثامبسون	35
211	الحجم المستهدف والموزع والمسترجع والمستبعد والقابل للتحليل من الاستثمارات	36
212	تصميم أداة الدراسة	37
212	مقياس ودرجات الموافقة ليكرات الخماسي	38
214	الاتساق الداخلي لعبارات محور مدى توفر على متطلبات البحث والتطوير	39
215	الاتساق الداخلي لعبارات محور الاهتمام بالابتكار في المؤسسة	40
216	الاتساق الداخلي لعبارات محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	41
217	معاملات ارتباط محاور الاستثمار بالدرجة الكلية لها	42
218	معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستثمار	43
219	اختبار كفاية حجم العينة	44
220	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	45
221	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
222	توزيع أفراد العينة حسب العمر	48
223	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	49
223	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	50
224	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أنشطة البحث والتطوير	51
228	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات درجة الابتكار في المؤسسة	52
231	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة	53
235	الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS	54
239-238	معاملات التشبعات	55
241	قيمة مؤشر الفا كرومباخ ومؤشر RHO	56
242	قيمة الموثوقية مركبة CR	57
243	قيمة متوسط التباين المستخلص AVE	58

246-245	تحليل التجميعات المتقاطعة	59
247	تداخل الأبعاد مع بعضها البعض	60
248	اختبار معيار HTMT	61
249	مجالات الثقة لمعيار HTMT	62
250	معامل التداخل الخطي VIF	63
251	نتائج تحليل المسارات لنموذج الهيكلية	64
252	معامل التحديد R^2	65
243	حجم التأثير f^2	66
254	نتائج تحليل المسارات النموذج	67
255	اختبار الملائمة التنبؤية Q^2	68
257	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج	69
258	اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، تعزى لمتغير الجنس	70
258	اختبار "كروسكال واليس" لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، حسب متغير العمر	71
259	اختبار "كروسكال واليس" لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، حسب المؤهل العلمي	72
260	اختبار "كروسكال واليس" لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، حسب الخبرة المهنية	73
261	اختبار صحة الفرضية الثانية	74
261	اختبار صحة الفرضية الثالثة	75
262	اختبار صحة الفرضية الرابعة	76
264	نتائج العلاقة الغير المباشر	77
265	نتائج مجال الثقة لعلاقة الغير المباشر	78

فهرس المحتويات

الصفحات	المحتويات
I.	الإهداء
II.	الشكر
III.	قائمة الأشكال
IV.	قائمة الجداول
V.	فهرس المحتويات
أ-ك	مقدمة
62-2	الفصل الأول: البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية
2	تمهيد
15-3	المبحث الأول: ماهية أنشطة البحث والتطوير
3	المطلب الأول: مفهوم وخصائص أنشطة البحث والتطوير
6	المطلب الثاني: أهمية وأنواع أنشطة البحث والتطوير
10	المطلب الثالث: أشكال أنشطة البحث والتطوير
35 - 15	المبحث الثاني: موقع أنشطة البحث والتطوير
15	المطلب الأول: مكانة أنشطة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي
21	المطلب الثاني: متطلبات أنشطة البحث والتطوير
33	المطلب الثالث: قياس البحث والتطوير
62-35	المبحث الثالث: الابتكار كأهم مخرجات أنشطة البحث والتطوير
35	المطلب الأول: ماهية الابتكار
40	المطلب الثاني: أهمية الابتكار وأنواعه
49	المطلب الثالث: مستويات الابتكار
63	خلاصة الفصل الأول
132-65	الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة ودور أنشطة البحث والتطوير في تحقيقها
65	تمهيد
88-66	المبحث الأول: التنافسية والميزة التنافسية

66	المطلب الأول: أساسيات حول التنافسية
79	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
82	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداته ومعايير الحكم
118-88	المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية المستدامة
88	المطلب الأول: مبدأ الاستدامة بالمؤسسة الاقتصادية
95	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة
101	المطلب الثالث: مداخل وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة ومؤشرات قياسها
131-118	المبحث الثالث: تحليل العلاقة الارتباطية بين أنشطة البحث والتطوير والابتكار والميزة التنافسية المستدامة
118	المطلب الأول: أنشطة البحث والتطوير الداعمة للابتكار
123	المطلب الثاني: علاقة الابتكار بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة
128	المطلب الثالث: مساهمة البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية المستدامة
132	خلاصة الفصل الثاني
205 - 134	الفصل الثالث: واقع أنشطة البحث والتطوير والابتكار بمجمع صيدال وتحليل المزايا التنافسية المستدامة
134	تمهيد
153-135	المبحث الأول: قطاع الصناعات الصيدلانية في العالم
135	المطلب الأول: ماهية الصناعات الصيدلانية
140	المطلب الثاني: تطور الصناعات الصيدلانية في السوق العالمية
144	المطلب الثالث: البحث والتطوير والابتكار الصيدلاني العالمي
171-153	المبحث الثاني: تشخيص قطاع صناعات الصيدلانية في الجزائر
153	المطلب الأول: تطور الصناعة الصيدلانية في الجزائر
160	المطلب الثاني: تحليل سوق القطاع الصيدلاني بالجزائر
165	المطلب الثالث: دراسة وضعية البحث والتطوير والتنافسية الصناعة الصيدلانية بالجزائر
204-171	المبحث الثالث: واقع أنشطة البحث والتطوير والتنافسية بمجمع صيدال
171	المطلب الأول: تقديم عام لمجمع الصناعي صيدال الجزائر
181	المطلب الثاني: نظرة على أنشطة البحث والتطوير والابتكار في مجمع صيدال

191	المطلب الثالث: تنافسية والميزة التنافسية المستدامة لمجمع-صيدال
205	خلاصة الفصل الثالث
270-207	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة أنشطة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال
207	تمهيد
-208	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
208	المطلب الأول: منهج، متغيرات، وعينة الدراسة
211	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة واختبارات صلاحيتها
221	المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستمارة
257-233	المبحث الثاني: تقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية -SEM- PLS
233	المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية
237	المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي
250	المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي
269-257	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
257	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروق
261	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة العلاقة بين المتغيرات
264	المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
270	خلاصة الفصل الرابع
275-272	خاتمة
291-277	قائمة المراجع
305-293	الملاحق
.VI	الملخص

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات وتطورات جذرية من خلال ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية والصناعية، كل هذه العوامل شكلت الدافع الرئيسي لنشوء اقتصاد جديد قائم على المعرفة، أدى إلى إحداث تغيير في بيئة الأعمال واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نموها ودرجة تقدمها ليدفعها هذا إلى البحث عن مزايا تنافسية لتعزيز وضعيتها التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك برزت العديد من المفاهيم لعل أهمها مفهوم التنمية المستدامة، والذي فرض العديد من المعايير والضوابط على أنماط الإنتاج والاستهلاك المتبعة من قبل المؤسسات، متمثلة في الضغوطات والتهديدات التي تواجهها من قبل الحكومات والمجتمعات التي تعمل معها، لتصبح ملزمة على انتهاز توجه بيئي جديد في مسار عملها، وتبنيها لمفهوم الاستدامة لكي تستمر وتتمتع بالقبول والرضا من قبل مختلف الأطراف المحيطة بها، لدى أصبح من الضروري على هذه المؤسسات العمل بشكل مكثف ومستمر من أجل المحافظة على الميزة التنافسية بل والانتقال إلى أكثر من ذلك عن طريق تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة.

على هذا الأساس أضحت على المؤسسات الاقتصادية العمل بشكل متناغم مع متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية لإيجاد مصادر للميزة التنافسية المستدامة، عن طريق تحديد أولوياتها وحصر إمكانياتها من جهة، واستغلال مختلف الفرص المتاحة من جهة أخرى، وذلك من خلال انتهاز مسار منظم يركز على أسس علمية ومعرفية وكذا تبني أساليب جديدة في طرق التسيير وحل المشاكل التي تواجهها، حيث يتجلى هذا في إدخال أنشطة البحث والتطوير في مختلف نشاطات المؤسسة الاقتصادية، خاصة في الوقت الراهن الذي أصبحت فيه المؤسسات تسعى إلى اكتساب الأصول اللاملموسة من خلال تكثيف الاستثمار في البحث والتطوير، والتوجه نحو تامين الأفكار الجديدة وتشجيع التفكير الإبداعي بهدف استيعابها وتحسينها على شكل منتجات وعمليات إنتاجية جديدة، أو الوصول إلى طرق تسويقية وتنظيمية جديدة، وتكون قادرة على الاستجابة لمتطلبات جميع الأطراف أصحاب المصلحة حتي تتمكن من الوصول إلى زيادة حصتها السوقية وتحسين سمعتها، فضلا عن ضمان الاستمرار والبقاء والاتجاه نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر مؤسسات الصناعات الصيدلانية من بين اهم المؤسسات التي تعتمد على البحث والتطوير، كونها تنتمي لأحد أهم الصناعات الاستراتيجية والقائمة على المعرفة والاستثمار فيها من أجل الحفاظ على حصتها السوقية وتعزيز قدرتها على الصمود أمام المنافسة الشديدة في السوق الصيدلانية، وباعتبار أن المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ليست بغنى عن هذه المنافسة في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية، تعمل هذه المؤسسات على حماية موقعها التنافسي في السوق من المؤسسات الكبرى الأجنبية، عن طريق التوجه بشكل أو بآخر نحو البحث والتطوير.

مما سبق تأتي هذه الدراسة من خلال طرح نموذج يعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال البحث والتطوير والابتكار بمجمع صيدال، ومن أجل هذا تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة أنشطة البحث والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع

صيدال؟

ويتفرع على هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توفر متطلبات أنشطة البحث والتطوير (التنظيمية، البشرية، المالية، القانونية، العلائقية) في مجمع صيدال؟
- هل تتوفر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء عينة الدراسة حول العلاقة بين متطلبات أنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة)؟
- هل توجد علاقة بين أنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار كمتغير وسيط في مجمع صيدال؟
- ما مدى تأثير أنشطة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار كمتغير وسيط في مجمع صيدال؟

مقدمة

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية السابقة، وكإجابة مبدئية تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي سيتم إثبات صحتها أو نفيها، تتمثل في:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة بوجود الابتكار كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

وتندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، جاءت كالتالي:

الفرضية 1: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور أنشطة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية 2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنشطة البحث والتطوير والابتكار بمجمع صيدال.

الفرضية 3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

الفرضية 4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي تلعبه أنشطة البحث والتطوير على مستوى المؤسسات الاقتصادية، خاصة المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة الصيدلانية، كونه المحرك الأساسي لها، كما تكمن أيضاً أهمية الدراسة في النقاط التالية:

مقدمة

- الموضوع يلقي الضوء على مفهومي الميزة التنافسية المستدامة والبحث والتطوير باعتبارهم من المفاهيم الإدارية الحديثة، خاصة في ظل ندرة المواضيع التي تعالج العلاقة بينهما.
- أهمية أنشطة البحث والتطوير في الحصول على براءات الاختراع نتيجة الوصول إلى ابتكارات جديدة تستجيب لاحتياجات وتطلعات جميع الأطراف أصحاب المصلحة.
- تسعى هذه الدراسة لتحليل واقع ومدى إدراك مدراء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لأهمية أنشطة البحث والتطوير، وكذا مدى اعتمادها عليها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة للوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تقديم وإعداد إطار نظري متكامل للدراسة من خلال إبراز أهمية أنشطة البحث والتطوير، وكذا التعرف على مفهوم الابتكار والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة مع إبراز العلاقة بينهما؛
- بناء نموذج للدراسة يمثل العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل "متطلبات البحث والتطوير" والمتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة" من خلال توسط متغير "الابتكار" لها؛
- التعرف على مدى توفر مجمع صيدال للمتطلبات البشرية، المالية، التنظيمية، القانونية، العلاقة مع الأطراف الخارجية لتفعيل البحث والتطوير، وتعزيز قدرته على الابتكار في جميع مستوياته؛
- الوقوف على الوضعية التنافسية لمجمع صيدال في السوق المحلية الصيدلانية، وكذا قياس الميزة التنافسية المستدامة له؛
- تقديم بعض الاقتراحات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من الدراسة، بشكل يساعد مجمع صيدال على تحسين مستوى البحث والتطوير ليكون أكثر قدرة على الابتكار وأساس للميزة التنافسية المستدامة؛

حدود الدراسة:

- ركزت الدراسة على تحديد علاقة الارتباط بين المتغيرين المتمثلين في البحث والتطوير من خلال التطرق لمتطلباته المالية، التنظيمية، البشرية، القانونية، العلاقة مع الأطراف الأخرى، والميزة التنافسية المستدامة التي تم الاعتماد

مقدمة

على الأبعاد المفسرة لها المتمثلة في البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي وذلك من خلال اعتماد متغير وسيط يتمثل في الابتكار

على مستوى الحدود المكانية للدراسة فقد تم اختيار مجمع صيدال كدراسة حالة، ممثل عن قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر باعتبار أن نشاطها يتلاءم مع موضوع الدراسة.

أما الحدود الزمنية فقد امتدت الدراسة الإجمالية من منتصف 2017 إلى غاية 2020، حيث امتدت الدراسة الميدانية على فترة 2018-2019 بمركز البحث والتطوير لمجمع صيدال، وكذا مختلف فروع مجمع صيدال بالجزائر، عنابة، قسنطينة، تميزت بالاعتماد على جمع بعض البيانات وكذا توزيع أداة الدراسة "الاستبيان" التي استغرقت مدة 5 أشهر لاسترجاعها.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة جوانب هذا الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأفكار النظرية، وشرح وتحليل وتفسير هذه الأفكار المتعلقة بمتغيرات الدراسة، المتمثلة في أنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة مع وجود الابتكار كمتغير وسيط، وقد تم المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة من أجل تغطية الجانب النظري وبناء الاستبيان.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وعلى مجموعة من النماذج الإحصائية في تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها ميدانيا، من خلال القيام بدراسة ميدانية على مجمع صيدال، كما تم الاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM لفحص العلاقة الوسيطة للابتكار بين المتغيرين الممثلين في أنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة الرئيسية لجمع البيانات والتي وزعت على عينة من إطارات المجمع.

الدراسات السابقة:

من أهم الأبحاث التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة أنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة وكذا الابتكار، عربية منها أو أجنبية نذكر بعضها فيما يلي:

❖ kwanghui Lim (2003) :

The relationship between research and innovation in the semiconductor and pharmaceutical industries (1981–1997)

مقالة منشورة في مجلة Research Policy-journal Elsevier ، العدد 33، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير البحث الأساسي والتطبيقي على الابتكار في الصناعتين الصيدلانية والإلكترونية، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا دراسة مقارنة بين نتائج الصناعتين ليتوصل إلى وجود ارتباط الابتكار في صناعة الأدوية بشكل كبير بالبحث الأساسي والتطبيقي، فيما تعتمد الصناعة الإلكترونية عند الابتكار بشكل رئيسي على البحث التطبيقي. والمثير للدهشة أن العديد من الشركات لا تجري سوى القليل من الأبحاث الأساسية، كما توصل إلى أن المؤسسات التي تركز على البحث الأساسي تستوعب المعرفة العلمية الأساسية أكثر من تلك التي تؤكد على البحوث التطبيقية، لهذا تم اقتراح أن يتم الأخذ بعين الاعتبار البحث والتطوير معاً ليؤثران على الابتكار.

❖ Gun Jea Yu and Seung-Yoon Rhee (2015) :

Effect of R&D Collaboration with Research Organizations on Innovation: The Mediation Effect of Environmental Performance

مقالة منشورة في مجلة Sustainability، العدد 7، هدفت هذه الدراسة تعرف على تأثير تعاون في البحث والتطوير مع المؤسسات البحثية على الابتكار من خلال الأداء البيئي كمتغير وسيط، حيث تم جمع بيانات 597 مؤسسة كورية من خلال توزيع استمارة بحثية، ليتم التوصل إلى وجود أثر بشكل إيجابي على أداء الابتكار وكذا تأثير الأداء البيئي كوسيط كامل على العلاقة بين التعاون مع المؤسسات البحثية وأداء الابتكار، لتقترح في الأخير على ضرورة التعمق في هذه الدراسة من خلال دمج البعد البيئي في مواضيع البحث والتطوير والابتكار.

❖ دراسة سالم عميرة سالم العمور (2015): إطار مقترح لإدارة تكاليف البحوث والتطوير من منظور

استراتيجي لدعم القدرة التنافسية لأعضاء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة قناة السويس، مصر، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى إمكانية إدارة تكاليف البحوث والتطوير من منظور استراتيجي في دعم القدرة التنافسية لأعضاء سلسلة التوريد، وقد تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات تصنيع الأدوية المدرجة في بورصة القاهرة فقط، وكذا مؤسسات تصنيع مواد خام ومستلزمات لتصنيع الأدوية لتشمل العينة على 18 مؤسسات معتمدة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ولقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة تكاليف البحوث والتطوير من منظور استراتيجي لدعم القدرة التنافسية لأعضاء سلسلة التوريد في مؤسسات تصنيع الأدوية ليتم اقتراح نموذج في هذا السياق.

❖ (2015) Gun Jea Yu and Seung-Yoon Rhee :

Effect of R&D Collaboration with Research Organizations on Innovation: The Mediation Effect of Environmental Performance

مقالة منشورة في مجلة Sustainability، العدد7، هدفت هذه الدراسة تعرف على تأثير تعاون في البحث والتطوير مع المؤسسات البحثية على الابتكار من خلال الأداء البيئي كمتغير وسيط، حيث تم جمع بيانات 597 مؤسسة كورية من خلال توزيع استمارة بحثية، ليتم التوصل إلى وجود اثر بشكل إيجابي على أداء الابتكار وكذا تأثير الأداء البيئي كوسيط كامل على العلاقة بين التعاون مع المؤسسات البحثية وأداء الابتكار، لتقترح في الأخير على ضرورة التعمق في هذه الدراسة من خلال دمج البعد البيئي في مواضيع البحث والتطوير والابتكار.

❖ (2016) Wawmayura Chamsuk, Wanno Fongsuwan, Josu Takala :

THE EFFECTS OF R&D AND INNOVATION CAPABILITIES ON THE THAI AUTOMOTIVE INDUSTRY PART'S COMPETITIVE ADVANTAGE: A SEM APPROACH

مقالة منشورة في مجلة Management and Production Engineering Review، المجلة 8 العدد 1، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار المباشرة وغير المباشرة على قدرات البحث والتطوير والابتكار التي تؤثر على الميزة التنافسية لشركات قطع غيار السيارات التايلاندية، حيث تم الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية من خلال توزيع 220 استمارة على مديري قطع غيار السيارات الإقليميين واستخدام برنامج AMOS، وقد توصلت الدراسة إلى أن البحث والتطوير إلى جانب الابتكار يلعبان أدوار رئيسية في ربحية الصناعة وزيادة قابليتها للبقاء، وقد اقترح بان يتم تعميم هذا النموذج على جميع القطاعات الاقتصادية بما في ذلك الجامعات والمؤسسات الحكومية.

❖ دراسة الطيب بالولي، (2016): دراسة أثر أنشطة البحث والتطوير على الابتكار في المؤسسات الصناعية

دراسة حالة عينة من المؤسسات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مانهجمنت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، تهدف هذه الدراسة لمناقشة الظروف المحيطة بأنشطة البحث والتطوير R&D وقياس مدى مساهمتها في تفعيل الابتكار بالمؤسسات الصناعية الجزائرية. من أجل تحقيق ذلك تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على 612 فرد من الأفراد العاملين في

مقدمة

أنشطة البحث والتطوير في 66 مؤسسة صناعية جزائرية منتشرة عبر التراب الوطني. وقد تم استخدام في تحليل نتائج الاستبيان نموذج المعادلات البنائية لدراسة العلاقة بين المتغيرات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها في أن الابتكار لم يعد بعد من أولويات المؤسسات الصناعية الجزائرية، لهذا وجب عليها تدعيم أنشطة البحث والتطوير والتفكير بجدية للتوجه نحو الابتكار.

❖ حميدة زواوي (2018): الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية-، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة أثر أنواع الإبداع التكنولوجي (المنتج، العمليات الإنتاجية) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة)، وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستمارة كأداة للدراسة، تم توزيعها على 363 مفرد والتوصل إلى أن مؤسسة كوندور تهتم بأنواع الإبداع التكنولوجي بمستوى عال مكنها من الحفاظ على حصتها السوقية، كما مكنها من احتلال موقع الريادة في هذه الصناعة، وقد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام أكثر بنشر ثقافة الإبداع ودعم الأفكار الإبداعية لدى العاملين والاهتمام أكثر بالاستثمار في البحث والتطوير.

❖ دراسة سلمى قطاف (2018): تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية دراسة مقارنة بين

الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، تهدف هذه دراسة التعريف بأثر البحث والتطوير الصيدلاني على تنافسية صناعة الأدوية في كل من الجزائر والأردن، وإبراز أهمية تحليل مستوى البحث والتطوير في الصناعتين الصيدلانية بالجزائر والأردن ومدى فعاليته في بناء تنافسيتهما، لتتوصل الدراسة إلى أن الصناعة الصيدلانية في الأردن تعتبر أكثر تنافسية منها في الجزائر، كما أن وضعية البحث والتطوير فيها أفضل كذلك على الرغم من تدهورها مقارنة بمستوياته العالمية، كما أشار تحليل الارتباط والانحدار إلى عدم ارتباط تنافسية الصناعة الصيدلانية بالبحث والتطوير، لا في الجزائر ولا في الأردن خلال الفترة 2006-2015، وقد أوصت بضرورة بناء القدرة على الابتكار والعمل على تسخير الجهود والانطلاق في الإعداد بعيد المدى، يستهدف بناء منظومة الابتكار في الصناعة الصيدلانية تكون متكاملة ومتداخلة الجوانب.

مقدمة

❖ بصير خلف خزعل وعامر رجب ذيات(2019): الابتكار الأخضر وأثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة

—دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك، مقالة منشورة في مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد —العراق. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين

الابتكار الأخضر (في المنتجات، وفي العمليات) والميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات الكرونجي، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على 94 عاملا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الابتكار الأخضر يرتبط ويؤثر معنويا على الميزة التنافسية المستدامة، وكان نصيب التأثير الأكبر في الميزة التنافسية المستدامة بعد الابتكار الأخضر في المنتجات، وقد توصلت إلى ضرورة اهتمام إدارة الشركة محل الدراسة بالابتكار الأخضر من خلال إقامة دورات تدريبية خضراء للتعرف على أهمية المفاهيم والمعايير التي تخدم التوجه البيئي.

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد ساهمت الدراسات السابقة في تكوين خلفية عن الموضوع من خلال التعرف على المراجع البحثية المعتمدة كونها تتقاطع مع دراستنا، كما استفدنا من خلالها في تكوين إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة ورسم صورة واضحة عن كيفية إتمام البحث العلمي ليسهل هذا الطريق أمانا في بناء منهجية دراستنا، فبعدما تمت عملية مراجعة الأبحاث المقدمة عملنا على التطرق لما لم يتم تناوله لتكون دراستنا تكملة لما جاء سابقا، حيث اختلفت هذه الدراسة في عدة نقاط أهمها:

- تحاول هذه الدراسة ربط أنشطة البحث والتطوير بمتغير هام بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية يتمثل في الميزة التنافسية المستدامة من خلال توسط الابتكار للعلاقة، حيث تعتبر هذه الدراسة السباقة في ربط هذه المتغيرات.
- غطت هذه الدراسة أبعاد جديدة نسبيا للميزة التنافسية المستدامة لتكون مختلفة عن الأبعاد التي اعتمدها معظم الدراسات العربية أو الأجنبية.
- تبنت هذه الدراسة متطلبات البحث والتطوير الواجب توفيرها بهدف الرفع من أدائه، حيث لم يسبق تواجد هذه المتطلبات في معظم الدراسة المقدمة من قبل.
- استهدفت هذه الدراسة قطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر، إذا يعتبر من القطاعات المعول عليها في الجزائر.

مقدمة

هيكل الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة وبهدف الإلمام بالتفصيل بجوانب الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول فصلان نظريان وفصلان تطبيقيان كما يلي:

الفصل الأول: المعنون بالأنشطة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، الذي سيتناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير من خلال التعرف على مفهومه، متطلباته ومؤشرات قياسه، مع التعرف على الابتكار كأحد أهم مخرجات أنشطة البحث والتطوير.

الفصل الثاني: بعنوان الميزة التنافسية المستدامة ودور أنشطة البحث والتطوير في تحقيقها، والذي سيتم التطرق فيه لمفاهيم الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة، تقسيمها وأهم مداخلها وأبعادها، وكذا العلاقة الترابطية للبحث والتطوير والابتكار بالميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الثالث: بعنوان واقع أنشطة البحث والتطوير والابتكار بمجمع صيدال وتحليل المزايا التنافسية المستدامة، والمخصص لتقديم لمحة عن القطاع الصيدلاني على مستوى العالم والجزائر من خلال استعراض بعض الإحصائيات المتعلقة بالبحث والتطوير الصيدلاني والتنافسية، ليتم بعدها الوقوف على مدى اهتمام مجمع صيدال بالبحث والتطوير والابتكار، وكذا عرض أهم المؤشرات حول التنافسية والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الرابع: بعنوان دراسة استطلاعية وتحليلية لمساهمة أنشطة البحث والتطوير في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الابتكار في مجمع صيدال، حيث سيتضمن تحليل وتفسير مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية، وكذا اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية، ليتم تلخيص أهم النتائج الميدانية المتوصل إليها.

الفصل الأول

البحث والتطوير في المؤسسات

الاقتصادية

تمهيد:

في ظل التحولات التي تشهدها محيط الأعمال فيما يتعلق بالعملة وتطور تكنولوجيات المعلومات نتج عنها عدد من التطورات على المشهد الاقتصادي أهمها التوجه نحو اقتصاد المعرفة، أين أصبحت هذه الأخير هي أساس التي تقوم عليه ليس فقط اقتصاديات الدول بل المؤسسات الاقتصادية، حيث أضحت جميع أنشطة المؤسسة تقوم على المعرفة بشكل مباشر أو غير مباشر، مما انعكس هذا على زيادة أهميتها أنشطة محددة فيها لعل أهمها أنشطة البحث والتطوير.

حيث اكتسبت أنشطة البحث والتطوير أهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين الاقتصاديين من خلال السعي إلى دراستها، لتصبح من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمثل تحدي كبير على جميع المستويات خاصة المؤسسات الاقتصادية، من خلال التوجه نحو زيادة استثماراتها في مجالات المختلف للبحث والتطوير.

على هذا الأساس ومن أجل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير، ومن أجل توضيح مدى أهميتها بالمؤسسات الاقتصادية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتضمن العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية أنشطة البحث والتطوير

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لأنشطة البحث والتطوير

المبحث الثالث: الابتكار كأهم مخرجات أنشطة البحث والتطوير

المبحث الأول: ماهية أنشطة البحث والتطوير

تعد أنشطة البحث والتطوير من بين الأنشطة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت من أولى الأولويات التي تركز عليها بهدف الوصول إلى إيجاد قيمة مضافة نابعة من مخرجاتها، فضلا عن يقين المؤسسات بأنها الوسيلة فعالة لضمان الاستمرارية والمحافظة على مكانتها في السوق.

في هذا السياق وبهدف التعرف أكثر على أنشطة البحث والتطوير تم تخصيص هذا المبحث يضم مفهوم البحث والتطوير وخصائصه، وكذا أهميته بالنسبة للمؤسسة بالإضافة إلى التعرف على مختلف أنواع وأشكاله.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص أنشطة البحث والتطوير

لقد تم تناول مفهوم أنشطة البحث والتطوير من جوانب مختلفة حيث لم يتم الاتفاق على مفهوم موحد، وذلك بالرغم من وجود قاسم مشترك بين هذه المفاهيم المطروح، لدى سيتم عرض بعض منها توضيح مفهوم أنشطة البحث والتطوير والوقوف على خصائصها.

1. مفهوم أنشطة البحث والتطوير

"البحث والتطوير" هو مفهوم مركب يقسم إلى شقين رئيسيين الأول "البحث" حيث يمكن تعريفه على انه "الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تمت ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها." ¹ كما عرف على انه "الفحص المتعلق الهادف إلى اكتشاف معرفة جديدة بأمل أن تكون المعرفة مفيدة في تطوير منتج جديد أو عملية جديد أو في اكتشاف تحسين جوهرى للموجود من أي منها." ²، عرف أيضا بانه "عمل أصيل يؤدي بصورة منتظمة إلى زيادة محتملة في مجال المعارف العلمية أو الفنية" ³، أما الشق الثاني "التطوير" فيعرف على انه "تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني معروف سواء كان بغرض البيع أو الاستخدام، أو بإدخال تحسينات جوهرية عليها." ⁴، كما عرف بانه "تطبيق نتائج

¹ -Pierre Caspar et Christine Afriat(1998): **L'investissement intellectuel: Essai sur l'économie de l'immatériel**، Edition Economica, Paris, p 33.

² -حبيب محمود، حسام الحمدان(2013): **دور البحث والتطوير في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية في سورية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 35، العدد1، ص128.

³ - Kinzonsi, M(1985) : **Normalisation Comptable Fastear d' acooloration do développement économique**, Les éditions Foucher, Paris,p330.

⁴ -هنري عزام وآخرين(2002): **البحث والتطوير: أهمية ودوره في تحسين المقدرة التنافسية للاقتصاد الأردني**، الملتقى الاقتصادي الوطني الثالث حول استراتيجيات التنافسية من خلال البحث والتطوير، الديوان الملكي الهاشمي، إدارة الاقتصاد والتنمية، الأردن، ص3.

بحث أو معرفة أخرى لخطة أو تصميم لإنتاج مواد محسنة جديد، أو أساسية أو أجهزة أو منتجات أو عمليات أو نظم أو خدمات قبل بدأ الإنتاج التجاري أو الاستخدام.¹

من خلال التعاريف المتنوعة لكل مصطلح نلاحظ انه وعلى الرغم من اختلافهما من حيث الهدف المراد الوصول اليها وطريقة الإنجاز ألا انهما يتكاملان مع بعضهما البعض، فالبحث هو إيجاد معارف وأفكار إبداعية جديدة، ليقوم التطوير بالاستفادة منها وتنفيذها مع التحسين فيها لتجسد على ارض الواقع من خلال منتجات أو تكنولوجيات جديدة ومختلفة.

لقد تعددت تعريفات البحث والتطوير باعتباره أحد المواضيع التي تلقى اهتمام كبير ليس من قبل الباحثين وحسب، بل حتى من قبل المنظمات الدولية على رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتطوير OCDE، من خلال التعريف الذي ورد في دليل Frascati وهو التعريف المعتمد دولياً للبحث والتطوير، حيث عرفه على انه "العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك معرفة الإنسان، الثقافة والمجتمع، واستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة."² يعد هذا التعريف واسع النطاق مركزاً على زيادة المخزون المعرفي عند الجميع واستخدامه. كما عرف كذلك على أنه "كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها."³ حيث ركز هذا التعريف على تحويل المخزون المعرفي والاستفادة منه مع تحديد الجهات المعنية بالقيام بأنشطة البحث والتطوير.

أما دليل قياس البحث والتطوير ESA 2010 فقد عرفه البحث والتطوير " بأنه عمل مبدع يتم على أساس منهجي لزيادة مخزون المعرفة، واستخدام مخزون المعرفة هذا بغرض اكتشاف أو تطوير منتجات جديدة، بما في ذلك الإصدارات المحسنة أو الصفات للمنتجات القائمة، أو اكتشاف أو تطوير جديد أو عمليات إنتاج أكثر كفاءة."⁴ ركز على الهدف النهائي للأنشطة البحث والتطوير بعد تحويل مخزون المعرفة المتوصل اليه. وفي نفس السياق عرفته المؤسسة العلم الوطنية NSF في الولايات المتحدة الأمريكية بأنه " نشاط إبداعي ينفذ بشكل منهجي من اجل توسيع المعرفة العلمية أو

¹ - طارق عبد العال حماد(2003): موسوعة المعايير المحاسبية: القياس والتقييم المحاسبي، الجزء الخامس، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص329.

² -OECD (2002) : **Frascati Manual ,The measurement of scientific and technological activities, Proposed standard practice for for research and experimental development**, OECD publications, Paris, P.30

³ - محمد سعيد أوكيل(1992): وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص113.

⁴ - Eurostat manuals and guidelines(2014) : **Manual on measuring research and development in ESA201**, Edition,p5.

ابتكار تطبيقات جديدة أو محسنة بحيث تشمل هذه التطبيقات: الآلات، المنتجات، الأجهزة، طرق التصنيع، أنظمة أو خدمات.¹ ويعتبر التعريفين السابقين أكثر ملائمة لتعريف البحث والتطوير بالمؤسسة.

عرف المعهد العربي للتخطيط البحث والتطوير بأنه "عملية البحث في المعارف العلمية المختلفة والعمل على تطوير نتائج البحث لاستخدامها في توليد منتجات جديدة أو تطبيق أساليب إنتاجية جديدة بما يخدم الأهداف التجارية المختلفة".² نجد أن هذا التعريف شرح مراحل البحث والتطوير للوصول إلى تحقيق أهداف تجارية، إلا أنه اقتصر على استخدام نتائجها على المنتج والعملية الإنتاجية فقط.

من وجهة نظر Peter Drucker "يرى أن للمؤسسة الاقتصادية وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير، هذه الأخيرة تغيرت أهميتها وأصبحت جزءاً أساسياً ونشاطاً يستهدف زيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق القيمة المضافة لإثراء المعرفة النظرية والتطبيقية المؤدية للابتكار".³ حيث نجد أن هذا التعريف سلط الضوء على أهمية وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة.

مما سبق يمكن اقتراح تعريف إجرائي للبحث والتطوير على أنها "نشاط أو تفكير إبداعي أو عملية تقوم على جمع ومعالجة وتحويل المعارف إلى حلول مقترحة، ليتم طرحها على شكل منتجات وعملية إنتاجية جديدة، أو على شكل أفكار تسويقية وتنظيمية جديدة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة والرفع من تنافسيتها".

2. خصائص البحث والتطوير:

يمكن أن تتميز أنشطة البحث والتطوير عن باقي الأنشطة الأخرى في المؤسسة بعدد من الخصائص، والتي يمكن حصرها فيما يلي:⁴

- طول الفترة الزمنية حيث أن بعض البحوث تستغرق وقتاً طويلاً قد يمتد إلى عدة سنوات من التجارب، لمعالجة الأفكار وتطويرها؛
- النتائج غير الملموسة لنشاط البحوث والتطوير حيث أن معظم نتائج نشاط البحوث والتطوير غير ملموسة نظراً لأنها تتمثل في أصول معنوية كبراءة الاختراع وأفكار المنتجات الجديدة؛

¹ NSF(2006): **Survey questions: Definitions and examples, State R&D expenditures**, P.6, National science foundation, www.reginfo.gov/public/do/downloadaddocument?documentId=156496, (09/01/2018 – 16:00).

² - محمد سيد أبو السعود(2010): **الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي**، تقرير المعهد العربي للتخطيط، العدد 95، الكويت، ص5.

³ - Drucker Peter(1997): **la nouvelle pratique de la direction des entreprises** , édition d'organisation , Paris, p82 .

⁴ - هشام حريز (2016): **دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية - تخصص اقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص60.

- أنشطة غير روتينية أو غير متكررة وبالتالي يصعب غالبا وضع معايير أو مؤشرات لقياس أدائها، لينعكس هذا على عدم قدرتها على التحديد المسبق لمستويات الأداء المرغوبة؛
- عدم التأكد من نتائج نشاط البحث والتطوير، حيث توجد درجة عالية من عدم التأكد من نجاح أنشطة البحث والتطوير نظرا لعدم وجود تأكيد تام من المنافع المستقبلية لبرامج ومشروعات البحوث والتطوير؛
- صعوبة الربط بين تكاليف البحوث والتطوير وبين المنافع المتوقعة منه حيث انه من الممكن إنفاق مبالغ طائلة خلال فترة زمنية معينة ونحصل على العوائد المرجوة منها لاحقا.

المطلب 2: أهمية وأنواع أنشطة البحث والتطوير

بعد ما تم التعرف على مفهوم أنشطة البحث والتطوير بعرض مختلف التعاريف وتوضيح أهم خصائصه التي تميزهم، سننتقل للتعرف على أهميته وعرض أنواعها.

1. أهمية أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة

- يهتم نشاط البحث والتطوير أساسا بالتفاعل مع البيئة من خلال توظيف إمكانيات المؤسسة بهدف تلبية احتياجات ورغبات زبائنهم، من خلال توفير السلع والخدمات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وكذا كسب حصة سوقية أكبر وتحقيق نسبة مرتفع من الأرباح، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بنشاط البحث والتطوير نجد: ¹
- ✓ ابتكار وتطوير التكنولوجيا الحديثة: حيث تزداد حاجة المؤسسة إلى امتلاك قواعد عملية وتكنولوجيا تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها، بدون الحاجة المستمر للاستعانة بالجهات الخارجية، كذلك تقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة.
 - ✓ قصر دورة حياة المنتج: أن المؤسسة تعمل الآن في ظل بيئة تتسم بشدة المنافس وتعدد رغبات واحتياجات العملاء والتي ينتج عنه بالتالي تعدد أنواع المنتجات، الأمر الذي حتم عليها استخدام أسلوب الإنتاج وفقا لحجم تشغيلات ضئيلة مما أدى إلى قصر دورة حياة العديد من المنتجات.
 - ✓ السعي لزيادة الإنتاجية: حيث توجد علاقة طردية وقوية بين قدرة المؤسسة على البحث والتطوير واهتمامها به، وتوفير الموارد له من جهة، وبين قدرتها على تحسين الإنتاجية من جهة أخرى.

¹ - احمد يوسف دوين(2012): إدارة الأعمال الحديثة - وظائف المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص309.

- ✓ التحسين المستمر للجودة في المنتجات: حيث أصبحت الجودة تحقق رضا العملاء، رضا المساهمين والعاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
 - ✓ تلبية احتياجات السوق: حيث تسعى المؤسسة إلى الوقوف على احتياجات السوق والعمل على إشباعها، حيث يتم ذلك من خلال التعرف المستمر على التغيرات التي تطرأ على تلك الحاجات ثم تقديم المنتج أو الخدمة الأكثر تطوراً والقادر على تلبية تلك الاحتياجات.
 - ✓ المحافظة على الحصة السوقية: تهدف المنظمة من خلال الاستجابة لحاجات الزبائن، للمحافظة على مكانة المنظمة في السوق، والاحتفاظ بزبائنها وعدم خسارتهم مستقبلاً.¹
- وببروز كل هذه الأسباب تزايدت أهمية أنشطة البحث والتطوير والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²
- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.
 - تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية.
 - مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والدولية.
 - اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
 - تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية.
 - تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.
 - يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الأبداع والابتكار.
- وكل هذا سعياً إلى تحقيق الأهداف المنوط بها والتي يمكن إجمالها فيما يلي:
- اكتشاف وتعزيز المعرفة العلمية وتوليد الأفكار الجديدة.
 - تنويع وتوسيع تشكيلة المنتجات لتلبية أكبر قدرة ممكن من رغبات الزبائن.
 - تشغيل الطاقات الإنتاجية المعطلة في المؤسسة، والعمل على الاستغلال الأقصى للقدرات بهدف تحسين إنتاجية المؤسسة.
 - التخفيض التدريجي للتكاليف المحتملة، لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة خاصة في الأسواق الخارجية.

¹ - على الخضر، طارق الخير وآخرون(2016): أساسيات الإدارة، منشور جامعة دمشق نظام التعليم المفتوح، جامعة دمشق، سوريا، ص 355-356.

² - صلاح عباس(2004): العولمة وأثارها في البطالة والفقر التكنولوجي في العالم الثالث، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية -مصر، ص214.

- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج بهدف الترشيد والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، أي العمل على زيادة الفاعلية الإنتاجية داخل المؤسسة. إضافة إلى ابتكار أساليب جديدة تحسن من عمليات البيع والتوزيع وحتى التموين والمناولة.

2. أنواع البحث والتطوير:

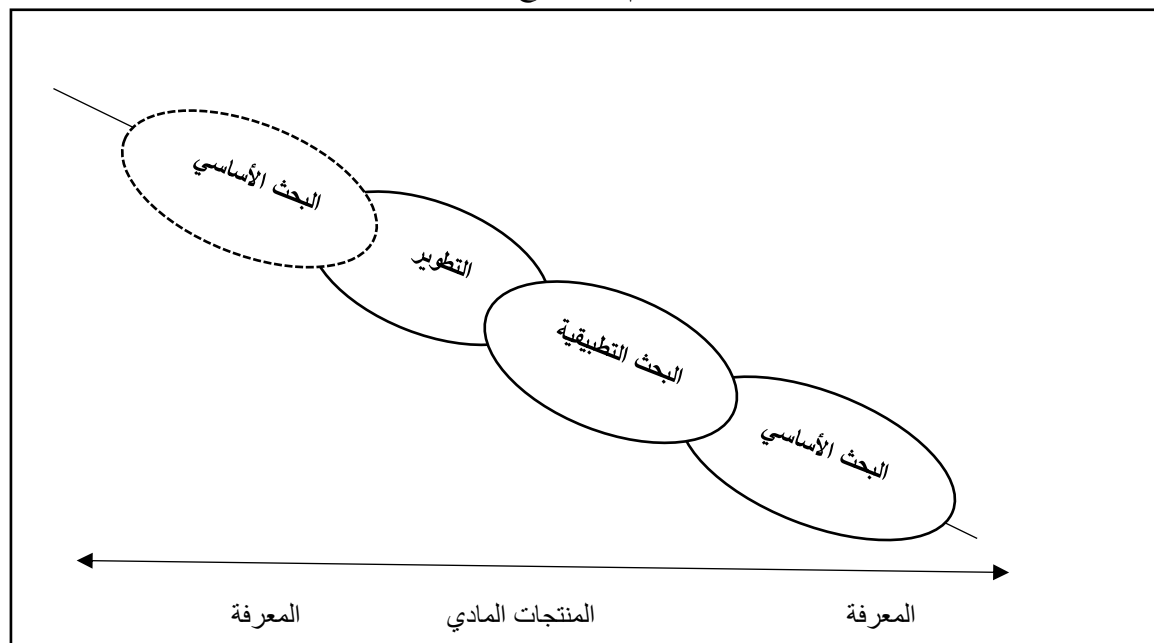
يمكن التمييز بين أنواع البحث والتطوير حسب المستوى الذي يتم تناوله فيه، فإذا كان على المستوى الكلي عند دراسة البحث والتطوير في الجامعات أو مراكز البحث العلمي يتم التمييز بين البحث النظري والتطبيقي، أما إذا كان على مستوى الجزئي أي المؤسسات الاقتصادية فتختلف الأنواع، حيث نجد من قسمه إلى: ¹

- **البحث الأساسي Basic Research:** هي تلك البحوث التجريدية (النظرية) التي تسعى إلى كسب معارف جديدة تتعلق بظواهر أو أحداث تم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها، حيث تتميز بعدم التأكد من الوصول إلى نتائج واضحة، فضلا عن عدم القدرة على تحديد المدة الزمنية للإنجاز هذه البحوث.
- **البحوث التطبيقية Applied Research:** وهي البحوث التي تعمل على حصر البحوث الأساسية الممكنة تطبيقها، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشكلات محددة.
- **البحوث التطويرية Développment Research:** وهي مجمل البحوث التي توجه إلى إيجاد حزم تكنولوجيا لتحسين التصميمات أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.
- **البحوث المساعدة Supporting Research:** وتدعى أيضا ببحوث تحسين المنتج وتعمل على إدخال تعديلات وتحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في الأنواع الثلاثة السابقة.

غير أن هذا التقسيم ليس متداولًا بشكل كبير، والمتفق عليه من قبل أغلب الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع البحث والتطوير على مستوى المؤسسات الاقتصادية، موضح في الشكل التالي:

1 - احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 207-208.

الشكل رقم (1): أنواع البحث والتطوير



المصدر: هاجر خديجة دويدي(2009): أهمية البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، ص78 (بتصرف).

من الشكل أعلاه يتوضح ثلاثة أنواع رئيسية للبحث والتطوير في المؤسسة، تتمثل في:

1.2. البحث الأساسي: هي أبحاث تهدف إلى الوصول لمعارف وأفكار جديدة تنجز على المدى الطويل، وعليه يمكن القول إن هذا النوع من البحوث تعمل بالأساس على زيادة رأس المال العلمي والوصول إلى أساسيات ومعارف جديدة، وبمناخ مدخلات للبحوث التطبيقية فيما بعد. وينقسم البحث الأساسي عادة إلى نوعين أساسيين هما: ¹

1.1.2. البحث الأساسي البحت: يتم بهدف زيادة المخزون المعرفي، حيث يقتصر على هذا الهدف فقط ولا يسعى من ورائه إلى تحقيق فوائد مالية أو اقتصادية أو اجتماعية طويلة الأجل، كما لا يعمل على نقلها بهذا الشكل إلى قطاعات المسؤولة عن تنفيذها.

2.1.2. البحث الأساسي الموجه: يتم بغية الوصول إلى نشر المعرفة بشكل تسمح بحل المشاكل أو تحقيق الفرص التي تنشأ متزامنة أو يحتمل أن تظهر في وقت لاحق.

¹ - هاجر خديجة دويدي(2009): أهمية البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، ص78.

2.2. البحوث التطبيقية: يعد هذا النوع امتداد للبحوث الأساسية، كونها تعمل على حصر النتائج المتوصل إليها سابقا، بهدف الاستفادة منها في حل المشكلات وتحديد ما يمكن تطبيقه، مع إجراء اختبارات لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استغلالها لاحقا في تطوير منتج أو أساليب إنتاج أو تقنيات جديدة.

3.2. التطوير: أو يمكن تسميته التطوير التجريبي أو التنمية التجريبية، وهي عبارة عن تطبيق البحوث المتوصل إليها وتجسيدها في صورتها النهائية، بهدف طرحها في الأسواق أو استغلالها في إحداث تغيرات وتحسينات داخل المؤسسة باعتماد أساليب أو نظام إنتاجي جديد مثلاً.

مما سبق يتضح أن هذه أنواع تعمل بشكل تسلسلي ومنتظم، فالنتائج المتحصل عليها أو مخرجات نوع هي مدخلات النوع الموالي وهكذا باستمرار.

المطلب 3: أشكال البحث والتطوير بالمؤسسة

تأخذ أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية عموماً ثلاث أشكال رئيسية، تتمثل في البحث والتطوير الداخلي، البحث والتطوير الخارجي، وأخيراً البحث والتطوير الداخلي-الخارجي التي سيتم التطرق إليها بالتفصيل.

1. البحث والتطوير الداخلي:

وهي الطريقة الكلاسيكية للقيام بأنشطة البحث والتطوير، والقائمة على اعتماد المؤسسة على مواردها وطاقاتها لإنشاء قسم أو مخبر أو وظيفة خاصة بالبحث والتطوير في هيكلها التنظيمية، ويسند إليها مهمة دراسة مشكلة ما ورصد أفكار مبدعة سعياً إلى إيجاد معارف علمية جديدة، ليتم تحويلها فيما بعد إلى منتجات أو تكنولوجيا جديدة تطرح في الأسواق لتحقيق أرباح، وتتميز هذه الطريقة بكونها أكثر استقلالية في وضع استراتيجية ابتكارية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة نجاح المشروع، كما تضمن السرية والثقة لنشاطاتها والتقليل من تقليد الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، فضلاً عن حماية النتائج المتوصل لها عن طريق شكل من أشكال الحماية القانونية، وتكون قادرة على تحقيق أرباح معتبرة والتفوق على منافسيها، بالمقابل تستغرق البحوث وقت طويل وكذا كثرة التكاليف التي تتحملها المؤسسة، وكل هذا في ظل حالة عدم التأكد والمجازفة العالية.¹

¹ - بلال زويوش (2017): السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات -دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة-، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، الجزائر، ص ص 38-39.

على هذا الأساس يجب على المؤسسة عند قيامها بالممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير أن تأخذ عدة اعتبارات يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا على مستوى مختلف وظائفها، وكذا الأفكار الخارجية المتداولة على مستوى المؤسسات الأخرى والسوق، من خلال الرصد والإصغاء الداخلي والخارجي؛
 - تجنيد الطاقات والإمكانات المتاحة التي تشكل كلها أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتقييد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة من قبلها.
 - العمل على توفير الاستقلالية والتسيير الديناميكي لعمال البحث والتطوير لاكتشاف الأفكار الجديدة والنيرة وتطويرها وتكييفها مع متطلبات السوق.
- ولقد تم طرح عدد من النماذج التي تركز على تطبيق البحث والتطوير الداخلي للوصول إلى نتائج مرضية، والملاحظ بأن جميعها ساعدت على تسليط الضوء على مصادر جمع المعارف داخل المؤسسة وتفسير طريقة ترجمتها بهدف الاستفادة منها، ويمكن حصرها في النماذج التالية:

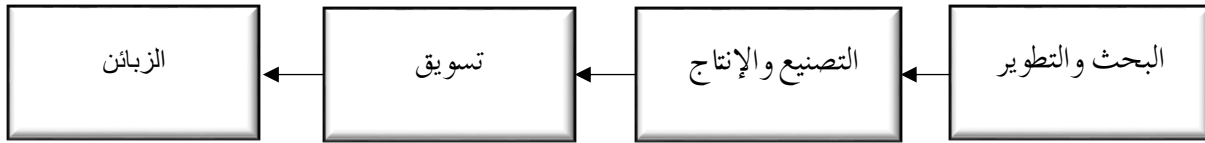
1.1. النماذج الخطية:

وهي نماذج تقوم على أنشطة متتالية خطية ظهرت خلال خمسينيات وستينيات من القرن الماضي، على إثر أفكار النظرية التصورية للاقتصادي Schumpeter، والتي طرحت فكرة المؤسسة القائمة على المعرفة الناتجة عن تشجيع البحث والتطوير داخل المؤسسة، والعمل على تكوين قاعدة علمية ومعرفية، ويحتوي هذا النموذج على نموذجين مختلفين: الأول نموذج موجه من خلال التكنولوجيا وهو الجيل الأول لإدارة البحث والتطوير، الذي يقوم على أساس الاختراعات والاكتشافات غير المتوقعة والمستمر من طرف موظفين قسم البحث والتطوير (العلماء، باحثين، مصممون، مهندسون، تقنيون)، ويعملون فيما بعد على تطويرها إلى منتجات جديدة بوضع التصميم الأولية، لتكون الخطوة التالية إيجاد الطرق الإنتاجية الفعالة لتصنيع المنتج من طرف قسم الإنتاج، وأخيرا يتم طرح المنتج الجديد في الأسواق وترويجه للزبائن المحتملين²، ويأخذ الشكل التالي:

¹ - مولود حواس، عبد الحق رايس (2012): حوكمة وظيفة البحث والتطوير في منظمات الاعمال، ملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، ص12.

² - يوسف مدوكي (2019): أثر قدرات البحث والتطوير وقدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء الإبداعي للمؤسسة الصناعية دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، ص 16-17.

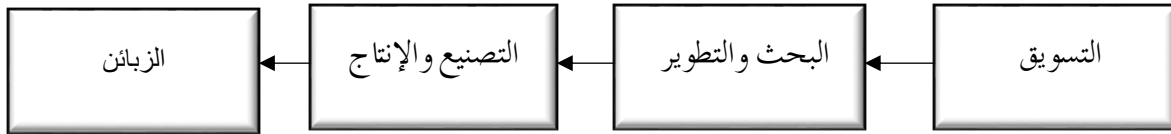
الشكل رقم (2): نموذج موجه التكنولوجيا



Source : Trott Paul, 2005: **Innovation management and new Product développement**, Pearson Education Limited, England, 3ed édition, p. 23

أما النموذج الثاني فهو النموذج الموجه من خلال السوق والجيل الثاني لإدارة البحث والتطوير، يقوم على أساس أن السوق هو الدافع لعملية البحث والمصدر الأول للأفكار المبدعة الموجهة للبحث والتطوير، فالتسويق يهتم بفرص واحتياجات الزبون، هذا ما يؤدي إلى إيجاد الأفكار الناتجة عن التفاعلات معهم والسعي إلى إرضائهم، وهذه الأفكار بدورها تقدم إلى البحث والتطوير للتصميم والهندسة، لتحول إلى التصنيع والإنتاج ثم تطرح مباشرة في السوق¹. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3): النموذج الموجه من خلال السوق



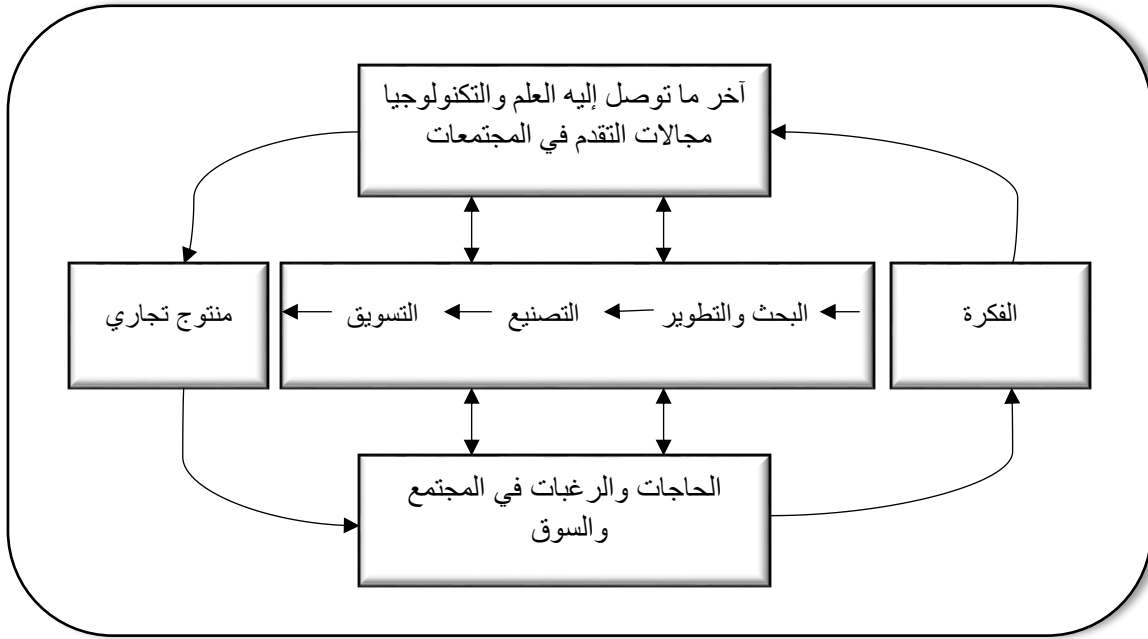
Source : Trott Paul (2005): **Innovation management and new Product développement**, Pearson Education Limited, England, 3ed édition, p23

2.1. **النموذج التفاعلي:** أو نموذج الاقتتان فهو النموذج المتطور والقائم على دمج النموذجين السابقين معا أي التكنولوجيا والسوق، حيث يعتبر اتباع النماذج الخطية بشكلها غير كافٍ بسبب غياب التفاعلات المعقدة بين هذه الوظائف، ليكون هذا النموذج بمثابة انطلاق للنماذج غير الخطية، فهو لا يتبع مسار معين فلا توجد نقطة بداية أو انطلاق واضحة، وهو الجيل الثالث لإدارة البحث والتطوير القائم وضع استراتيجية متكاملة للبحث والتطوير والأعمال في المؤسسة، مع ضرورة إشراك كل الوظائف والتفاعل مع بعضها البعض في كل المراحل مع ضرورة الاستفادة من جميع المعلومات المرتدة الناشئة عن هذه التفاعلات². والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش (2004): **تطوير المنتجات الجديدة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ص21.

² - يوسف مدوكي، مرجع سبق ذكره، ص18.

الشكل رقم (4): النموذج التفاعلي



Source : Trott Paul(2005): Innovation management and new Product développement, Pearson Education Limited, England, 3ed édition, p25.

2. البحث والتطوير الخارجي:

تعتمد فيها المؤسسة على مصادر خارجية تتكفل بشكل جزئي أو كلي بتنفيذ البحث والتطوير، والاستفادة من النتائج المتوصل اليها كونها مضمونة وتحقق مكاسب عديدة للمؤسسة، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذه المصادر من طرف المؤسسات التي لا تتوفر على الموارد المالية أو البشرية الكافية لإدماج وظيفة البحث والتطوير الداخلي، فضلا عن عدم قدرتها على المجازفة وتحمل المخاطرة التي يمكن أن تسجلها في حالة فشلها، ليكون البحث والتطوير الخارجي الحل الأمثل للبقاء والاستمرار بتنويع منتجاتها وتطبيق تكنولوجيات جديدة وتسجيل الأسبقية على منافسيها، الأمر الذي سيفتح لها المجال للدخول إلى أسواق جديدة. ويمكن التمييز بين عدد من المصادر (أنواع/ أشكال) تشتمل على (تتمثل في/ نذكرها فيما يلي):

1.2. اتفاقيات التعاون: تعد التكاليف ودرجة المخاطر المرتفعة سبب رئيسي لإقامة اتفاقيات التعاون والشراكة والتحالفات بين المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في نفس القطاع أو في قطاعات مختلفة، حيث تهدف بالأساس إلى تقاسم فيما بينهم التكاليف والمخاطر الممكن وقوعها، وكذا الاستفادة من المعارف المكتسبة وتبادل الخبرات في إطار التعاون لتنفيذ مشاريع مشتركة، كما يسمح بانتقال التكنولوجيا واختصار مدة الإنجاز.¹

¹ - OCDE (202) : Manuel de Frascati, méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental, édition OCDE, PARIS, p 150-151.

2.2. المقاومة من الباطن: تقوم على إبرام اتفاقيات مع مؤسسات خارجية مثل مكاتب الدراسات، مراكز البحث، الجامعات، المؤسسات الصناعية المتخصصة... وغيرها، للقيام بنشاط البحث والتطوير وتحويل المعلومات العلمية إلى حلول تقنية للمشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، فهي تسمح بتخفيض التكاليف والاستغلال الأمثل لمواردها، فضلا عن إنشاء علاقات وطيدة مع خبراء ومختصين في مجالات متعددة يجعلها على اطلاع دائما بكل ما توصلت اليها البحوث والدراسات، والسعي إلى تبنيها واستفادة منها.¹

3.2. اقتناء الرخص: يتم من خلال التوجه إلى مؤسسة مبدعة أو فرد مبدع، لشراء أو الحصول على حق استغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان بصفة إدارية، ومباشرة يتم الكشف ونقل المعلومات والمعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج.² حيث تعد هذه الطريقة مباشرة والأسرع للحصول على نتائج إيجابية، غير أنها ستحد من استقلالية المؤسسة عن طريق التبعية للمؤسسة الأم، وكذا عدم القدرة على التحكم في امتلاك تكنولوجيات عالية أو نقص الموارد البشرية المؤهلة ما سيجعل المؤسسة عاجزة من الاستفادة منها.

3. البحث والتطوير الداخلي-الخارجي:

لقد برز منذ بداية التسعينات كنتيجة لاشتداد المنافسة وقصر دورة حياة المنتج ونمو الأسواق، ناهيك عن إدراك المؤسسة عدم فعالية نظامها المغلق من خلال الاعتماد على إدارة وعمال البحث والتطوير داخلها في ظل التغيرات الحاصلة، ليصبح من الضروري إعادة تكيف نشاط البحث والتطوير معها بحيث تكون أكثر ليونة، بالعمل على إيجاد توليفة بين البحث والتطوير الداخلي وبالمصادر الأخرى الخارجية (الجيل الرابع والخامس للإدارة البحث والتطوير).

وفي 2003 أرجع الباحث H.Chesbrough طرح فكرة الابتكار المفتوح القائم على ضرورة التعاون بين المؤسسات الاقتصادية وجميع الأطراف ذات الصلة، للقيام بعملية البحث والتطوير والاستفادة من المعارف الداخلية والخارجية، لتصبح في نظام واحد وفي نفس التناغم والتفاعل، حيث بدء ظهور جيل جديد أي الجيل السادس من إدارة البحث والتطوير، خاصة بالنسبة للمؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الكيماوية والصيدلانية وكذا المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تتطلب مستويات عالية من البحث والتطوير.³

ويتم ذلك بالتركيز على المرونة والسرعة في التطوير إضافة إلى النوعية والجودة، والسعي لتجميع البحث والتطوير والإنتاج والتسويق في مجموعة واحدة تعمل بالتوازي مع استراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى الانفتاح على المصادر الخارجية

¹- Joël Broustail, Frederic Fréry(1993) : **le management stratégique de l'innovation**, édition Dalloz, Paris- France, P149.

² - محمد سعيد اوكيل، مرجع سبق ذكره، ص107.

³ -OCD(2008) : **open innovation in global networks**, OCD publishing, PARIS, p30.

واعتماد على معارف وخبرات أصحاب المصالح، بالعمل على الإدارة الجيدة للعلاقات مع الأطراف الخارجية والتعاون معهم سواء كانوا باحثين، المؤسسات المنافسة، العملاء، الموردين، المستهلكين، الجامعات الخ بهدف إقامة مشاريع البحث والتطوير واستفادة من معارفهم¹.

وعليه يمكن القول انه في الوقت الراهن يجب على المؤسسة العمل على التكامل بين مختلف العناصر الفاعلة داخل وخارج المؤسسة، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها مباشرة بعملية البحث والتطوير، قبل وضع استراتيجية واضحة خاص بالبحث والتطوير بالمؤسسة.

المبحث الثاني: موقع أنشطة البحث والتطوير بالمؤسسة

لقد أصبحت أنشطة البحث والتطوير محط اهتمام جميع المؤسسات الاقتصادية الراغبة في ضمان مكانة الريادة في محيط يتميز بشدة المنافسة، ورفع من قدرتها على مواجهة التغيرات التي تواجهها من خلال العمل على توفير المستلزمات الأساسية التي ترفع من فعالية أداء أنشطة البحث والتطوير، والوصول بها إلى إيجاد ابتكارات جديدة.

في هذا الإطار تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مكانية البحث والتطوير ضمن الهيكل التنظيمي، وأهم متطلباتها وكذا مؤشرات قياس أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة.

المطلب 1: مكانة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي:

قبل اختيار أي هيكل تنظيمي يمكن للمؤسسة تبنيه، وجب تحديد الاستراتيجية المطبقة للبحث والتطوير والتي تتماشى وإمكانيات المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية، حيث نميز بين ثلاث استراتيجيات تتمثل في:

- الاستراتيجية الاستباقية:

وتسمى أيضا بالإستراتيجية الهجومية أو قائد السوق، والتي تهدف من خلالها المؤسسة إلى إدخال المنتج الجديد للسوق، وبأن تكون السباق في التوصل إلى الفكرة الجديد والمنتج الجديد، بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق. حيث تتطلب هذه الاستراتيجية على كثافة في البحث والتطوير والتطبيقات الهندسية وكذا جهود تكنولوجية عالية، كما أن مثل هذه الاستراتيجية لا تعتمد على الهيمنة على السوق في مجالها بالاعتماد على الفن التكنولوجي فقط، بل تستخدم أيضا بإجراءات الهيمنة من خلال التسعير، والأخذ بمنحنى التعلم الذي يكون سببا في خفض التكلفة مما يمكن المؤسسة من خفض السعر أكثر من المنافسين. غير أن هذه الاستراتيجية تحمل في طياتها العديد

¹ - بلال زويوش، مرجع سبق ذكره، ص44.

من المخاطر التي لا يمكن تحملها، أهمها عدم التأكد من نجاح عملية البحث والتطوير، واستغراقها لسنوات لتتمكن من تحويل الفكرة إلى منتج ثم إلى السوق، بالمقابل سيكون على المؤسسة ضخ موارد مالية ضخمة لتغطية نفقات عملية البحث والتطوير في جميع مراحلها، مما يجعل المؤسسات تتردد في اتباع هذه الاستراتيجية بشكل مطلق.¹

- الاستراتيجية الدفاعية:

وتدعى أيضا إستراتيجية إتباع القائد، وهي بديل الاستراتيجية السابقة كونها أقل مخاطرة منها، فالمؤسسة تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطر الناجمة على أن تكون الأولى في السوق، فهي تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة، وموارد بشرية ذات مؤهلات عالية تمكنها من الإستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق، والحقيقة أن هذه الاستراتيجية "هجومية — دفاعية" في نفس الوقت حيث تعمل المؤسسة على إدخال تحسينات جوهرية إلى المنتج الأصلي وهو البعد الهجومي، وفي نفس الوقت الابتعاد عن قطاع سوقي ملائم لتفادي المنافسة الشديدة وهو البعد الدفاعي.²

- إستراتيجية التقليد:

وذلك من خلال إنتاج منتج مماثل أو مقلد للمنتج الأصلي، عن طريق عقود الترخيص في المدى القصير أو عن طريق استغلال المعرفة الحرة التي تنشرها المؤسسات ذات الاستراتيجيات السابقة عن منتجاتها في المدى الطويل، وتعتبر الاستراتيجية الأقل تكلفة بالنظر إلى الموارد التقنية الواجب توفيرها. ويبقى العائق الوحيد للمؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية هو البحث عن أسواق محمية لتفادي المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأخرى.³

وانطلاق من استراتيجيات البحث والتطوير سابقة الذكر، يمكن للمؤسسة اختيار واحد من الهياكل التنظيمية التي تتوافق مع استراتيجيتها المتبعة، بحيث هناك العديد من أشكال التي يمكن اعتمادها، تتمثل في:

1. الهيكل التنظيمي الوظيفي:

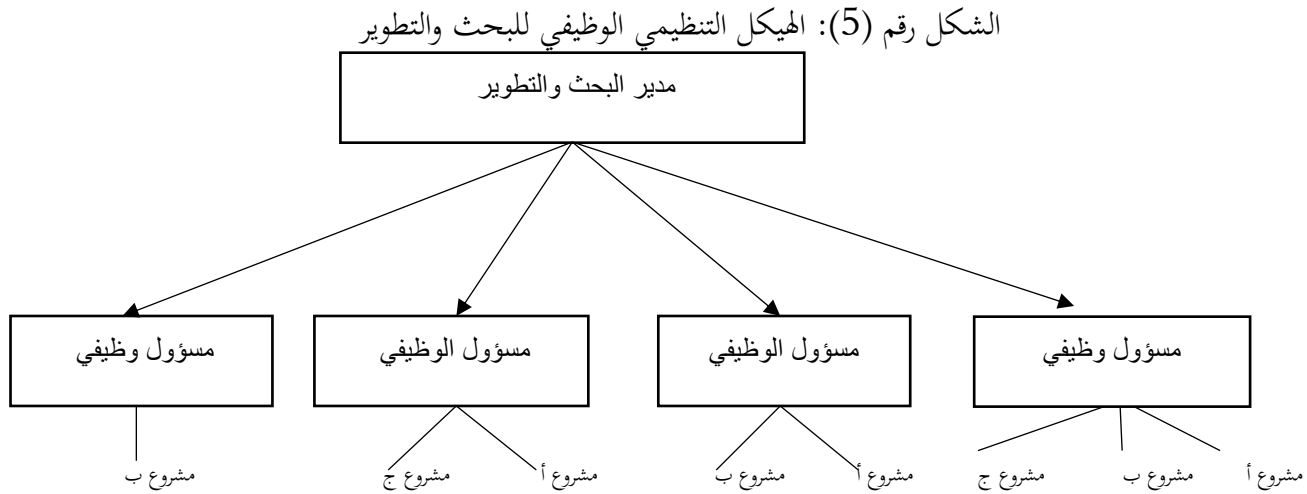
يقوم الهيكل على تقسيم مشروع البحث أو التطوير الواحد إلى أجزاء، ثم يسند كل جزء إلى وحدة التنفيذ الخاصة بها، حيث تتحمل مسؤولية العمليات التي من اختصاصها ويشرف على كل وحدة مسؤول، ويتم التنسيق بين الأجزاء

¹ - نجم عبود نجم (2007): إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص 30، 32.

² - نفس المرجع، ص 32.

³ - John Ipczynski et John Wilson (2004) : The economics of business strategy, Pearson education limited, England, P 218.

والعمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية.¹ ويمكن توضيح تنظيم وظيفة البحث والتطوير حسب التنظيم الوظيفي ما يلي:



Source: Tarondeau Jean- Claude (1994) : **Recherche et développement**, Edition Vuibert, Paris, p120.

هذا الهيكل لديه العديد من المزايا التي تدعم وتعزز أداء أنشطة البحث والتطوير، من أهمها:²

- يدعم استقلالية العلماء والباحثين
- يوفر الأرضية لزيادة تخصص الكفاءات
- يلائم جيدا الحالات التي يكون فيها الابتكار نتيجة لأنشطة البحث والتطوير في اختصاص واحد
- يسهل إدخال أشخاص جدد في الهيكل، ويعتبرهم كجزء من التنظيم يشعرهم بالراحة داخله.
- يدعم التواصل والتفاعل مع الزملاء المشتركين في نفس الكفاءة التقنية، ويتحقق ذلك في كثير من الأحيان أيضا عن طريق ضمان القرب المادي للزملاء الذين يشتركون في التخصص التقني.
- متوائم مع اكتساب معارف جديدة في مجال الاختصاص وهذا يجلب الإضافة لتنظيم البحث والتطوير
- يسهل التطور الوظيفي للمتخصصين في البحث والتطوير
- يساعد على تحقيق وفورات اقتصادية بما أن تنظيم البحث والتطوير يتم بالشكل الأفضل، هذا يضمن ان يتم تحقيق الكتلة الأساسية المناسبة وتماز استغلال إمكانيات التكامل بين الأنشطة داخل نفس التخصص.

¹ - Tarondeau Jean-Claude (1994) : **Recherche et développement**, Edition Vuibert, Paris, p120.

² - حورية شعيب (2014): **تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، ص 80.

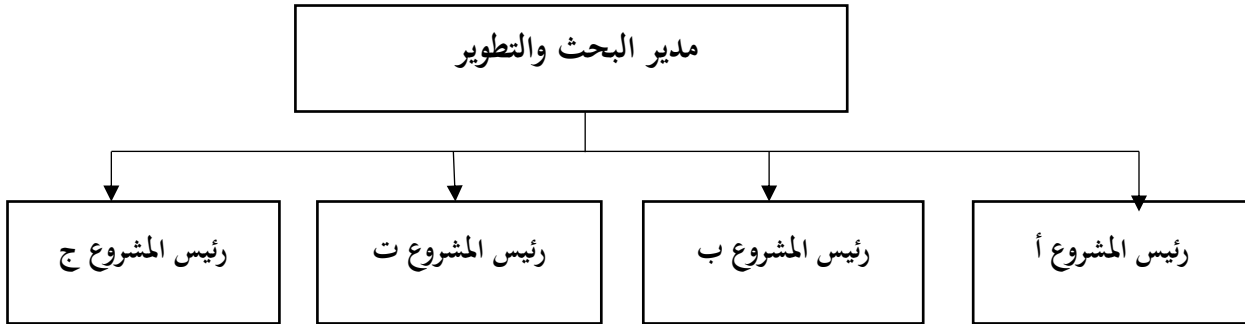
إلا أن هذا النوع من الهياكل يحمل في طياته عدد من العيوب، من بينها:¹

- التركيز على الابتكار التكنولوجي أي تسويق التغير التقني الضعيف، فالتركيز على التخصصات التقنية قد تقلل من الاهتمام بالهدف الحقيقي من المشاريع التقنية أي الابتكار.
- إدماج مختلف التخصصات صعب إلى حدا ما، وهذه البنية التي تفصل بين مختلف التخصصات تولد عقبات واضحة للدمج بين التخصصات المعرفية المختلفة.
- انه من الصعب خلق الشعور بالإلحاح وضغط الوقت، المرتبطان بمشروع الابتكار
- لا يساعد في التنسيق المطلوب عادة في مشروع الابتكار، فهو يعد جامدا وغير مرن.

2. الهيكل التنظيمي حسب المشاريع:

يقوم على تكوين فريق موحد، يتكون من المهندسين والتقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير، كما تخصص لكل مشروع الإمكانيات البشرية والمادية المحددة له ويتم تجزئة عمال البحث والتطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها من قبل المؤسسة، ويكلف رئيس كل مشروع لإنجازه حسب التقديرات المحددة مسبقا، التكلفة، الوقت، وتعمل بسهولة الاتصال بين فرق العمل على حل المشاكل المجابه لهم.²

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي حسب المشاريع للبحث والتطوير



Source: Tarondeau Jean- Claude (1994) : **Recherche et développement**, Edition Vuibert, Paris., p 121.

المزايا الرئيسية لهذا الهيكل أو التنظيم هي:³

- اتجاه قوي لتوليد الابتكارات بما أن تنظيم العاملين يكون على أساس هيكل قاعدة العملاء الذين تهدف الشركة لتلبية رغباتهم.

¹ - حورية شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² - Tarondeau Jean-Claude, Op.cit. , p 121.

³ - حورية شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- التركيز بقوة على العملاء
- التكامل القوي مع الأنشطة التجارية الأخرى
- مرونة إدارية وتنظيمية قوية في إدارة عملية تطوير المنتجات الجديدة
- سهولة التنسيق
- الانتباه إلى وقت وتكاليف الابتكار

وترتبط به عيوب كثيرة تتعلق بالعوامل التالية:¹

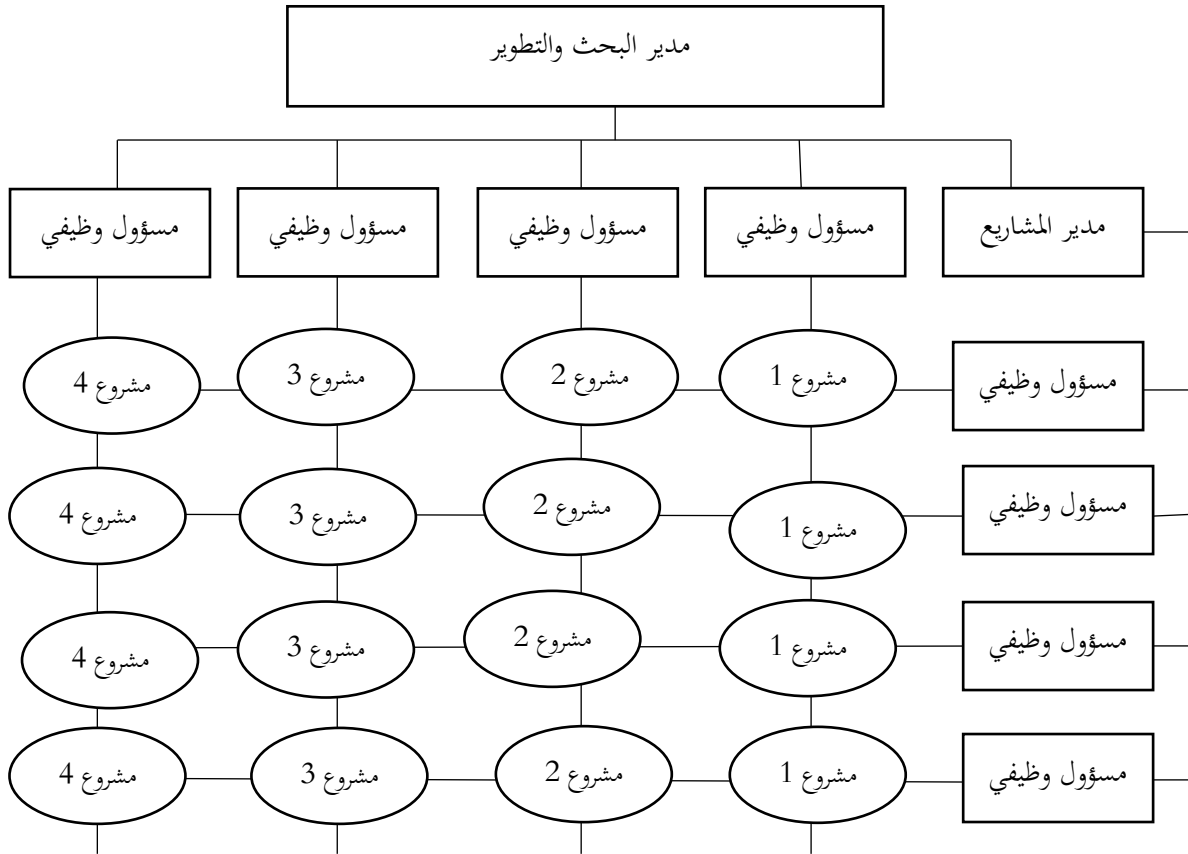
- هناك ازدواجية معينة في الموارد وغالبا ما يحدث هذا بسبب تنظيم كل شعبة بحث وتطوير حسب الاختصاص، وهذا يجلب بعض الازدواجية في الجهود المبذولة؛
 - قد يكون هناك انخفاض في درجة مرونة الموارد، فقد يكون هناك شعور بصلابة الموارد بمنتج معين، قد يكون من الصعب نقل الموارد من خط إلى آخر، علاوة على ذلك يمكن لمديري الأعمال وضع العراقيل أمام حركة العاملين؛
 - يمكن للتحديث من قبل الباحثين والعلماء أن يكون محدودا جدا؛
 - مستوى حرية التصرف بالنسبة للعاملين في البحث والتطوير يكون منخفضا، نظرا للاتجاه التجاري القوي.
3. الهيكل التنظيمي الشبكي أو المصفوفي:

في هذا النوع يتم الجمع بين مختلف عمال البحث والتطوير وتجزئتهم على أساس مسؤولياتهم، ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي مراد إنجازه، بحيث يشرف على فريق العمل الذي يشتغل بكيفية دائمة وبأوقات جزئية ويضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بها، ومن إيجابيات هذا التنظيم هو الاستفادة من كلا التنظيمين السابقين، وكذا تقديم عمل جماعي أفضل واستغلال المعارف والقدرات المتاحة، وكذا تبادل المعلومات التقنية لكل المشاريع.²

¹ - مرجع نفسه، ص 82.

² - Tarondeau Jean- Claude, Op.cit., p 122.

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي الشبكي للبحث والتطوير



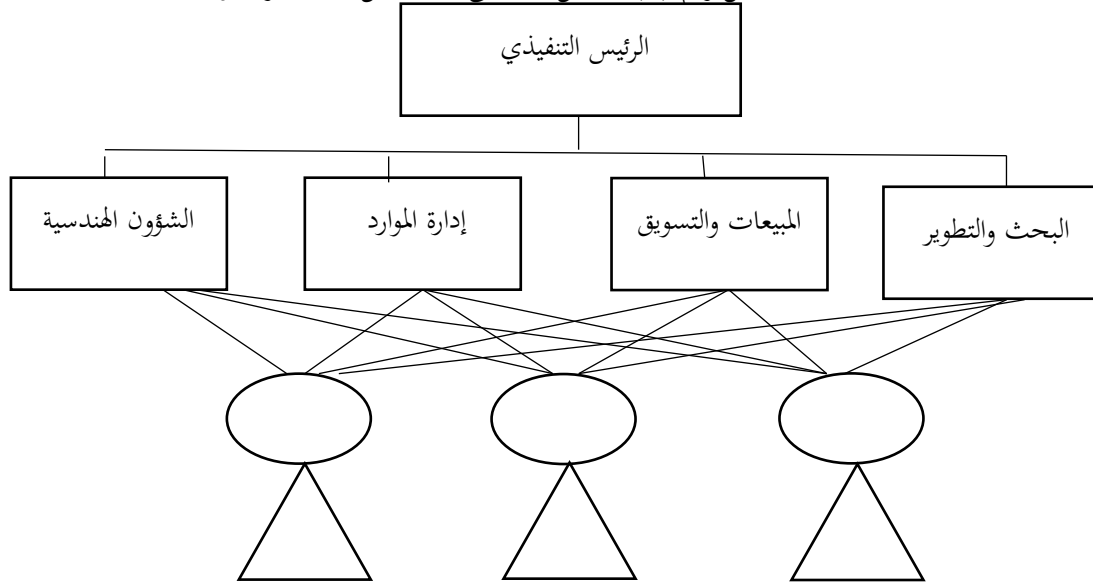
Source : Tarondeau Jean- Claude (1994) 'Recherche et développement', Edition Vuibert, Paris, p 122.

4. هيكل تنظيم فرق العمل

ويعد أحدث أنواع الهياكل التنظيمية الخاصة بالبحث والتطوير، حيث يقوم على تقسيم المهام وفقاً لطبيعة المنتج أو المشروع، حيث يتم تشكيل فرق عمل بوظائف متداخلة تبدأ عملها في مستهل عملية تطوير المنتج من أجل تقليل ومواجهة أي صعوبات ناشئة، وكذا خفض تكاليف التصميم والتصنيع وتسريع عمليات التحديث والاستجابة للعميل. والجدير بالذكر أنه يتشابه مع هيكل التنظيم الشبكي من حيث تكوين فرق العمل، ويختلفان في مبدأ اختيار الأفراد، فالأول يعتمد على عمال البحث والتطوير فقط، أما النموذج الثاني فيأخذ من الأقسام ذات العلاقة فرد بهدف تكوين فريق عمل لمشروع معين، كما أنه أكثر سهولة ومرونة من حيث التطبيق وأقل تكلفة من حيث التشغيل وذلك يرجع لتنظيم الأفراد في نطاق إطاره كفرقة دائمة للوظائف المتداخلة،¹ كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - حورية شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الشكل رقم (8): هيكل التنظيمي فرق العمل للبحث والتطوير



المصدر: شارلز، جاريت جونز، ترجمة محمد رفاعي وسيد أحمد عبد المتعال (2002): الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، ص 607.

ويمكن استنتاج أن جميع أنواع الهياكل التنظيمية التي يمكن تبنيها بهدف تسهيل عملية البحث والتطوير في المؤسسة تحتوي على مزايا وعيوب، لدى على المؤسسة تبني الهيكل التنظيمي الذي يتماشى مع استراتيجياتها، وطبيعة نشاطها، والأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية لتكون قادرة على الدمج الجيد لأنشطة البحث والتطوير وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

المطلب 2: متطلبات أنشطة البحث والتطوير

يعد نجاح أنشطة البحث والتطوير أمراً تسعى جميع المؤسسات للوصول له، لهذا يتطلب منها توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تدعم هذا النشاط وتدفعه إلى تسجيل نتائج إيجابية ومرضية يتم من خلالها تحقيق التميز عن منافسيها.

1. الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري بالمؤسسة هو الركيزة الأساسية للقيام بأنشطة البحث والتطوير، فقد صرح Smith et Collins أن المورد البشري للبحث والتطوير يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار¹، ذلك أنه الوحيدة القادرة على تفعيل وقيادة المتطلبات الأخرى لتحقيق الأهداف المنشود، وقد أجمعت جل الدراسات على ضرورة توفر عمال ذات كفاءة عالية،

¹ - Collins, CHRISTOPHER J, Smith, Ken G (2006) : **Knowledge exchange and combination: the role of human resource practice in the performance for high-technology firms**, Academy of Management Journal ,Vol. 49, N°3, p544-560.

بل هو أحد العوامل المحددة لأنشطة البحث والتطوير. وقد وضعت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعريف لعمال البحث والتطوير بأنهم "كل العمال الموجهين مباشرة للبحث والتطوير، بمن فيهم العمال القائمون على تقديم خدمات إدارية لها علاقة مباشرة بوظيفة البحث والتطوير كالإطارات والإداريين وعمال المكاتب".¹، وهو تعريف واسع ضم جميع العمال اللذين تربطهم علاقة مباشرة أو غير مباشر بالبحث والتطوير، غير أن أغلب الاهتمامات انصبت حول هذه الأخيرة، من خلال النقاط التالية:

1.1. صفات عمال البحث والتطوير

يتم الاختيار لوظيفة البحث والتطوير أفراد يتميزون بمجموعة من صفات الشخصية والمهارات المكتسبة، تنفرد بها عن باقي العاملين بالمؤسسة. وتتمثل في:²

1.1.1. الصفات الشخصية: لقد أثبتت الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين على وجود صفات شخصية

تظهر على الأفراد المبدعين، ألا انه لا يوجد إجماع بينهم على مجموعة واحدة لهذه الصفات، ويمكن ذكر أبرزها:

- الميل إلى التعقيد: وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمقعدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.
- حالة الشك: وهذا ما يقودهم إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء بصفة مستمر، وربما قد تطال حتى الأمور التي تكون من البديهيات، مثل ما حدث مع نيوتن عند اكتشافه قانون الجاذبة. وتبقى حالة الشك مستمرة حتى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.
- الحدس: هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبدعون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار، ويكن أهمية هذا الأخير حسب Bios في أنها مقدرة لتمكين الأفراد من الاستفادة من طاقتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة.³
- الإنجاز الذاتي: الفرد المبدع يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فالحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته.⁴

¹ -OCDE, Op.cit. , p107.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص129.

³ - اتهاج العالي(2004): دور المدير العربي في الابداع والتميز، مداخلة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الابداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص64

⁴ - موسى اللوزي(2003): التطوير التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، ص304.

- النفور من المحددات والقيود: أن الفرد المبدع ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا ومتسع ما لا يمكن أن يجدها في شيء آخر، لذلك فإن الكثير منهم لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

2.1.1. المهارات المكتسبة:

- أن يكتسبوا معارف تقنية عالية
- أن تكون لديهم مهارات عملية جيدة
- أن يكونوا قادرين على فهم وكذلك تفسير النتائج المخبرية
- أن يتمكنوا من الاستعمال الأمثل للمجالات المتخصصة كمصادر هامة للمعلومات، بمعنى الاتصال المستمر بمصادر المعلومات التكنولوجية والتعرف على تطورات تقنيات الإنتاج والمنتجات ومحاولة استغلالها.

بالتالي يتوجب على المؤسسة رصد العمال التي تتوافر فيهم الصفات واستقطابهم كمصادر متخصصة ومؤهلة، من خلال التوظيف من داخل أسوار الجامعات ذوي الدرجات العليا والمتميزين في مساهمهم، مركزة اهتمامها على الإنجازات الدراسية التي يحققها والتي تقاس بها المقدرة الإبداعية المحتملة. أو بالعمل على استقطاب باحثين ومبدعين من مراكز بحث أخرى بتوفير لهم شروط وبيئة عمل أفضل تشجعهم على طرح الأفكار الإبداعية.

2.1.2. التدريب أسلوب لتنمية الإبداع لدى عمال:

- يمكن تعريف التدريب على انه " عملية تهدف لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء".¹ وهي البرامج والدورات التدريبية المختلفة سواء العامة أو المتخصصة التي تشكل كل منها أهمية وعوائد إيجابية على الفرد، من حيث الأفكار الإبداعية التي تكتسب من محتويات البرنامج التدريبي، أو تزيد من مستوى تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد المشاركين. وتكون هذه البرامج قائمة على تدريب العمال على:²
- التحاقهم بدورات تدريبية في مجال التفكير الإبداعي، وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم عن طريق مؤسسة متخصصة بذلك.

¹ - عبد الكريم احمد جميل(2015): إدارة الموارد البشرية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص196.

² - بتير كوك، ترجمه بخالد العامري(2008): إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 249.

- عدم قبول الحل الأول الظاهري للمشكلات، من خلال عدم تطبيق أية فكرة حتى يتم تطوير وتقييم عشرين فكرة بديلة على الأقل.
 - العمل في ظل مستويات مرتفعة من الاختلاف حتى يتسنى لهم الاستمتاع بالتحديات الجديدة.
 - تعليم العمال نظام الكايزن "Kaisen" وهي كلمة يابانية تعني التطوير والتحسين المستمر، إذا يجب ألا يتوقف الإبداع أبدا بل القيام بتحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم.
- بالإضافة إلى التدريب يجب على المؤسسة فتح مجال إلى التكوين خارج المؤسسة من خلال حضور المؤتمرات والندوات العلمية، والأيام الدراسية. وكذا الاهتمام بعقد اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد في هذا النطاق بهدف زيادة معارفهم والإطلاع على كل ما هو جديد.

3.1. نظام الحوافز:

يعد التحفيز عملية البحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره¹ فالحوافز هي إحدى الوسائل التي تحث العمال على القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية، وتأخذ التحفيزات شكلان رئيسين: المادي كالعلاوات والمنح والحوافز النقدية أو المعنوي كالجوائز وشهادات التقدير وشهادات التميز... الخ. وذلك بهدف تشجيعهم على بذل مجهودات أكبر تجاه أعمالهم والعمل على زيادة وعيهم بضرورة تحملهم لمسؤوليات المترتبة عن أعمالهم، ذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة بصفة عام وأداء أنشطة البحث والتطوير بصفة خاصة. كما تضمن نوع من استقرارا عمال هذه الأخيرة وعدم التفكير في تغيير المؤسسة. غير أن هذا لا يمنع المؤسسة أن تعمم كل هذه الأساليب لتطوير جميع عمالها ليس فقط عمال البحث والتطوير، كون أن بقية العمال هي قدرة أيضا على إيجاد أفكار إبداعية تخول للمؤسسة أهداف أو حل مشكلة معينة، لدى وجب على المؤسسة وضع نظام حوافز واضح وفعال، يضمن:

- إشباع حاجيات عمالها خاصة من حيث التقدير والاحترام.
- إيجاد شعور لديهم بروح العدالة داخل المؤسسة.
- جذبهم إلى المؤسسة وزيادة روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح الفريق والتعاون والتضامن بين العمال.

¹ - أحمد ماهر (2001): إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص120.

2. العوامل التنظيمية:

تلعب العوامل التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب، القادر على تشجيع المورد البشري خاصة عمال أنشطة البحث والتطوير، وزيادة احتمال التوصل لنتائج إيجابية وتحقيق ابتكارات جديدة. ويمكن تحديد أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على أنشطة البحث والتطوير في:

1.2. دعم الإدارة العليا: يعني اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورته وأهميته، كما أن وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة مناخ ملائم ومشجع لأنشطة البحث والتطوير، بل دمجها لتصبح جزءاً لا يتجزأ من سياسة المؤسسة واستراتيجيتها، وتكمن أهمية دعم الإدارة العليا في إيجاد مناخ تنظيمي، وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين بالمؤسسة بصفة عامة وعمال البحث والتطوير بصفة خاصة، مع العمل على تشجيعهم بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة، وتوفير التحفيز والأعمال المثيرة لاهتمامهم مما يساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.

2.2. القيادة وأسلوب الإدارة:

تلعب القيادة الفعالة دوراً في مهمتها في التحفيز والشجيع، من خلال توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتفعيل عملية البحث والتطوير داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة بأنها "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف".¹ أو هي "ممارسة التأثير على العاملين بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك"، ويعد اختيار المؤسسة لنمط القيادة أمراً مهماً في تفعيل أنشطة البحث والتطوير داخلها، لهذا يجب عليها البحث عن نمط قيادة يتميز بالمرونة، التفويض، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، الميل إلى فرق العمل خاصة فرق البحث والتطوير وترسيخ فكرة العمل الجماعي، كما يضمن إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وإعطائهم الحرية، سعياً منها لتحسين أداء البحث والتطوير داخل المؤسسة، وذلك من خلال:²

- القيادة الإدارية يجب أن يكون لديها قابلية للتطوير، بتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات ذات جودة.
- القيادة المتميزة على جميع المستويات الإدارية من المقومات والعراقيل التي قد تواجهها الأفكار الإبداعية، فمن المهم استخدام مهارات وأدوات القيادة لتحقيق النمو.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص21.

² - علاء سيد قنديل (2009): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان-الأردن، ص158.

- القيادة للأفكار الجديدة التي تفتقد إلى آليات تنفذ من خلال مراجعتها لتكون قادرة على تنفيذها في المستقبل.

3.2. الاتصالات:

على المؤسسة الاهتمام بالاتصالات باعتبارها وسيلة تساهم في تدفق المعلومات داخلها، على أن تتميز أنظمة الاتصال بالمرونة والسلاسة، لتكون قادرة على تدفق وانسياب المعلومات بسهولة بين الفرق وتقاسمها بين أعضائها وكل إدارات وأقسام المؤسسة، لتحول المؤسسة إلى التفاعلات الآنية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد اللازمة واتخاذ القرارات السليمة.¹

4.2. التنسيق والتكامل بين الإدارات:

التنسيق والتكامل بين الإدارات يكون من خلال الاعتماد على مدخل النظم الذي يعتبر كافة الإدارات الفرعية كنظم جزئية مستقلة لكنها تشكل وحدة واحدة متكاملة، تعمل كفريق واحد لتحقيق أهداف المسطرة للمؤسسة. ومن هذا المنطلق فإن البحث والتطوير يتطلب توفير هذا التنسيق مع الانسجام بينها وبين كل الوظائف المؤسسة خاصة وظيفة إنتاج، التسويق، إدارة الجودة والبيئية، كونها تخدم جانب معين لأنشطة البحث والتطوير، ويتضح ذلك من خلال:

- **علاقة البحث والتطوير بوظيفة الإنتاج:** تنعكس هذه العلاقة من خلال الابتكارات التقنية أو الإبداع التكنولوجي، أي أنها تكون من الناحية الفنية، باعتماد البحث والتطوير في هذه الوظيفة لإيجاد حلول للمشاكل التي يمكن أن تواجهها في العملية الإنتاجية، أو بهدف الخروج بمنتج يتماشى والمتطلبات أو الأفكار المراد تجسيدها، ويكون هذا التعاون والتنسيق بين نشاطي البحث والتطوير والإنتاج خاصة فيما يتعلق بتركيب وتصميم المنتج أو أسلوب الإنتاج. يقوم فيه الإنتاج بتزويد عمال البحث والتطوير بالمعلومات التقنية اللازمة، التي على أساسها يتم إنجاز مشرع البحث، كما يهدف هذا الشكل إلى تفادي تصميم منتوجات غير قابلة للتجسيد أو خارج طاقة وإمكانيات المؤسسة.²

- **علاقة البحث والتطوير بوظيفة التسويق:** توفير معلومات جيدة عن السوق ومتطلبات المستهلكين الحالية والمستقبلية، لهذا تقوم المؤسسة بدراسة معمقة ومستمرة للأسواق مما يساعد على تقييم جودة منتوجاتها

¹ - صالح بن سليمان الرشيد(2004): نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز في المنظمات العربية، المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتحديث، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص35.

² - بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، صص 41- 42.

ومدى تقبل المستهلكين لها، أو إمكانية دخول المنتجات الجديدة إلى أسواق جديدة، لهذا من الضروري وجود انسجام وتعاون بين الوظيفتين.¹

- **علاقة البحث والتطوير بوظيفة إدارة البيئة:** من خلال التعرف على جميع الجوانب والمعايير البيئية التي يجب مراعاتها، لهذا تقوم المؤسسة بطرح الفكرة أو التصميم الأولي على إدارة البيئة بهدف دراسة تأثيراته البيئية ومدى قابلية جودته البيئية، فضلا عن اخذ الأفكار التي يمكن تحويلها إلى مشاريع بحث مستقبلا كون البيئة أصبحت مجالا خصبا للأبحاث.

- **علاقة البحث والتطوير بوظيفة المالية:** غالبا ما يتم التنسيق مع الوظيفة المالية لدراسة وتقدير قيمة المصاريف المحتملة في جميع مراحل البحث، وكذا وضع توقعات للإيرادات الممكنة عند نجاحها، وذلك كدراسة لمدى قدرة المؤسسة المالية على الانطلاق في البحث وتطوير حل مشكلة أو إيجاد منتج أو عملية جديدة في الوقت الحالي أو تأجيلها لوقت آخر.

من خلال ما سبق يتضح أن إشراك جميع مسؤولي وموظفي الوظائف السابقة، يساعد على اختيار بدقة مشاريع البحث والتطوير وذلك من خلال الوقوف على الإمكانيات والقدرات والطاقات المتاحة لدى المؤسسة وجميع المعلومات المتعلقة بالمواد الأولية، معلومات خاصة بالسوق والمنافسة، فضلا عن تحديد المدة الزمنية والموارد المالية اللازمة لإنجازها.

5.2. فرق العمل:

تعرف فرق العمل على أنها " تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك"²، حيث أصبحت المؤسسة تشجع استخدام فرق العمل خاصة المدارة ذاتيا لمعالجة خطرين أساسيين، الأول يتمثل في التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها، أما الثاني فهو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة.³

6.2. نظام معلومات أمن: يعد نظام المعلومات الأمن والفعال أحد أهم المتطلبات التنظيمية لبعث أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة، فهو عبارة عن مجموعة المعايير والإجراءات والتدابير الوقائية والدفاعية التي تستخدم لحماية أنظمة

¹ - مرجع نفسه، ص 42.

² - أحمد سيد مصطفى، بدون تاريخ: إدارة البشر-الأصول والمهارات، دار النشر، مصر، ص 419.

³ - علاء السيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 158.

المعلومات بكل مكوناته وتحقيق التكامل على كافة المستويات لضمان سرية المعلومات، وتوافرها وسلامة محتواها، وتحديد مسؤولية المتصرف بها¹، وعليه يجب إقامة نظام أمني لأنشطة البحث والتطوير للحفاظ على سرية المعلومات، وضمان عدم تسربها خاصة في مراحل مبكرة مما يتسبب من ضياع الفرصة والجهود البحثية لها، كما من الضروري إيجاد نظام فعال للمعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات المتوصل إليها، مما يساعد على إجراء تعديلات عليها، وكذا تفعيل شبكة متكاملة من الأنظمة الفرعية تضمن تدفق المعلومات بين مختلف وظائف المؤسسة خاصة تلك التي تؤثر على أنشطة البحث والتطوير لتسهيل عملية التنسيق فيما بينهم.

7.2. اليقظة:

يعتبر نظام اليقظة بجميع فروعته التكنولوجية، التنافسية، التجارية، الاجتماعية من بين اهم العوامل المساعدة على الرفع من فعالية أنشطة البحث والتطوير، فاليقظة هي عبارة عن عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات والمعلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين، باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة²، بحيث أن اهتمام المؤسسة بتدفق المعلومات الداخلية غير كافي، إذا يجب توسيع مجالات البحث إلى الخارج والبقاء في يقظة وترقب للحصول على معلومات جديدة، يتم بعد ذلك تقويمها وتعديلها لتلبية احتياجات أنشطة البحث والتطوير³، هذا وتسمح اليقظة في مجالات البحث والتطوير ب:⁴

- تحديد وتفضيل وتعين ميادين المراقبة وفقا للهدف المرجو مثل: تعبئة منتج جديد، التغليف، عمليات إنتاجية....؛
- تحديد مصادر المعلومات ووضعها تحت المراقبة؛
- إدماج شبكات من المخبريين لجمع المعلومات الميدانية في الاجتماعات، المعارض، الزيارات...الخ؛
- تسهيل التحليل التعاوني وتكييف أساليب لتفعيل الحوارات لتبادل الأفكار والإبداع؛
- تسهيل إنتاج وتحديث المخططات لتحديد الاتجاهات التكنولوجية وإمكانيات الاستغلال.

¹ - أمل عبد محمد على(2009): نظام أمن المعلومات في منظمات الأعمال مع نموذج مقترح لمواجهة تهديدات النظام، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد23، جامعة كربلاء، العراق، ص257.

² - M. BOUDJEMIA(2008): intelligence économique concept définitions et mode opératoire, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, le 23 Décembre ,Hôtel El AURASSI , Alger, p 7.

³ - اندرسون. ن، ترجمة حسن حسيني(2004): إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 171.

⁴ - Digimind, Veille R&D et innovation, <http://www.digimind.fr/solutions/par-besoins/veille-rd-et-innovation>, date de consultation 16/09/2019, 11:23 .

3. الموارد المالية:

يعد من العوامل الأساسية حيث تتطلب عملية البحث والتطوير لإطلاق منتجات جديدة وإنجاز الابتكارات، موارد مالية كبيرة من المؤسسات التي تأخذ الابتكار كاستراتيجية ضمن استراتيجياتها التنافسية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات من بينها (Wolff et Pett, 2006) و (Raymond et St-pierre, 2010) بأن استثمار المؤسسة في البحث والتطوير هو المؤشر الحقيقي للقدرة على الابتكار¹، كما خلصت دراسة zachariadis إلى وجود تأثير لنفقات البحث والتطوير على الابتكار، التقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي²، هذا وتختلف المصادر التي تتجه لها المؤسسة لتمويل مشاريع البحث والتطوير، نذكر من أهمها³:

1.3 التمويل الذاتي: وهذا من خلال تخصيص المؤسسة لمبالغ مالية معتبرة تساهم في تمويل مشروع البحث

والتطوير، في أغلب الأحيان يكون تخصيص جزء من رقم الأعمال أو الأرباح التي تحققها، وتحدد هذه النسبة بناء على معطيات التقارير، وعادة من التمويل الذي تتبعه المؤسسات الكبرى والتي تمتلك مقومات النجاح وتكون من هذا الإنفاق استثمار سوف يحقق لها المزيد من النجاحات والتفوق في المستقبل.

2.3 التمويل عن طريق البنوك والهيئات المالية: لها دور وأهمية كبيرة في تنشيط البحث والتطوير خاصة

في الدول المتقدمة، حيث تعتبر الداعم الضروري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر للأموال اللازمة لاستغلال أفكارها وابتكاراتها.

3.3 مؤسسات رأس المال المخاطرة: غالبا ما تكون تابعة للدولة أو الجماعات المحلية التي تحمل على عاتقها

تدعيم وترقية مشاريع البحث والتطوير خاصة ما تعلق بالتنمية المحلية مثل صناديق التوظيف أو ما يسمى بصندوق براءات الاختراع والمعمول به في بعض دول الاتحاد الأوروبي والصين.

4.3 التمويل عن طريق الشراكة والتعاون: بغرض تقاسم أعباء ومخاطر مشاريع البحث والتطوير، تلجأ

الكثير من المؤسسات إلى إنشاء هيئات مشتركة غايتها مواجهة النقص وعدم توفير الموارد والخبرات الضرورية والرفع من مستوى فعاليتها في ميدان الابتكار، كما تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بتمويل المشاريع البحثية

¹ -Raymond.L et St-Pierre J(2010): **R et D as a determinant of Innovation in Manufacturing SME. An attempt at empirical clarification**, Technovation ,Vol 30, n°3, P48.

² -Zachariadis Marios(2003): **R&D, Innovation, and Technological Progress: A Test of the Schumpeterian Framework without Scale Effects**, The Canadian Journal of Economics / Revue comedienne d'Economique, Vol. 36, N° 3, p. 584

³ - Bussenault Chantal et pretet Martine (2006) : **économie et gestion de l'entreprise** ,éducation Vuibert ,4 édition, paris, p127-128.

بالتعاون مع إطاراتها المغادرة، التي تقوم بإنشاء مؤسسات قائمة على المعارف والتكنولوجيات المكتسبة من طرف المؤسسة الأم.

إضافة إلى المصادر السابقة الذكر يمكن أن تكون المنح والتحفيزات التمويلية المقدمة من طرف الدولة بهدف تسهيل تمويل أنشطة البحث والتطوير أحد الطرق الداعمة للمؤسسات في هذا المجال، فضلا عن تقديم الإعفاءات الضريبية والجمركية المقدمة لمصاريف البحث والتطوير، التي تقوم بتشجيع الابتكارات وتحقيق زيادة في الأرباح، والتقليل من هذه المصاريف التي تتحملها المؤسسة بمفردها والدفع بها لزيادة في كثافتها.

4. الأطراف الخارجية:

ويقصد بهذا المتطلب جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة من خلال الشراكة بينها وبين المؤسسات الاقتصادية الأخرى وكذا المؤسسات الجامعية ومراكز البحث العلمي، والشراكة هي اتفاق بين طرفين أو أكثر على إقامة تعاون فيما بينهما يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي على أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، وهذا التعاون لا يقتصر على مساهمة كل منها في رأس المال فقط بل حتى المساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج، واستخدام براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة التكنولوجية ومشاركة جميع مراحل الإنتاج والتسويق، وفي الأخير يتم تقاسم الطرفان للمنافع والأرباح طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية.¹

وتعد الشراكة والتعاون بين المؤسسة والأطراف الخارجية ضرورة حتمية لإقامة مشاريع البحث والتطوير وذلك بهدف المشاركة في ميزانية البحوث وتبادل الخبرات وتخفيض المخاطر، فضلا عن كسب الوقت والوصول بشكل أسرع نسبيا للنتائج، حيث أصبح التعاون البديل المطروح لتفادي شدة المنافسة بين المؤسسات وتجنب ضياع الجهود المبذولة على مشاريع البحث والتطوير الفاشلة والأموال المنفقة عليها، أو إيقافها بسبب ضعف هذه الأخير. ويمكن حصر أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إليها في:

- سد الاحتياجات والفراغات الناتجة عن نقص القدرات وإمكانيات المؤسسة؛
- التغلب على الصعاب التي قد تواجه مراحل البحث والتطوير وإزالة العقبات؛
- الاستفادة من الأطراف الخارجية للحصول على الأفكار الجديدة والمعلومات.

¹ - عبد النعيم دفرور، شاهد الياس(2018): الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد9، العدد1، جامعة زيان عشور-الجلفة، الجزائر، ص27.

ويمكن التمييز بين طريقتين للتعاون لديها القدرة على التأثير في المنافسة والوصول إلى الأهداف المحددة في البداية، بحيث تتعلق الأولى بتجميع الموارد ذات الطبيعة الواحدة من أجل الاستفادة من اقتصاد الغلة، في هذه الحالة التعاون يكون ذو طبيعة كمية، بحيث يمكن إضافة الموارد للحصول على حجم كبير جدا ومنطلق التعاون الغالب هو منطلق الإضافية، أما الثاني فيتعلق بمزج مصادر ذو طبيعة مختلفة من أجل الاستفادة من الابتكار، التعاون هنا يعتبر نوعي بالطبيعة، حيث لا يتعلق بالجمع ولكن بالاستعمال المتزامن للأصول للاستفادة من التآزر والتوافق، كما أن منطق التعاون الغالب في هذه الطريقة هو منطق التكامل¹

وتختلف الأطراف الخارجية (جامعات، مراكز البحث، مؤسسات منافسة، موردين، عملاء، مستهلكين...) التي تتعاون في القيام بأنشطة البحث والتطوير بحسب الهدف منه، فغالبا ما يكون التعاون بين الجامعات أو مراكز البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية يعمل في البحث عن تقاليد ومعايير للبحث الأساسي مما يساهم في إثراء الثروة المعرفية، حيث يعول على هذا التعاون في تحقيق نتائج إيجابية وباهرة، فالجامعات تتوفر على طاقات بشرية مؤهلة وذات كفاءة لإنتاج المعرفة في إطار البحث الأساسي النظري، أما المؤسسات الاقتصادية فتمتلك الإمكانيات المالية والمادية والتقنية القدرة على تحويل البحث الأساسي النظري إلى ابتكار²، أو باختصار تحويل المعلومات العلمية إلى حلول تقنية للمشاكل والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية.

وبالنسبة للتعاون مع المؤسسات المنافسة يكون الهدف بالدرجة الأولى التقليل من شدة المنافسة والحفاظ على الحصة السوقية والعمل على التقليل من مخاطر البحث والتطوير وتقاسم المصاريف، بالإضافة إلى التعاون مع العملاء والموردين، بحيث يكون الهدف أساسي هو جمع المعلومات الخاصة بالسوق ورغبات المستهلكين وآرائهم حول المنتجات الحالية أو الجديدة، وكذا إيجاد منافذ جديدة تساعد على خفض التكاليف وضمان البقاء والتوسع.

5. الموارد القانونية:

أن توفير الحماية القانونية لنتائج البحث والتطوير يعتبر امر بالغ الأهمية، كونه عامل لدعم وتحفيز المؤسسات خاصة عمال البحث والتطوير على الابتكار، ودافعهم إلى مواصلة السير نحو إقامة مشاريع جديدة للبحث والتطوير، وطرح الأفكار الإبداعية من خلال شعورهم بالاستقرار والأمان عليها من السرقة والتجاوزات الممكن وقوعها.

¹ - أحلام سوادني، شهرزاد زغيب(2017): دور أهم العوامل الداعمة للابتكار في ابتكار المنتجات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية خلال فترة 2011-2014، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص7.

² -Jean-Yves Prax & al(2005) : Objectif Innovation: Stratégies pour construire l'entreprise innovante, Éditions Dunod, PARIS, p105

حيث وضعت جميع الدول بالتعاون مع المنظمة العالمية للملكية الفكرية العديد من الإجراءات لحماية كامل الأعمال الفكرية والإبداعية، بحيث تعمل على ضمان حماية أي الاختراعات والمصنفات الأدبية، والفنية، والرموز، والأسماء، والصور، والنماذج، والرسوم الصناعية، وتعطي الحق المطلق للمالك في استغلال حقوقه المحمية وألا ينتفع بها إلا بموافقة¹.

وذلك بوضع العديد من أشكال الحماية القانونية، لعل أهمها: براءة الاختراع، العلامة التجارية، النموذج والرسم الصناعي، السر التجاري، حقوق المؤلف والحقوق المجاورة، البيان الجغرافي، المعارف التقليدية والفلكلور، الدارات المتكاملة²، وفيما يلي أهم أشكال الحماية التي تلجأ المؤسسة إليها:³

1.5 براءة الاختراع: تعتبر من أكثر الأشكال التي تلجأ إليها المؤسسات لحماية ابتكاراتها، فهو حق

استثنائي يمنح لابتكار منتج أو طريقة جديدة لفعل شيء ما أو إتاحة حل جديد لمشكلة تقنية، وتوفر البراءة حماية الابتكار لمالكها مدة محدودة تصل إلى 20 سنة، بحيث لا يحق لأحد تقليد ابتكار أو استخدامه لأغراض تجارية أو لأغراض أخرى دون الحصول على ترخيص لذلك من صاحب الابتكار أو المؤسسة المبتكرة.

2.5 العلامة التجارية: إن العلامة التجارية أو الاسم التجاري هو بمثابة إشارة مميزة توضع على بعض

المنتجات أو الخدمات للدلالة على أن شخصا محددًا أو شركة ما ينتجها، حيث تتغير حماية العلامة التجارية ولكن يمكن تمديدتها إلى مالا نهاية.

3.5 الرسم أو النموذج الصناعي: يتمثل في الجانب الزخرفي أو الجمالي من السلعة المنتجة صناعيا أو

يدويا، ويوفر تسجيل وإعادة تسجيل الحماية لمدة تصل إلى 15 سنة في معظم الحالات، ويتخذ التصميم الصناعي شكل عناصر ثلاثية الأبعاد تبين التركيب المميز للمنتج أو ثنائية الأبعاد كالخطوط والألوان، ومن الطبيعي أن تطبق هذه النماذج في الصناعة والحرف كصناعة الأجهزة التقنية والساعات والآلات والأجهزة المنزلية والكهربائية والسيارات والرسوم الموضوعة على الأقمشة.

¹ - المنظمة الدولية للملكية الفكرية (2011): الملكية الفكرية: تصميم المستقبل، إصدار الخاص بمناسبة اليوم العالمي للملكية الفكرية،

² -صالح فلاح، ليلي شيخة(2005): تأثير حماية حقوق الملكية الفكرية على القرارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية، الملتقى الدولي

الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي-الشلف، الجزائر ص ص 195-199.

³ -أم كلثوم جماعي، أحمد بوشناق(2017): فاعلية استخدام أصول الملكية الفكرية في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات قطاع الصناعات التقليدية والحرفية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 4، جامعة طاهري محمد -بشار، الجزائر، ص ص 225-226.

ومن جهة أخرى فالإطار القانوني يعول عليه في حالة الاستعانة بالمصادر الخارجية للبحث والتطوير، من خلال التشريعات التي تساعد على تنظيم عقود اكتساب التكنولوجيا وعقود شراء الإنتاج لضمان نقل بعض المعرفة للوطن، وعقود اتفاقيات إقامة المشاريع المشتركة الخاصة بالبحث والتطوير.

يمكن القول انه بتوفر جميع المتطلبات مجتمعة، من المتوقع أن تنجح المؤسسة التي تأخذ أنشطة البحث والتطوير كاستراتيجية لتحقيق أهدافها في الوصول إليها، كونها المتطلبات الأساسية للرفع من فعالية أداء أنشطة البحث والتطوير.

المطلب 3: قياس البحث والتطوير

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مؤشرات قياس البحث والتطوير بالمؤسسات، حيث تقسم عادة إلى قسمين رئيسيين، يتم من خلالها تقييم مدى الاهتمام بها وتحقيقها الأهداف المراد الوصول إليها.

1. مؤشرات مدخلات البحث والتطوير

تعتبر مدخلات أنشطة البحث والتطوير كعدد عمال البحث والتطوير والإنفاق الخ ضرورية لضمان قيام وسير مشاريع البحث والتطوير، فهي تعكس مدى اهتمام المؤسسة بها بتوفير جميع العناصر وإدراكها بأنها أحد محددات النجاح والوصول إلى النتائج المرغوبة. وتتمثل أهم هذه المؤشرات في: ¹

1.1 نسبة إجمالي الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير:

وهي تعبر على نسبة المخصصات المالية المرصدة لتمويل مشاريع البحث والتطوير من قبل المؤسسة، مقتطعة من قيمة المبيعات المحققة. وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير} = \frac{\text{إنفاق الكلي على البحث والتطوير}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

2.1 نسبة عدد عمال وظيفة البحث والتطوير: حيث تقيس عدد العلماء والمهندسين والباحثين في وظيفة البحث

والتطوير نسبة إلى مجموع العاملين بالمؤسسة، وتقاس بالصيغة التالية:

$$\text{نسبة عدد عمال وظيفة البحث والتطوير} = \frac{\text{عدد العمال ووظيفة البحث والتطوير}}{\text{إجمالي عدد عمال المؤسسة}}$$

¹ - عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد (2013): أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، ص29.

وهذا المؤشر محل انتقاد لأنها لا توضح بشكل كاف مدى فعاليتهم في مجال نشاطهم، فهو لا يقيس مردودية أدائهم على سبيل المثال، ويتم إحصاء فقط فئة الباحثين والمهندسين مع إهمال الفئات الأخرى التي لها علاقة كالفنيين والإداريين اللذين لهم علاقة غير مباشرة في حسن سير نشاط البحث والتطوير.

3.1 نسبة الإنفاق على تدريب عمال وظيفة البحث والتطوير:

وهي تعبر على نسبة إجمالي الميزانية المخصصة لتدريب عمال وظيفة البحث والتطوير على إجمالي الميزانية التدريب العمال بالمؤسسة. وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة الإنفاق على تدريب عمال وظيفة البحث والتطوير} = \frac{\text{إجمالي إنفاق على العمال وظيفة البحث والتطوير}}{\text{إجمالي الميزانية التدريب لعمال المؤسسة}}$$

وهو مؤشر مهم كونه يعكس اهتمام المؤسسة بتكوين القدرات البشرية وتأهيلهم، ليكونوا على اطلاع بكل جديد وقادرين على التكيف مع التغيرات الحاصلة، وهو ما يجب أن يلم به عمال البحث والتطوير. إلا أنه يجب تقييم مدى استفادتهم الحقيقية من برامج التدريب الموجهة لهم وكذا نوعيتها. بالإضافة إلى مؤشرات أخرى يمكن الاعتماد عليها كتعدد المياكل والمخاطر المخصصة للبحث والتطوير في المؤسسة، وعدد الشراكات والعقود المبرمة في إطار البحث والتطوير... الخ، والتي قد تكون نوعية في أغلبها لكنها تبرز مدى الاهتمام بالبحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية.

2. مؤشرات مخرجات البحث والتطوير

يمكن تلخيص أهم المخرجات في النتائج المحققة من مشاريع البحث والتطوير المقدمة من المؤسسة، فهي تدل على فعالية أداء البحث والتطوير بالمؤسسة، ذلك أنه كلما كانت نسبة المؤشرات عالية دل على فعالية أدائها، وانخفاضها معناه عدم فعاليتها:¹

1.2 عدد براءات الاختراع: وتتمثل في كمية براءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة خلال فترة نشاطها، يدل هذا على جودة الأبحاث المنجزة وكذا جودة أداء الأنشطة. إلا أنه على الرغم من أن المؤشر يعكس نجاح البحث والتطوير لكنه لا يعكس كل جهود البحث والتطوير، فضلاً عن أن ليست كل الابتكارات محمية ببراءات الاختراع وليست كلها تستحق ذلك.

¹ - نزار كاظم وصباح الخيكاني (2010): إمكانيات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مقالة منشورة في مجلة القادسية العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، جامعة القادسية، العراق، ص ص 104، 105.

2.2 قيمة المبيعات للمنتج الجديد: يشمل هذا العامل قيمة مبيعات المؤسسة من المنتج الجديد، فكلما كانت القيمة كبيرة دل ذلك على نجاح وفعالية البحث والتطوير.

3.2 عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق.

على الرغم من كل المؤشرات الموضوعة لقياس مدى فعالية أداء البحث والتطوير، غير أنها تبقى لا تعبر بشكل كلي ودقيق ولا يمكن الحكم من خلالها بشكل قطعي على فعالية أداء البحث والتطوير، فعلى سبيل المثال يتم إهمال إحصاء مشاريع البحث والتطوير الفاشلة أو التي لم يتوصل فيها إلى نتائج مرضية تماما. ولهذا يجب على المؤسسة بإضافة إلى المؤشرات السابقة والتي تمثل حالة النجاح فقط، وضع نظام لرصد الانحرافات ومحاولة التصحيح المستمر لها، ومعرفة مواطن الضعف بمقارنة كل ما هو مرصد ومسطر للوصول إليها، بهدف ضمان فعالية أداء أنشطة البحث والتطوير.

المبحث 3: الابتكار كأهم مخرجات البحث والتطوير

يعتبر الابتكار أحد أهم مقومات المؤسسة المعاصر التي تعمل على البقاء والاستمرارية في ظل التحديات الاستراتيجية الراهنة، كما انه معيار للحكم عليه أو بشكل أدق للمعرفة مدى نجاحها أنشطة البحث والتطوير بالمؤسسة، ويكون هذا بالوصول إلى كل جديد يتماشى والمتطلبات المفروضة وكذا قادر على إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتحقيق تطلعات جميع أطراف أصحاب المصالح. انطلاق من هذا تم تخصيص هذا المبحث لتعرف على مفهوم الابتكار بجميع نواحيه، وكذا التطرق إلى أهم أنواعه ومبادئه، وعرض مختلف مستويات الابتكار.

المطلب 1: ماهية الابتكار

لقد استحوذ موضوع الابتكار اهتمام ودراسة كثير من الباحثين في مختلف ميادين، حيث برز هذا اهتمام منذ منتصف القرن العشرين كونه عاملا مهما لإنشاء القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة، وإلى الزبائن والأسواق الجديدة وبالتالي تحقيق الأفضلية على منافسيها.

1. مفهوم الابتكار

قبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تعرضت للابتكار والغوص في مختلف جوانبه، يجب توضيح بعض المفاهيم التي يمكن أن تتقاطع وتتشابه معه، ويهدف إزالة اللبس حوله سيتم تعريف ببعض المفاهيم ذات العلاقة

1.1. المفاهيم المشابهة للابتكار:

يعد مفهوم (مصطلح) الابتكار أحد المفاهيم التي يحيطها لبس، لهذا وجب إزالته من خلال التعريف بها وتحديد الفرق فيما بينهم

الابتكار والاختراع: فرق Robbins and Couteler بين الاختراع والابتكار حيث ربط الأول بالتكنولوجيا وتأثيرها على المؤسسات المجتمعية، في حين أن الثاني ربطه بالتجديد وإعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد.¹ غير أنه يذهب البعض من الباحثين إلى ربط الاختراع بالجانب التكنولوجي أو التقني من خلال التوصل إلى فكرة جديدة تخدم الجانب التقني للآلة أو المنتج أو العملية الإنتاجية، بينما الابتكار هو النجاح في إدخال الاختراع إلى الواقع، من خلال التفوق الاقتصادي، التجاري والاجتماعي.

الابتكار والتجديد: يمكن التفريق بين المفهومين من خلال أن التجديد يمس تجديد المنتج الحالي أي العمل على تغيير ما هو قائم من قبل، أما الابتكار بمفهومه الواسع فهو التوصل إلى الجديد سواء فكرة أو منتج أو عملية إنتاجية، ومنه الابتكار هو أوسع من التجديد.²

الابتكار والإبداع: لقد تم استخدام مصطلح "الإبداع" في عدة دراسات كمترادف "للابتكار" بل تم اعتبارهما وجهان لعملة واحدة، فالإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق لها.³ أما Gawan يرى بأن الإبداع " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعملية العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العامل".⁴ هذا وقد أشار بعض الباحثين إلى العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار ومنه يمكن القول إن الإبداع يرتبط بالجزء غير الملموس وهي الفكرة أو الأفكار الجديدة، أما الابتكار فيخص الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ الأفكار وتحسينها على أرض الواقع.

2.1. تعريف الابتكار وخصائصه

يعتبر الابتكار من المفاهيم الحديثة المتداولة في أدبيات التسيير، كما أنه من المواضيع التي تجذب الكثير من الباحثين خاصة في الآونة الأخيرة، إلا أن أهم الصعوبات التي تواجههم هي عدم إيجاد تعريف محدد للابتكار، ليعرفه كل باحث حسب الزاوية التي ينظر إليها.

¹ -A.B Rami shani and J.B Lau(1996): **Behavior organization Irwin**, Chicago, p 19.

² - سليم بطرس جلدة، زُيد منير عبوي(2006): **إدارة الإبداع والابتكار**، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 21.

³ - Jean Brillman(2001): **Les meilleures pratique de management**, Ed. D'organisation, Paris, P193.

⁴ -فاطمة مانع (2010): **الإبداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات**، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، الجزائر، ص2.

○ تعريف الابتكار بالتركيز على انه عملية:

يعرف الابتكار بالتركيز على هذا الجانب على انه "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج".¹

وفي نفس السياق عرفه Guilter & Roffins بأنه "العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة أو طرائق من العمليات".²

ويرى Afnor أن الابتكار هو "عملية تؤدي إلى وضع موضع التنفيذ لواحدة أو عدة منتجات، عمليات، طرق وخدمات سواء جديدة أو محسنة، وقابلة للإجابة لحاجات الزبائن المتوقعة أو غير المتوقعة وإنتاج قيمة اقتصادية، بيئية واجتماعية بالنسبة لكل أصحاب المصلحة".³

○ تعريف الابتكار بأنه إنتاج المعرفة الجديدة:

نظر Thompson إلى "أن الابتكار هو توليد، قبول وتطوير المعرفة الجديدة من اجل إنتاج عملية، منتج، سياسة أو أجهزة وأدوات تكون جديدة على المؤسسة وبيئتها".⁴ كما عرف "بأنه زيادة في المعرفة التي تمتلكها المؤسسات الاقتصادية في مجالات جديدة ذات منفعة عن طريق عمليات البحث والتطوير".⁵

○ تعريف الابتكار على انه إيجاد الأفكار المبدعة مع تطبيقها:

عرفها تقرير DTI بأنه "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، قد تكون أفكار جديدة كلياً في السوق، أو تتضمن تلك الأفكار في الإنتاج أو العمليات أو الإدارة، حيث تتضمن خلق التصميم الجديدة، والمفاهيم والطرق لعمل الأشياء".⁶ أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فاعتبرته بمثابة "فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال".⁷

¹ - محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص100.

² - الصادق لشهب واخرون (2017): دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقتر ولاية ورقلة-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر، ص262.

³ - Fernandez-walch Sandrine et(2013) : **Management de l' innovation: de la stratégie aux projets**, 3^{en} édition, Vuibert, p31.

⁴ - الزهرة زويد(2017): **تقييم القدرة على الابتكار من منظور تبني المعرفة دراسة عينة مؤسسات القطاع الصيدلاني الجزائري**، أطروحة دكتوراه علوم، مذكرة غير منشورة، تخصص التسويق والاستراتيجية، قسم العلوم المالية والتجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة، الجزائر، ص 15.

⁵ - Florence Durieux (2001): **Management de l'innovation: une approche évolutionniste**, Edition Vuibert, paris, p21.

⁶ -DTI(2003) : **innovation report**, competing in the global economy: the innovation challenge, department of trade and industry, P19.

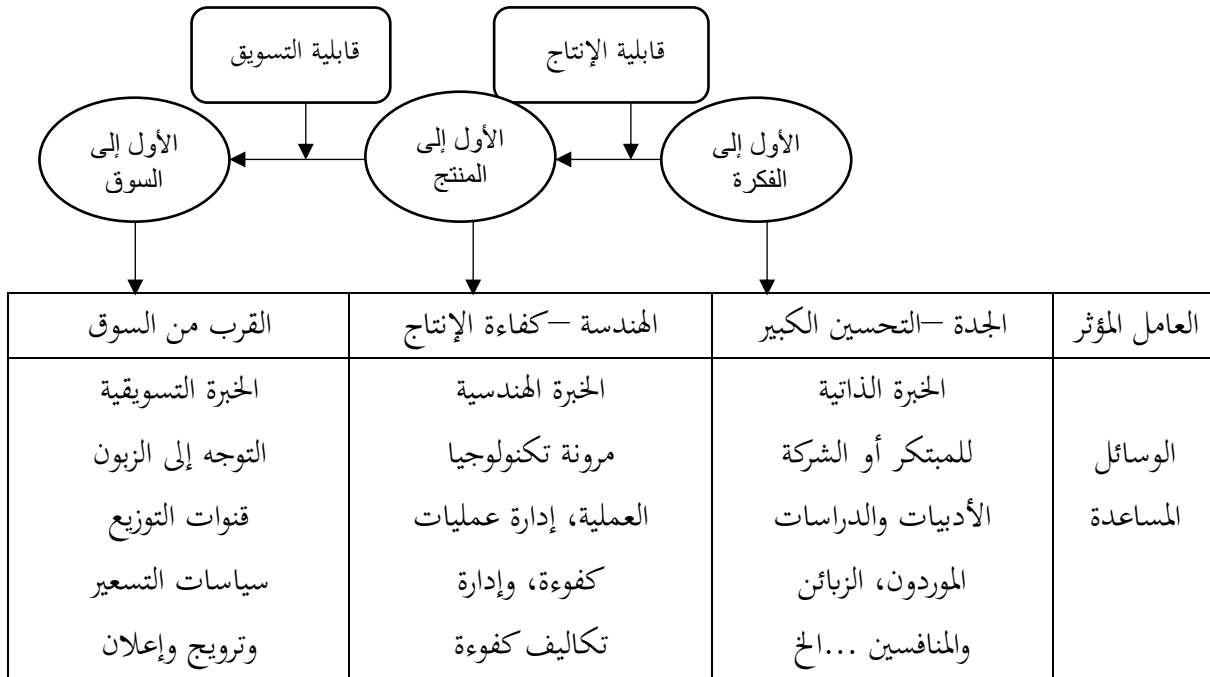
⁷ - عامر ملايكية(2012): **واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28/27، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، ص119.

○ تعريف قدرة الابتكار للوصول إلى السوق:

عرف Chesbrough الابتكار بأنه هو الإبداع أولاً من خلال التوصل إلى الفكرة الجديدة ثم تنفيذ الفكرة الجديدة ووصولها إلى السوق¹.

أما Shermerhorn عرفه بأنه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها حيز الممارسة، مؤكداً على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة."² كما ينبغي أن يحقق هذا الابتكار التفوق على المنافسين في السوق. وبالتالي يمكن التأكيد على أنه عملية متكاملة تتبع مسار متدرج، حيث تبدأ المؤسسة منفردة بطرح فكرة مبتكرة من طرف فرد أو مجموعة أفراد لتتحول إلى منتج أو ممارسات ليتم طرحها في السوق. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9): مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق



المصدر: نجم عبود نجم (2015): القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص145.

وعليه يمكن تعريف الابتكار على أنه العملية التي تسعى إلى الوصول لمعارف جديدة لتكون قاعدة لإيجاد أفكار إبداعية والعمل على تحويلها إلى منتج، عملية، تنظيم، أو سوق جديدة تسعى إلى تحقيق أهدافها والرفع من تنافسيتها.

¹ - Moll , J , Birkinshaw (2008): **MANAGEMENT INNOVATION** ,Academy of Management, Vol. 33, No. 4, p 825-845.

² - نجم عبود نجم (2015): القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص140.

على الرغم من تعدد واختلاف تعاريف الابتكار غير أن أغلبها يتفق حول مجموعة من الخصائص التي يتميز بها هذا الأخير، والتي تتمثل أساسا في:¹

- الابتكار يمثل ما هو جديد، وهذا هو جوهره بوصفه توليفا جديدا لما هو موجود أو كشفا جديدا غير مسبق؛
 - أنه يضيف قيمة، أي أن ما هو جديد هو أيضا أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل بعد أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة، أو تقديم منتج ذو قيمة أكبر للزبون مقابل الأموال التي يدفعها؛
 - أن ما هو جديد يكون أفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا يعني أن الابتكار لا يكون قائما بذاته في شركات الأعمال وإنما لابد أن يستند إلى معايير المعايير؛
 - الابتكار قائم على الزمن بالوصول أسرع من المنافسين إلى السوق، وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.
- بالإضافة إلى أن الابتكار يتميز بكونه:²

- عملا أو فعلا غير روتيني، فتوظيف المؤسسة لموظف جديد لا يعتبر ابتكارا بخلاف إنشاء وظيفة جديدة تماما.
- أمر غير عارض وإنما مقصود من طرف المؤسسة أو الفرد.
- شيئا جديدا بالنسبة للمحيط المتواجد فيه، حتى لو لم يكن جديدا بالنسبة للمؤسسة أو الفرد.
- شمولية التأثير على كافة الأطراف داخل المؤسسة.
- يهدف إلى تحقيق فائدة للمؤسسة أو أحد فروعها أو بيئتها كاملة.

2. مبادئ الابتكار:

هناك عدة مبادئ أساسية للابتكار تم وضعها من قبل المنظمات العالمية وآراء الباحثين، نجد منهم Drucker الذي حددها في:³

- تحليل الفرص الابتكارية التي تتفاوت أهميتها بتفاوت المجالات والأوقات.
- لكي يكون الابتكار فعالا يجب أن يكون بسيطا، وضرورة أن يركز على أهداف محددة.
- إدراك الابتكار عن طريق المشاهدة والتساؤل، ثم يقدمون بطريقة تحليلية طبيعة الابتكار اللازمة وسوقا صغيرة ومحددة.

¹ - وهيبه مربعي(2012): دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، الجزائر، ص 29.

² - Michael. A.WEST & James.L.FARR(2009) : Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies, John Wiley & sons,p33-34.

³ - محمد هلسه(2016): مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد6، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 285.

- يجب أن تبدأ الابتكارات في البداية صغيرة بحيث تتطلب أموالا قليلة وعددا قليلا من الأفراد وسوقا صغيرة ومحددة.

وبإضافة إلى هذا المبادئ السابقة، يوجد كذلك:¹

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح؛
- الأفراد مصدر القوة، والاعتناء بتنميتهم يجعل المؤسسة الأكبر والأفضل وأكثر ابتكارا، مع احترام الأفراد وتشجيعهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار؛
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ما يؤدي إلى تحويل النشاط إلى نوع من المسؤولية والطموح؛
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسيته وشخصيته أيضا، وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز لكي يصنع من الأفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة؛
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل، والسعي إلى تحقيق الأهداف باستمرار لضمان مسيرة فاعلة مستمرة وكاملة؛
- ليس الابتكار أن تكون نسخة مكررة، بل أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، وينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات، فالمؤسسة وفق الاستراتيجية الابتكارية أما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة؛
- الكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها؛
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف؛
- الابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة، ويتطلب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش.

المطلب 2: أهمية الابتكار وأنواعه

بعد ما تم التعرف على مفهوم الابتكار من خلال عرض مجموعة من التعاريف وتوضيح مخلف الجوانب التي ركزت عليها وبعدها سرد أهم خصائصه، أصبح لا بد من التعرّيج على أهمية ومختلف أنواع الابتكار للتعرف عليها.

1. أهمية الابتكار:

¹ - أمينة عدنان (2017): الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6، جامعة زيان شورو -الجلفة، الجزائر، صص 30-31.

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت الابتكار ذا أهمية على جميع المستويات، خاصة بالنسبة للمؤسسة التي أصبحت تعاني الكثير من الضغط من بينها:¹

- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات التي تواجه المؤسسة، مما دفعها إلى تبني سياسات وأنشطة داعمة للابتكار لمواكبة التغيرات البيئية من خلال إيجاد أفكار جديدة ومبدعة تمكنها من النمو والديمومة؛
 - الاستجابة إلى ما شهدته الأسواق العالمية من ثورة تكنولوجية في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع، وذلك لكسب رضا الزبائن؛
 - ندرة الموارد وعدم قابليتها للإحلال، الأمر الذي يتطلب طرق مبتكرة تجعلها قادرة على الاستغلال الأمثل للموارد وكذا تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار الناتجة على أنشطتها؛
 - زيادة الوعي والتوقعات للمستهلكين التي أدت إلى زيادة المعرفة عن طريق توفير المنتجات والخدمات المصاحبة لها ذات الجودة العالية، ويعتبر الابتكار أحد الوسائل التي تحقق للمستهلك نوع من التغيير وكسر حاجز؛
 - الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة خاصة تجاه العمال، حيث أصبحت المؤسسة تعي العلاقات المتداخلة بينها وبين العاملين فيها، لينعكس هذا على إيجاد فضاء يساعد على تحسين قدراتهم الإبداعية؛
 - التسهيلات والمساعدات الحكومية التي تقدم لدعم عمليات الابتكار سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، مع إنشاء المؤسسات والهياكل التي تدعم المؤسسات المبتكرة خاصة الصغيرة منها.²
- تتجلى أهمية الابتكار والحاجة إليها في تحقيق ما يلي:³
- خفض النفقات: ابتكار المنتج أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف وإعادة العمل)؛
 - زيادة الإنتاجية: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج؛

¹ - منال كباب(2017): دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعلمي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي، أوريدو، موبيليس)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، ص ص 46-47.

² - الجيلالي بهاز، الطاهر خامرة(2008): دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، ص 135.

³ - بلال خلف السكارنة(2008): الريادة وإدارة المنظمات، الطبعة 1، دار المسيرة، الأردن، ص 48.

- تحسين الأداء: يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلاً ساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد بيانات عنهم لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل؛
- إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: أن ابتكار المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها وذلك لخدمة زبائنهم.
- إيجاد أسواق جديدة: أن الابتكار الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة يعد أسلوباً للمؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، وذلك يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية.
- إيجاد فرص عمل جديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة.
- تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي: ويكون ذلك من خلال فرق العصف الذهني، وهذا يزيد من جودة القرارات التي تؤخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعها في المجالات المختلفة: الفنية والمالية والتسويقية.

2. أنواع الابتكار:

تطرق العديد من الأبحاث والدراسات إلى موضوع الابتكار من مداخل مختلفة، مما أدى لوجود اختلاف بين أنواع الابتكار تتباين من حيث أهداف وأغراض ومنطلقات، وبعد الاطلاع على هذه الدراسات يمكن تقسيم الابتكار حسب المعايير التالية:

1.2. حسب طبيعة الابتكار:

لقد كان الاقتصادي Joseph Schumpeter أول من اقترح أنواع للابتكار من ناحية طبيعتها، حيث حددها في خمسة أنواع تتمثل في:¹

1.1.2. تقديم منتجات جديدة: من خلال طرح منتجات جديدة غير متواجدة بالأسواق، أو إجراء تطوير أو تحسين جوهري للخصائص الفنية والمكونات والمواد الخام وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة، وكذلك التحسينات الجوهرية المرتبطة باستخدامات ووظائف المنتج، كل هذه التغيرات الجوهرية تؤثر على أداء المنتج.

¹ -Peter.F.Druck(2015): **Innovation and Entrepreneurship**, Routledge Classic: Taylor & Francis Group, New York, USA, p5.

2.1.2. إدماج عمليات جديدة: من خلال اعتماد طرق وأساليب جديدة في الإنتاج أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية الموجودة، تعتمد على إدخال مدخلات جديدة بدل المتوفرة، وتعمل على إنتاج المنتجات بجودة عالية وإنتاجية أعلى مع التقليل من التكاليف.

3.1.2. فتح أسواق جديدة: من خلال السعي إلى تلبية رغبات جديدة للمستهلكين، مع اقتناص الفرص الجديدة التي تظهر في السوق باستمرار وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

4.1.2. موارد أولية جديدة: الحصول على مصادر جديدة للموارد الأولية، بالبحث على الأساليب التي تؤدي إلى تغيير أو تحديد مصادر تمولها، وذلك من خلال:

- وجود أنواع جديدة من المادة الأولية لدى المورد التي يؤدي استعمالها الى تقليل من تكاليف الإنتاج دون المساس بجودة المنتج.
- وجود أنواع جديدة من المادة الأولية التي يعرضها المورد لها جودة عالية وبالتالي فإنها سترفع من جودة منتجات المؤسسة.
- قد يتطلب ابتكار منتج جديد استعمال مواد جديدة مختلفة تماما عن التي كانت تستعمل من قبل.

5.1.2. تحقيق تنظيم جديد: من خلال إدخال طرق تنظيمية جديدة قد تلمس الممارسات التجارية، ومراحل العمل وطرق جديدة لتحسين التعلم ونقل المعارف، أو إعادة تنظيم العلاقات في أماكن العمل أو إيجاد طرق جديدة للتعامل مع الجهات الخارجية كالمعملاء، المنافسين.... الخ، والسعي إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

2.2. حسب درجة الابتكار

وقد اعتمد الاقتصادي Jones في تصنيفه للابتكار حسب هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:

1.2.2. الابتكار التدريجي أو الجذري:

يعد هذا النوع حسب Schumpeter مصدر للتدمير الابتكاري الذي يضمن النمو الاقتصادي، حيث يعرف على انه "ذلك الابتكار الذي يعتمد على استغلال التكنولوجيا الحالية ويتسم بدرجة اقل لعدم التأكيد، نظرا لسعيه لتحسين فعالية الأسواق والصناعات الحالية من خلال التركيز على تحسين المنتجات والعمليات والنظم الإدارية الحالية".¹ ويكون من خلال التوصل إلى منتج جديد أو عملية جديدة، والتي تختلف كلياً عما سبقها وتحقيق المؤسسة من خلالها قفزة استراتيجية كبيرة في السوق، وهو بمثابة تقديم كبير ومفاجئ يختلف عما قبله، ومن خصائص هذا النوع من الابتكار

¹ - وهيبه مربعي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

انه يحدث على فترات متباعدة نسبيا، وفي وقتنا الراهن أصبحت من اهم متطلبات الوسائل والمجهودات الكبرى والمركز عليها، إضافة إلى المعلومات الكثيرة والمعمقة وأحيانا جد حديثة، حيث يتجلى أثرها في:¹

- ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة في السوق؛
- الحصة النسبية من السوق يمكن أن تضطرب؛
- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكانا في السوق؛
- وضعية المؤسسة الرائدة في السوق يمكن أن تتزعزع؛
- من الممكن أن تختفي بعض المؤسسات.

ويحيط بهذا النوع من الابتكار درجة عالية جدا من المخاطرة التي تستمدتها بلا شك من طبيعة الابتكار بشكل عام وتتمثل في:²

- الاحتمال العالي بالفشل في التوصل إلى الفكرة الجديدة، أو قد لا يمكن تحويلها إلى منتج بسبب كونها أكثر طموحا من الإمكانيات التكنولوجية أو الفنية أو الإنتاجية أو المالية للمؤسسة؛
- يمكن أن تتعرض للمخاطرة العالية جراء التكلفة الضخمة التي يتطلبها الابتكار في ظروف عدم التأكد أو احتمال الفشل الكبيرة؛
- الفترة الزمنية الطويلة، فقد تستمر دورة الابتكار الجذري وتطوير المنتج الجديد عدة سنوات وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن؛
- التأخيرات غير المتوقعة، ففي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة مما يجعلها تطلب موارد إضافية؛
- مشكلة التقليد مما يجعلهم يتقاسمون الحصة السوقية مع المؤسسة المبتكرة.

2.2.2. الابتكار التحسيني أو الجزئي:

يقوم هذا النوع على إدخال تحسينات تختلف درجة التعقيد فيها على حسب المنتجات أو الأساليب الإنتاجية القائمة والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها³، فهو يتمثل في تحسين المنتجات المتواجدة حاليا في الأسواق، وهو عملية إتقان لجانب محدد من المنتجات أو من الأساليب الفنية للإنتاج،

¹ - أمينة بلعيد(2017): مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، ص65.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 302-304.

³ - جواد نبيل(2006): إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت-لبنان، ص184.

فالابتكار التحسيني يتمثل في تحسين المنتجات الحالية التي سبق وأن طرحتها المؤسسة في السوق، أو إجراء تعديلات ومكونات مبتكرة لم تبتكرها المؤسسة بذاتها.¹ ويتميز الابتكار التحسيني بأنه لا يتطلب معارف علمية جديدة أو معمقة، ولا مجهودات كبيرة أو مكلفة، ولا يستغرق وقتاً طويلاً ويكون بشكل مستمر دون انقطاع، فضلاً عن التقليل في المخاطرة مقارنة بالابتكار الجذري، كما أن تراكم التحسينات مع مرور الوقت سيحدث تغير جذري في المنتج أو أساليب الإنتاج.² ويمكن تلخيص أهم نقاط الاختلاف بين الابتكار التدرجي والابتكار الجزئي في الجدول التالي:

جدول رقم (1): الفرق بين الابتكار الجذري والابتكار التحسين

الابتكار التحسين	الابتكار الجذري
التأثير	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري
سرعة السير	خطوات صغيرة
الإطار الزمني	مستمر وتدرجي
التغيير	تدرجي ومستمر
المساهمة	كل فرد
المدخل	جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم
الطريقة	الصيانة والتحسين
الشرارة	الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة
المتطلبات العامة	تتطلب استثمارات قليلة، ولكن درجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه
توجيه الجهد	للأفراد
معايير التقييم	أداء العلمية وجهود من أجل نتائج أفضل
الميزة	أعمال جيدة جداً في اقتصاد بطيء النمو

المصدر: نجم عبود نجم (2015): القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص282، 283.

¹ - ليلال زويوش، مرجع سبق ذكره، ص24.

² - منال كباب، مرجع سبق ذكره، ص53.

3.2. حسب نوع الابتكار

لقد ميز Damanpour في عام 1991 بين الابتكار التقني والابتكار الإداري، غير أن عدد من الباحثين أضاف الابتكار الإضافي كنوع آخر ضمن هذا المعيار.

1.3.2. الابتكار التقني:

أو الابتكار التكنولوجي "وهو الإطلاق الفعلي لأسلوب جديد أو مادة جديدة، من أجل تلبية رغبات الزبائن وتحقيق أهداف تجارية."¹، حيث يهتم الابتكار التكنولوجي بتقديم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية للإنتاج بالإضافة إلى التحسينات التكنولوجية المهمة في المنتجات والأساليب الفنية، ويكتمل عند إدخاله إلى السوق أداة استعماله في أساليب الإنتاج، إذا فهو يؤدي إلى تداخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية، والتجارية.²

2.3.2. الابتكار الإداري:

يعد أحد الابتكارات المتعلقة بإنشاء التصميم التنظيمي الجديد الذي يدعم بشكل أفضل استحداث المنتجات، وتقديم السلع والخدمات بما يتلاءم مع التطورات اللازمة في العمليات الإنتاجية وانسجامه مع التغيرات البيئية مع الأخذ بالاعتبار ضرورة الملائمة بين البيئة الداخلية والخارجية.³ فالابتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة، بل أن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار في حد ذاتها.⁴ أما تابلور فيرى أن الابتكار الإداري "هو الإتيان بالجديد في كل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني أن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية".⁵

عموما يهدف الابتكار الإداري إلى التحسين والرفع من أداء المؤسسة بشكل جذري بإيجاد أساليب جديدة للتميز الإداري، أو تدريجي بإدخال مفاهيم حديثة عليها كإعادة الهندسة والتحسين المستمر، تحسين طرق وعلاقات العمل

¹ - Mellissa Schilling, François Thérin (2006) : **Gestion de l'innovation technologique**, Maxima, Paris, France, P11.

² - OCDE (1994) : **Manuel d'Oslo- principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique**, 1 édition, Paris, France, P 36.

³ - مجيد حميد مجيد (2017): **مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامها في تعزيز التنمية المستدامة -دراسة ميدانية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 103، جامعة المستنصرية، العراق، ص 117.

⁴ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 350.

⁵ - عبد الفتاح دواوي (2017): **دور الابتكار في تفعيل أداء قطاع الاتصالات -دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -مسيلة، الجزائر، ص 15.

داخل المؤسسة من خلال غرس روح العمل الجماعي وتبادل المعارف مع إتاحة الفرصة للأفكار الإبداعية، وعلاقة المؤسسة في البيئة الخارجية من خلال مراعاة أفضل لمطالب أصحاب المصلحة والصالح العام بتبني المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.... الخ.¹

3.3.3. الابتكار الإضافي:

يعرفه Dangayach et al على انه الابتكارات التي تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية،

لتلبية

حاجات السوق واستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب.² أما Allas et al ينظر إلى ابعاد من ذلك فهو ابتكار يمتد عبر حدود البيئة التنظيمية ويتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة.³

4.2. حسب معيار الاستدامة:

ويقوم هذا المعيار على أساس الابتكار على حسب الأبعاد الثلاثة للاستدامة الاجتماعية، البيئية والاقتصادية

1.4.2. الابتكار الاجتماعي:

يسعى الابتكار الاجتماعي إلى إيجاد حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية من خلال، تحديد وتقديم خدمات جديدة من شأنها تحسين جودة حياة الأفراد والمجتمعات، وكذا تحديد وتنفيذ عمليات جديدة في سوق العمل، والتكامل في العمل مع توفير وظائف وكفاءات جديدة، وأشكال جديدة من المشاركة وعناصر متنوعة تساهم كل منها في تحسين وضع الأفراد في سوق العمل.⁴ فالابتكارات الاجتماعية هي أفكار جديدة تحول سياسة وممارسة التنمية المحلية. قد تكون استجابات جديدة للاحتياجات الجديدة للمنتجات والخدمات أو طرق أفضل لتلبية الاحتياجات الحالية، قد تؤدي إلى تغييرات تدريجية في الممارسة. تهتم الابتكارات الاجتماعية بتحسين الفرص الاقتصادية والنوعية للعيشة وقد تتعلق بالرفاهية الاجتماعية أو ظروف العمل أو تنمية المجتمع، يمكن أن تحدث داخل الحكومة أو داخل المؤسسات أو داخل القطاع غير الربحي.⁵ أما pulford وزملائه عرفه على انه "مصطلح يستخدم للتفكير في التغيير والتطوير

1 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 350.

2 - عبد الفتاح دواوي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

3 - بوبعة عبد الوهاب (2012): دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماجستير علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، ص 40.

4 - European commission(2013): **Guide to social innovation**,

https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf, 22/10/2018 19:30

5- OECD(2005) : **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, Paris,

https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Manual_Third_Edition.pdf, p30.

الاجتماعي، للتماسك الاجتماعي والتمكين والمشاريع الاجتماعية أو استراتيجيات الأعمال أو الإدارة التنظيمية أو من حيث الخدمات والبرامج والمنتجات الجديدة.¹، وعموما يهدف هذا النوع إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل الاجتماعية في مجالات كالصحة، التعليم، التغيرات المناخية الخ.

2.4.2. الابتكار البيئي:

عرفه zahari بأنه يتمثل في العمليات الجديدة أو المعدلة والتقنيات والأنظمة والمنتجات التي تحل محل القديمة غير الكفاءة وتقليل الأضرار السلبية²، وفي نفس السياق عرفه Park على أنه "إدخال أفكار أو منتجات أو عمليات أو سلوكيات جديدة للمساهمة في تجنب أو تقليل الأضرار البيئية أو أهداف الاستدامة المحددة بيئيا.³، كما عرف بأنه " أي شكل من أشكال الابتكار الذي يهدف إلى تحقيق قدر كبير من الأهمية ويمكن إثبات التقدم نحو تحقيق هدف التنمية المستدامة، من خلال الحد من التأثيرات على البيئة أو تحقيق استخدام أكثر كفاءة ومسؤولية للموارد الطبيعية والطاقة"⁴، في حين عرفه Zhang & Liang على أنه " الابتكار الذي يسمح بتقليل الآثار السلبية على البيئة، أو ذلك الابتكار الذي يحقق أرباحا بيئية ناتجة عن خلق القيمة السوقية.⁵، ومن خلال التعاريف نجد أن الابتكار الأخضر يهدف إلى حماية البيئة الطبيعية من خلال تقليل التأثيرات السلبية على البيئة، والحد من النفايات ومخلفات السامة، فضلا على الحد من هدر الموارد والطاقة في اطار تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

فضلا عن الابتكار الاقتصادي والذي ينحصر في الغالب على الابتكارات التكنولوجية ليترجم في إيجاد عملية الإنتاج الجديدة وتطوير المنتج الجديد.

¹ - Pulford, L. Hackett, T. Daste, D(2014) : **A Reflection on Strengthening Social Innovation in Colombia**, The Young Foundation, London, http://youngfoundation.org/wpcontent/uploads/2014/02/SixColombia-Report_Screen.pdf, 18/01/2019, 21:50, p9.

² - Zahari. F(2015) **Determinants and Consequences of Green Innovation Adoption: A Study on ISO 14001 Manufacturing Firms in Malaysia**, Thesis submitted in fulfillment of Doctor of Philosophy, University Stains Malaysia, p7.

³ - Park, M. S., Bleischwitz, Jang(2017) : **Eco -Innovation Indices as Tools for Measuring Eco-Innovation**, Journal sustainably, volume12, <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/12/2206/htm> , 18/1/2019, 22:30, p17.

⁴ - بصير خلف خزل، عامر رجب ذياب(2019): **الابتكار الأخضر وأثره في تعزيز التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكروني في كركوك**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد25، العدد 112، جامعة القادسية، العراق، ص136

⁵ -Jing Zhang, Xiong-jian Liang (2012) : **Promoting green ICT in China : A framework based on innovation system approaches, telecommunications policy**, Elsevier Science publishers, volume 36, Amsterdam, Netherlands, p 101.

المطلب 3: مستويات الابتكار

حسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ومن خلال دليل Manuel d'Oslo الصادر في 2005، تم تقسيم الابتكار إلى أربعة مستويات: ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي.¹ وفيما يلي سيتم التطرق إلى كل مستوى على حدا:

1. الابتكار في المنتج:

لقد اهتمت المؤسسة بالابتكار في المنتج منذ القديم كونه أول جانب عمدت على تطويره وإيجاد الجديد فيه، ولا يزال يأخذ حصة الأسد حتى الآن، سعيًا منها إلى سد حاجيات الزبائن والوصول لتطلعاتهم فضلًا عن التفرد في السيطرة على الأسواق.

1.1 تعريف الابتكار في المنتج

يمكن تعريف الابتكار في المنتجات على أنه التوصل إلى منتج جديد أو منتج مبتكر من خلال قسم البحث والتطوير في المؤسسة والذي لم يتم بيعه أو تقديمه على الإطلاق من قبل أي مؤسسة في السابق، أي تقديم منتج سواء سلعة أو خدمة جديدة، أو إجراء تحسين كبير من حيث خصائصه أو استعمالها، غالبًا ما ينظر إليها على أنه التعديل المستمر التكنولوجي للسلعة أو التحسين في شروط استعمالها، الهدف من ذلك هو إعادة تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتلبية الاحتياجات الجديدة.²

وقد اتفق كوتلر وزملائه مع هذا التعريف من خلال ما قدمه بأن الابتكار في المنتج "هو عملية تطوير المنتجات الأصلية وتقديم المنتجات الجديدة تمامًا، أو هي عملية تعديل وتحسين المنتجات وعلامتها التجارية بواسطة جهود البحث وتطوير من قبل المؤسسة."³

ويختلف Alexandre cabagnols نوعًا ما في رؤيته، فهو يركز عند تعريفه للابتكار في المنتج على وجوب احتواء ثلاثة محاور أساسية، تتمثل في:⁴

- من الناحية الإنتاجية فالابتكار في المنتج هو المتعلق بالسلع الموجهة للاستعمال سواء النهائي أو الوسيط.

¹ - OCDE (2005) : **Manuel d'Oslo-principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique**, 3 édition, Paris-France, p 48-50.

² - OCDE , op.cit. , P 56.

³ -Philip Kotler, B. Dubois(2004): **Marketing Management**, Pearson Edition, 11ème édition, Paris-France, p27.

⁴ - أحلام سوداني، شهرزاد زغيب(2017): **دور أهم العوامل الداعمة للابتكار في ابتكار المنتجات -دراسة ميدانية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2011-2014-**، مقالة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد2، العدد 18، جامعة للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص ص 4،5.

- من الناحية القطاعية فهو ابتكار منتج في قطاع ويستعمل في قطاع آخر، وحسب هذا التعريف فان ابتكار في المنتج بالنسبة لقطاع السلع الرأسمالية يمكن أن يشكل ابتكار في العملية بالنسبة للقطاعات أخرى المستعملة.
 - على المستوى الجزئي يشمل الابتكار في المنتج تقديم سلعة جديدة للزبون، يفترض أنها تلبي حاجات غير متوقعة أو غير مشبعة أو الحاجات التي تلبّيها بطريقة ناقصة.
 - ولقد أصبح الابتكار في المنتج ضرورة حتمية إذا ما أرادت المؤسسة الاستمرار والبقاء، وذلك لمجموعة من الأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى الاهتمام بتجديد وتطوير منتجاتها، يمكن اختصار أهمها في النقاط التالية:¹
 - زيادة درجة المنافسة في نفس السوق والذي يؤدي إلى تسابق بين المنافسين لتلبية رغبات الزبائن؛
 - سرعة تغير احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، مما يجعل المؤسسة مجبرة على متابعة التغيرات الحاصلة في أذواق ورغبات الزبائن والاستجابة السريعة لها؛
 - ارتفاع معدلات التقادم الفني والتقني وهذا ما يحتم على المؤسسة وضع برامج لتطوير منتجاتها وخدماتها لتفادي تقادمها؛
 - دورات حياة المنتج قصيرة، فضلا عن التطور التكنولوجي السريع الذي يؤدي إلى تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها؛
 - الاعتبارات المرتبطة بالموارد الطبيعية والقيود المفروضة لحماية البيئة للتقليل من الأضرار.
- وكنتيجة لكل هذه الأسباب السابقة الذكر اكتسب الابتكار في المنتج أهمية كبير تنبع من كونها تعمل على الوصول إلى تحقيق رضا المستهلكين مما يؤدي إلى رفع مبيعات المؤسسة وزيادة حصتها السوقية، وكذا تحسين من سمعة وصورة المؤسسة. كما أن التراكم المعرفي وخبرات المؤسسة في مجال تطوير منتجات جديدة سيكون لديها قاعدة معرفية تساعد على تطوير منتجات جديدة في المستقبل.²

2.1. أنواع ابتكار المنتج:

قبل التطرق إلى أشكال الابتكار في المنتج يجب التعرف على مفهوم المنتج الجديد، وكون الهدف من الابتكار بشكل عام هو التوصل إلى إيجاد منتج جديد يكون بدرجة أو يفوق تطلعات الزبائن.

¹ - S. Kumar and p. phrommathed(2007) : **New Product Development**, springer, new York, p3

² - مأمون نديم عكروش، سفير نديم عكروش(2004): **تطوير المنتجات الجديدة**، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، ص ص 96-97.

المنتج الجديد هو " كل المنتجات الجديدة التي لها ميزات وظيفية مبتكرة، توجه نحو تحسين أدائها وخصائص بشكل جديد"¹، كما عرفه Lendervie على أنه " المنتج الذي يحقق إضافة جديدة من وجهة نظر المستهلك، تترجم بتغير ملحوظ في إدراكه، وتؤدي إلى إحداث تغيرات محسوسة في تصرفاته."²، أو هو " أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، بما يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، يكون هذا منتوجا جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في ابتكار هذا المنتج."³

وقد اختلف الباحثين على وضع تصنيف محدد للمنتجات الجديدة نظرا لاختلافهم في تحديد مفهوم موحد للمنتج الجديد، غير أن التصنيف الأكثر تداولاً للباحث المتخصص في التسويق Philip Kotler والذي يقوم على دمج معيارين في تصنيف المنتجات الجديدة هما: درجة الابتكار بالنسبة للسوق ودرجة الابتكار بالنسبة للمؤسسة، وتتمثل فيما يلي:⁴

- 1.2.1. **منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** تكون جديدة على المؤسسة والسوق والزبائن، ونسبتها قليلة جداً، فهي نتيجة لابتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة.
- 2.2.1. **إضافة خطوط منتجات جديدة:** هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة، تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها بغية استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.
- 3.2.1. **توسيع خطوط المنتجات الحالية:** أي العمل على توسعة المزيج السلعي، وتقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية حيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية.
- 4.2.1. **تحسين المنتجات الحالية:** تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للزبائن أو مواجهة المنافسة في السوق.

1 - ناجحة محمد الطاهر (2012): الإبداع بالمزيج التسويقي وآثاره في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة حالة في شركة الوسام للمنتوجات والألبان والمواد الغذائية المحدودة بـكريلاء، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، ص51.

2 - J. Lendrevie et autre (2003) Mercator, 7eme édition, paris, édition Dalloz, p 332.

3 - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص94.

4 - Kotler Philip et autres (2006) : marketing management, édition pearson education, 12 édition, France, pp. 726 – 727

5.2.1. إعادة تموقع المنتجات: تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموقع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها: اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات.

6.2.1. المنتجات الجديدة منخفضة التكلفة: إذا كان تخفيض التكاليف الإنتاج أو التسويق سيؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمستهلكين فإنه يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة ولكن ليس بالنسبة للزبائن والسوق.

7.2.1. تطوير نظام تسليم الخدمات: بحيث تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد للعملاء على شكل تطوير الأنشطة والعمليات والإجراءات أو قنوات التوزيع التي يتم من خلالها تسليم خدمات المؤسسة إلى الزبائن في قطاعات تسويقية معينة.

وعليه فقد ضم هذا التصنيف جميع الجوانب التي يمكن للمؤسسة العمل على تطوير وابتكار منتج جديد، انطلاقا من المنتج المبتكر بفكرته الجديدة والمختلفة عما هو موجود في السوق، أو العمل على تطوير وابتكار في المنتجات الحالية من خلال إدخال تحسينات على المواصفات التقنية للمنتج، إعادة تصميم المنتج، التعبئة والتغليف، العلامة التجارية، أو الذهاب إلى أكثر من ذلك من خلال إدخال على المنتج تحسينات بإيجاد عملية إنتاجية جديدة، وهو المستوى الموالي للابتكار.

2. الابتكار في العملية الإنتاجية:

لطالما ارتبط الابتكار في المنتج بالابتكار بالعملية الإنتاجية خاصة المنتجات الصناعية الجديدة، فتطوير هذا الأخير سيؤدي لا محال إلى استلزام تغيير طريقة أو أسلوب إنتاجه، أما المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية في اغلب الأحيان، وفيما يلي سنتعرف على الابتكار في العملية الإنتاجية.¹

1.2. تعريف الابتكار في العملية الإنتاجية:

لقد عرفت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الابتكار في العملية الإنتاجية على أنه " استنباط طرائق إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة، ويمكن أن تشمل تغيرات في المعدات أو في الموارد البشرية أو في أساليب العمل أو أن يكون مزيجا من كل ذلك.²

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص111.

² - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2003): مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة، نيويورك - الولايات المتحدة الأمريكية، ص42.

كما يعرف أيضا بالابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، تغير طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجية أعلى، واستخدام إنتاجية مواد أقل، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية أو الجمالية¹، أو هو كل جديد أو تغير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج.² ويهدف الابتكار في العمليات الإنتاجية إلى تحسين الأداء الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية من المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة.³ ولقد ازداد الاهتمام بالابتكار في العملية الإنتاجية نظرا إلى التغيرات والبيئة الديناميكية لبيئة الأعمال، فمع اشتداد المنافسة في السوق وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اللجوء إلى الإبداعات وتحمل مخاطرها من أجل الحفاظ على المكانة وحصتها السوقية، فضلا عن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات ومساهمته في تقديم إضافات ساعدت على تحسين وتطوير من العملية الإنتاجية.⁴ ويهدف الابتكار في العملية الإنتاجية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تحسين أساليب الإنتاج بما يضمن زيادة في كميات الإنتاج.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة في نسبة الأرباح المحققة.
 - ترشيد استهلاك المواد الأولية والطاقة بإدخال أساليب جديدة تحد من الهدر.
 - التقليل من الأضرار البيئية من خلال التقنيات الجديدة والصديقة للبيئة المطبقة.
 - تحسين نوعية وجودة المنتجات مما يؤدي إلى زيادة القدرة للدخول إلى أسواق جديدة وتوسيع في الحصة السوقية.
- ومنه نجد أن الابتكار في العملية الإنتاجية يقوم عموما على تطوير الإمكانيات الموجهة نحو الموردين وخاصة موردي التجهيزات، كما يعتمد على العلاقة التكاملية بين البحث والتطوير وبين الإنتاج، على عكس الابتكار في المنتجات الذي يركز على العلاقة بين البحث والتطوير وبين التسويق.⁵

2.3. أنواع الابتكار في العملية الإنتاجية:

يجدر قبل تحديد أنواع الابتكار في العملية الإنتاجية، التطرق إلى مختلف المداخل التي قامت بدراسته وتحليله جانب من جوانب التي يقوم عليها الابتكار في العلمية، وتشمل:⁶

¹ - أسامة خيربي(2012): إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، ص78.

² - Joël Broustail et Frédéric Frery(1993): Le management stratégique de l'innovation, Edition Dalloz, Paris,P08

³ - محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص34.

⁴ - إباد محمود الرحيم، دينا حسن(2008): أثر إبداع العملية في تصميم المنتج -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، جامعة كربلاء، العراق، ص 63.

⁵ -Manuel d'Oslo, op.cit. ,p57.

⁶ - إباد محمود الرحيم، دينا حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

- مدخل التوجه نحو التصميم ينظر إلى ابتكار في العملية على أنه يهدف إلى تصميم منتجات وعمليات جديدة بهدف الإستجابة السريعة للتغيرات السريعة في حاجات وأذواق المستهلكين في السوق؛
- المدخل الاستراتيجي يعبر عن الاتجاه المستقبلي للمؤسسة في ابتكار العملية، والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وبما يتلاءم مع الإمكانيات وموارد وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار؛
- المدخل التكنولوجي حسب هذا المدخل يقتزن الابتكار بتطوير التكنولوجيات الجديدة، فتكون المرتكز الأساسي لتطوير العملية الإنتاجية من خلال تطبيق أفكار وتطوير منتجات جديدة ووضع التصميم الأولية موضع التنفيذ من قبل مهندسي قسم التصنيع؛
- المدخل المعلوماتي الذي يقوم على نتيجة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تنتج عنها العديد من الإبداعات والتطورات في تكنولوجيا العملية، تأخذ شكل سلع وخدمات أو على شكل تصميم سهل وسريع للعديد من المنتجات.

وباختلاف مداخل الابتكار في العمليات كلا حسب رؤيته، تبقى جميعها تعمل على تغير طريقة الإنتاجية من خلال إحداث تغيرات في عمليات الإنتاج وتغيرات في المواد الأولية وفي معدات الإنتاجية، أو العمل على تغير الأساليب الإنتاجية لتحسين أدائها وتبسيطها ليحقق هذا سرعة معالجة المدخلات وتدفق المخرجات، وكذا ترشيد العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى رفع فعالية جهاز الإنتاج.

وعليه يمكن الاعتماد في تحديد أنواع الابتكار في العملية الإنتاجية على تقسيم الابتكار بصفة عامة (الابتكار الجذري، الابتكار التحسيني) كونها تأخذ نفس المضمون عند القيام بالابتكار، والتي تتمثل في:¹

1.2.3. تصميم عملية إنتاج جديدة: الهدف من تصميم عملية جديدة هو تقديم منتج جديد، حيث تحديد متطلبات صنعها على أساسها يتم تصميم عملية إنتاج جديدة، من خلال تهيئة وإعداد التكنولوجيات الجديدة وتوفير المواد والبرامج اللازمة من أجل تحقيق أفضل منفعة.

2.2.3. تحسين في عملية الإنتاج: يهدف تحسين العملية إلى إنجاز مستوى عالي ومستمر للجودة في الأداء، وتشير إلى الأنشطة والممارسات والأدوات التي ينبغي أن تستخدم من أجل أداء الأسلوب بشكل أفضل عما كانت عليه لإنتاج معين أو تحسين فيه.

¹ - أكرام احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل (2009): العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، أيام 27-29 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان-الأردن، ص11.

3. الابتكار التسويقي:

لقد بدأ الاهتمام بالابتكار التسويقي في السنوات الأخيرة بكثرة من قبل الباحثين والأكاديميين، غير أن الانطلاقة الحقيقية في البحث كان سنة 1980 وتستمر إلى يومنا هذا.

1.3. تعريف الابتكار التسويقي:

اجتهد العديد من الباحثين والمنظمات في وضع تعريف للابتكار في التسويق، لنجد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في 2005 عرفته على أنه " تطبيق طرق جديدة في التسويق تتضمن في جوهرها على تغيرات هامة في تصميم المنتجات، التغليف، الترويج للمنتج والتسعير."¹

ويتفق معها Sylvie في تعريفه للابتكار التسويقي بأنه "يشمل جميع نشاطات التسويق المتعلقة بمنتج معين كطريقة عرضه، وتوزيعه، وترويجه، وإيجاد موقع جديد لمنتج حالي."² حيث نجد هاتين ركزتي تعريفهما للابتكار التسويقي على جانب واحد هو تسويق المنتج الجديد فقط.

يطرح Kotler وجهة نظر مختلفة عن الابتكار في التسويق والتي تقوم على الاهتمام بالزبون وتطلعاته، بل الوصول إلى أكثر من ذلك بالتفكير بما لا يخطر في بال الزبون من قبل، فالابتكار في التسويق من وجهة نظره هو "التسويق الذي يتخيل ويعمل على إيجاد الحلول لم يفكر فيها المستهلك أو يحلم بها."³، ليكون هذا التعرف على نفس المبدأ لكن بتفصيل أكثر، حيث يرى بأنه "طرح منتجات ذات قيمة وظيفية واقتصادية ونفسية عالية تفوق توقعات الزبائن، والتي من شأنها تحقيق الشعور بالسعادة وبشكل استباقي من خلال الاستخدام الناجح لعمليات التسويق المبني على المعرفة، مما يجعل المؤسسة متميزة ومتفردة عن منافسيها."⁴ وحسب هذا التعريف للوصول إلى ما فوق توقعات ورغبات الزبائن يجب اخذ المعرفة التسويقية كأساس للابتكار في التسويق. ويهدف الابتكار التسويقي بالتركيز على البحث في عدد من النقاط التي تحسن الأداء التسويقي مع التميز على منافسيها، وكذا السعي الدائم لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى عملائها.

¹ - تامر البكري (2014): قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر، عمان - الأردن، ص 206.

² - Sylvie martin Védrine (2003) : initiation ou marketing, édition d'organisation, France, p:179

³ - Kotler Philip, B. Dubois (2003): Marketing Management, Pearson Education, 11 éme édition, Paris, p. 27.

⁴ - نجوى سعودي، رابع بوقرة (2016): التسويق الابتكاري أداة للمنافسة في الأعمال - دراسة حالة مؤسسة كوندور-، المجلد 3، العدد 3، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي الياس - سيدي بلعباس، الجزائر، ص 14.

ولقد تعددت أنواع الابتكار التسويقي واختلفت وجهات النظر بحسب المعايير المستخدمة والتقسيمات المتبناة واهتمامات كل باحث بالموضوع، بحيث:¹

- يمكن أن يكون التسويق الابتكاري طبقا لنوع المنتجات، فقد تكون سلعة، خدمة، مؤسسة أو فكرة، وذلك طبقا للمفهوم الموسع للتسويق. كما أن الابتكار التسويقي يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه.
 - يمكن أن يتم تصنيف الابتكار التسويقي حسب نوع المؤسسة التي تبتكر، وباستخدام هذا الأساس يتم تقسيمها حسب الهدف الأساسي لها، فقد تهدف المؤسسة إلى الربح أو لا تهدف إليها، أو التقسيم حسب نشاطاتها تجارية، صناعية أو خدمية، أو غير ذلك من المعايير التي تستخدم في تصنيف المؤسسات، وعليه فابتكار التسويقي الذي يصلح لمؤسسة لا يصلح لأخرى.
 - يمكن تقسيم الابتكار التسويقي وفقا لهدف ما، أي يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة.
 - قد يقسم الابتكار التسويقي وفق العميل المستهدف، بمعنى إذا كان للمستهلكين النهائيين (الأفراد) فيعتمد أكثر على أثر الدوافع العاطفية أكثر من اعتماده على أثر الدوافع العقلانية، أو موجه للمشتريين الصناعيين (المؤسسات) وهذا العكس صحيح.
- وحسب الأنواع السالفة الذكر فإن الابتكار التسويقي لا يتوقف فقط عند المنتج أو عناصر المزيج التسويقي، بل يتخطاه ليصل إلى أخذ بعين الاعتبار معايير كطبيعة المؤسسة أو المستهلك أثناء وضع الأفكار المبدعة وشكل الابتكار التسويقي المتبع.

2.3. مجالات الابتكار التسويقي:

ترتبط مجالات الابتكار التسويقي بعناصر المزيج التسويقي بصفة عامة، ويجدر الذكر أن هذا الأخير يختلف حسب نوعية الشيء المسوق، له فعناصر المزيج التسويقي للمنتج تختلف عنه في تسويق الخدمة مثلا، لكن سيتم اعتماد العناصر الأساسية أي 4ps المتمثل في: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

1 - نعيم حافظ أبو جمعة (2003): التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، ص ص 21-23.

1.2.3. الابتكار في المنتج:

يعد المنتج أساس العملية التسويقية سواء كانت سلعة أو خدمة، كما انه عنصر من عناصر المزيج التسويقي. وقد تم التطرق إلى هذا العنصر بشكل مفصل في العنصر السابق باعتباره أحد مستويات الابتكار بشكل عام.

2.2.3. الابتكار في السعر:

يعد التسعير أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على السلوك المستهلكين، فحسب كوتلر السعر بمفهومه الضيق هو مبلغ من المال المفروض على السعر أو الخدمة، أما بمفهوم أوسع هو مجموع القيم التبادلية للمستهلكين مقابل الحصول على فوائد أو استخدام السلعة أو الخدمة¹، ويرتبط السعر بعلاقة طردية مع نسبة المبيعات كما انه من أهم المؤثرات على قرارات الزبون بالشراء من عدمه، ويقصد بالابتكار في السعر بأنه محاولة إيجاد المؤسسة لطرق ابتكارية في كيفية تحديد وعرض أسعار لزيائنها بطريقة جذابة ومتميزة تشجع المستهلك على شراء منتجات المؤسسة، كونها منتجات متميزة وذات أسعار تبدو في الظاهر أنها أقل من المنافسين، من جهة أخرى يفضل هذه الطرق الإبداعية المستخدمة في تحديد وعرض السعر²، ومن بين الأساليب المبتكرة في مجال التسعير نجد:³

- المنافسة السعرية عم طريق الإعلان بأن أسعارها أقل من غيرها، أو إجراء تخفيضات على بعض الأصناف في فترات معينة؛
- أسلوب تسعير المجموعة، يعني تحديد سعر مختلف للزبون عند شراء عدد من المنتجات كل واحدة على حدا وشرائه لها كمجموعة في المرة الواحدة؛
- أسلوب رد المؤسسة للمشتري بعد فترة معينة من شراؤه جزء من الثمن نقدا بدلا من الخصم التقليدي؛
- الحصول على مزايا سعرية لحاملي بطاقة اشتراك سنوية؛
- البيع بالتجزئة بسعر البيع بالجملة؛
- التسعير السيكولوجي (النفسي)؛
- التسعير في وقت الذروة والتسعير خارج نطاقها الذروة.

¹ - Philip Kotler, veronica Wong, john Saunders, Gary Armstrong (2005) : **principles of marketing**, 4th edition, Pearson, p700.

² - بن يعقوب الطاهر، هباش فارس (2014): **دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، الملتقى الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية**، جامعة فرحات عباس-سطينف، ص12.

³ - سامية لحول، مولحسان آيات الله (2017): **الابتكار في المزيج التسويقي مصدرا لتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، ص ص 282-283.

3.2.3. الابتكار في التوزيع:

يقصد به عملية إيصال المنتجات إلى المستهلكين عن طريق توزيع مختلف بما يضمن إيجاد المنافع الزمنية والمكانية للسلع.¹ ويكمن دور الابتكار هنا في إيجاد طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم وشكل منفذ التوزيع في أماكن لم تكن موجودة من قبل، وذلك لعدة أسباب من بينها ارتفاع التكاليف للوصول لذلك المنفذ، ويمكن أن يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنافذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى وغير ذلك من الأنشطة أو المجالات الأخرى.²

4.2.3. الابتكار في الترويج:

يعرف الترويج عن انه مجموعة النشاطات التي تساهم في بناء والحفاظ على علاقات إيجابية مع جمهور المستهلكين، من خلال إعلامهم وإقناع وتنشيط الطلب لديهم على ما تعرضه المؤسسة من سلع وخدمات.³، والابتكار في الترويج هي قدرة المؤسسة في عملية الابتكار على الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتج المؤسسة، ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجته ويولي رغباته من خلال استخدامات جديدة مبتكرة في عناصر المزيج التسويقي.⁴، ويتبين من التعريف أن هناك أربع عناصر للترويج نستطيع الابتكار فيهم، تشمل على:

1.4.2.3. الابتكار في الإعلان: يهدف الإعلان بصفة عام إلى إيصال رسالة أو تزويد الزبون بمعلومات عن منتج تحفزه على شرائه، ولتحقيق هذا الهدف يعتمد الإعلان أساساً على الابتكار وإيجاد الأفكار المبدعة، وعليه يعرف الابتكار في الإعلان بأنه المقدرة على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة اجتماعياً وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية، وهي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية ونفسية متداخلة، تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسمات الشخصية والقدرات العقلية للمبتكر الإعلاني.⁵

1 - ناجي معلا، رائف توفيق (2005): أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 241.

2 - نوال عبد الوهي (2016): مساهمة التسويق الابتكاري في خلق القيمة للزبون دراسة حالة عينة من زبائن مؤسسة Condor للإلكترونيات بمدينة بيسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 19، جامعة محمد خيضر-بيسكرة، الجزائر، ص 267.

3 - Pride & Ferrell (2012): Marketing, South-western engage learning, 16th edition, USA, P150.

4 - علي فلاح الزغبى (2013): الإبداع التسويقي مدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية في منظمات الخدمات الأردنية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول دور التميز والزيادة في تفوق منظمات الأعمال، أيام 21-22 ماي، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان -الأردن، ص 10.

5 - السيد البهنسي (2012): ابتكار الأفكار الإعلانية، الطبعة 2، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 17.

الابتكار في الإعلان قد يكون الداعم في كثير من الحالات لنوع أو مجالات الابتكار التسويقي الأخرى، فعند تطوير منتج جديد مثلاً لابد من إيصال الاستخدامات الجديدة للمستهلكين، من خلال القيام بحملة إعلانية ابتكارية دورها إيجاد الوعي وإدراك لهذا المنتج الجديد في أذهانهم وبيان الفائدة منه.¹

2.4.2.3. الابتكار في تنشيط المبيعات: يعد مجالا خصبا للابتكار التسويقي، حيث تحاول المؤسسة تقديم عروض ترويجية جديدة تعمل على جذب انتباه العملاء، من خلال القيام بالمعارض أو من خلال الابتكار في الأسعار ومعرفة العميل الذي يكرر شراء خدماتها ومكافأته، ومختلف العروض الأخرى كالمسابقات والهدايا التحفيزية، والتي تعبر كلها عن دعوة صريحة للعميل للإقبال على الشراء بشكل قوى، وإقامة علاقات طيبة معه ومحاولة تنمية تعامله مع المؤسسة. ومنه فالابتكار في تنشيط المبيعات هو عبارة عن فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تغيير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، فان التركيز لا يكون على درجة إختلاف الفكرة بقدر ما يكون على أهمية تبنيتها.²

3.4.2.3. الابتكار في النشر: يعتمد بالدرجة الأولى على ما تم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة لذلك، وبالتالي فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره فيها، ويمكن أن يكون أيضا في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الاعلام واسعة الانتشار وتكوين علاقة طيبة معهم ليصب هذا في صالح المؤسسة.³

4.4.2.3. الابتكار في مجال البيع الشخصي: تلجأ المؤسسة إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي كوسيلة لزيادة احتمالات نجاح عملية البيع من المرحلة الأولى فيها، والتي تتمثل في البحث عن عملاء مرتقبين وحتى المرحلة الأخيرة منها، وهي متابعة وإشباع حاجات ورغبات العملاء، وذلك من خلال الابتكار في كيفية الحصول على المعلومات عن الزبائن المرتقبين والرد على الاعتراضات بطريقة مبتكرة ودقيقة بهدف إقناع العميل وإتمام عملية البيع.⁴

5.4.2.3. الابتكار في العلاقات العامة: هو مجموعة البرامج الترويجية المصممة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة والموجهة أساسا إلى جماعة المستهلكين والجمهور ذات الاهتمام الحقيقي الحالي أو المحتمل بذلك المنتج أو

1 - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص365.

2 - عطا الله فهد سرحان، 2005: دور الابتكار والإبداع التسويقي تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان -الأردن، ص70.

3 - منال كباب، مرجع سبق ذكره، ص135.

4 - الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، 2014: دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، الملتقى الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية، أيام 5-6 ماي، جامعة فرحات عباس- سطيف، ص6.

الخدمة، ويهدف الابتكار في العلاقات العامة إلى تنمية علاقات طيبة ووثيقة بين المؤسسة والجمهور المختلفة من المجتمع، من خلال إحداث التأثير المطلوب في الجمهور وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة والتي تم اختيارها بطريقة مناسبة ونشرها في الوقت المناسب مما يخلق انطباع جيد لدى المستهلكين والمساهمين عن المؤسسة.¹

4. الابتكار في التنظيم:

يعد الابتكار التنظيمي أحد العناصر الأساسية والمؤثرة في قيادة المؤسسة نحو التغير والتطور من الناحية التنظيمية، والسعي إلى ضمان البقاء والاستمرارية.

1.4. تعريف الابتكار في التنظيم:

يمكن تعريف الابتكار التنظيمي بأنه تطبيق تنظيم جديد لممارسات المؤسسة ضمن أماكن العمل والعلاقات الخارجية للمؤسسة، ومن الممكن تحسين أداء المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف الإدارية أو المعاملات أو تحسين مستوى الرضى الوظيفي، أو الابتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع أو الجو المحيط بعملية التوزيع²، أو هو "العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة." ³

كما نجد أن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عرفت الابتكار التنظيمي بأنه "يرتكز على تطبيق طرق تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية للمؤسسة، تنظيم العمل الداخلي للمؤسسة وتنظيم العلاقات الخارجية هدفها أداء المؤسسة، من خلال خفض التكاليف الإدارية أو تكاليف المعاملات والسعي إلى تحسين رضا العمل والوصول إلى الأصول غير القابلة للتداول وخفض تكاليف الإمدادات." ⁴

أما Michel Marchessnay فقد عرفه بأنه "إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى الميسرين، فهذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المؤسسة وجعله أكثر فعالية." ⁵

1 - منال كباب، مرجع سبق ذكره، ص 136.

2 - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 385.

3- عاكف لطفي الحضاونة (2011): إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ص 34.

4 - OECD, op -cit, p,49.

5 - شريف غياظ، محمد بوقوم (2009): حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، جامعة بسكرة-الجزائر، ص 52.

يعد الابتكار التنظيمي عنصراً هاماً في عملية التنمية في كافة النواحي، حتى أن تقدم وتميز ورقي أي مؤسسة يرتبط مباشرة بمدى حرصها على الابتكار الذي ينبغي أن يكون نشاط رئيساً في أعمالها وعنصراً أساسياً في السعي لنجاحها وتحقيق أهدافها. وعليه يمكن توضيح أهمية الابتكار التنظيمي على النحو التالي:¹

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية؛
- الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛
- أن توافر الابتكار التنظيمي في المؤسسة يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استعمال أساليب مبتكرة تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة؛
- يساهم في زيادة سلامة بيئة العمل والسعي نحو تقليل الحوادث.

2.4. أنواع الابتكار في التنظيم:

يصعب تحديد أنواع الابتكار في التنظيم باعتبار كل البحوث المقدمة من ناحية الأكاديميين والباحثين في مجال التنظيم والإدارة بتطبيقها هي ابتكارات، كما أن أي تطوير أو تغير قد تضعه المؤسسة حيز التطبيق حتى إذا كان مطبق في مؤسسات أخرى يعتبر ابتكاراً بالنسبة لها، فضلاً على الأفكار والاقتراحات التي تنفرد بها المؤسسة في تطبيقها، وعليه يمكن اعتبار الابتكار التنظيمي هو كل التغيرات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى:

- تحسين أداء المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف الإدارية؛
- الرفع من مستوى الرضى لدى زبائن المؤسسة وزيادة ولائهم؛
- تخفيض تكاليف التمويل من خلال تسير العلاقة مع الموردين؛
- تحسين في علاقات العمل والاتصال داخل المؤسسة؛
- جعل سلوك العمال أكثر إيجابية وفعالية من أجل رفع أدائها؛

¹ - نوفل عبد الرضا الكمري، علي عقيل صفر (2017): تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية - دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 103، جامعة المستنصرية، العراق، ص 302.

- الرفع من مهارات العمال والزيادة في معارفهم المكتسبة.

بحيث يشمل الابتكار في التنظيم على تغيرات في الهيكل التنظيمي واستحداث وظائف جديدة أو إيجاد نظام اتصالات داخلي جديد، تصميم الأعمال، عمليات المؤسسة والسياسات والاستراتيجيات¹، وكذا كل ما يتعلق بتطوير فلسفات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، هيكله أنشطة وعمليات المؤسسة، تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة، ويمكن الأخذ بهذا التصنيف كونه الأقرب إلى تقسيم الابتكار التنظيمي، والمتمثل في:²

1.2.4. الابتكار التنظيمي العام:

هي الابتكارات التي تمثل المنعطفات الإدارية الكبرى في تطور الإدارة، فالمدارس الإدارية التقليدية، العلاقات الإنسانية... الخ تمثل ابتكارات إدارية عامة، حيث كل منها طبعت مرحلة إدارية عامة ومتميزة استمرت حتى الوقت الحالي، كما أن منعطفات في التنظيم الإداري تفر بالانتقال من تنظيم إلى آخر بدء من التنظيم الهرمي العمودي تم المصفوفي فالتنظيم الأفقي بعدها التنظيم اللاهزمي الأفقي، وصولاً إلى التنظيم الشبكي حيث عجلت هذه الابتكارات الإدارية العامة من الكفاءة بزيادتها والمرونة المطلوبة في الأعمال المهنية والكثيفة المعرفة. بالإضافة إلى الابتكارات التي شهدتها عملية الإنتاج كنظام الوقت المحدد JIT أو وكذا إدخال الأنترنت والإدارة الإلكترونية عالم الأعمال.

2.2.4. ابتكار المفاهيم الإدارية:

إن المفاهيم الإدارية الجديدة كانت دائماً مصدراً لتحسين الكفاءة الإنتاجية سواء في تحسين فهم الإدارة لحاجات العاملين كما في سلم ماسلو، أو في تحسين طرق الأمثلة في قرارات الإدارة مثل أسلوب بحوث العمليات، أو في قياس وتحسين التحليل والأداء المالي للمؤسسة كطرق التحليل المالي وإدارة المحافظ الاستثمارية.. الخ، والواقع أن هذا المجال هو الأوسع في الابتكار الإداري لأنه حافل بالاستمرار بالمفاهيم الجديدة التي تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والوسطى والدنيا والعاملين في جميع المستويات في المؤسسة، وأن إدارة الجودة الشاملة في السبعينات، وإدارة الجودة الشاملة في الثمانينات والتسعينات، والعمل عن بعد والمؤسسة الافتراضية والفرق الافتراضية في الوقت الحالي، كلها نماذج عن الابتكار الإداري في مجال المفاهيم وتطبيقاتها.

¹ - حسين حريم(2004): السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص346.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 353-355.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه في الفصل، تتلخص أن أنشطة البحث والتطوير هي المسؤولة عن إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة وكذا مساهمتها في توليد المعارف والأفكار الجديدة التي يمكنها أن تتحول فيما بعد إلى أهم مخرج المتمثل في الابتكار.

وتعتبر أنشطة البحث والتطوير المحرك الأساسي للمؤسسة نحو تطويرها وقيادتها لتحقيق الصدارة عن طريق الابتكار، غير أن هذا يعتمد على مدى توفير المؤسسة على المتطلبات الأساسية التي تقوم على إنجاحها، من خلال توفير موارد المالية الكافية وتخصيص كوادر ومهارات بشرية قادرة على إيجاد الأفكار الإبداعية، وكذا توفير الجوانب التنظيمية الحسن عن طريق تهيئة مناخ عمل يتميز بالمرونة وفتح المجال نحو طرح الأفكار، وكذا بعث روح الجماعة من خلال ترسيخ مبدأ المشاركة بهدف الاستفادة من التبادل الأفكار وتطوير معارف عن طريق التعلم التنظيمي.

ذلك دون إهمال الاهتمام بالمعارف الخارجية التي يجب الاستفادة منها من خلال العمل على تطوير التعاون بين الجامعات ومراكز البحث والمؤسسات الأخرى، وتعزيز الشراكة القائمة على البحث والتطوير، فضلا عن الاهتمام بجميع آراء وأفكار جميع الأطراف أصحاب المصالح.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية المستدامة ودور أنشطة
البحث والتطوير في تحقيقها

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم العديد من التحديات الناتجة عن التغيرات المتسارعة في محيطها، منها تزايد انفتاح الأسواق وتطورات التكنولوجيا المعلومات وكذا تغير حاجات ورغبات الزبائن، إضافة لأهم تحدياتها زيادة حدة المنافسة الذي أصبح يهدد بقاء واستمرارها.

بالإضافة إلى كل هذه العوامل أدى ظهور مفهوم التنمية المستدامة إلى التغيير في فلسفة الأعمال بشكل عام لتصبح العوامل البيئية والاجتماعية أمر ضروري، خاصة في ظل المسؤولية التي فرضتها على نشاط المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، لتصبح هذه الأخيرة مجبر في بدء الأمر على الالتزام باستجابة إلى الاستجابة لمتطلبات جميع أطراف أصحاب المصالح، لكنها سرعان ما أدركت ضرورة الاستفادة منها والعمل على دمجها ضمن استراتيجيتها.

في إطار هذه التحديات والتغيرات التي أدت إلى الدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى البحث عن مصادر جديدة تهدف من خلالها إلى لتحقيق الاستمرار والبقاء والوقوف في وجه هذه التحديات أو بمعنى آخر البحث عن ميزة تنافسية جديدة، انطلاق مما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: التنافسية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثالث: تحليل العلاقة الارتباطية بين أنشطة البحث والتطوير والابتكار والميزة التنافسية المستدامة

المبحث 1: التنافسية والميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية موضوع تقليدي-متجدد في نفس الوقت، فتنافسية المؤسسات في الأسواق بصفة عامة أصبحت تتأثر بالدرجة الأولى بالتغيرات البيئية المختلفة في بيئة الأعمال، الأمر الذي دفع المؤسسات للبحث عن أنسب الطرق وأفضلها من أجل تحقيق الميزة التنافسية والسعي لمواكبتها، هذا ما انعكس بدوره على تعدد وتطور أبعاد هذه الأخيرة التي تهدف إلى تحقيق التميز والتفوق بين المنافسين.

المطلب 1: أساسيات حول التنافسية

قبل التطرق لموضوع الميزة التنافسية يجب أن نعرض على مفهوم مهم وذو صلة وثيقة به ألا وهو "التنافسية"، حيث سيتم التعرف على مفهومه وأهم أنواعه ثم مؤشرات قياسه، وفي الأخير التعرض إلى تحليل التنافسية من خلال نموذج القوى الخمسة لبورتر.

1. مفهوم التنافسية وأسبابها:

أن تحديد مفهوم التنافسية كخطوة أولى أمر مهم، لتصبح الصورة أوضح عند الحديث عن باقي الجوانب التي ترتبط به، على سبيل المثال كيفية قياسه، لكن بعد التمهيد نجد أنه وعلى الرغم من الأبحاث العديدة التي تطرقت إلى هذا المفهوم غير أنها ضلت عاجزة على إيجاد تعريف واضح وموحد متفق عليه، وهذا راجع إلى اختلاف وجهات النظر أو الهدف البحثي للدراسة، فضلاً عن أن مفهوم التنافسية يتغير مع مستوى التحليل الذي يتم دراسته فيه (الدولة أو القطاع أو المؤسسة) لهذا وجب التطرق إلى البعض من هذه التعاريف لتوضيح المفهوم أكثر.

1.1. تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

تعددت التعاريف حول تنافسية الدولة فنجد تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE " والتي اعتبرت بأنها قدرة الدولة على توسيع حصصها في الأسواق المحلية والدولية، كما عرفت بأنها الدرجة التي يمكن من خلالها إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها والتوسع فيها على المدى الطويل.¹ فحسب هذا التعريف ترتبط تنافسية الدولة بقدرتها على زيادة حصتها السوقية على المستوى الدولي بدرجة أولى من خلال الإنتاج بجودة عالية، مع المحافظة والتوسع في مداخل مواطنيها.

¹ Voinescu, R., & Moisiu, C. (2015): **Competitiveness, theoretical and policy approaches**, Towards a more competitive EU, Procedia Economics and Finance, N 22 ,P 516.

إلا أن المجلس الأوروبي يرى تنافسية الدولة تعكس قدرتها على تحسين مستويات المعيشية لأفراد مجتمعتها، وهذا ما ترجمه في تعريفه باجتماعه ببرشلونة سنة 2000 على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي، وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية".¹ وفي نفس السياق قدم Landau تعريفه "بأنها تعبر عن الهدف الأساسي للسياسة الاقتصادية وقدرة الدولة على الحفاظ في الاقتصاد الكامل على نسبة نمو مقبولة لمستوى المعيشة، مع تحقيق التوازن في توزيع الثروات في المجتمع من خلال توفير مناصب عمل لكل من يرغب في العمل دون التأثير سلبا على مستوى نمو الأجيال القادمة".² هذا بالإضافة إلى ضرورة تحقيق نمو في المستوى المعيشي مع توفير العدالة الاجتماعية وحفظ حق الأجيال القادمة.

أما المنتدى الاقتصادي WEF فيعرف التنافسية في تقرير التنافسية العالمي بأنها قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي.³ ومن وجهة نظر معهد التنافسية الدولية فيرى أنها قدرة الدولة على:⁴

1) الإنتاج أكثر وأكفا نسبيا، ويقصد بالكفاءة: من خلال تحقيق:

- تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- ارتفاع الجودة: وفقا لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.
- الملاءمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد على معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

2) بيع أكثر من السلع المصنعة، والاتجاه إلى السلع ذات التقنية العالية لتحقيق قيمة مضافة عالية في السوقين المحلي والخارجي، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد.

3) استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة لما توفره الدولة من بيئة مناسبة، ولما تحققها من مزايا تنافسية.

ويتم هذا من خلال تبني الاستراتيجية التنافسية للدولة التي تقوم على مبدأ تطوير الإنتاجية وفقا لمحورين:⁵

- إعطاء أهمية أكبر للاستثمار في مجال البحث والتطوير وبالأخص ضمن مجال التقنيات العالية والتكنولوجية، والتي تهدف إلى زيادة القيمة المضافة في مجال إنتاج المنتجات كثيفة التكنولوجيا مع الحرص على جودتها.

¹ - Debonneuil Michele et Fontagné Lionel(2003): **Compétitivité, Conseil d'Analyse économique**, Paris, P13

² -L. Lachaal(2001): **La compétitivité : Concepts, définitions et applications**, Cahiers Options Méditerranéennes, Espagne Université de Zaragoza, P.30

³ - الصادق علي توفيق (1999): **القدرة التنافسية للدول العربية**، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، ص23.

⁴ - محمد عدنان وديع (2003): **القدرة التنافسية وقدرتها**، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص ص 6-7.

⁵ - إيمان محمد أحمد (2007): **النمط الحالي للصادرات الصناعية ذات القرة التنافسية في مصر**، بحوث اقتصادية عربية، العدد 38، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ص27.

- زيادة نصيب القطاعات ذات الإنتاجية الأعلى داخل الاقتصاد والمتمثلة في قطاعات التكنولوجيا الأكثر تقدماً، وبالأخص القطاع الصناعي.

والعمل على تطبيق هذا المفهوم للتنافسية سيؤدي إلى زيادة القيمة المضافة لدولة، الرفع من المستوى التكنولوجي، جذب رؤوس الأموال للاستثمار، مما سيكسب الدولة مكانة جيدة في الأسواق الدولية، فضلاً عن انعكاسه الإيجابي على المستوى المعيشي للفرد وتحسين العديد من مؤشرات التنمية الاجتماعية.

2.1. تعريف التنافسية على المستوى القطاعي:

يرى بورتر أنه من الخطأ القيام بشرح التنافسية على مستوى الدولة، ما يجب القيام به فعلاً هو فهم محددات الإنتاجية ومعدل نمو الإنتاجية لإيجاد الحلول، وأنه لا يجب التركيز على الاقتصاد ككل بل على صناعات أو قطاعات محددة من الصناعة.¹

وتعني التنافسية بالنسبة لقطاع معين "قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".²، كما تعرف أيضاً بأنها "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة".³

تقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:

- جودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى؛
- قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية؛
- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

وكذلك تقاس تنافسية قطاع صناعي معين من خلال: الربحية لكل قطاع، الميزان التجاري للقطاع، محصلة الاستثمار الأجنبي مباشر.

¹-M. porter(1999):**The competitive Advantage of Nations** ,The free press ,New York, p234.

² -J, Michael, Enright(1999): " **the Globalization of Competition and the Localization of Competition: Policies Toward regional clustering**" , Macmillan, Forthcoming, London, p 5.

³ - مصطفى أحمد، حامد راضون(2001): **التنافسية كآلية من اليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، ص20.

3.1. تعريف التنافسية حسب المؤسسة:

عرفتها هيئة التجارة والصناعة البريطانية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".¹

كما عرفت التنافسية على أنها "تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل/ راس المال/ تكنولوجيا)".²، ويؤكد مايكل بورتر في كتاباته أن المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في صناعة ما، أو في إحدى شرائح الصناعة، كما تستمد الدولة تنافسياتها من المؤسسات والصناعات العاملة بها.³

أما مشيالي فقد عرف تنافسية المؤسسة "بقدرتها على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصة السوقية".⁴

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة أيضا بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى الشركة بصفة مستمرة لتحسين مركزها التنافسي نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية".⁵ ركز هذا التعريف على زيادة ربحية المؤسسة، التجديد والابتكار في المنتجات، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

وتتمحور مفاهيم التنافسية للمؤسسة بصفة عام حول:⁶

- تقديم منتجات ذات مستوى عال من الجودة مع الاهتمام بخدمات ما بعد البيع.
- تحديد أسعار مناسبة لهذه المنتجات مقارنة مع منافسيها.
- الاهتمام بالابتكار والتطوير لتجديد وإيجاد فرص جديدة للاستثمار.

1 - عبد الرحمان بن عنتر (2004): نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية-حالة الصناعات التحويلية بالجزائر-،

أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص148.

2 - محمد عدنان وديع (2001): محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس، ص17.

3 - مهدي الحافظ (2000): تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية العربية، دار الكنوز الأدبية، لبنان، ص107.

4 - MUCHIELLI Jean Louis, la compétitivité: définition, indicateurs déterminants, www.team.UNIV paris.fr, date 08/02/2019, p9.

5 - فريد النجار (2000): المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، ص ص 11-12.

6 - محمد صالح الحناوي وآخرون (2000): مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعة للنشر، مصر، ص 28.

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال: الربحية، تكلفة التصنيع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة السوقية.... الخ.¹

العلاقة بين الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا هي متكاملة بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة التنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر للدخل الفردي، يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

لقد تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، والتي تمثل معظمها نتائج العولمة وحركة التغيرات، نذكر منها:²

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة، ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت، وآليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالف مع المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

2. أنواع التنافسية ومؤشراتها

يتميز مفهوم التنافسية باختلاف وعدم اتفاق في تحديد أنواعها مما جعل كل دراسة تتبنى ما يتفق مع أهدافها، وكذلك من ناحية مؤشرات قياسه فهناك العديد منها وضعت تحديدا لقياس التنافسية بمستوياتها الثلاث.

1 - محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص10.

2 - محمد سمير أحمد، 2009: الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة والتوزيع، عمان، ص140.

1.2 أنواع التنافسية:

لقد تعددت أنواع التنافسية نظر إلى الاختلاف المعايير المعتمدة في تقسيمه، نذكر منها:

1.1.2. حسب معيار الزمن: ويشمل هذا المعيار على الأنواع التالية:¹

أ. **التنافسية الملحوظة:** في هذه الحالة يتم الاعتماد على النتائج الإيجابية المحققة من خلال الدورة

الحاسبية الواحدة، لكن قد تكون هذه النتيجة لفرص آنية غير مستدامة استغلتها المؤسسة، بمعنى قصيرة المدى، وعليه قد تكون النتائج مضللة وليست معيار حقيقي لتقييم التنافسية.

ب. **قدرة التنافسية:** تعبر القدرة التنافسية على الجوانب التي تميز فيها المؤسسة والتي تتفوق فيها على

منافسيها، فهي تختلف عن التنافسية الملحوظة كونها تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى

من خلال عدة دورات الاستغلال، كما أنها تعتمد على عدة معايير منها الجودة، السعر، المرونة

والوقت، كل هذا المعايير تربطها علاقة متداخلة فيما بينها.

2.1.2. حسب المعيار الموضوع: وتنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:²

أ. **تنافسية المنتج:** تعتمد المؤسسة على تنافسية المنتج عند قياس تنافسياتها، ويتحدد لتقييم مدى تنافسية

المنتج على سعر التكلفة كمعيار وحيد، ويعد ذلك أمر غير صحيح كون هناك مؤشرات أخرى يمكن

أن تكون أكثر دلالة كجودة المنتج وخدمات ما بعد البيع مثلاً.

ب. **تنافسية المؤسسة:** هي أشمل من الأولى، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة،

والأعباء الإجمالية (النفقات العامة، البحث والتطوير والمصاريف المالية....)، فإذا فاقت الأعباء

الهامش وإستمر ذلك لفترة طويلة، سيعود على المؤسسة بخسائر كبيرة يصعب تحملها وتداركها، وعليه

فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها وذلك بتحقيق قيمة مضافة في كل المستويات.

3.1.2. حسب معيار السعر: ويمكن تقسيم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

أ. **التنافسية السعرية:** وترتكز التنافسية في هذا النوع على السعر، وبتحديد أسعار منتجاتها المباعة من

طرف المؤسسات الاقتصادية، ويكون العنصر المحدد لهذا النوع بارتباطه بتكاليف الإنتاج في المؤسسة

1 - الطيب دواي، مراد محبوب، 2007: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، ص 39.

2 - محمد البشير ميورك، منير لواج (2008): الابتكار والتجديد التقني كدالة للتميز منظمات الأعمال المعاصرة، ملتقى الدولي حول المؤسسة والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 16-17 نوفمبر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة-الجزائر، ص 248-249.

مقارنة بمنافسيها، حيث المؤسسة التي يمكنها التحكم في تكاليفها ومحاولة خفضها، وذلك بإدخال واستحداث التقنيات والتكنولوجيا للإنتاج. غير أن هذا النوع من التنافسية قصير المدى حيث يمكن للمنافسين الرد السريع، أما على مستوى اقتصاد الدولة فتقاس على أساس زيادة الحصص السوقية المرتبطة بالصادرات أو بالحد من اختراق الواردات للأسواق المحلية.¹

ب. **التنافسية غير السعرية:** تسمى أيضا بالتنافسية الهيكلية، وهي تشير إلى القدرة على فرض منتجات تعتمد على صفات تختلف عن السعر مثل النوعية، خدمات بعد البيع، العلامة التجارية، وقت تسليم المنتجات، والقدرة على التكيف مع الطلب المتنوع.

ت. **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكار، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق تتمكن من تصدير سلعها حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها.

ث. **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التكنولوجيا.²

2.2 مؤشرات قياس التنافسية:

يمكن تحديد أهم المؤشرات التنافسية المعتمدة في قياس التنافسية على مستوى المؤسسات، والتي تتناسب مع دراستنا في:

1.2.2. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، إلا أن هذه الربحية يجب أن تقتزن بزيادة في الحصة السوقية، فالربحية هي مؤشر للتنافسية على المدى القصير، فقد تحقق المؤسسة ربحية جيدة في وقت يتجه فيه السوق إلى التراجع مما يشكل تحديا مستقبليا لربحية المؤسسة، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المؤسسة واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ويرى أن هناك أربع طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي:³

1 - شهرزاد عبيدي (2016): الأنترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، ص13.

2 - وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص7.

3 - حسن مفتاح (2013): مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية -دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، ص ص 58-59.

- هامش الربح وهو عبارة عن حاصل قسمة صافي الأرباح المحققة للمؤسسة بعد الضرائب على المبيعات، وهي النسبة إلى الأرباح أو الناجمة عن مبيعات المؤسسة.
- العائد على الأصول وهي حاصل قسمة صافي الأرباح بإضافة الفوائد على متوسط إجمالي الأصول، ويهدف عائد الأصول إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة.
- العائد على حقوق الملكية وهو عائد قسمة صافي الأرباح بعد طرح حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية.
- العائد على الاستثمارات وهو مقياس مهم لتقييم الأداء، يعبر عن مقدار الربحية ويقاس الأداء الاستثماري، ويمكن من خلال هذا المقياس معرفة الربح كنسبة من المبيعات، وكذلك معرفة دوران رأس المال.

4.2.2. تكلفة الإنتاج: تمثل الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة الصنع بالنسبة للمنافسين، تمثل مؤشر لتنافسية المؤسسة في فرع نشاط ذو الإنتاج المتجانس، ما لم يكن نقص التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، أو على حساب جودة المنتج¹، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، عندما تكون اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.²

3.2.2. الإنتاجية الكلية للعوامل: تعتبر الإنتاجية مؤشر قوي على تنافسية المؤسسة، ويعبر عنها كعلاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج، وحساب الإنتاجية يسمح بقياس فاعلية هذه العوامل.³، فمفهوم الإنتاجية يتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية، وهي تمثل ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج⁴، وتقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج بالعلاقة التالية:

$$PTF = Y/K^{\alpha} \times L^{\beta}$$

1 - حسن مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص59.

2 - ليلى أحمد الخواجة (2004): القدرات التنافسية للاقتصاد المصري: الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة - مصر، ص15.

3 - Christophe Degryse, traduit par Amel Leila Serbis (2010) : L'économie moderne en 100 et quelques mots, Ed de Boeck-pages bleues internationales, Algérie, p31.

4 - مصطفى بابكر (2017): الإنتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص3.

حيث PTF: مثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، Y مثل الإنتاج، L مثل العمل، K مثل رأس المال، α و β المرونات الإنتاجية¹

4.2.2. الحصة السوقية : يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، فهو يعطي نظرة عن وضعية المؤسسة في السوق، وأحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرص مستقبلية تسعى لاغتنامها²، ويتم قياس الحصة السوقية باستخدام إحدى الثلاث طرق التالية:³

- الحصة السوقية الإجمالية التي تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- الحصة السوقية النسبية والذي يعطي مؤشراً على مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها، من خلال قسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
- الحصة السوقية المخدم ويعبر عن السوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطاتها عليها، وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي مبيعات السوق المخدم.

3. تحليل قوى تنافسية الخمس ل porter

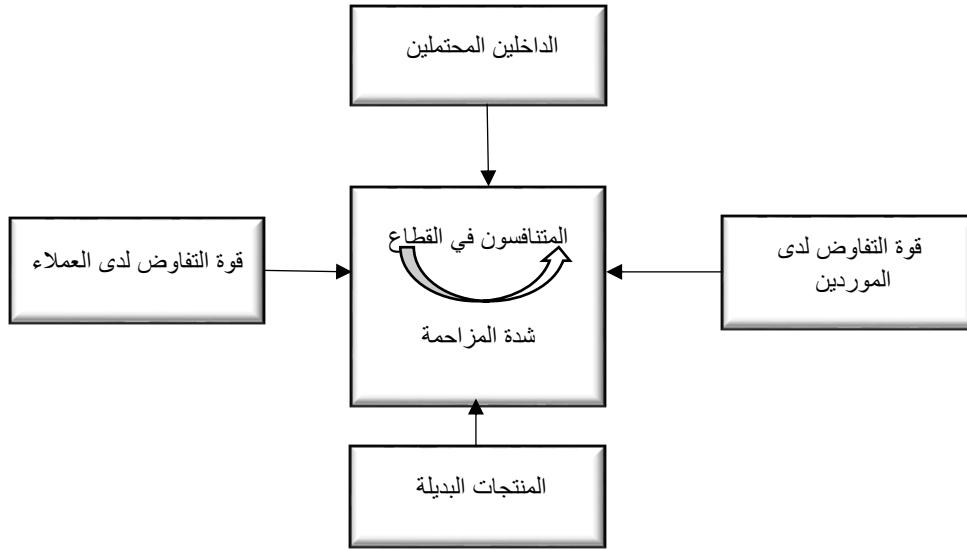
تقوم المؤسسات الاقتصادية من خلال التحليل التنافسي أو تحليل قوى التنافسية، بتحديد مصادر للضغط على منافسة وتحديد قدرة الضغط لكل قوة تنافسية، مما سيساعدها في بناء استراتيجية تواجه شدة المنافسة في السوق. يركز تحليل بورتر على خمسة قوى أساسية في التنافس، باعتبارها القوى الأساسية المؤثرة على المنافسة في الصناعة، والشكل الموالي يوضح:

1 - عبد الغني بوزناق (2013): مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج- ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، ص51.

2 - مرجع نفسه، ص56.

3 - أحمد عبد الكريم دياب السر (2014): جودة المواقع الإلكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة -من وجهة نظر الطلبة-، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، ص36.

الشكل رقم (10): نموذج قوى تنافسية الخمس ل porter



المصدر: ماجد عبد الدهدي مساعدة (2013): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 168.

1.3. المتنافسين في القطاع: تتمثل شدة المنافسة في الصناعة أو ما يسميها porter كثافة المنافسة بين المؤسسات الموجودة بمحور ومركز القوى التي تؤثر في درجة جاذبية الصناعة، وتتأثر شدة المنافسة إلى عدد من العوامل الهيكلية المؤثرة منها:¹

- عدد المنافسين وتنوعهم والتي تعطي للمؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور عن مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها، بحيث المؤسسة في حالة وجود عدد محدود أو قليل من المنافسين، يكون بمقدور المؤسسات الكيرة فرض نفسها كقائد للسوق وفرض السعر المرجعي للسوق، والعكس صحيح إذا كان العدد كبير، أين تقل حظوظها في قيادة السوق ويصبح المنافسون متساوين في الحجم والقدرات.
- قد يحول ببطء نمو قطاع النشاط المنافسة إلى عملية تقاسم السوق، وهذا بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة المبنية على حصص السوق تكون أكثر شدة من تلك التي يكون فيها نمو قطاع أسرع.
- ارتفاع التكاليف الثابتة قد يؤدي إلى ارتفاع نقطة تعادلها إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلك حتى يتم الرفع من حجم الطلب.

¹ - ايمان غرزولي (2010): البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة K- PLAST سطيف-، مذكرة ماجستير العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر، ص ص 73-74.

- تميز المنتجات فإذا كان الاهتمام بتطوير المنتجات والعمل على تميزها ضعيف سيؤدي إلى انخفاض تكاليف التحول، وبالتالي سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات المؤسسة بمنتجات أخرى مما يزيد من حدة المنافسة على أساس السعر.¹

2.3. تهديدات المنافسين المحتملين: وهم المؤسسات التي لم تدخل ضمن المنافسة في الوقت الحالي ولكنه من المحتمل دخولها بالنظر لقدراتها، تبقى رغبتها في الانضمام لمؤسسات جديدة إلى صناعة ستؤدي إلى التنافس مع المؤسسات القائمة على نصيبها من الحصة السوقية، لذا تأخذ المؤسسات الحالية مجموعة من العناصر كحواجز لمنع الدخول، وقد حدد ستة porter عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:²

- اقتصاديات الحجم وما يترتب عن الزيادة الكبيرة في حجم إنتاجها انخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، إن الوفورات الاقتصادية قد تعيق دخول منافسين جدد من خلال إرغام الداخلين الجدد على البدء بحجم كبير أو قبول التعرض لمخاطر تكلفة الإنتاج العالية.
- احتياجات رأس المال حيث تتطلب بعض الصناعات إمكانيات كبيرة، هذه الأخير بإضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض لها.
- تمييز المنتج أو الماركة من خلال الانفراد بخصائص استثنائية للمنتج تستخدمها المؤسسة كأداة للحفاظ على ولاء المستهلك لمنتجاتها، ليكون حاجز للدخول للمنتجين الجدد بحيث يضطر إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة.
- عدم توفر منافذ التوزيع لدى المنافسين المحتملين يخلق عائقاً آخر لدخولهم، فعادة ما تكون لدى المؤسسات القائمة تأثير على منافذ التوزيع، أو تمتلك خبرة عالية مما يجعل اختراقها مكلف جداً.
- تكلفة التغير التي تتحملها من جانبيين المستهلك والتي تخص تحوله من منتج قائم اعتاد عليه لمنتج جديد، وتترجم في صورة السعر، الخدمة، القيمة، التجربة، أو حتى الولاء القديم، أما المؤسسة فتخصص تكاليف تدريب العاملين، استخدام أجهزة جديدة، تكلفة الوقت والحصول على الدعم الفني، ويكون كل هذا دون انعكاس على أرباحها المتوقعة.

1 - روبرت أبتس ديفيد، ترجمة عبد الحكيم الخزامي(2008): الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، طبعة 1، القاهرة، ص 160.

2 - الهام فخري طميلة(2013): استراتيجية التسويق: إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان -الأردن، ص ص 61-64.

- سياسة الحكومية من خلال إصدارها مجموعة من الإجراءات والتي تشكل قيوداً على منح تراخيص للدخول ومزاولة النشاط، أو تحديد حرية الوصول إلى المواد الخام، فضلاً عن الامتيازات التي يمكن للمؤسسات الحالية الاستفادة منها، من خلال المساعدات الحكومية والإعفاءات الجمركية.¹

3.3. قوة التفاوض لدى العملاء: يمكن للزبائن تطبيق قوة مساومتهم عن طريق العمل على تخفيض الأسعار، والتفاوض من أجل الحصول على خدمات رفيعة ومنتوج ذو جودة عالية أو خدمات أكثر، وتزداد إذا توفرت شروط التالية:²

- حجم المشتريات من القطاع فعند شراء حصة كبيرة من المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة، أي أن قيمة مشتريات الزبون تمثل نسبة كبيرة من رقم أعمال المؤسسة.
- عندما لا تتوفر للمشتري القدرة على التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة.
- عندما تكون المنتجات المعروضة نمطية تسمح للعملاء أن يتنقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة، لأن الباعة يملكون نفس المنتج حيث لا يمكن التميز فيها.
- انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند تغيير المؤسسة المتعامل معها سابقاً.³
- امتلاك الزبون معلومات كاملة عن الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، مما يتيح له القدرة على الضغط أثناء المفاوضات ويضمن له الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة ومن جودة مقبولة.

4.3. قوة التفاوض لدى الموردين: تنشأ علاقة متبادلة بين المؤسسة والموردين يمكن أن يشكل تهديداً من خلال تقليص مردوديتهم عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط التالية:⁴

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالعملاء، بحيث يكون بمقدرة الموردين الذين يبيعون لزبائن متفرقين، التأثير بشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.
- غياب المنتجات البديلة التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة.

1 - إيمان غرزولي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

2 - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 66.

3 - سامية جدو (2019): تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية وآليات تفعيلها في ظل متغيرات العولمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EN-AMC بالعلمة، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف-، الجزائر، ص 103.

4 - زيد منير عبوي (2006): الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة لمنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، ص 83.

- القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، فعندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة بحيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال فانهم سيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد.¹
- تحديد التكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين، بمعنى أن يتحول مورد إلى منتج في نشاط زبائنه، وفي هذه الحالة فانه تكتسب قوة التفاوض.
- القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما فهو يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، بحيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فانهم يميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد.

5.3. المنتجات البديلة: وهي تلك التي تقدمها صناعات أخرى، تكون منتجات مختلفة لكنها تؤدي نفس وظيفة المنتجات الموجودة في القطاع، فهي تعمل على إشباع حاجات العملاء ذاتها، مما يجعلهم يتحولون اليها خاصة إذا تميزت بأسعار منخفضة، وتتمثل أهم تهديدات البدائل في:²

- اختلاف في السعر بشكل كبير مما يجذب العملاء إلى استعمال هذه البدائل لقلة تكلفتها مقارنة بالمنتجات الأصلية خاصة إذا كانت أسعارها مرتفعة.
- تحديد القيمة التي تقدمها المنتجات البديلة، بالإضافة إلى مزاياها والتي تجذب العملاء تجاهها، وتحديد نسبة مقارنة بهذه الأخيرة، مما يساعدها على وضع سياسة تسعير منتجاتها، التسويق، التوزيع... الخ.
- قوة جاذبية المنتجات البديلة من خلال قياس درجة ولاء العملاء لها، من أجل تحديد السياسة التي ينبغي إتباعها لمواجهة هذه البدائل ولاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

لقد أضاف الباحث فريمان Freeman قوة سادسة إلى نموذج القوى الخمس ل Porter، متمثل في القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: الحكومة، المساهمين، المجتمع المدني.... الخ، لما لديهم من تأثير على قرارات المؤسسة،³ لدى يجب عليها معرفة رغبات واحتياجات مختلف أصحاب المصالح والاستجابة لهم.

¹ - Gérard Garibaldi(2008) : **analyse stratégique**, éditions d'Organisation-Groupe Eyrolles, 3e édition, Paris, PP.144-145

² - جاسم الفيلكاوي (2001): **الجدوى الاقتصادية والميزة التنافسية للمشروعات**، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة-مصر، ص ص 53-54.

³ - مريم بولمخال (2012): **إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة-**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر ، ص17.

المطلب 2: ماهية الميزة التنافسية

تعمل كل المؤسسات باختلاف نشاطها أو حجمها من أجل البقاء والاستمرارية في السوق، وذلك رغم التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال واشتداد التنافس والمزاومة بينهم، ويكون هذا سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة منها الحفاظ على حصتها السوقية، لهذا وجب عليها السعي لامتلاك ميزة تنافسية تعمل بواسطتها على مجابهة التهديدات واستغلال الفرص التي تعترض طريقها.

1. تعريف الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار أن الميزة التنافسية هي امتداد لمفهوم الميزة النسبية الذي طرحه دافيد ريكاردو مركزا على قدرة الدول على التنافس، غير أن أعمال كل من HOFER و SCHENDEL ساهموا في إدخالها بوصفها ميزة تنافسية على انما الوضع الفريد الذي تختص به المؤسسة وتقوم بتطويره مقارنة بمنافسيها، ليرسخ هذا المفهوم سنة 1984 مايكل بورتر بتقديمه لنظرية الميزة التنافسية، حيث اعتبرها تخص المؤسسات ليس الدول، فضلا عن كونها هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه من خلال القيمة المضافة التي توفرها للزبائن، بتقليل أسعار المنتجات والخدمات مقارنة بأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج يعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.¹، وعليه يمكن عرض بعض تعاريف حول مفهوم الميزة التنافسية:

عرفها STRICHLAND و THOMPSON على أنها "شيء ما تفعله المؤسسة جيدا مقارنة بمنافسيها، وهي ترتبط بوظائف المؤسسة أو أي نشاط آخر له شكل تنافسي هام لخلق وإنتاج وتسويق منتجات وخدمات المؤسسة".²، فقد أشار هذا التعريف إلى الابتكار بطريقة غير مباشرة من خلال وصول إلى الجديد قبل المنافسين، ليوضح PORTER بأن الركيزة الأساسية للميزة التنافسية هو الابتكار، من خلال تعريفه على أن "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع".³

¹ - Michel porter(1999) : L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, paris, p8.

² -A.Thompson, J.Strickland (1990): Strategic Management: Concepts and cases, Edition Irwin, New York,p105.

³ - Michel porter,op.cit,p10.

أما Lambin يرى الميزة التنافسية بأنها "مجموع الخصائص والصفات التي يتصف بها منتج أو علامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق عن منافسيها".¹، حيث يركز هذا التعريف على تميز المنتج. وهناك من يرى أن الميزة التنافسية ناتجة عن الاستراتيجية المتبعة في السعي إلى إيجاد قيمة مضافة، حيث أوضح Jay Barney ذلك في تعريفه على أنها "هي نتيجة الاستراتيجية الحالية للمؤسسة والتي تهدف إلى خلق القيمة، وهذه الاستراتيجية يجب ألا تكون في طور التنفيذ أو ضمن مقررات الأعمال للمؤسسات المنافسة في المستقبل القريب".²

وفي هذا السياق جاء هذا التعريف للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والى تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية".³، والذي ركز على القدرة على وضع استراتيجية تنافسية تعتمد على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة الملموسة منها واللاملموسة.

ليؤكد ذلك Kotler على أنها "القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في المدى القريب أو في المستقبل".⁴ ركز هذا التعريف على أساليب التسيير التي تتبعها المؤسسة في إنجاز عملها بشكل عام، أما الباحثين pits & lei حصروا في تحديد نقاط القوة بالمؤسسة ليعرفها على أنها "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تدفع لإيجاد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".⁵

2. خصائص الميزة التنافسية:

يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتصف الميزة التنافسية بها، نوجز أهمها فيما يلي:⁶

- مستمرة ومستدامة أي أن المؤسسة تحقق سبق والأفضلية على منافسيها على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

¹ - Jean- Jaques Lambin, Ruben Chumpitaz, et Chantal de Moerloose(2005): **Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché**, 6e édition, Dunod, Paris, France, P304.

² - David O. Faulkner, Andrew Campbell(2003): **The Oxford Handbook of Strategy**, Oxford university Press, New York , P353.

³ - فهمي حيدر معالي (2002): **نظام المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة -مصر، ص8.

⁴ - Philip Kotler et al(2004): **Marketing Management**, 11ème édition, Pearson éducation, Paris, p 265.

⁵ - محي الدين القطب(2012): **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص80.

⁶ - محسن منصور الغالبي ومحمد صبحي إدريس (2009): **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط2، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 309-310.

- تتسم بالنسبية فهي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق وصعب التحقيق.
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية.
- أن يتناسب استخدام هذه المزايا التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المدى القريب والبعيد.

3. أهمية الميزة التنافسية:

لقد أخذت الميزة التنافسية أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، كونها تمثل هدف استراتيجي تعمل جميع المؤسسات على تحقيقه في ظل تحديات بيئة أعمال، فهي تمثل أحد أهم مؤشرات تقييم أداء المؤسسة، فهي تضمن لها الاستمرارية والبقاء، وبشكل عام تتجسد هذه الأهمية في:¹

- تعد الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لهم تحقيق نتائج أداء عالية.
- إيجاد الرضا عند العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم، فضلا عن ضمان ولائهم وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة، وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل معها.
- زيادة قدرة المؤسسة على التجدد ومتابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

¹ -خليدة محمد بلكير (2013): تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 18.

ولقد أضاف فريمان قوة سادسة إلى القوى الخمس الموجودة في نموذج porter، بهدف استكمال تحليل القوى التنافسية بأكثر شمولية. حيث طرح تهديدات أصحاب المصالح الآخرين: الحكومات والسياسات الحكومية، المجتمع المدني، الاعتبار البيئية... الخ.

المطلب 2: أنواع الميزة التنافسية ومحدداته ومعايير الحكم

بعد ما تم التعرف على مفهوم الميزة التنافسية بعرض مجموعة من التعاريف التي ركزت على جوانب مختلفة وكذا سرد أهم خصائصها وأهمته، لابد من التعرّيج لتعرف على مختلف أنواع ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليه.

1. أنواع الميزة التنافسية:

لقد أشار بورتر إلى أن هناك نوعين للميزة التنافسية تستطيع المؤسسة تحقيقها، وذلك بالتفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.¹

1.1. ميزة التكلفة الأقل: وهي تعبر على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر.² حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين،³ ويجب على المؤسسة التي ترغب في الحصول على ميزة على أساس تخفيض التكاليف أن تحدد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة، والعمل على مراقبة عوامل تطور التكاليف للتحكم الجيد فيها بالمقارنة مع منافسيها، وتتمثل في:⁴

- مراقبة الحجم بتوسيع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو تكثيف النشاط التسويقي، أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، أخذت في عين الاعتبار اختلاف التكاليف من حيث النشاط ومن حيث المنطقة بهدف عدم الإخلال بشرط التوازن أثناء عملية البحث عن اقتصاديات الحجم.
- مراقبة التعلم عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم ثم مقابلتها بالمعايير المعمول به في القطاع.
- مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والعمل على استغلالها من جهة أخرى، بهدف التحسين من موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

¹ Porter (1998) : **L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, inter-édition, paris, p97.

² - نبيل مرسي خليل(1998): **الميزة التنافسية ومجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، ص84.

³ - سيد ياسين عامر(2001): **الإدارة وتحديات التغيير**، مركز وايد سرفيس، بدون دار نشر، مصر، ص541.

⁴ Porter, op .cit, pp 129-136.

- **مراقبة الإلحاق** الجمع بين بعض أنشطة المؤسسة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة أو عن طريق تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- **مراقبة الإجراءات** التقديرية وإلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، من خلال وضعها بشكل مرتجل أو سوء فهمها، مما يزيد في التكلفة بشكل كبير، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تفيد في فهم وخفض التكاليف.
- **مراقبة التموضع** أو التمرکز الخاصة بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو ما يخص الموردين، العملاء، والذي من شأنه تقليص التكاليف، بما تعلق الأمر بمستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول للموردين.
- **مراقبة الرزنامة** بمعنى أن تفاضل المؤسسة بين أن تكون السباق في الدخول إلى قطاع واستفادة من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها من خلال امتلاكها للكفاءات والإطارات فضلاً عن تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أو التريث والترقب قبل الدخول خاصة إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فمن الأحسن تكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع من قبل.
- غير أن المؤسسة يمكن أن تقع في أخطاء تتعلق بخفض التكاليف تجعلها غير قادرة على تحقيق التكلفة الأقل، نذكر منها: ¹
- تركيز المسيرين على التقليل من تكاليف الإنتاج فقط وإهمال باقي التكاليف كونهم يعتبرونها تساهم بنسبة اقل في التكاليف الإجمالية.
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة والتركيز على تكاليف الأنشطة المباشرة كالأجور.
- التفكير في إجراء تحسينات متواضعة وهامشية لتقليل التكاليف بدلا من البحث عن وسائل جديدة تسمح بظهور تكاليف أخرى جديدة.
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف ويكون هذا في اغلب الأحيان بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف.

¹ -Idem , pp 147-150.

- تحديد التميز من خلال وجود مصادر للتميز بالمنتج تلغي مصادر الميزة القائمة على تقليل التكلفة، تجعل من المؤسسة المنافسة فريدة في نظر الزبائن.
- ويمكن المحافظة على التفوق والتميز بتحقيق الميزة التنافسية عن التكلفة الأقل، من خلال ضمان استمرارها بإيجاد حواجز تمنع دخول المنافسين، وتجعلهم غير قادرين على ممارسة نفس النشاط. ويكون هذا من خلال:
- اقتصاديات الحجم التي تمثل أكبر حاجز للدخول إلى السوق.
- تنسيق العلاقة بين المؤسسة والموردين وقنوات التوزيع.
- التعلم والمعرفة المكتسبة بين العاملين بالمؤسسة والتي يصعب محاكاتها.
- امتلاك براءات الاختراع لمنتج أو تكنولوجيا مكتشفة من طرف المؤسسة يصعب محاكاتها.

2.1. الميزة بتميز المنتج: تتمثل في تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.¹ وحتى يتم الحيازة على ميزة التميز يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية:²

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها وللکیفیه التي تمارس بها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
- التموضع حيث تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.
- الإلحاق حيث يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- التكامل عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- الحجم قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة.

¹ - نبیل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

² - M. porter, op.cit, p162.

- الروابط حيث يمكن الحصول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من الروابط مع الموردين، أو مع قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- الرزنامة فقد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا كانت السباق في مجال نشاطها من منافسيها وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

ويمكن للمؤسسة الوقوع في أخطاء، من خلال العمل على التميز الحذر وتفاد العديد من الأخطاء أهمها:¹

- التميز المفرط من خلال عدم الاستيعاب للآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز.
- المبالغة في رفع السعر وهذا من خلال اخذ المؤسسة بعين الاعتبار قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.
- عدم معرفة تكلفة التميز من البداية بحيث لا تحدد بشكل دقيق تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، لتكون الأموال المسخرة أكبر مما ستحققه من أرباح.
- التركيز الشديد على المنتج وإهمال الإمكانيات الأخرى الموجودة في مختلف أنشطتها، التي يمكنها أن تقدم فرصا جديدة للتميز.

2. محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين هما:

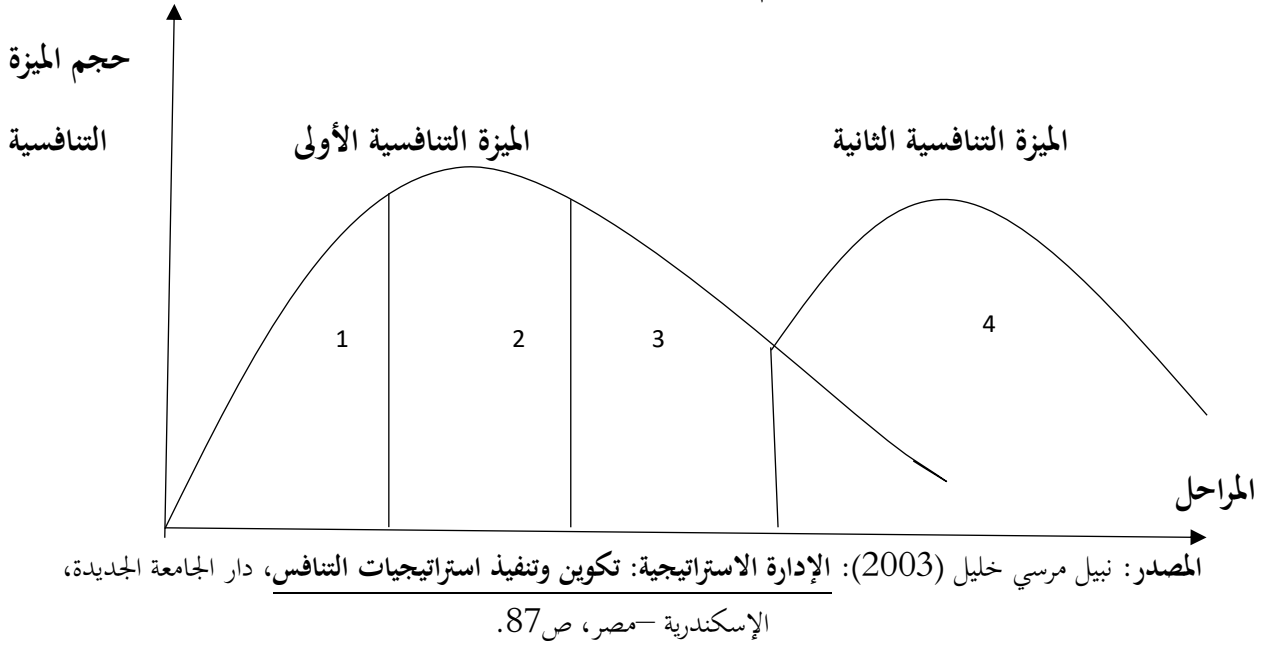
1.2 حجم الميزة التنافسية: يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها

في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسة المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وتمتلك الميزة التنافسية دورة حياة يمكن التعبير عنها من خلال الشكل الموالي:

¹- Ibid, pp 199-200

الشكل رقم (11): دورة حياة الميزة التنافسية



وفيما يلي شرح لمراحل دورة حياة الميزة التنافسية:¹

- مرحلة التقديم التي تعد أطول المراحل لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، لتعرف الميزة التنافسية بمرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل العدد المتزايد من العملاء.
- مرحلة التنبؤ تعرف فيها الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين يركزون عليها.
- مرحلة التقليد التي تتجه فيها الميزة التنافسية شيئا فشيئا إلى الركود، وذلك لكون المنافسين قاموا بتقليدها.
- مرحلة الضرورة تأتي بضرورة تحسين الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسينها أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

2.2 نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى توسيع نطاق وعمليات الشركة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات

¹ - بن جدو بن علي (2015): الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-، مذكرة ماجستير علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس، الجزائر، ص ص 73-74.

مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ويتحدد نطاق التنافس من

خلال: ¹

- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- نطاق درجة التكامل الأمامي: من خلال تحقيق مستوى عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- نطاق البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- نطاق قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

3. معايير الحكم على الميزة التنافسية

يمكن تحديد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية التي اتفق عليها اغلب الباحثين بثلاث معايير تتمثل في:

1.3 مصدر الميزة:

نميز بين نوعين هما مزايا تنافسية منخفضة ومزايا تنافسية مرتفعة، حيث: ²

- المزايا التنافسية المنخفضة تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والموارد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.
- المزايا التنافسية المرتفعة تستمد من تميز المنتج أو الخدمة (تمزها بالجودة العالية)، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال، القدرات الفنية الداخلية، وكذا الاستثمار الدائم في مشاريع البحث والتطوير.

¹ -نبيل مرسي خليل(2003): الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية -مصر، ص87.

² - عبد الله حسن مسلم (2015): الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف لنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص132.

2.3 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

أن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط، يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على منافسين تقليدها كلها.

3.3 درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب على المؤسسات العمل على إيجاد مزايا جديدة وبشكل أسرع، لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزاتها التنافسية الحالية، لذا تتجه نحو إيجاد مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.

وينقلنا هذا المعيار إلى الحديث عن استدامة الميزة التنافسية أو الميزة التنافسية المستدامة، التي أصبحت كل المؤسسات تسعى لتحقيقها خاصة في السنوات الأخيرة بعد بروز مفهوم الاستدامة وارتباطه بالميزة التنافسية.

المبحث 2: مدخل للميزة التنافسية المستدامة

لقد أصبحت المؤسسة اليوم تواجه العديد من التحديات نتيجة بيئة الأعمال الغير مستقرة، مما أدت إلى زيادة شدة المنافسة أكثر من ذي قبل وارتفاع مخاوفها حول البقاء والاستمرارية، وكذا المحافظة على مركزها التنافس الذي حققته نتيجة الميزة التنافسية، غير أن في الوقت الحالي لم يبحث عن الميزة التنافسية بمصادرها التقليدية كافيا بل وجب البحث عن مصادر جديدة من جهة، والعمل على المحافظة عليها واستدامتها من جهة أخرى.

المطلب 1: مبدأ الاستدامة بالمؤسسة الاقتصادية

يعد تبني الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية من أهم مواضيع البحث في الوقت الراهن، وهذا راجع إلى المسؤولية التي تحملها المؤسسة من ناحية البيئية والاجتماعية باعتبارها أحد الأطراف في تحقيق التنمية المستدامة من جهة، والفرص المكتسبة باهتمامها بالجوانب الاجتماعية لتحسين بيئة العمل والقضايا الاجتماعية، فضلا عن الحد من التلوث وحماية البيئة من جهة أخرى.

1. تعريف مبدأ الاستدامة بالمؤسسات الاقتصادية ومبادئه:

لقد بدء الحديث عن الاستدامة على مستوى المؤسسة، بعد انعقاد الجمعية العامة في 1997 التي أكدت على الدور المهم للمؤسسات الاقتصادية، وفي 1998 سجلت المؤسسة في برنامج الدورة السادسة للجنة التنمية المستدامة كأحد الأطراف المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.¹

¹ - Didier stephany(2003) : développement durable et performance de l'entreprise ,Edition liaisons, paris,p32.

فالتنمية المستدامة بالنسبة لأي مؤسسة هي تطبيق استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تحقق احتياجات المشروع وأصحاب المصلحة فيه اليوم، مع حماية الموارد البشرية والطبيعية في المستقبل¹، أما Armstrong عرف الاستدامة بأنها "عبارة عن استراتيجية التطوير المعتمدة من طرف المؤسسة لتحقيق هدفين في وقت واحد يتمثل الأول في دعم ومساندة البيئة والثاني توليد الأرباح."² أو هي "عملية ضمان تنمية عبر مقارنة كلية للأداء، محاطة بزم، تقاوم المخاطر، تحترم نظاما صريحا وجليا من القيم، تتطلب عدة ممثلين فاعلين داخليين وخارجيين في ظل منطق تنموي دائم."³

أما من المنظور الاقتصادي للبحث تعرف الاستدامة بأنها "التنمية التي تشير إلى الحد الأمثل من التداخل بين النظم الثلاثة: الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، من خلال عملية تكييف ديناميكية للبدائل وتتم بدائل عملية استبدال رأس المال الطبيعي برأس مال الصناعي إلى حد أن الأجيال المستقبلية تبقى نفس القدر من رأس المال."⁴

ويمكن للمؤسسات المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال أخذ تدير عملياتها بالشكل الذي يحفز النمو الاقتصادي، تعزيز القدرة التنافسية، مع ضمان حماية البيئة وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، وبهذا تضمن مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية الأخلاقية، والنظيفة التي تلي احتياجات الأجيال الحالية دونما الانتقاص من حقوق واحتياجات الأجيال اللاحقة أيضا.⁵

وتنطوي الاستدامة في سياق مسؤولية المؤسسة على تسعة مبادئ تسلط الضوء على التوجيهات الرئيسية في إدارة تبعاتها:⁶

- الأخلاقيات التي تبادر المؤسسة بوضع وتطوير وترسيخ ومراقبة المعايير والممارسات الأخلاقية التي تحكم التعامل مع المعنيين وذوي المصالح.
- الالتزام بتدبر المؤسسة مواردها بطريقة واعية من منطلق الالتزام الإداري بتحقيق تطلعات العملاء وأصحاب المصالح.
- الشفافية باعتماد المؤسسة الكشف دوريا بالمعلومات الخاصة بالمنتجات والأنشطة، والخدمات لتمكين ذوي المصالح من اتخاذ قرارات رشيدة.

1 - السيد احمد السقا، مدثر طه أبو الخبر (بدون سنة النشر) : مشاكل معاصرة في مراجعة، مطابع غياشي، مصر، ص320.

2 - ثامر البكري، خالد بني حمدان(2013): الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة حسينية بن بو علي-الشلف، الجزائر، ص04.

3-Didier Stéphaney,op.cit,p.33.

4 - مهدي صالح دواي(2011): التنمية البشرية المستدامة - مفاهيم التكوين، ابعاد التمكين، العراق نموذجا، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة المستنصرية، العراق ص50.

5 - مجموعة من المؤلفين (2017): لاستدامة سعادة وابتكار، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي-الامارات العربية المتحدة، ص ص 22-23.

6- مرجع نفسه، ص ص 22-23.

- العلاقات المهنية التي تحرص المؤسسة على إقامة علاقات وطيدة من منظور ربح-ربح لكافة الأطراف.
- الأرباح التي تمكن المؤسسة تحقيق عائد استثماري ملائم لحملة الأسهم مع المحافظة على أصول المؤسسة.
- الحوار المجتمعي والتنمية الاقتصادية من خلال تحقيق المؤسسة تعاوناً مثمرًا مع كل أفراد المجتمع مع مراعاة اختلاف الثقافات والاحتياجات والأعراف السائدة.
- قيمة الخدمات والمنتجات التي تضع المؤسسة احتياجات، رغبات وحقوق العملاء على قائمة أولوياتها، وتناضل من أجل تقديم مستوى خدمي متميز.
- التوظيف وتطوير المؤسسة ممارسات إدارة موارد بشرية بحيث تكفل تنوع، وتمكين، وتنمية موظف على مستوى الشخصي والمهني.
- حماية البيئة من خلال تناضل في سبل حمايتها وتبني ممارسات حكيمة تتمخض عنها منتجات متميزة وبيئة آمنة.

2. أبعاد الاستدامة للمؤسسات الاقتصادية ومراحلها:

نتطرق في هذا الجزء إلى أبعاد الاستدامة بالمؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في ثلاث أبعاد رئيسية إقتصادية، اجتماعية وبيئية، ثم التعرض إلى المراحل الرئيسية التي تمر بها المؤسسة بدمجها للاستدامة.

1.2. أبعاد استدامة للمؤسسات الاقتصادية:

حدد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبرغ 2002 مجالات التنمية المستدامة بثلاثة أبعاد الرئيسية والتي تطبق على جميع المستويات، وقد أكد ذلك أيضا ما يعرف بالنتيجة الثلاثية أو خط الأساس الثلاثي " Triple Botton Line"، وتتمثل في:

1.1.2. البعد الاقتصادي

وهي قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية لأطول فترة ممكنة ما يسمح باستمرار نشاطها وهو يركز على جانبين: الجانب الداخلي للمؤسسة والمتمثل في ضمان سلامة المؤسسة من الناحية المالية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الاقتصادية يعني كفاءة رأس المال، والجانب الخارجي للمؤسسة المعني باستدامة الأسواق العالمية والنمو الاقتصادي العالمي التي تتعامل معها من أجل تحقيق أهدافها.¹

¹ - James A. Pershing(2006): **Handbook Of Performance Technology: Principal, Practices, And Potential**, 3rd, Pfeiffer A Wiley Imprnt, Usa, p.10

كما يركز تحقيق البعد الاقتصادي بالعمل على تنمية وتطوير قواعد الإدارة الفعالة، تحسين إدارة المخاطر الخاصة بالمؤسسة، جعل الجودة ضمن أولويات خدمة العملاء وتحسين العلاقات معهم، تشجيع تصميم وسائط إنتاج مسؤولة، استخدام التنمية المستدامة كدافع للابتكار والاستثمار من أجل فتح أسواق جديدة.¹

2.1.2. البعد الاجتماعي

تركز المؤسسات من الناحية الاجتماعية للاستدامة على الاستثمار في التنمية وأهداف المسار المهني لموظفيها وتوفير مكان عمل صحي وآمن واحترام حقوق الإنسان والتحرك إزاء مجتمع عادل، وتوفير الظروف المواتية لتنمية وتطوير المهارات والكفاءات عن طريق إدارة الكفاءات والمهنة أو الوظائف، تقييم دوري ومنتظم لاحتياجات التكوين الخاص بالعمال، ومكافحة السلوك الإبداعي، تشجيع التماسك الاجتماعي في المؤسسة، تشجيع العدالة والمساواة والإنصاف بين العمال داخل المؤسسة، إثراء العلاقات المهنية والحوار الاجتماعي.²

3.1.2. البعد البيئي

تتحقق الاستدامة من الناحية البيئية في المؤسسة من خلال تبني مفهوم الإدارة البيئية حيث تركز المؤسسات التي تعنى بالاستدامة اهتمامها حول التقليل من استخدام الموارد غير المتجددة، وكذا التقليل من التلوث والنفايات التي تضيفها إلى البيئة. التأكيد على الإدارة السليمة للنفايات والمنتجات في نهاية دورة حياتها من خلال تعزيز تصميم المنتجات الصديقة للبيئة، تخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة الناتجة عن نقل البضائع، تحسين ميزانية الطاقة للمؤسسة، تشجيع وتعزيز الممارسات الجديدة الخاصة بأصحاب المصلحة.³

بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة الرئيسية يجب على المؤسسة العمل على ترسيخ مبادئ الحوكمة لضمان السير الجيد والوصول لتحقيق الأبعاد الأخرى.

2.2. مراحل دمج مبدأ الاستدامة بالمؤسسات الاقتصادية:

يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تكون أكثر استدامة بالعمل على تحسين الأداء المؤسسي تجاه البيئة والمجتمع، فضلا عن تحقيق جدوى اقتصادية، وبمر هذا التوجه بصفة تدريجية بمراحل تشتمل على:⁴

1 - مريم قطوش (2018): التوجه نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة ENPEC سطيف ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة-، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، ص ص 121-122.

2 - مرجع نفسه، ص ص 122-123.

3 - مرجع نفسه، ص ص 123-124.

4 - شفيقة مهري (2012): الاتصال وعلاقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة اسمنت عين لكبير سطيف-، مذكرة ماجستير تخصص العلوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاتصال، الجزائر3، الجزائر، ص48.

1.2.2 إدماج الاستدامة في الاستراتيجية: يتم ذلك بفرض تطبيق الأنظمة والسياسات الوقائية من طرف المؤسسة، وفرض مراعاة متطلبات الاستدامة ودمج قضاياها في رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية، لتصبح ذات رؤية مستقبلية ابعاد من فوائد تطبيق الاستراتيجية القائمة على ممارسة الأعمال الملائمة للبيئة والمجتمع.

2.2.2 من الناحية التنظيمية: والتي تهدف إلى تحديد السيورة للمؤسسة بوضع نظام متكامل للإدارة يتوافق مع متطلبات الإستدامة، ذلك من خلال تبني المؤسسة للمعايير والمواصفات الدولية والمحلية الخاصة بأبعاد الاستدامة على سبيل مثال: نظام الإدارة البيئية ISO1400، مسؤولية الاجتماعية ISO26000.

3.2.2 من الناحية الإنتاجية: تهدف إلى تحديد سيورة الإنتاجية من خلال تبني مفهوم الإنتاج الأنظف والمتأني من مساهمة الابتكار التكنولوجي.

4.2.2 من الناحية المالية: وتقوم على توفير الأموال اللازمة لتحقيق المقاربات السابقة، فضلاً إلى زيادة الحظوظ أكثر للاستفادة من القروض بالنظر إلى توجه معظم المؤسسات المانحة والقارضة إلى مراعاة الاهتمامات البيئية والاجتماعية كمعيار أساسي للتعامل مع المؤسسة الاقتصادية من خلال إقراضها وتشجيعها بمنحها حوافز مالية.

5.2.2 استخدام آليات تجسيد الاستدامة: بما أن احترام المعايير والمقاييس العالمية يمكن أن يمنح للمؤسسات مصادر جديدة، لذلك وجب على هذه الأخير أن تراعي أثناء نشاطاتها الاستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية كل المعايير الدولية المتعلقة بأبعاد التنمية المستدامة.

6.2.2 مقارنة المؤشرات: وهي معايير الأداء الكلي المستدام للمؤسسة في إطار التنمية المستدامة.

7.2.2 مقارنة الشفافية: وهي الإفصاح عن الصورة الحقيقة لأداء المؤسسة الداخلي والخارجي، ويتجلى في إرساء مفهوم حوكمة المؤسسة.¹

3. طرق تبني مبدأ الاستدامة بالمؤسسات الاقتصادية:

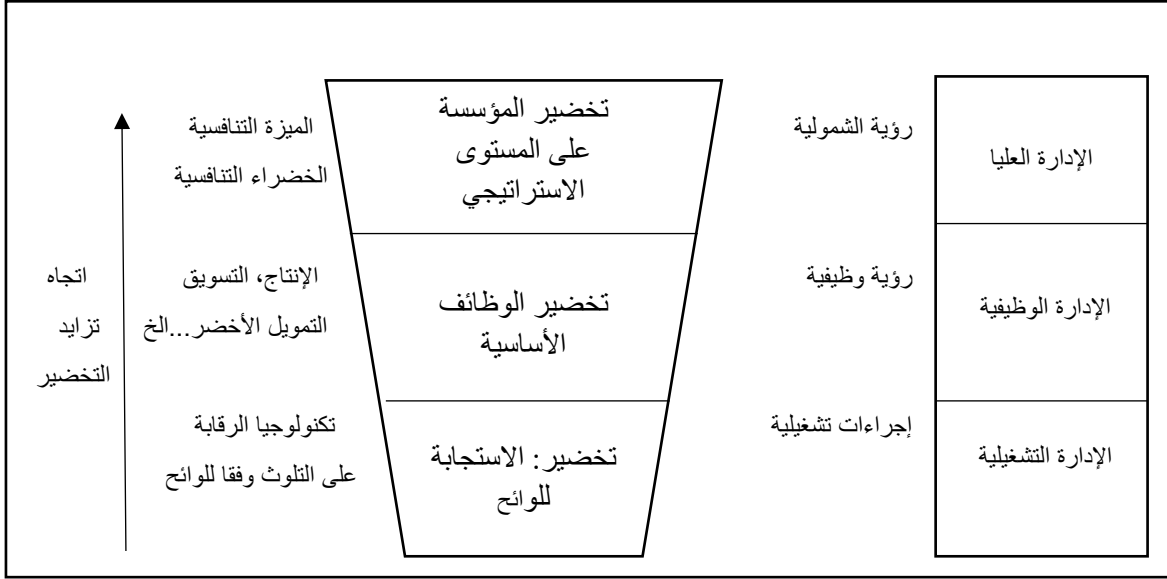
تختلف المؤسسات الاقتصادية في الطرق التي تتبناها لتطبيق الإستدامة سعياً إلى مواكبة التغيرات والتخفيف من الضغوطات المفروضة عليها، مما يجعل المؤسسة قادرة على مساهمتها بجانب الأطراف الأخرى (الحكومة، المجتمع المدني) إلى تحقيق التنمية المستدامة من جهة، وتحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية مستدامة. وفي هذا السياق سيتم طرح بعض الطرق المطبقة من طرف المؤسسة:

¹ - شفيقة مهري، مرجع سبق ذكره، ص48.

1.3 تخضير المؤسسة

يعبر مصطلح " تخضير المؤسسة " عن دمج البعد البيئي في مختلف أنشطة وظائف، عمليات ومنتجات المؤسسة أي أن تصبح أكثر انسجاما وودية مع البيئة، حيث تأخذ المؤسسة مسؤوليتها نحو البيئة كأحد الطرق لتبني الاستدامة، وذلك من خلال وضع نموذج لتخضير المؤسسة يقوم على تدرج المستويات، والشكل التالي يوضح أبعادها ومستوياتها

الشكل رقم (12): أبعاد ومستويات تخضير المؤسسة



المصدر: نجم عبود نجم(2012): المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص170.

ومن الشكل يتضح وجود ثلاث مستويات لنموذج تخضير المؤسسة تضمن دمج البعد البيئي، من خلال:¹

1.1.3 تخضير المؤسسة من خلال الاستجابة للوائح البيئية: وهو الحد الأدنى المطلوب من المؤسسة الذي تتجنب به المساءلة القانونية التي تفرضها تلك اللوائح، ويقوم على أساس تبني تكنولوجيا ووحدات الرقابة على التلوث والحد منه حسب اللوائح البيئية الموضوعة، لهذا سينصب على معالجة أو استبعاد بعض المواد أو تقليص استخدام بعض منها أو خفض النفايات والانبعاثات الناتجة عن عملياتها. يمكن أن يكون هذا التخضير عند مستوى التشغيلي -العملياتي أي الإدارة الدنيا من ناحية التنفيذ.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص169-170.

2.1.3 تخضير الوظائف الأساسية للمؤسسة: وهذا ما يوسع ويعمق من تبني المؤسسة للمطالب البيئية حيث أنها تبدأ بالاعتماد على الأنشطة الواسعة والمستمرة في وظيفة أو أكثر من الوظائف الأساسية للمؤسسة بالاعتماد على قدرتها الفنية والتكنولوجية، أو استجابة المنافسة، أو لخفض التكلفة وغيرها. وفي هذا المستوى نجد المؤسسة تتبنى وظائف مثل: الاستثمار الأخضر، الإنتاج الأخضر، التسويق الأخضر، المحاسبة الخضراء، الابتكار الأخضر... الخ.

3.1.3 تخضير المؤسسة على مستوى الاستراتيجي: وهذا يجعل عملية التخضير تستهدف الاستفادة من إستراتيجية ومواجهة تهديد استراتيجي، وهذا المستوى يكون شاملا ومن مسؤولية الإدارة العليا.

2.3 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنها مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين الأهداف الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، وذلك من خلال مراعاة ما ينتظره المتعاملون منها مع تعظيم القيمة للمساهمين¹، ويرى البنك العالمي بأنها "الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المؤسسات وللتنمية الاقتصادية"²، فتطبيقها يعني تبني المؤسسة الاستدامة من الناحية الاجتماعية ذلك بسعيها إلى التحلي بروح المسؤولية تجاه جميع الأطراف ذات المصلحة من مجتمع، عمال، مساهمين، بيئة... الخ. وبهذا الخصوص اقترح Carroll أربعة أبعاد رئيسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتمثل في:³

- **المسؤولية الاقتصادية:** وهي المسؤولية الرئيسية بالنسبة للمؤسسة من خلال ممارسة أنشطتها الاقتصادية بكفاءة وفعالية في إطار الاستغلال العقلاني للموارد، حيث أن إنتاج المنتجات والخدمات يكون بالنوعية الجيدة والكلفة المعقولة وتتمكن المؤسسة بذلك من تحقيق عوائد تقوم بتوزيعها وبالإلصاف على مختلف عوامل الإنتاج.
- **المسؤولية القانونية:** ويندرج ضمن البعد الالتزام بالوعي الطوعي بالقوانين والتشريعات المؤسسة لمختلف الجوانب في المجتمع، حيث تعكس القوانين ما هو صحيح أو خطأ ويمثل أيضا قواعد العمل الأساسية، كمثال يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيره.

¹ - Marie Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard (2004): **du management environnemental au développement durable des entreprises**, ADEME, France, p. 05.

² - Bruno BOLDIN (2008): **les Enjeux de la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises dans les Pays en Développement**, Mondes en Développement, n144. p 07.

³ - شافية قرفي (2016): **دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه ل م د، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف1، الجزائر ص 66.

- **المسؤولية الأخلاقية:** وهي التي تراعي من خلاله المؤسسات الأخلاق واحترامها في مجمل قراراتها وبذلك فإنها تعمل ما هو صحيح وعادل وحق وتتجنب الإضرار بأي من فئات المجتمع المختلفة.
- **مسؤولية الخيرية:** تمثل مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها، أي أن تتصرف كمواطن صالح يساهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه.

3.3 نظم الإدارة المدمجة:

يعتبر نظام الإدارة المدمجة أحد الطرق الحديثة لتجسيد الاستدامة بالمؤسسات الاقتصادية، حيث أدى تطور الموصفات القياسية الدولية التي تتشابه وتتقاطع بين المعايير، إلى ظهور نظام الإدارة المدمجة التي يعبر نهج منطقي ومقاربة للإدارة النظامية التي تسمح باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية المثلى بالأخذ في الاعتبار جميع الجوانب الرئيسية التي تؤدي إلى فعالية عمل المؤسسة سواء من حيث الجودة والبيئة من جهة أو الصحة والسلامة المهنية من جهة أخرى.¹

فهو نظام إدارة يسمح بالتسيير بصفة شاملة للجوانب المشتركة بين عدة أنظمة كنظام إدارة بيئية، نظام إدارة الجودة، نظام الصحة والسلامة المهنية الخ²، حيث يهدف إلى المساهمة في تقليل تكاليف العمل وتوفير بيئة عمل صحية قليلة المخاطر وتوفير نظام العمل المناسب، كل هذا يكون بالعمل على تطبيق نظام الإدارة المدمجة بشكل متناغم والحرص على التحسين المستمر، مما يسهل على المؤسسة تحقيق الأبعاد الثلاثة للاستدامة.

وفي هذا السياق يجب أن تدرك المؤسسات أن الاستدامة هي الطريق الجديد للميزة تنافسية المستدامة، لدى عليها أن تضعها بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرارات ووضع الاستراتيجيات، وفي سعيها لاستشراف وصنع المستقبل.

المطلب 2: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النظرة الحديثة والمتطور لمفهوم الميزة التنافسية، في سعي دائما إلى بقاء المؤسسة وإدامة التفوق التنافسي المحقق من خلال استمرار الميزة المستدامة، مع العمل على تطويرها وتكيفها بالمستجدات المطروحة كالجوانب الاجتماعية والبيئية، والتي لم تكن لوقت قريب ضمن أولويات وخطط الإدارة.

¹ - Adela Mariana Vadastreanu and al(2015) : **quality, environment and health integrated Management Systems, A literature review**, journal of Investment and Management, Vol. 4, No. 6, p 353.

² - حمزة مقيط (2017): **تقييم تطبيق الاستدامة من خلال أنظمة الإدارة المدمجة في مؤسسة صناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الاسمنت "حجار السود" سيكدة**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 7، العدد 15، جامعة 20 أوت 1955-سيكدة، الجزائر، ص 75.

1. مفهوم وخصائص الميزة التنافسية المستدامة:

إن استدامة الميزة التنافسية كفكرة كانت لها جذور قديمة نوعا ما، فقد طرح لأول مرة سنة 1984 من قبل George Day اقترح استراتيجيات تهدف إلى مساعدة المؤسسة على البقاء والتطور، لكن اغلب الدراسات تجمع أن porter 1985 هو السباق من خلال طرحه الاستراتيجيات التنافس التي ربطها مع البيئة سعيا إلى تقديم منتجات التي تتوافق مع رغبات وقدرات المشترين، إلا أن Barney هو أول من طرح مصطلح الميزة التنافسية المستدامة سنة 1991، حيث يرى أن المؤسسة "إذا استطاعت تنفيذ استراتيجية تسهم في خلق قيمة لا يستطيع المنافسون الحاليين أو المحتملون تطبيقها وعندما تصبح الشركات الأخرى المنافسة غير قادرة على الاستفادة من تقليد هذه الاستراتيجية يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة."¹

ليصبح بعدها موضوع الميزة التنافسية المستدامة مصدر اهتمام الباحثين والشغل الشاغل لجميع المؤسسات الاقتصادية، حيث أظهرت محاولات عديدة لوضع تعريف موحد لكن اختلاف الاتجاهات حال دون ذلك، وفيما يلي عرض لأهم الاتجاهات:

- التركيز على القدرة على التفوق والأفضلية على المنافسين:

نجد تعريف Dickson للميزة التنافسية المستدامة بأنها "الميزات الجديد التي تحصل عليها المؤسسة الاقتصادية بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها."²، أو هي "مقدرة المؤسسة على تقديم سلع أو خدمات متميزة على المنافسين بصفة دائمة ومستمرة وهو ما يجعلها في موقع تنفرد بمنافسيها في نفس القطاع."³

- التركيز على الابتكار:

"أنها أوضاع تفوق مخلقة ومصنوعة يملكها مشروع معين، نتيجة دراسة، بحث، الاكتشاف من خلال امتلاك قدرة ابتكارية وإبداعية ومواهب فاعلة في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية"⁴

¹ - Hoffman (2005): **An Examination of the sustainable competitive advantage**, concept past present and future academic of marketing science review ,volume 200,N4, www.amserviv.org articlep 1.

² - Dickson, Peter R, (1992): **Toward a General Theory of Competitive Rationality**, Journal of Marketing 56 ,New York, p69.

³ - ثامر البكري، خالد بنى حمدان، مرجع سبق ذكره، ص7.

⁴ - يوسف عابدي (2012): **تشاركية المعرفة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**، الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، يومي 6-7 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، ص5.

بينما يرى Hitt أن الميزة التنافسية المستدامة "تتحقق عندما تضيف قيمة للمؤسسة عن طريق إيجاد استراتيجية تعجز باقي المؤسسات عن تبنيها أو تجدها مكلفة جدا".¹، وفي نفس السياق تعرف بأنها "عنصر تفوق المؤسسة في استغلال مصادر القوة لديها وأتباعها لاستراتيجيات مبتكرة لأضافه قيمة لمنتجاتها لم يصل لها المنافسين".²

- التركيز على الموارد والكفاءات الجوهرية:

تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها " منفعة بعيدة الأمد لتطبيق استراتيجية فريدة وقيمة بالاعتماد على تركيبة فريدة من الموارد وقدرات المؤسسة الداخلية التي لا يمكن للمنافس تقليدها وهي تسمح باستدامة وتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق".³، أو هي "الميزة التي تعتمد على استغلال الموارد باستراتيجيات سريعة عن طريق التعلم السريع من أجل الاستجابة للتغيرات الدورية الواقعة في بيئة المؤسسة".⁴، وتعرف أيضا كونها "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على مصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة".⁵ كما يمكن تعريفها استنادا على الكفاءات بأنها "كل ما تمتلكه المؤسسات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات، وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات".⁶

- التركيز على إدارة العلاقة وقيمة الزبون:

يرى كل من Radulovich و javalgi يمكن للمؤسسة أن تنجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق تأثير أكبر عليه وزيادة ولاءه⁷، أو هي "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".⁸

¹ - Hitt Michael. A. Ireland. R Duane and all (2001): **strategic management**, 4th ed, south western USA, P311.

² - ماهيتاب حسن البنا عبد العزيز، داليا محمود إبراهيم خليل(2016): نظم المعلومات التسويقية كمؤثر معاصر لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنهج الأثاث المعدني، مؤتمر الدولي الرابع الفنون التطبيقية (إبداع...تصميم...إنتاج...تنافسية)، يومين 28-29 فيفري، جامعة حلوان، الأردن، ص6.

³ -إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمود العنزي(2017): المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق-، مجلة جامعة دهوك، المجلد 20، العدد 2، ص 247.

⁴ - Yang Liu(2013): **Sustainable Competitive Advantage in turbulent business environments**, International Journal of Production Research, Vol 51, No 10, Finland, P 24.

⁵ - محمد كنوش(2016): دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 11، العدد 13، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، ص102.

⁶ - علاء فرحان، زينب مكي محمود(2012): بناء استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص146.

⁷ - ثامر البكري، خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص8.

⁸ - ثامر البكري(2008): استراتيجيات التسويق، دار البازوري، عمان، ص 192.

وكما تعريف على أنها "تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفى ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكا أفضل عن الآخرين".¹

- التركيز على الاستدامة الاجتماعية - البيئية:

يعرف Coyne الميزة التنافسية المستدامة من منظور المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة، بأنها "مجموعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لأجل تحقيق غاياتها الاستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا".²

كما عرفت الميزة التنافسية من منظور حماية البيئة بأنها الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو عائدها الأعلى من المنافسين أو في إنشاء قيمتها في السوق على البيئة ومن معالجتها الكفاءة للمشكلات البيئية.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص النقاط التالية:

- تقودها حاجات ورغبات الزبائن بمعنى انفراد المؤسسة على تقديم قيمة لزبائنها.
- تجعل الموارد الفريدة للتنظيم متفقة مع الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.
- تعكس الميزة التنافسية المستدامة المركز المميز أو المتفوق للمؤسسة قياسيا بمثيالاتها.
- للميزة التنافسية المستدامة خصائص ومميزات يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها أو استنساخها، وقادرة على حمايتها
- تحصل المؤسسة من خلال الميزة التنافسية المستدامة على منافع أو عوائد لأبعد مدى ممكن.

مما تقدم يمكن طرح التعريف الإجرائي للميزة التنافسية المستدامة على أنها " قدرة المؤسسة على الوصول لشيء جديد ومبتكر تراعي من خلاله متطلبات التنمية المستدامة، من خلال تحديد فرصها وتوظيف مواردها بهدف تحقيق التفوق على منافسيها "

¹ - Lynch Richard(2000): **corporate strategy**, 2nd ed, Prentice- Hall, London,p153.

² - Cushman Donald P & King Sarah Sanderson (2001): **Excellence in communicating organizational strategy**, State University of New York press, New York -USA, p 28 -31.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص502.

2. أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

لقد أدركت المؤسسات الاقتصادية أن بقائها واستمرارها في السوق، وتحقيق التفوق التنافسي في عصر المعرفة والتطورات التقنية بامتلاك ميزة تنافسية غير كافية، وذلك راجع للأسباب التالية:¹

- تزايد حدة المنافسة واختلاف أسس التنافس التي كانت تتمثل أساسا في الأسعار، بإدخال التكنولوجيا الحديثة أو استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد، مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن بدائل تمكنها من التميز عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.
- التغيرات التكنولوجية الحاصلة والتي تظهر من فترة إلى أخرى للمؤسسة فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، ما يستوجب على المؤسسة الأخذ بها وإلا ستجد نفسها متأخرة عن مثيلاتها.
- التغيرات في رغبات وحاجات الزبائن بصفة مستمر يصعب تتبعها لإنتاج سلع وخدمات تتناسب مع أذواقهم، فلم يعد من الممكن تصور وجود رغبات يتم إشباعها كما لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة.
- التغيرات في القيود الحكومية التي تحدث غالبا في القوانين التي تصدرها الحكومات في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، وهو ما يفرض على المؤسسة الإستجابة لها.
- التغيرات في تكاليف المدخلات المرتفعة سيؤثر على الميزة التنافسية الحالية للمؤسسة، وهو ما يدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.
- التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية كالقيم والأعراف والتقاليد التي يجب على المؤسسة الاستجابة الواعية والمستمرة لها بأجراء تعديلات في أعمالها بهدف الملائمة والانسجام والاستمرار في نشاطها.

كل هذه الأسباب دفعت بالمؤسسات الاقتصادية إلى الذهاب لأبعد من الميزة التنافسية سهلة التقليد والاستنساخ من قبل المنافسين، والبحث عن إيجاد وبناء ميزة تنافسية مستدامة تكون للمؤسسة:²

- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.

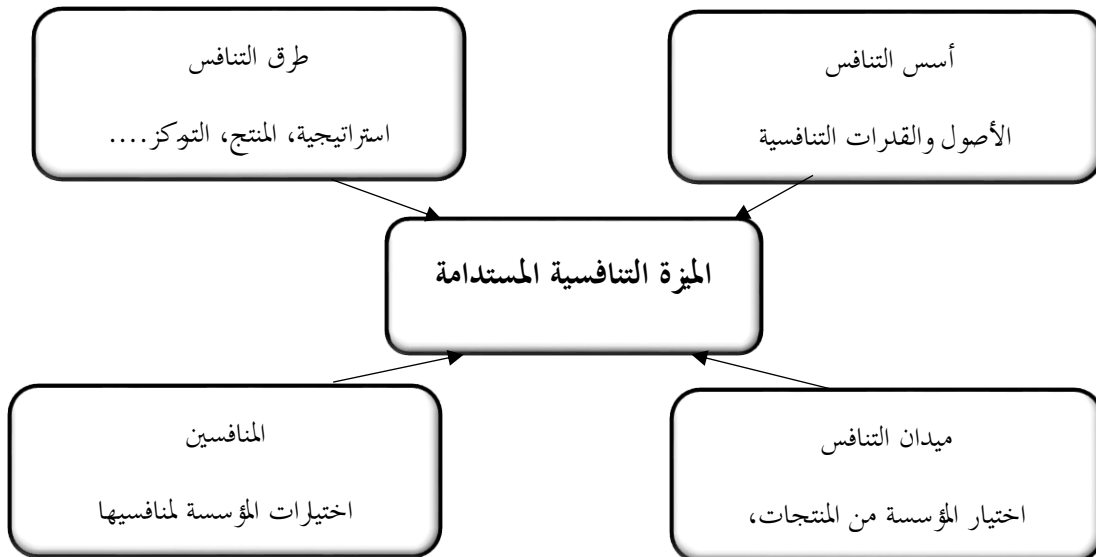
1 - محمد فلاق (2014): مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000-، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم التسير، جامعة حسيبة بن بوعلي -شلف-، الجزائر، ص ص 183-184.
2 - محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 147.

- معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار. لان النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وان المنافسين على علم بها.
- تحدد مدى توافر قيم النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن المؤسسة تبني استراتيجيتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وان تكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها بتوافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة.
- هدفا أساسيا وضروريا تسعى اليها جميع المؤسسات التي ينبغي لها التفوق والتميز، وان قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.
- مرتبط أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعا لقدرة في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.

3. متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر متطلبات بناء ميزة تنافسية مستدامة من اهم الأمور التي يجب على المؤسسة أن تولي الاهتمام بها، والتي تتطلب شروط لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(13): متطلبات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: علاء فرحان، زينب مكي محمود البناء (2012): استراتيجية المحيط الزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار

الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 159.

- امتلاك أسس التنافس: وتعد الموارد فضلاً عن القدرات التنافسية من أهم ركائز بناء ميزة تنافسية سلبية واستدامتها في أسواقها، وتتمثل هذه الأصول والموارد والقدرات التنافسية بامتلاك مهارات متميزة في تصميم وتصنيع منتجات مميزة ذات قيمة للمستهلك فضلاً عن توفر قدرات المنظمة لتحقيق التميز ومن ثم التنافس بقوة.¹
- الاختبار السليم لميدان التنافس: ويمثل قدرة المؤسسة على تحديد المنتجات التي تقدمها والأسواق التي تخترقها من أجل التنافس بمتطلبات تحقيق الاستدامة عبر تسخير وتوظيف قدراتها في المكان والمنتجات والزمان المناسب.
- أسلوب التنافس: تبني ميزة تنافسية محددة والسعي الجاد نحو استدامتها يتوقف بشكل كبير على الاستدامة التي تتبناها المنظمة مما يستوجب معه تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لقدراتها كميزة مستهدفة واحد الأركان المهمة لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة
- طرق التنافس: فبناء الميزة التنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.²

المطلب 3: مداخل وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة ومؤشرات قياسها

أن استدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل بالنسبة للمؤسسة خاصة في بيئة غير مستقرة والتي لا تتيح لها إمكانية المحافظة عليها، إذا لم تحدد المؤسسة بشكل دقيق المصادر والفرص مع التعرف على نقاط قوتها، هذا ما سيؤدي بها إلى الوصول إلى بعث الاستمرارية والبقاء مع تحقيق أهدافها، وتميز باستدامة ميزتها التنافسية.

1. مداخل الميزة التنافسية المستدامة

لقد طرحت العديد من المقاربات التي تفسر طبيعة مصادر التي يجب التركيز عليها وكذا عمدت على شرح كيفية سيرها من أجل تحقيق ميزة التنافسية المستدامة، لعل أهم هذه المداخل تتمثل في:

1 - ماجد محمد صالح، 2017: عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة carrefour، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 38، جامعة تكريت-العراق، ص159.

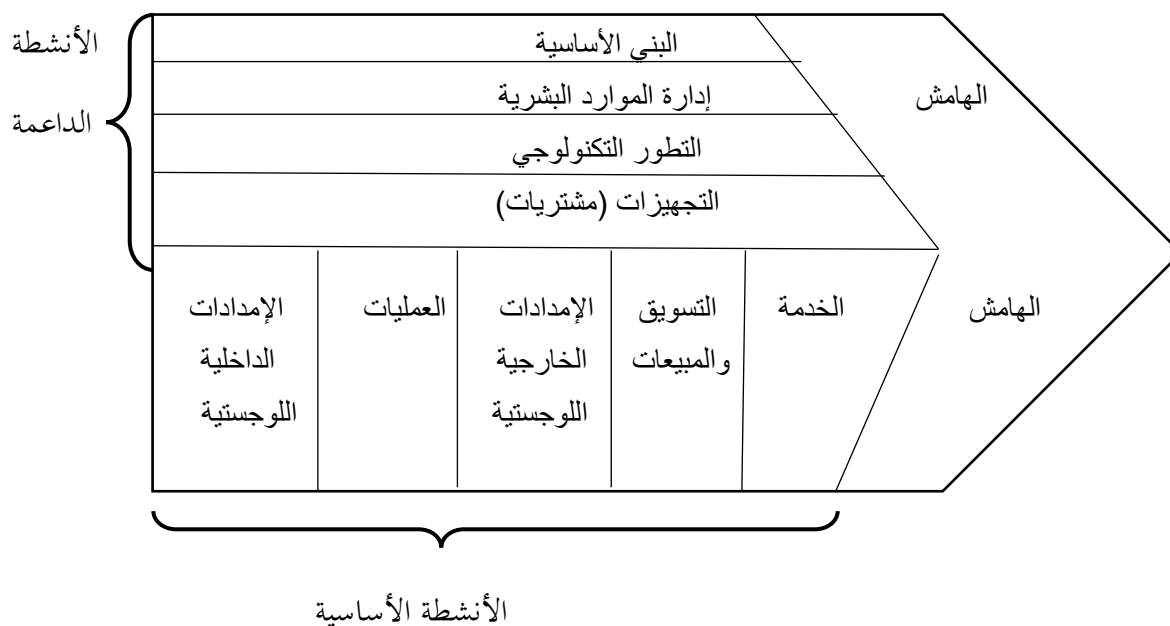
2 - مرجع نفسه، ص159.

1.1 المدخل المستند على سلسلة القيمة

يرجع هذا المدخل إلى Porter الذي اقترح نموذج يعتمد على تحليل أنشطة المؤسسة الداخلية، بعد ما أدرك قصور نموذج تحليل هيكل الصناعة القائم على افتراض أن سلوك المؤسسة ستمثل في تأقلمها مع البيئة، حيث يتم وضع استراتيجية تنافسية انطلاقاً من هذا التحليل فقط بهدف تحقيق مزايا تنافسية وإهمال أهمية قدرات المؤسسة الداخلية في ذلك.¹

ويقوم أسلوب القيمة على اعتبار المؤسسة بأنها مجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، ويرتبط ذلك بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو بطريقة مميزة تخلق قيمة للزبون وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق. حيث تضم سلسلة القيمة تسع فئات تم جمعها في مجموعتين أساسيتين: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.² والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): نموذج سلسلة القيمة لبورتر



Source: Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington(2015) :**Exploring Corporate Strategy**, 07th Edition, Pearson Education, England, P 137

¹ - محمد فلاح، مرجع سبق ذكره، ص196.

² - Dorothy Mghoi Mnjala(2014):**The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya**, Journal of Business and Management, Vol 16, Issue 04, P 85.

من الشكل يتبين مكونات النموذج بشكل أدق فنجد:

أ. **الأنشطة الأساسية:** تعبر عن مجموعة من الأنشطة المباشرة التي تدخل في إيجاد أو أداء السلع أو الخدمات،

تتضمن خمسة نشاطات تتمثل في:¹

- الخدمة تضمن الأنشطة التي تحافظ وتضوّن قيمة المنتج مثل إصلاح، صيانة، استبدال قطع الغيار (خدمات ما بعد البيع).
- التسويق والمبيعات ومختلف الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير، ترويج، بيع وغيرها.
- الإمدادات الخارجية اللوجستية المتعلقة بتخزين وتوزيع المنتجات إلى الزبون، معدات الشحن، المستودعات، توزيع... الخ، وبالنسبة للخدمات فهو يحتاج موقع ثابت يتم فيه تقديم الخدمة إلى الزبون.
- العمليات التي تمثل مجموعة الأنشطة المتنوعة والمتعلقة بتحويل المدخلات إلى سلعة نهائية أو خدمة.
- الإمدادات الداخلية اللوجستية التي تتضمن مجموعة الأنشطة المتعلقة باستلام، تخزين، توزيع ومبادلة المدخلات اللازمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.

ب. **الأنشطة الداعمة:** وهي الأنشطة التي تساعد وتحسن القيام بشكل دائم للأنشطة الأساسية السالفة الذكر، وتتمثل هي أيضا فيما يلي:

- البنية الأساسية التي تضم عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها
- إدارة الموارد البشرية التي تهتم بكل ما يخص الموارد البشرية داخل المؤسسة من تعيين، تدريب، تحفيز، وغيرها
- التطوير التكنولوجي الخاص بتصميم المنتج، تحسينه وإيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة.
- التجهيزات (مشتريات) والتي تختص بالعمليات المختلفة التي توفر من خلالها المدخلات التي تدخل ضمن الأنشطة الأساسية للمؤسسة.

¹ -Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington(2005):**Exploring Corporate Strategy**, 07th Edition, Pearson Education, England, P 137- 138.

ويمكن اعتبار سلسلة القيمة كوسيلة لتحليل أنشطة المؤسسة، بسعيها إلى الاكتشاف والفهم الجيد للعناصر المؤثرة في التكلفة بشكل أساسي بهدف تحقيق ميزة التحكم في التكاليف، وذلك من خلال توزيع التكاليف الإجمالية على الأنشطة المختلفة، مما يسمح بمعرفة تلك التي تشكل نسبة أكبر مع إجراء مقارنة بالمنافسين، وكذا توضيح محددات التكلفة لكل نشاط وتفسير الفروق الموجودة في التكلفة بينها وبين المنافسين، من أجل الوقوف على الفرص ومجالات تخفيض التكاليف وترشيدها.¹

أما إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق ميزة التمييز والتي يعول عليها في إدانة الميزة التنافسية، يمكن لسلسلة القيمة المساعدة على المواءمة بين فرص المؤسسة في زيادة وتدعيم وتكييف ما تقدمه من سلع وخدمات مع أذواق الزبائن واحتياجاتهم، فإثناء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وزبائنها يمكن من إيجاد صلات وروابط بين مجموعتي الأنشطة، والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة من خلالها إضافة قيمة للزبون²، هذا الأخير له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2.1. المدخل المستند على الموارد

ازدهر هذا المدخل في التسعينات ما بين عامين 1988-1997، إذا يعتبر Wernerfelt أول من تحدث عن لفظ الموارد في تفسير الميزة التنافسية في كتاباته، وقد ركز هذا المدخل حسب Tarondeau على تطوير حافظة من الموارد تسمح بتموقع جيد للمؤسسة وتحقيق أفضلية تنافسية تسعى للمحافظة عليها، وبهذا فقد أخذت الموارد في المؤسسة بعدا استراتيجيا.³

أما Barney فقد اهتم بعملية تحليل الموارد للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، حيث يعرفها بأنها "مجموع الأصول والقدرات، الطاقات، الإجراءات التنظيمية، المعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسطيع عليها والتي تسمح لها بوضع الاستراتيجيات التنافسية التي تحسن تشغيلها وفعاليتها"⁴، واختلف الباحثين في وضع تصنيف لموارد المؤسسة لكن عموما يمكن حصرها في نوعين رئيسيان الموارد ملموسة والموارد غير ملموسة، فنجد:

¹ - بن سديرة عمر (2013): التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، ص 101.

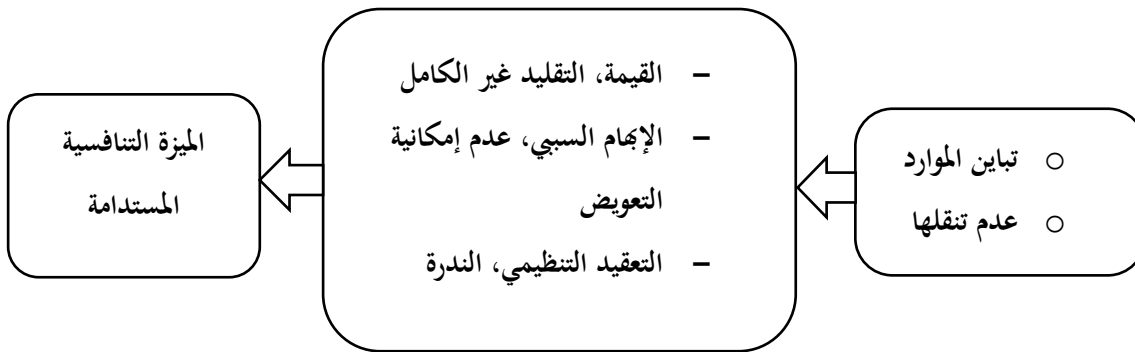
² - فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح (2008): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، ص 96.

³ - Jean-Claude Tarondeau (2002): Le management des savoirs, 2ème éd, PUF, Paris, p. 16.

⁴ - J. Barney (1991): Resources and sustained competitive advantage, Journal of management, vole 117, N1, new York, p101.

- أ. **الموارد الملموسة:** وهي الموارد التي لها كيان مادي ملموس بحيث يمكن تعدادها ورؤيتها، وتتمثل في: ¹
- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
 - معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها، وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
 - الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيع نطاقها كفتح أكبر قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.
- ب. **الموارد غير ملموسة:** التي تمثل موجودات غير مادية أو مورد ثمين غير مرئي لا يمكن لمسها ولا رؤيتها²، ويمكن حصرها في: الجودة، الموارد البشرية، المعلومات، براءات الاختراع، المعرفة، التكنولوجيا.... الخ.
- حيث افترض Barney في دراسته سنة 1991 ضرورة تواجد الموارد غير المتجانسة أو المتباينة مع نسبية حركية الموارد لبناء ميزة تنافسية مستدامة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15): دور الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



Source: Jay B Barney; Delwing N Clark(2007) : Resource based theory creating and sustaining competitive advantage, Oxford university press, New York, P69.

1 - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 127.

2 - حامد كاظم متعب الشيباوي(2014): إمكانية توظيف اللاملموسات في تحقيق الابداع المنظمى دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مقالة منشورة بمجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 8، جامعة المثنى-العراق، ص83.

- وبيّن الشكل دور الموارد التي تبني على فرضيتين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عدة خصائص تميزها، لتساهم في إيجاد قيمة للزبون التي تعد جوهر الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹
- ذات قيمة: أي أن يكون للموارد قيمة تنافسية باعتبارها أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.
 - نادرة: أو فريدة أو مميزة عنما يمتلكها المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة، أي ليست في حوزة عدد كبير من المؤسسات المنافسة أو التي يحتمل بأن تكون منافسة.
 - غير قابلة للتقليد الكامل: أي صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليدها عالية جداً، أي لا تكون الموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكها.
 - الغموض السببي: أي أن المؤسسات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد ميزة تنافسية للمؤسسة.
 - غير قابلة للإحلال: بمعنى عدم إمكانية تعويض الموارد ذات القيمة والندرة بأخرى، أي عدم إمكانية استبدالها بموارد مماثلة لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة حيث يصعب على المنافسين إيجاد موارد أخرى تحل محلها، وإن وجدت تكون غير محفزة من الناحية الاقتصادية، أي أن تكاليفها عالية جداً للاستبدال.
 - التعقيد التنظيمي: أن يكون لدى المؤسسة القدرة التنظيمية، والإدارية على الاستغلال الفعال للموارد وهذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة، تساعد في الحفاظ عليها وتجديدها.

3.1. المدخل المستند على الكفاءات

لقد جاء مدخل الكفاءات كامتداد لمدخل الموارد، حيث ركز الباحثين Day & Wensely على أن المؤسسة التي تبحث على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب عليها كسب المهارات والكفاءات، ويمكن تعريفها بأنها " مجموعة المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعد لقدرات المؤسسة على التنافس".²، أو هي " تنسيق ناتج عن مزج العديد من المعارف، الخبرات، التجارب،

¹ - يوسف زكريا رحمانى، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - لوييزة فرحاني، رقية حساني (2016): الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقاً للنظرية القائمة على أساس الموارد VRIO، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 1، العدد 2، جامعة الشهيد حمزة لخضر-الوادي، الجزائر، ص 58.

المؤهلات والمواهب المكتسبة مع مرور الوقت سواء للفرد أو المؤسسة.¹، ويمكن تقسيم الكفاءات حسب مساهمتها في الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام هي:²

- الكفاءات الإضافية: هي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة وتدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه كتلك التي تختص بمجال المحاسبة أو المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدرا للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد عليها.
- الكفاءات الضرورية: وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط به المؤسسة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة. ورغم أنها ضرورية للمؤسسة إلا أنه من الصعب على المؤسسة بناء ميزة تنافسية مستدامة بالتركيز عليها، فاذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتحكم بمستويات مختلفة من القدرات فانه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطويرها.
- الكفاءات الأساسية: وهي مجموعة من المعارف والمعارف العلمية التي تنفرد المؤسسة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في إيجاد القيمة، والتسابق الحقيقي بين المؤسسات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الموارد الاستراتيجية لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لاستغلال الفرص المستقبلية.

4.1. المدخل المستند إلى موارد البشرية

نجد أن كل من Mc William, Mc Mahan, Wright ركزوا على الموارد البشرية واعتبروا بأن الكفاءات هي موردا منها، فوفق منظورهم الموارد البشرية التي تصنع القيمة تعتبر نادرة وغير قابلة للإحلال أو التقليد بشكل كلي، فهي مخزن لرأس المال البشري المكون من المسيرين والعمال، كما تركز على أن يتميز تسييرها بالطابع الاستراتيجي مع العمل بالجودة العالية.³

¹ -Jean-Yves BUCOK(2003) : **le management des connaissances et des compétences: en pratique**, 2ème ED, Edition d'Organisation, Paris, p.106.

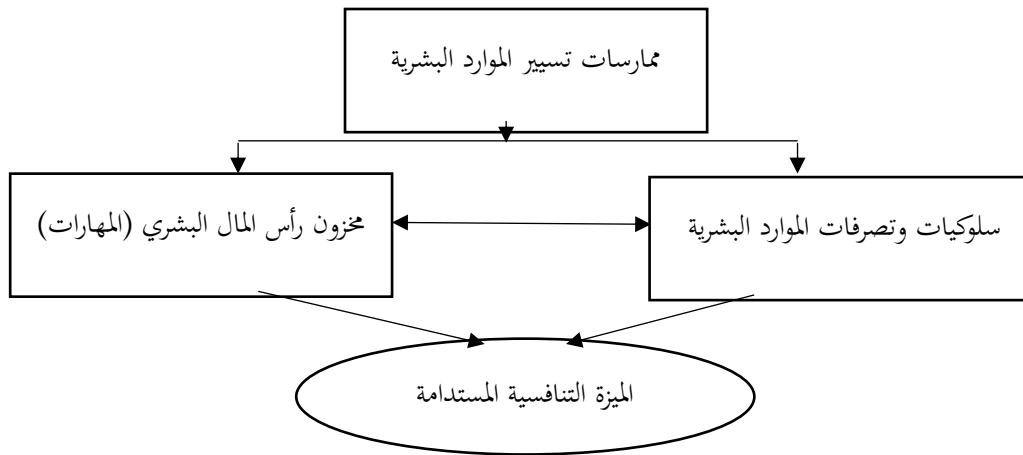
² - محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص195.

³ -سملاي يحضبة، بلالي أحمد(2004): **الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، أيام 09-10 مارس، ص 157.

ويرى أيضا Gerhart وBecker أن الموارد البشرية عنصرا أساسيا لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة، والتي تمتاز بالمهارات والمعرفة والقيم التي لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يملكها، أما Lee وMiller فيعتبرها مورد قيم، نادر، لا يمكن تجاوزه ويصعب استبداله والذي يمكن أن يساعد المؤسسات على تنفيذ استراتيجية أعمال مناسبة وبالتالي تقليل الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.¹

وقد وضع كل من Mc William, Mc Mahan, Wright نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية



Source : JAUQUES GRISE et ces collègues(1997) : **les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, document de travail, université Laval, Québec, canada. Publier par faculté de science l'administration, édition Céline frénette, p 05.

يفترض النموذج أن الموارد البشرية المكونة من مهارات وسلوكيات واضحة المعالم، ستكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة إذا كانت ممارسات تسييرها فعالة، هذه الأخيرة هي أنشطة تنظيمية كالإختيار، التدريب، التقييم والتحفيز الخ، فهي تسمح باختيار العمال ذوي الكفاءات العالية وكذا التسيير الفعال لمخزون رأس المال البشري، وتوظيفه بهدف كسب ميزة تنافسية مستدامة.²

¹ -Stephen Laititi Mutunga and Others(2014): **Innovation Adaptation and Operational Efficiency on Sustainable Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in Kenya**, European Journal of Business and Innovation Research, Vol 02, No 02, P 34.

² - JAUQUES GRISE et ces collègues(1997): **les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, document de travail, université Laval, Québec, canada. publier par faculté de science l'administration, édition Céline frénette, p 05.

5.1. المدخل المستند إلى المعرفة KBV

لقد ارتكز رواد هذا المدخل Prahalad و Conner و Grant على أهمية الموارد والقدرات غير الملموسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مشترط ضرورة رفع قدراتها المعرفية ذات الصلة بإيجاد وتكوين المعرفة الاستراتيجية. كما أشار إلى إدارة المعرفة بوصفها مجموعة من العمليات والأعمال المدعومة باستراتيجية المؤسسة التنافسية، مع العمل على توطيد وتعميق قدراتها وقابلياتها الجوهرية غير القابلة للمحاكاة والتقليد.¹

وذلك من خلال قابلية المؤسسة في إدارة مجموعة القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية، والاستغلال الجيد للقدرات الداخلية والخارجية المحددة للمؤسسة، سعياً منها إلى توليد القيمة بطريقة مستمرة لزبائنهم. ويمكن تبيانها في:

- القابلية للاستيعاب: أي قابلية المؤسسة لإدراك قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعاب وتطبيق المعلومات الداخلية الموجودة، وهذا النشاط مهم في إحياء الميزة التنافسية الموجودة، وإيجاد قدرات جوهرية جديدة ومزايا تنافسية جديدة مستقبلاً.
- قابلية التحويل: تشير إلى قابلية المؤسسة على جمع واستيعاب وتركيب وإعادة نشر المعرفة والتقنية، وهذه العملية الداخلية تساعد في إدانة المزايا التنافسية الموجودة وإيجاد منتجات وخدمات وعمليات جديدة وأكثر كفاءة وفعالية.²

2. أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

لقد تعددت الدراسات والأبحاث حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة غير أنه لم يكن هناك إجماع على عناصر محددة لها، وسيتم التركيز على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة من منظور مبدأ الاستدامة.

1.2. البعد البيئي للميزة التنافسية المستدامة:

لقد أصبح الاهتمام بالبعد البيئي من طرف المؤسسات الاقتصادية ضرورة لا بد منها، فالاستراتيجيات البيئية هي استراتيجيات تصمم لإيجاد فرص النجاح الاقتصادي طويل الأمد والمنسجم مع حماية البيئة، وهي لا تهدف فقط إلى تحقيق الربح وإنما العمل على تجنب الضرر والأذى الممكن وقوعه في النظام البيئي.³

¹ - محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص195.

² - مرجع نفسه، ص196.

³ - رعد حسن الصرن (2001): نظم الإدارة البيئية والأيزو 14000، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق - سوريا، ص11.

وقد أكدت الدراسات الحديثة التي قام بها مايكل بورتر أن القوانين البيئية الصحيحة والصارمة والاستثمارات الخضراء تؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، كما أن العمل على الحد من التلوث سيؤدي بالمؤسسة للميل نحو الابتكار باعتباره مدخل لتحقيق التطور التكنولوجي وتحسين فعالية العمليات الإنتاجية وتقليل النفقات مع إحراز تقدم تقني عالي¹، أما Paul Srivastava يرى أن الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بالبعد البيئي أي تعتمد في مصدر قوتها أو في إنشاء قيمتها السوقية على البيئة ومن معالجتها الكفاءة للمشكلات البيئية.²

وعليه فالبيئة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية هذا ما على المؤسسات التعامل معه وفق رؤية استراتيجية واضحة. ففي المجتمعات التي تهتم بالبيئة ويبرز فيها السلوك المستدام، فإن البعد البيئي للميزة التنافسية يكون مصدرا لنجاح المؤسسة في حين يكون إهمال المكاسب البيئية تهديدا خطيرا لأعمالها في السوق. كما أن وجود شرائح سوقية متزايدة تهتم بالقضايا البيئية تجعل البيئة ومطالبها جزءا أساسيا من استراتيجية التميز في تقديم منتجات ذات خصائص فريدة بيئيا³، ونذكر أهم الأبعاد الفرعية للبعد البيئي للميزة التنافسية فيما يلي:⁴

- **الالتزام الإيجابي باللوائح البيئية:** الامتثال للقوانين واللوائح هو فرصة للأعمال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بطرق جديدة تقوم على ثقافة المجموع الإيجابي للطرفين أي ثقافة ربح - ربح أي ربح المؤسسة من خلال السمعة البيئية عالية الجودة وبيع البيئة والمجتمع ككل.
- **استراتيجية للتميز البيئي:** وذلك بالتركيز على شريحة الزبائن الخضراء، حيث أن هناك عدة زبائن بيئيون مستعدون لدفع علاوات سعرية من أجل السلع والخدمات الودية بيئيا وبالتالي تحولهم إلى فرص سوقية جديدة.
- **الابتكار البيئي:** بأن تكون التحسينات الجديدة لعمليات ومنتجات المؤسسة تتعلق بحل مشكلات البيئية والتأثيرات السلبية عليها، أي أن يكون الابتكار ودي وصديق للبيئة أو وسيلة لإلغاء الأساليب والمنتجات والمواد الملوثة والضارة للبيئة.

¹ -Olivier Boiral(2005) : **concilier environnement et compétitivité : ou la quête de l'éco-efficience**, Revue française de gestion, Vol 31,N°158 , p164.

² - Paul Shrivastava(1995): **Environmental technologies and Competitive advantage**, Strategic Management Journal, Vol16, p186.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص454.

⁴ - McElroy(2006): **The Sustainability Code - A Policy Model for Achieving Sustainable Innovation in Organizations**, Retrieved July 3, p.5.

- **الثقافة الخضراء:** التي تقوم على القيم والمعايير الخضراء في المؤسسة من خلال تكنولوجيا أنظف، اتجاهات بيئية للأفراد، مفاهيم وأساليب خضراء.
- **القيمة اللاملموسة الخضراء:** أن تكون للمؤسسة الملتزمة بيئيا صورة ذهنية خضراء وسمعة ناصعة لدى الزبائن وباقي الأطراف أصحاب المصلحة من خلال المبادرات والابتكارات.

2.2. البعد الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة:

لقد أثبتت الدراسة التي قام بها الباحثين O'brien وRobinson من كلية بوسطن سنة 2002 بضرورة التكامل بين المسؤولية الاجتماعية والاستراتيجية التنافسية، وأشار كل من William وKeith Davis و Frederick إلى أهمية تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة¹، إلا أن الدراسة التي قام بها porter et Kramer سنة 2007 هي التي أظهرت معالم البعد الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة، فضلا عن أن البعدين الاقتصادي والاجتماعي متفقين، مع التأكيد بأن الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء ميزة تنافسية مستدامة تكمن في رضا أصحاب المصالح من خلال إدارة العلاقة معهم بشكل جيد، مما سيكسبها سمعة طيبة وولاء لدى جميع الأطراف أصحاب المصالح²، ولقد عرفهم Daft على أنهم " مجموعة من الأفراد داخل والخارج المؤسسة والتي لها مصلحة بأداء المؤسسة، وتختلف ردود أفعال المؤسسة الاقتصادية تجاههم باختلاف ما ينتظرون منها.³، ويمكن تصنيفهم حسب فريمان إلى: أصحاب المصالح الداخليين هم من تربطهم علاقة جيدة ووطيدة بالمؤسسة تمكنها من تحقيق أداء مستدام، وأصحاب المصالح الخارجيين لهم تأثير كبير على المؤسسة بالأساسين.

كما أضاف porter et kramer في تحليلهما الهادف إلى ترسيخ البعد الاجتماعي في استراتيجية المؤسسة والاسترشاد بها في البحث عن الميزة التنافسية المستدامة، إلى ضرورة التعرف في سلسلة القيمة على النقاط المشتركة بين المؤسسة والمجتمع من خلال معرفة مختلف التأثيرات السلبية والإيجابية للمؤسسة على المجتمع والعكس⁴.

¹ - زهية عبا (2019): إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة1، الجزائر، ص100.

² - porter and kname(2007): **strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social Responsibility**, Harvard Business Review ,vol 84, issne 12 , p7 .

³ - Richard daft(2008): **New era of management**, Thomson, south western, 2nd edition, USA, p151.

⁴ Marianne Rubinstein(2008): **Approche Stratégique De la Responsabilité Sociale Des Entreprise Rentes De Monopole et Nouvelle Gouvernance D'entreprise**, colloque organisé par le CNAM et le CEPN, avec le concours de L'EAEPE, 23 mai, université paris 7, paris, p9.

فعلى المؤسسة توسيع الالتزام الاجتماعي المتمثل في المسؤولية الاجتماعية، وألا أن يكون هذا الالتزام أمراً طارئاً أو مجرد صدفة بل يجب أن يدخل في فلسفة وتوجه الإدارة العليا، والعمل على استجابة لمتطلبات أصحاب المصالح وتحقيق رضاهم وذلك بإدارة العلاقة معهم بشكل فعال، بذلك يصبح اكتساب السمعة الجيدة هو جزء من هويتها لتكون عنصر من عناصر الارتكاز للميزة التنافسية المستدامة¹، وذلك بالعمل على تحقيق الأبعاد الفرعية التالية:

1.2.2. تجاه أصحاب المصالح الداخليين: الاهتمام بجميع انشغالاتهم والسعي المستمر لزيادة ولائهم للمؤسسة، وذلك من خلال:

- التزام المؤسسة تجاه المساهمين بتحسين الأداء المالي وتحسين نوعية المنتج وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل، مما سيحسن صورة المؤسسة وزيادة شهرتها وبالتالي جذب المستثمرين الجدد،
- احترام المؤسسة أجال الدفع للموردين والتعامل معهم بأسلوب أخلاقي، مما يكسبها علاقة طويلة ومبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة.
- توفير حوافز مادية ومعنوية للعاملين داخل المؤسسة تنعكس إيجاباً على تحسين مستوى شعورهم بالتقدير والاحترام، وكذا توفير ظروف عمل صحية وسليمة مع بناء مرافق مختلفة لخدمة العمال واستفادة منها.

2.2.2. تجاه أصحاب المصالح الخارجيين: العمل على بناء علاقة طيبة وقوية معهم وكسب رضاهم، وذلك ب:

- توفير منتجات لا تضر بالصحة العامة وتلتزم بشروط الجودة البيئية مما يكسب ولاء الزبائن وجذب مستهلكين جدد، فضلاً عن التحلي بسلوك أخلاقي ضمن معاملاتها بعيداً عن التضليل والخداع مما يضمن الأمان وحماية المنافع الاقتصادية للزبون.
- احترام جميع اللوائح والتشريعات الخاصة بالجوانب الاجتماعية والبيئية وقوانين التي تطبق على المؤسسة خلال مزاولتها نشاطها كقوانين العمل مثلاً.

¹ - سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي(2010): الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة في شركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، ص216.

- تحقيق التقارب بين المنظمة والجمهور ومد جسور التعاون مع المجتمع، من خلال بعث المشاريع الخيرية كبناء مدارس ودور العجزة أو عن طريق رعايتها لمختلف التظاهرات الثقافية والاجتماعية والرياضية، وكذا المساهمة في إيجاد قيم وأنماط اجتماعية إيجابية في المجتمع.
- التزام بمتطلبات حماية البيئة بما يؤدي إلى التقليل من الآثار البيئية والعمل على تحسين الأداء البيئي بشكل مستمر.

3.2. البعد الاقتصادي للميزة التنافسية المستدامة:

يوجد نوع من التوافق والتطابق بين آراء الباحثين في موضوع الأبعاد الفرعية الأكثر شيوعاً والتي يعد كل منها بعداً أساسياً لتحقيق البعد الاقتصادي للميزة التنافسية المستدامة، وتشمل على خمسة أبعاد فرعية تتمثل فيما يلي:

1. التكلفة:

تعتبر التكاليف البعد الأول للميزة التنافسية الذي إستندت إليه المؤسسات عبر سعيها إلى زيادة أو المحافظة على الحصة السوقية، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض تخفيض هامش الربح الناجم من السعر عن طريق حجم مبيعات كبيرة¹، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة نذكر مايلي:²

- الوفرة المتحققة من زيادة منحني الخبرة والتعلم لدى العاملين
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متقدمة.
- الارتفاع بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج
- اعتماد المؤسسة قنوات توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج، والمحافظة عليه وسلامته من التلف والتقادم.

2. الجودة:

حسب المؤسسة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو 9000، الجودة هي "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء وتلبية المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء."³

¹ - أميرة هاتف الجنابي (2006): إثر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 86.

² - خالد خالفي (2014): التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 190-191.

³ - ISO 9000(2005): Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire, ISO Genève, p. 7.

أو هي "الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلتقي أو تفوق توقعات الزبائن، خصوصاً تلك المتعلقة بالسمات والأداء التي يتم على أساسها النظر لنشاطات المؤسسات على أنها تنتج قيمة مضافة، حيث تعد الجودة إحدى سمات ومؤشرات أداء السلعة أو الخدمة، فهي تلعب دوراً هاماً في عملية المنافسة وفي جعل الأداء التنظيمي متميزاً".¹، ويمكن تقسيم الجودة إلى ثلاثة: ²

- 1.2. جودة التصميم: وهي بعض المواصفات الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة.
- 2.2. جودة المطابقة: وهي التطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج وتعتمد على عنصرين هما: إمكانية الجهاز الإنتاجي من إنتاج المنتج وفق المواصفات المطلوبة، وإمكانية جهاز ضبط الجودة من اكتشاف الانحرافات في الأداء والتعرف على درجة المطابقة.
- 3.2. جودة الأداء: ونعني بها قدرة المنتج على إتمام المهام التي أوكلت إليه وفق احتياجات ورغبات الزبائن.
3. المرونة:

حسب Chase & Others بأنها "قابلية المؤسسة على تقديم تنوع واسع للمنتجات إلى الزبائن فضلاً عن قدرة المؤسسة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة".³ أو هي قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتنوع عالٍ، وتعد مقياساً لقدرة المؤسسات على تحويل العمليات بسرعة، من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية⁴، وتشمل المرونة نوعين أساسيين هما الإبطاء وهي التكيف مع الحاجات الفريدة لكل زبون والتغيير الدائم في تصميم المنتج، وهنا تلبية المنتجات أو الخدمات وفقاً للتفضيلات الشخصية أو تكون دورة حياتها قصيرة،

¹ - Roger Calantone and Gary Knight(2000): **The critical Role of product Quality in the international performance of Industrial Firms**, Industrial Marketing Management, Elsevier Science, Vol 29, No 06, North-Holland, P 495.

² - سمير محمد عبد العزيز(2000): **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000**، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية-مصر، ص 9-10.

³ - Chase, Richard, and Aquilano, Nicholas, and Jacobs, F. Robert(2001): **Operations Management for Competitive Advantage**, Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, p26.

⁴ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي(2009): **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص158.

أما بالنسبة للنوع الثاني وتعني القدرة على تعجيل أو إبطاء معدلات الإنتاج وذلك لمواجهة التقلبات في الطلب أو مقدار الوقت الذي تستغرقه عملية الانتقال من مستوى إنتاج إلى آخر أو الانتقال من منتج إلى آخر.¹

4. التسليم:

لقد ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات بسعيها إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال وقت التسليم، أي إيصال السلع أو الخدمة للزبون في الوقت المحدد، حيث يمكن تعريف التسليم على أنه "أفضل طريقة لتسليم المنتج أو الخدمة إلى الزبون ويتضمن السرعة، الدقة والاعتناء بعملية التسليم."² وتقوم التنافسية على أساس التسليم من خلال عدة نقاط أهمها:³

- تخفيض زمن التسليم للزبون من خلال التقليل المستمر للفترة ما بين طلب الزبون للمنتج وتسليمه إياه، بمعنى وقت التسليم السريع.
- تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق باختصار دورة حياة المنتج للأسواق والتحقق على هذا المستوى.
- تخفيض زمن تحويل العمليات حيث ساعدت فلسفة الوقت المحدد في تحقق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة بالاستغناء عن المخزون مما يساعد على تقليل تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة للتسليم.
- سرعة التطوير أي الفترة المرتبطة بالابتكار والوصول للمنتجات الجديدة مع العمل على تقليصها ما أمكن، هذه الفترة من بروز الفكرة الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

5. الإبداع والابتكار:

تأتي أهمية الإبداع من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين التي تحتاج المؤسسة إلى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تنشط فيه⁴.

¹ - ماجد محمد بن لهندي براحة (2006): الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، مذكرة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة عدن، ص72.

² - Philip Kotler (2000): Marketing Management, The Millennium Edition, U.S.A :Prentice Hall International, Inc, P.177.

³ - محمد فلاح، مرجع سبق ذكره، ص202.

⁴ - سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس (2015): التسويق مدخل معاصر، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص569.

فهو البعد التنافسي الذي يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتطلب ليس فقط تبني الاستراتيجية الاستباقية بمعنى أن تكون المؤسسة القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، بل وأيضاً يجب أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة.¹

3. قياس الميزة التنافسية المستدامة:

هناك عدة مؤشرات لقياس الميزة التنافسية المستدامة لكن أغلبها تركز على جانب الاقتصادي أو بشكل أدق الجانب المالي، وفي أحيانا أخرى تأخذ بعض الجوانب غير الاقتصادية أي الاجتماعية والبيئية غير أنها تبقى محتشمة ولا تعكس حقيقتها، ويبقى الحكم بصحتها من عدمه أمراً مستحيل وهذا راجع إلى اختلاف وجهات النظر التي تقوم عليها الميزة التنافسية المستدامة.

وحسب طبيعة الميزة التنافسية المستدامة يمكن لقياسها استخدام الجمع بين المؤشرات النوعية خاصة المتعلقة بالرضا أو بعض الجوانب البيئية، والمؤشرات الكمية وهي معروفة بحكم كثرة استخدامها نظراً لتوفر البيانات اللازمة لحسابها وإمكانية تحديدها بدقة، ويمكن تلخيص بعض المؤشرات التي تستطيع المؤسسات الاقتصادية اعتمادها لقياس الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:

الجدول رقم (2): تلخيص لبعض مؤشرات قياس الميزة التنافسية المستدامة

جوانب (أبعاد) الميزة التنافسية المستدامة	مؤشرات الرئيسية	مؤشرات الفرعية
البيئي	مؤشرات خاصة باستغلال الموارد والطاقات	معدل استهلاك الطاقة
		معدل استهلاك المياه
		معدل استهلاك المواد الخام
	مؤشرات خاصة بتقنيات الصديقة للبيئة	استثمارات الخاصة بمعالجة التلوث
		استثمارات الخاصة بالطاقات المتجددة
	مؤشرات خاصة بالتقليل من التلوث	معدل الانبعاثات الغازية
		معدل التلوث في التربة
		معدل التلوث في المياه

¹ -زواوي حميدة، مرجع سبق ذكره، ص64.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة ودور أنشطة البحث والتطوير في تحقيقه

مؤشرا الفرعية	مؤشرات الرئيسية	جوانب (أبعاد) الميزة التنافسية المستدامة
الفعالية البيئية	مؤشرات الخاصة بالأداء البيئي	البيئي
الكفاءة البيئية		
كمية المواد والمخلفات المعاد تدويرها	مؤشرات الخاصة بإعادة التدوير	
كمية إنتاج المنتجات المعاد تدويرها		
مؤشر الأمن الصناعي (نسبة الخطورة)	مؤشرات العمل وجودة الحياة	
مصاريف التأمين العاملين		
تكوين/وتحفيز العمال	مؤشرات الخاصة بالعمال	الاجتماعي
مساهمة المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية		
عدد شكاوى الزبون	مؤشرات الخاصة برضا الزبون	
فترة المستغرق لحل الشكاوى		
عدد المبادرات المجتمعية	مؤشرات الخاصة بالمساهمة في قضايا المجتمع	
عدد المشاريع الممولة/ أو المراجعة		
هامش الربح	مؤشرات المالي	الاقتصادي
المدروية		
نسبة السيولة		
حصة السوقية للمؤسسة	مؤشرات التسويقي	
نسبة المبيعات		
كثافة البحث والتطوير	مؤشرات البحث والتطوير	
عدد براءات الاختراع		
عدد المبيعات من المنتج الجديد		
تطور الإنتاج	مؤشرات الإنتاج	
الإنتاجية الكلية		

المصدر: من أعداد الباحثة باعتماد على المرجع

-Dumitru Miron & Others (2011) : **Corporate social responsibility the sustainably competitive advantage**, The Amfiteatru Economic journal, Vol. XIII ,No 29, Bucharest University of Economico p175.(بتصرف)

ويبقى الاختلاف في اختيار أي المؤشرات التي يمكن أن تعول عليها المؤسسة في قياس الميزة التنافسية المستدامة مرهون بها، وحسب معايير أخرى كنوعية نشاط المؤسسة، طبيعة القطاع، استراتيجيتها التنافسية... الخ، وعليها اخذ بأراء أصحاب المصالح بالنظر إلى أن جل مؤشراتهم نوعية لدى من الأفضل استخدام قوائم الفحص، الدراسات الاستقصائية، أو سبر الآراء... الخ التي قد توضح جوانب القصور وتفتح الفرصة لجمع معلومات تساعد في ما بعد، ويبقى على المؤسسة الأخذ بجميع النتائج للحكم على ما إذا كانت تحقق ميزة تنافسية مستدامة والعمل على التحسين المستمر للحفاظ عليها والبحث الدائم لتطويرها .

المبحث الثالث: تحليل العلاقة الارتباطية بين أنشطة البحث والتطوير والابتكار والميزة التنافسية المستدامة

أصبحت المفاهيم المتعلقة بالبحث والتطوير والابتكار مؤخرًا من المفاهيم الأكثر تداولًا في بيئة الأعمال الحديثة والتي تعتمد عليها كافة المؤسسات من أجل تحقيق ميزتها التنافسية، هذه التحولات دفعت بالعديد من الباحثين للربحية في تحديد وتفسير العلاقة التي تربط بين البحث والتطوير والابتكار من جهة، وبين الميزة التنافسية من جهة أخرى. في هذا السياق سيتم تخصيص هذا المبحث لدراسة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة وتحديد كيفية التأثير فيما بينهم.

المطلب الأول: أنشطة البحث والتطوير الداعمة للابتكار

لقد أصبح مفهومي أنشطة البحث والتطوير والابتكار وجهان لعملة واحدة في العديد من الدراسات كما أن الإشارة إلى أحدهما تقودنا للتطرق للآخر، وذلك كون أنشطة البحث والتطوير هي المحرك الأساسي للابتكار، وهذا الأخير هو أهم المخرجات بالنسبة للأول.

1. تحليل العلاقة بين أنشطة البحث والتطوير والابتكار

لقد جذب موضوع العلاقة بين البحث والتطوير والابتكار العديد من الباحثين نظرا لأهميتها في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة، حيث أظهرت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وطيدة بينهما، بل وذهب الباحث Bertrand Bellon إلى أبعد من ذلك بقوله أن المؤسسات أمام خيارين لا ثالث لهما إما الابتكار أو التلاشي، حيث أن الابتكار يبدأ دوائر البحث والتطوير في المؤسسات الكبيرة أو مكاتب الدراسات وليس فقط في مخابر البحث.¹

¹ - Bertrand Bellon(1994) : innover ou disparaître ,ed économique, paris, p211.

وهذا ما يتفق مع أول اقتصادي تطرق للموضوع ألا وهو Schumpeter فقد ركز في النظرية التطورية على ضرورة أن تبتكر المؤسسة من أجل الاستمرار، وذلك انطلاق من العلم والمعارف التي تنتج عن أنشطة البحث والتطوير داخل المؤسسة. وقد كانت أفكار هذه النظرية بمثابة انطلاقة لتتوالى بعدها الدراسات والأبحاث الميدانية التي عمدت على إثبات صحة العلاقة بينهما.

وقد أظهر تحليل العديد من الدراسات منها (Baldwin & al, و Browsers & Kleinknecht, 1996 و Becheikh & al, 2006 و 2000) وجود علاقة وثيقة بين البحث والتطوير وبين الابتكار في المؤسسات الصناعية، حيث توصلت إلى أن ما يقارب 50 % من هذه الدراسات اعتبرت البحث والتطوير متغير مفسر للابتكار، وأن 80 % منها توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرين، كما أكد (Baldwin, Hanel & Sabourin) أن أنشطة البحث والتطوير وحجم المؤسسة هما الأكثر تأثيراً في الابتكار، فضلاً عن كون المؤسسات التي لا تمارس نشاط البحث والتطوير، يكون احتمال الابتكار لديها 11 % فقط بينما يرتفع هذا الاحتمال إلى 41 % على مستوى المؤسسات التي لديها نشاط البحث والتطوير.¹

كما تطرقت بعض الدراسات إلى تحديد أثر بين بعض متطلبات أنشطة البحث والتطوير والابتكار، من أهمها تلك التي تناولت الدور الذي تلعبه نفقات البحث والتطوير، منها دراسة (Zachariadis, 2003) والتي تسلط الضوء على التأثير الإيجابي لنفقات البحث والتطوير على الابتكار والذي سيحقق بدوره التقدم التكنولوجي والنمو²، أما دراسة (Becheikh & al, 2006) فقد قامت على احتمال أن الابتكار لدى المؤسسات يتناسب طردياً مع زيادة عدد العاملين في نشاط البحث والتطوير، وطبقت على 247 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية لتتوصل إلى أن التغير الإيجابي ب 10 % في عدد العاملين المخصصين لنشاط البحث والتطوير يزيد من احتمال الابتكار لدى المؤسسات بنسبة 0.94 % شريطة أن يكون ذوي كفاءة ومهارات عالية، وكذا وجب الاستثمار في المورد البشري الخاص بالبحث والتطوير حيث أكدت دراسة (Collins و Smith, 2006) أن المورد البشري الخاص بالبحث والتطوير يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار بالمؤسسة³.

¹ - بلال زويوش، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² - Zachariadis Marios (2003): **R&D, Innovation, and Technological Progress: A Test of the Schumpeterian Framework without Scale Effects**, The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economie, Vol. 36, N°. 3, p. 584

³ - Collins, CHRISTOPHER J (2006): **Smith, Ken G., Knowledge exchange and combination: the role of human resource practice in the performance for high-technology firms**, Academy of Management Journal, Vol. 49, N°. 3, p 544-560.

أما Angel و Sanchez فيرى أن أنشطة البحث والتطوير تتطلب المزيد من العمال المؤهلين وتحفيز إنشاء شبكات وفرق متعددة التخصصات¹ ، وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بضرورة الاهتمام بشكل كبير بالجوانب التنظيمية التي تساعد على توفير جو مناسب يزيد من فعالية أنشطة البحث والتطوير، لتصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الابتكار.

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

2. البحث والتطوير والابتكار في ظل مبدأ الاستدامة

لقد أصبح اهتمام المؤسسة بالقضايا المتعلقة بالاستدامة أمرا ضروري في الوقت الراهن، فالضغوطات والتهديدات التي فرضتها البيئة الخارجية أوجد لديها مسؤولية كبيرة تجاه عدة أطراف، لتكون فيما بعد حافزا للتغيير وفرصة للتميز من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية الاقتصادية، وتبني وتعزيز دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاهتمام بالابتكار.²

ففي ظل تبني المؤسسات المسؤولية الاجتماعية وانتهاج سياسة واضحة لحماية البيئة، صار اهتمام المؤسسة مضاعف بالنسبة للبحث والتطوير المستدام، باعتباره مصدر جديد للمعارف وحقل خصب لإجراء البحوث الموجهة للابتكار، حيث أصبح البحث مستمر عن حلول للمشاكل الناجمة عن نشاط المؤسسة والتي تؤثر بشكل سلبي على البيئة والمجتمع على حد سواء، من خلال إيجاد تقنيات جديدة أو أساليب عمل جديدة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، وكذا تعديل المنتجات لكي تتلاءم مع أذواق ومتطلبات وتطلعات العملاء بدرجة الأول، مع مراعاة مقتضيات حماية البيئة والحفاظ على صحة أفراد المجتمع.

كما تجدر الإشارة بأن الإنفاق على البحث والتطوير المستدام يكون أكبر بكثير مع ارتفاع نسبة المخاطرة وشح المعلومات، لدى نجد أن جل المؤسسات تأخذ في حسابها المتطلبات والمعايير الاجتماعية - البيئية معا عند القيام بالبحث والتطوير من خلال جمع المعلومات الخاصة بها بهدف تقديم ابتكارات جديدة لا تتعارض وإياها. ومنه يمكن

¹ - Angel Pedro Ortin, Sàncnez Lluís Santamaria (2009) : **R&D managers' adaptation of firms' HRM practices**, R&D Management Journal, Vol. 39, N°. 3, p 284.

² -Mark Mawhinney(2002): **Sustainable development**, understanding the green debates, a black well publishing company Editorial offices, P4.

اعتبار أن المؤسسة تتبع البحث والتطوير المستدام من خلال دمجها متطلبات البيئية والاجتماعية، ونميز بين قسمين للبحث والتطوير المستدام هما:

1.2. البحث والتطوير المسؤول: حيث يقوم على إدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بجميع الجوانب ذات العلاقة، من خلال البحث في: الجوانب الاجتماعية (حماية العمال، ظروف العمل الجيدة، احترام أفكار العمال)، الجوانب المجتمعية (الاختيار الجيد للموردين، الأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبائن، الآثار الصحية)، الجوانب الأخلاقية في العلاقات (كإعادة التوجيه والتكيف في المشروع)، الجوانب الاقتصادية من خلال الحفاظ على أهمية تحقيق الأرباح¹،

2.2. البحث والتطوير البيئي: يعمل على إيجاد الحلول المبتكرة مع مراعاة البعد البيئي فيها، والتي تترجم إلى مجموعة من الأبحاث أهمها:²

- أبحاث تهدف للتقليل من التلوث الهوائي عن طريق إيجاد طرق ووسائل تخفض من انبعاثات الغازات؛
 - أبحاث تهدف للحد من المخلفات السامة وإعادة استعمال وتصفية المخلفات السائلة؛
 - أبحاث تهدف لرسكلة المخلفات الصلبة؛
 - أبحاث تهدف لاكتشاف طرق جديدة في الإنتاج من أجل تطبيق الإنتاج الأنظف؛
 - أبحاث لاكتشاف مصادر جديدة للطاقة النظيفة؛
 - أبحاث تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة في التصميم الأولي والنهائي للمنتج أو ما يسمى بالتصميم الأخضر.
- وعليه يجب على المؤسسة إدراك أن الاستمرار والنمو مرتبط بوضع استراتيجية تقوم على دعم أنشطة البحث والتطوير تراعي من خلالها اقتناص الفرص الخارجية التي تطرح مفهوم الاستدامة، وكذا حصر جوانب القوة الداخلية وتوفرها على متطلبات البحث والتطوير³، مما سيؤديها إلى تحقيق ابتكار يراعي جميع المعايير الموضوعة للاستدامة.

¹ -طارق رايشي(2011): الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة Somiphos، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر، ص114.

² - فريد النجار(2000): إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة الجامعة للنشر، الإسكندرية -مصر، ص438.

³ - نادية العارف(2000): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر، ص386.

3. مساهمة البحث والتطوير في الابتكار

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

1.3. بالنسبة للمنتج: تعمل أنشطة البحث والتطوير على إيجاد تصميم جديد للمنتجات من خلال استخدام المعارف المنتجة في مجال بحوث الإنتاج وتطويرها، ويعتبر تصميم المنتج هو تلك الممارسات التي ينتج عنها منتجات ذا أثر سلبي أقل على البيئة والإنسان طول دورة حياة المنتج¹، ويهدف أيضا إلى تحقيق عوائد اقتصادية من خلال التحكم في الموارد والعمليات، وبالتالي فالبحث عن تصميم منتج بهذه المعايير سيؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة تتماشى وتحقيق التنمية المستدامة.

- **بالنسبة للعملية الإنتاجية:** أن البحث عن طرق التحكم في المواد بالنسبة للمؤسسة معناه القدرة على التحكم في الإنتاج كما ونوعا وتوقيتا، أي الاستغلال الأمثل للموارد بهدف التقليل من الضياع وقدرة توفرها بالكميات اللازمة وبالتكلفة المناسبة، فضلا عن تحسيد الأفكار الجديدة والمعرفة المنتجة لتطوير مختلف الطرق والأساليب بما يحقق الأمثلية في الإنتاج والعمليات، وكذا إدخال المواد المعادة أو الصديقة للبيئة والطاقات المستدامة بدل المواد الضارة وبالتالي الوصول إلى ابتكار عملية إنتاجية جديدة.²

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

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

¹ - ثامر البكري(2012): استراتيجيات التسويق الأخضر تطبيقات - حالات دراسية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص365.

² - السعيد بن لخصر(2018): أثر أنشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية السياحية المستدامة-دراسة حالة قطاع السياحة الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -مسيلة، الجزائر، ص ص 44-45.

والذي يربط مصلحة الفرد بمؤسسته بما يحقق المناخ الداخلي المناسب، وبالتالي الوصول للابتكار التنظيمي الذي سيحسن من الابتكار والأداء بشكل عام.¹

المطلب الثاني: علاقة الابتكار بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

يعتبر الابتكار من أحد أهم أسس الميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للمؤسسات، ذلك أن الابتكار بمخرجاته المراعي للمعايير الاجتماعية والبيئية سينعكس على أبعاد الميزة التنافسية، وذلك من خلال:

1. أثر الابتكار على البعد البيئي للميزة التنافسية المستدامة

في ظل تنامي مفهوم المسؤولية البيئية للمؤسسات أصبح الابتكار هو الحل الأنسب للمؤسسة لتلبية المتطلبات البيئية والوصول إلى تنفيذ منتج جديد أو تحسينه، أو عملية وطرق إنتاج جديدة، أو طريقة تسويقية جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية، أو تنظيم أماكن العمل، وذلك بهدف جعلها تتلائم مع أذواق وتطلعات العملاء ومقتضيات حماية البيئة، حيث يساهم الابتكار في محاولته لإيجاد عدة طرق وممارسات للتعامل مع القضايا البيئية، بالتأثير الإيجابي على البعد البيئي للميزة التنافسية المستدامة من خلال:²

- ميزة التميز عن طريق تحسين صور وسمعة المؤسسة نتيجة الابتكار في المنتجات والعمليات غير المضرة بالبيئة وصحة الإنسان من جهة، وكسب شريحة من المستهلكين الخضر وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتقوية موقعها التجاري من جهة ثانية، بالإضافة زيادة الوعي البيئي لدى العمال وجعلها تعمل بكفاءة لتحسين أدائها البيئي.
- ميزة تخفيض التكاليف عن طريق التقليل من الهدر في الطاقة والمواد الأولية بالاستغلال العقلاني والرشيد لها، والتقليل من تكاليف التخلص من النفايات عن طريق إعادة تدويرها أو بيعها لمؤسسات أخرى مما يعطي للمؤسسة قيمة مالية مضافة، وكذا تجنب دفع الضرائب التي تفرضها الدولة على المؤسسات الملوثة والتي تشكل عبئا إضافيا على المؤسسة، فضلا عن تحقيق هامش ربح إضافي من خلال تجنب تحمل تكاليف التلوث للحد من الآثار السلبية على البيئة.

¹ - السعيد بن لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² - رندة سعدي، خالد قاشي(2019): ابتكار الأخضر كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسات من خلال التوجه نحو البيئة-عرض تجارب مؤسسات عالمية-، المجلد 10، العدد 1، مجلة الاقتصاد الجديد، جامع خميس مليانة -الجزائر، ص206.

2. أثر الابتكار على البعد الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة

تعتبر المؤسسة اليوم أحد الأطراف الفاعلة المعتمد عليها في إيجاد حلول للمشاكل والاهتمام بالقضايا الاجتماعية، فضلا عن القيود المفروضة على نشاطها من الناحية الاجتماعية والثقافية، فالابتكار يقوم على اعتبار كل ما تقدم فرصة يمكن من خلالها طرح حلول قادرة على تكوين وتعزيز علاقة جيدة مع جميع الأطراف أصحاب المصالح، ذلك بتقديم مخرجات مبتكرة (منتج، عملية، تسويق، تنظيم) تراعي بالدرجة الأولى صحة وسلامة الإنسان وتجنبه للمخاطر، كما تعمل أيضا على المساهمة في حل بعض المشاكل والاستجابة لمتطلبات الأطراف أصحاب المصالح، لينعكس كل هذا على تعزيز البعد الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة، وذلك بتحقيق المزايا التالية:¹

- إيجاد قيمة مضافة للمساهمين وتجعلهم أكثر ثقة في المؤسسة نتيجة للسياسات الاجتماعية المبتكرة التي تطبقها تجاه العاملين والمجتمع وبالتالي تحسن من نظرة الآخرين للمؤسسة.
- زيادة رضا العاملين نتيجة إشراكهم في تنفيذ المتطلبات الاجتماعية والرفع من معنوياتهم، وكذا فتح المجال أمام طرح الأفكار الإبداعية للمؤسسات لينعكس ذلك على رضاهم الوظيفي وتفاعلهم مع مجتمعاتهم.
- كسب التميز عن منافسين نتيجة دعم المجتمع لها في جميع أنشطتها وأعمالها، وكذا المشاركة في تنمية بعض مشاريع المؤسسة.
- تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء والمستهلكين الجدد عن المؤسسة وبالتالي تفضيل لمنتجات وخدمات المؤسسة
- سهولة الحصول على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها نتيجة شعورهم بنوع من الولاء لتلك المؤسسة، كما أنهم سيقومون بالدعاية المجانية لها عند الحديث مع نظرائهم عن المعاملة المميزة والأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة.
- ضمان الحصول على ما تريد من مواد أولية في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة، ومع إمكانية طلب من الموردين تقدير أسعار أقل وجودة أفضل وكذا تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة.

¹ -محمد شقراني(2019): المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة زيان عشور-الجلفة، الجزائر، ص ص 255-261.

- زيادة القيمة السوقية للمؤسسة نتيجة السمعة التي تكتسبها مما يجعلها قادرة على جذب المستثمرين وزيادة رؤوس الأموال.

- الاستفادة من المزايا التمويلية من طرف الأوساط والمؤسسات المالية نتيجة السمعة الحسنة للمؤسسة، وكذا زيادة إمكانية الحصول على قروض ميسرة وتسهيلات ائتمانية من البنوك أو أن تحصل على إعانات حكومية.

3. أثر الابتكار على البعد الاقتصادي للميزة التنافسية المستدامة

تحاول المؤسسة من خلال الابتكار الوصول لعدة أهداف تتمركز أغلبها في الأهداف الاقتصادية لها (أو تتميز أغلبها بالطابع الاقتصادي)، لهذا يمكن التمييز بين عدة جوانب لتأثير الابتكار على البعد الاقتصادي للميزة التنافسية المستدامة، والتي نلخصها فيما يلي:

1.3. تأثير على قوى التنافس:

يؤدي الابتكار إلى إحداث تأثير على مختلف قوى التنافس من خلال:

- التأثير على القوي التنافسية عن طريق خفض التكلفة بهدف التحكم في الأسعار وتخفيضها لجذب العملاء بعيدا عن المنافسين حيث أن الابتكار والوصول إلى التكنولوجيا الحديثة تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة، كما يساهم الابتكار في تدعيم جودة المنتجات فإنه من يتبنى هذه الابتكارات يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الابتكارات مبكرا كلما استفادت من هذه الميزة.¹
- التأثير على المنافسين المحتملين من خلال بناء ولاء لعلامة منتجاتها مستمد من الابتكار المستمر التي ستقلص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد، عن طريق الانفراد بأساليب الإنتاج جديدة من خلال الاستحواذ على حقوق الملكية، أو عن طريق تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة للدخول إلى الصناعة من خلال الاستثمار المكثف في البحوث والتطوير حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة الابتكارات الجديدة، وبالتالي ارتفاع حواجز الدخول أمام المؤسسات الراغبة في ذلك، والعكس يكون في حالة توصل هذه الأخير إلى ابتكار جديد قد يحطم هذا الحاجز.²

¹ - الزوهير رجراج (2015): دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، الجزائر 3، الجزائر، ص 94.

² - محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 212.

- التأثير على القوة التفاوضية للزبائن فإذا أدى الابتكار إلى تنميط المنتجات الموجودة في الأسواق، فإن هذا يمكن المشتريين من تحويل طلباتهم إلى مؤسسات أخرى وبسهولة وبتكلفة أقل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين، وإذا ساهم الابتكار بإضافة خصائص جديدة للمنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى إيجاد تفضيل قوي من الزبائن مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين العملاء والبائعين.¹
- التأثير على قوة الموردين من خلال الابتكار في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فهذا يسهل على الزبائن التنقل من مورد إلى آخر، الأمر الذي يجعل المنافسة شرسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن، أو إذا توفرت لدى الموردين تكنولوجيا معينة متصلة بأداء منتج بخصائص معينة بها، تستطيع أن ترغب الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة، ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة على عملائهم.²

2.3. تأثير على الاستراتيجية التنافسية:

ويتمثل أثر الابتكار على الاستراتيجيات التنافسية فيما يلي:

- التأثير على استراتيجية التكلفة يتوجب على المؤسسة أن تركز جهودها في مجال البحث والتطوير، من أجل تحسين وتطوير المنتجات والعمليات بغية تخفيض التكاليف، وبالتالي يمكن القول بأن البعد الحقيقي لعملية الابتكار هو تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحدوية بصفة خاصة، كما يستطيع الابتكار بصفة خاصة أن يساهم في تعزيز ميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ويجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، ويندرج أثر الابتكار على استراتيجية التكلفة الأقل في حالتين: إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة، بحيث لا تحدث تغيرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق، مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها، أو يبرز الأثر عند الحديث عن الابتكار الجذري من خلال وضع طريقة إنتاج جديدة تؤدي إلى تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة على منافسيها الحاليين، خاصة إذا ما أدت هذه الطريقة على إحداث تخفيضات معتبرة في التكاليف

وبالتالي تحكم أكبر في الأسعار وتحقيق هوامش أكبر، وهذا ما قد يشجع المؤسسة على العمل لإيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة

¹ - حميدة زواوي، مرجع سبق ذكره، ص131.

² - رزيقة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص67.

خاصة. 1

- تأثير على استراتيجية التميز من خلال المنتجات والخدمات المبتكرة يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى إيجاد الولاء للعملاء من قبل الزبائن حيال منتجاتها، مما سيؤدي إلى إيجاد عوائق دخول للمؤسسات المنافسة الأخرى في نفس المجال الصناعي.²
- تأثير على استراتيجية التركيز من خلال إعطاء صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق، وزيادة الخدمات المقدمة للشرحية السوقية المستهدفة وكذا تقليص التكاليف، وتلجأ المؤسسة إلى استراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكاناتها بتغطية القطاع بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما يدفعها إلى إدخال تحسينات بصفة مستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلي حاجيات الجزء المستهدف من السوق.³

وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار في حالة توفر العوامل الأربعة التالية:⁴

- ينبغي ألا يكون هذا الابتكار سهل التقليد بحيث يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه، وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين، وتكمن الصعوبة هنا في مصدر الميزة التنافسية بحد ذاتها.
- ينبغي أن يكون هذا الابتكار انعكاساً أو استجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين مما يضمن استمراره وبقائه نتيجة توفيره للعوائد المالية والمادية اللازمة لذلك، وهذا الأمر يتطلب الدراسة المتأنية والسليمة لمتطلبات وحاجات المستهلكين، والإنفاق على أنشطة البحث والتطوير بشكل سليم أيضاً.
- أن يمكن الابتكار المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة، حتى تتمكن من الحصول على ميزة إما التكلفة الأقل إذا تمهلت في دخول السوق

وانتظرت انخفاض تكاليف الدخول للقطاع وكذلك مخاطره. وأما ميزة الحصة السوقية الأكبر والسمعة والعلامة التجارية الأقوى والأكثر تأثيراً لدى المستهلكين مما ينشأ لديهم نوعاً من الالتزام باقتناء منتجاتها، أما بالنسبة للعمليات أو النظم الإدارية المبتكرة فإن تطبيقها متأخرة ممكن أن يساعد المؤسسة في تخفيض المخاطر الممكنة جراء

1 - نعيمة باريك، براينيس عبد القادر (2010): متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، المتلقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، أيام 8-

9 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلى - الشلف، الجزائر، ص 10.

2 - رزيقة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

3 - حميدة زواوي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

4 - نعيمة باريك، براينيس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 7.

تطبيق نظم جديدة، يساعدها أيضا على فهم هذه النظم أكثر حتى تتمكن من تطبيقها بشكل فعال وهو ما يميز الابتكار.

- أن يكون الابتكار قائما على إمكانيات وقدرات مالية أو تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها، وبالحصول يستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية الناجمة عنها ميزة مرتفعة وصعبة التقليد على الأقل على المدى القصير.

المطلب الثالث: مساهمة البحث والتطوير في تحسين الميزة التنافسية المستدامة

تتعد مخرجات أنشطة البحث والتطوير والتي يعد الابتكار واحدا منها، بل يمكن القول عليه المخرج النهائي أو الأخير في حالة نجاح نشاط البحث والتطوير، فهو الهدف الرئيسي الذي تقوم المؤسسة باستثمار أموالها وتوفير جميع متطلبات أنشطة البحث والتطوير، لكن هذا لا يمنع من وجود مخرجات أخرى أهمها:

1. دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يعتبر الإبداع بوصفه البعد الجديد من أبعاد الأداء الاستراتيجي، مصدر فعال طويل الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يتطلب هذا ليس تبني المؤسسة الاستراتيجية الاستباقية فقط، بمعنى تكون هي القائم للحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، وإنما أيضا في أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة، ليصبح العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد.¹ والإبداع هو القدرة على التعامل مع المواقف من منظور جديد، من خلال الربط بين مجموعة من المفاهيم لتوليد أفكار جديدة، وغير متوقعة لحل مشكلة معينة أو استغلال فرصة متاحة²، حيث تكمن أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة في زيادة الوصول إلى حل للمشاكل بطريقة أصيلة، وكذا الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات المرتبطة بإدارة المخاطر والتكيف مع التغيرات، مما سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال التحول بسرعة لهذه الأفكار وتقديمها في شكل المنتج الجديد أو تغيير العمليات الإنتاجية بالإضافة إلى تقليل كلفة التصنيع مما سيجعلها تحقق الأسبقية على منافسيها³. وبالتالي على المؤسسة إذا ما أرادت ضمان إستدامة الميزة التنافسية العمل للإبداع بشكل مستمر بالاعتماد على النقاط التالية:⁴

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق، ص 302-303.

² - Kathrine E Leigh, Any Mhuder, Kenneth Tremblay(2013): **Fostering individual on organizational creativity in design, systemics, cybernetics and informatics**, vol, N°07, p 65.

³ - أسامة محمد خير(2012): **إدارة الإبداع والابتكار**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص45.

⁴ - يوسف زكريا رحمان، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

- يسمح الإبداع بالحفاظ على معدل النمو في السوق لفترة طويلة من خلال التحسينات على المنتج أو على طرائق الإنتاج، مما يدعم المبيعات، ويسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي مضاعفة الربحية المتفوقة واستدامتها؛
- يؤدي الإبداع إلى بعث نشاط كان مستقرا أو آيلا إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده واستدامة التكنولوجيا؛
- يساهم الإبداع في وضع حواجز دخول على الداخلين المحتملين من خلال التكنولوجيا الجديدة، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه الحالة تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج، والتمتع بالمزايا التنافسية لفترة زمنية طويلة أو مستدامة؛
- يؤدي الإبداع إلى توسيع الفجوة التنافسية، فتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛
- يؤثر الإبداع بقوة على مردودية طرائق الصنع، فالإبداع يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير الإيجابي على الربحية والمحافظة على الميزة التنافسية لفترة طويلة.

2. المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

لقد أصبحت المعرفة باعتبارها رصيد وخبرة معلومات لتجارب مصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يرى Duffy أن استخدام المعرفة المتولدة من شأنه أن يقلل من تكاليف المؤسسة ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق¹، أما Filmon يعتبر المعرفة المنتج الذي تحصل عليه المؤسسة كنتاج للمعالجة المنظمة والمنهجية للبيانات والمعلومات والتعلم، بحيث أصبحت المعرفة من الأصول الأكثر أهمية لما لها من دور فعال في إيجاد الميزة التنافسية المستدامة² ويمكن تحديد أنواع المعرفة في المؤسسة فيما يلي: ³

- المعرفة الجوهرية: تمثل الحد الأدنى للمعرفة التي يتوجب على المؤسسة إمتلاكها من أجل التنافس المعرفي في المجال الذي يعمل فيه، لكنه في المقابل لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى البعيد؛

¹ - أحمد بلالي(2005): تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 12-13 نوفمبر، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، ص132.

² - Filmon A uriarte Jr (2008): introduction to knowledge management, ASEAN Foundation, Indonesia, p2.

³ - حياة قمري(2017): دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، ص ص 137-138.

- المعرفة المتقدمة: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية تميزها عن المنافسين، ولكن بإمكانهم الوصول إليها، وهنا تبدأ المؤسسة بالتركيز على اكتساب المزيد من هذه المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين، ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عليهم.

- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تعطي القدرة على قيادة القطاع وفي هذه الحالة يكون التمايز للمؤسسة واضحا مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده. هذه الأخيرة قد تكون إذا معرفة جوهرية لدى ينبغي على المؤسسة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى وتمنحها ميزة تنافسية عليها.

وعليه يمكن التمييز بأن المعرفة تتوفر فيها شروط: القيمة، الندرة، عدم القدرة على المضاهاة، وعدم القابلية للإحلال، التي يمكن أن تجعلها مصدرا مهما من مصادر الميزة التنافسية المستدامة، ففي ظل التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتحتسيدها في تكنولوجيات وأساليب وسلع وخدمات جديدة أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات¹، ويمكن اختصار مساهمة المعرفة في تعزيز وتقوية ميزتها التنافسية من خلال النقاط التالية:²

- المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة بواسطة الابتكار؛
- المعرفة تزيد من حجم العوائد من خلال التميز المعرفي عن المنافسين؛
- المعرفة تعمل على تحسين أساليب وطرق العمل ومن ثمة تخفيض التكاليف
- المعرفة تجذب المستهلكين الجدد وتحافظ على المستهلكين ذوي الولاء؛
- إضافة خصائص وسمات للمنتج ينسجم وتطلعات المستهلكين؛
- التركيز على الأفراد والمنتجات المتنوعة وتجزئة الأسواق لتحقيق التميز؛
- البحث المتواصل عن الحاجات المتجددة للمستهلكين وتطويرها وابتكار المنتجات الجديدة؛

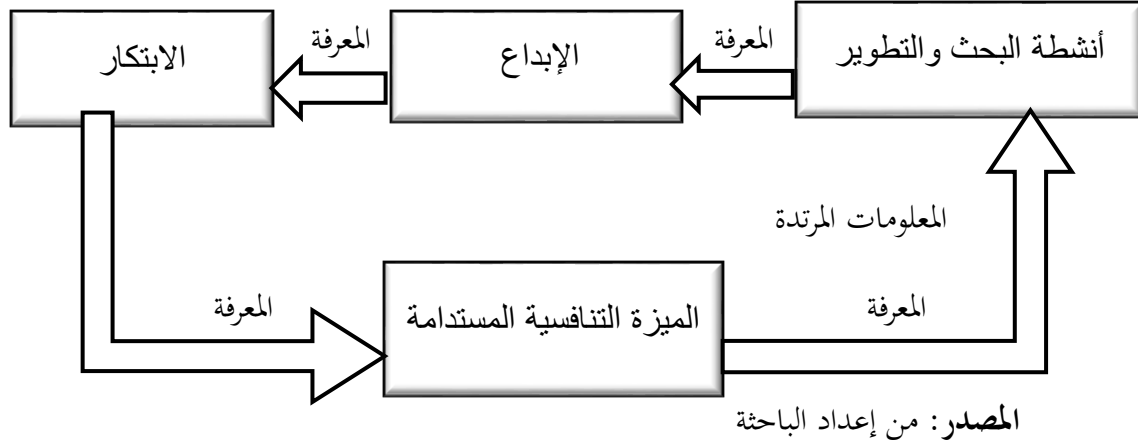
وعليه فإن جميع مخرجات أنشطة البحث والتطوير يمكن اعتبارها مصدر للميزة التنافسية المستدامة وذلك بالنظر إلى توافق مميزاتها مع شروط الميزة التنافسية المستدامة، إلا أن تحقيق هذا الأخير يترجم بالتفوق الذي تحققه المؤسسة في السوق من خلال اكتساب الحصة السوقية وزيادة أرباحها، وهذا من خلال تقديم المؤسسة لابتكارات جديدة في

1 - عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 86.

2 - كمال زموري (2009): دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة سطيف-، مذكرة ماجستير علوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة، الجزائر، ص 98.

المنتجات والخدمات، العملية الإنتاجية، الأساليب أو الطرق التسويقية والتنظيمية، أما بالنسبة للإبداع والمعرفة يمكنها أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة إذا تم تحويلها وتطبيقها على أرض الواقع لتصبح بعدها عبارة عن ابتكار. ويمكن ترجمتها في الشكل التالي:

الشكل رقم (١): سيورة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من أنشطة البحث والتطوير



ويكون ذلك بالعمل في تناغم وتسلسل عن طريق دمج أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة، من خلال توفيرها لمتطلبات البحث والتطوير إلى أفكار إبداعية يمكن أن تحول لابتكارات حالية أو مستقبلية، فضلاً عن زيادة المخزون المعرفي الذي يمكن أن يساعد في تحسين هذه الابتكارات فيما بعد، لهذا فالابتكار هو التطبيق أو التنفيذ للمدخلات المتمثلة في الإبداع من خلال الأفكار الإبداعية المتوصل إليها، وكذا قاعدة أو مخزون من المعارف المتوفرة داخل المؤسسة أو لدى المورد البشري، وعليه يمكن القول إن الإبداع والمعرفة هي المغذي الأول للابتكارات والتي بدورها تكون المحرك الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل، يمكن اعتبار الميزة التنافسية المستدامة امتداد للميزة التنافسية التي تقوم على نفس الأهداف والأسس من الناحية الاقتصادية، ليكون الاختلاف في الأسس الاجتماعية والبيئية التي أضيفت كنتيجة لظهور مفهوم التنمية المستدامة والتي ينبغي أن تعمل بالتوازي معا بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

كما أن المؤسسة اليوم أصبحت على وعي أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أمرا ضروري خاصة في ظل التحديات التي فرضت عليها، ما جعلها تعمل على استغلال مواردها الداخلية واغتنام الفرص المتاحة النابعة من مصادر متنوعة خاصة تلك اللاملموسة منها التي تعتبر أساس بناء ميزة تنافسية مستدامة. إلا أن تحقيق الميزة التنافسية لا يكفي بل يجب المحافظة عليها وتطويرها بصفة مستمر خاصة مع المنافسة الشديدة.

ومن خلال ما تم التطرق له، يمكن القول إن المحرك الأول لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو الابتكارات الناتجة عن أنشطة البحث والتطوير من خلال تحقيقها للأسبقية على منافسين في السوق وكذا قدرتها على إرضاء جميع أطراف أصحاب المصلحة عن طريق تقديم كل ما يتماشى وتطلعاتهم، فضلا عن أن البحث والتطوير المستمر سيعمل على أن تكون عملية الابتكار حيويا مما سيحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء والاستمرار.

الفصل الثالث

واقع أنشطة البحث والتطوير والابتكار
بمجمع صيدال تحليل المزايا التنافسية
المستدامة

تمهيد

بعدما تم التطرق في الجانب النظري للتطور الذي عرفته بيئة الأعمال والانتقال إلى الميزة التنافسية المستدامة، والوقوف على الدور الذي تلعبه أنشطة البحث والتطوير في الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال إبراز وتوضيح العلاقات الترابطية بين متغيرات الدراسة.

لابد من تسليط الضوء على بيئة الأعمال الجزائرية من خلال الانتقال إلى الوقوف على الواقع من خلال دراسة قطاع الصناعات الصيدلانية وتحديدًا دراسة حالة مجمع صيدال، والتي بدورها تسعى جاهدة من أجل مواكبة التطور العالمي الحاصل وتحقيق الاستمرارية والبقاء.

وذلك من خلال سيتم تخصيص هذا الفصل لدراسة واقع الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير والابتكار داخل القطاع الصيدلاني، مع التركيز على مؤسسة "المجمع الصناعي صيدال" التي تم اختيارها كحالة للدراسة الميدانية، بهذا فقد تم تقسم الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: قطاع واقع الصناعات الصيدلانية في العالم

المبحث الثاني: تشخيص واقع قطاع الصناعات الصيدلانية في الجزائر

المبحث الثالث: واقع أنشطة البحث والتطوير والابتكار والتنافسية في مجمع صيدال

المبحث 1: قطاع الصناعات الصيدلانية في العالم

الصناعة الصيدلانية من بين اهم الصناعات في العالم، والتي يتم التعويل عليها في العديد من الجوانب السياسية، الصحية، والاقتصادية بالنظر لدور الذي تلعبه فيها، حيث نجد الدول تتسارع للامتلاك صناعة صيدلانية قوية وتتصف بالعصرية وينعكس هذا من خلال ميزانيات الكبيرة المرصدة اليها، والذي يكون الجزء الأكبر منها موجه للبحث والتطوير الصيدلاني باعتباره أساس قيام هذه الصناعة.

في هذا الإطار سيتم التعرف في هذا المطلب على اهم المفاهيم ذات العلاقة بالصناعة الصيدلانية، وكذا تحليل السوق الصيدلانية العالمية ليكون في الأخير تسليط الضوء على البحث والتطوير والابتكار الصيدلاني.

المطلب 1: ما هيه الصناعات الصيدلانية

تعتبر الصناعة الصيدلانية جزء من الصناعات الكيمائية، فهي تنتمي بالتحديد إلى الصناعات الكيمائية الدقيقة والتي تعد من الصناعات الاستراتيجية التي تعول الدول عليها في تحقيق التنمية الاقتصادية من جهة، والرفع من مؤشرات التنمية البشرية بتوفيرها للمنتجات الصيدلانية والحرص على التغطية العلاجية من جهة أخرى.

تعريف الصناعات الصيدلانية وخصائصها

تعد الصناعة الصيدلانية من الصناعات الاستراتيجية في العالم، والتي تعمل جميع الدول إلى ترقيةها وتطويرها، فهي تضم مجموعة وظائف البحث والتطوير، الإنتاج، والتسويق، وكذا مجموعة من المتعاملين الشركات الصيدلانية والموزعين، والهيئات الحكومية التي تهدف إلى توفير الأدوية اللازمة للطب البشري والحيواني بالجودة العالية والفعالية المطلوبة، وذلك وفقا لإجراءات والقواعد المحددة.¹ أما البنك الدولي فقد عرفها على أنها "الصناعة التي تتضمن تصنيع، استخراج، تحويل، تنقية، وتعبئة المواد الكيمائية من اجل استخدامها كأدوية للإنسان والحيوان."²

وتتضمن الصناعة الصيدلانية عدد من الصناعات الفرعية التي يمكن أن تخصص المؤسسة التابعة لهذا القطاع في فرع واحد منها فقط، أو العمل في جميع الفروع باتخاذها أنشطة لها، وتمثل هذه الفروع فيما يلي:³

¹ - وسيلة بن معمر، فرحات غول (2018): سيروية البحث والتطوير في الصناعة الصيدلانية دراسة حالة تاكيدا الدوائية كنموذج للابتكار المفتوح، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جامعة عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، الجزائر، ص ص 731-732.

² - World bank(1998): **Pharmaceutical industry**, World bank group, Pollution prevention and abatement handbook, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e1949b004886594cb8cafa6a6515bb18/pharma_PPAH.pdf?MOD=AJPERES, P382, (25/01/2020 – 19:00).

³ - مداح عرابي الحاج (2013): تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، ص22.

- صناعة المادة الأولية أو كما تسمى بالصناعة الأساسية كونها تعمل على توفير العنصر الرئيسي في عملية الإنتاج النهائية، وتتميز بدور مهم في جودة المنتج النهائي، وتكون مكوناتها إما مواد طبيعية أو مواد كيميائية.
 - صناعة مستلزمات التعبئة والتغليف وتتمثل في إنتاج مواد التعبئة والتغليف والكبسولات الفارغة وغيرها من المواد الممتدة لهذه الصناعة، والتي تحافظ على فعالية وجودة المنتج النهائي.
 - الصناعة التحويلية وهي تختص في إنتاج المنتجات النهائية.
- وتتميز الصناعة الصيدلانية على غرار نظيراتها من الصناعات الأخرى بمجموعة من الخصائص التي تنفرد بها، من أهم هذه الخصائص نذكر:¹

- صناعة كثيفة رأس المال وأيضاً التكنولوجية، وعليه فإن المؤسسات الصيدلانية الكبيرة هي تلك التي تحرك التكنولوجيا من خلال الابتكارات والاختراعات وحقوق الامتياز ورأس مالها الضخم.
- تعتمد على التخصص في إنتاج منتجات معينة أو تستهدف فئة معينة، مع المهارات الراقية والخبرات المتراكمة.
- صناعة تشتد فيها المنافسة فهي تجارة مربحة، تثير رغبة العديد من رجال الأعمال رغم أنها تعتبر سوق مسيطر عليها من قبل القليل من المؤسسات الصيدلانية.
- تتمتع الصناعة الصيدلانية بأنظمة توزيع ديناميكية، حيث يشكل نظام التوزيع جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التسويق الصيدلاني، وتتميز بكثير من العلاقات بينها وبين شبكة تجارة الأدوية الخاصة.
- تتمتع بمعدلات إنتاجية عالية وباستراتيجية تقليص التكاليف واستراتيجية تسويقية هجومية.
- أكثر صناعة مقننة بين الصناعات في العالم فهي تخضع لأكثر عدد من القيود والأنظمة التي تحكم مختلف مراحل أعمالها منذ وضع المخططات وبداية الإنشاء وحتى بعد طرح إنتاجها في الصيدليات.
- الاعتماد بشكل كبير ومباشر على الاكتشافات العلمية والتكنولوجية، مما يفرض عليها التجديد الدائم.
- تتميز بضخامة رأس المال اللازم لأقامتها بسبب تعقد عملياتها الصناعية الفنية، فهي تتطلب مستوى فني عالى.²

1 - بشير العلاق (2007): التسويق الصيدلاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص 33.

2 - علاء بهجت إبراهيم(2014): الصناعات الدوائية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني في سورية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية، ص28.

1. أهمية الصناعة الصيدلانية ومنتجاتها:

تحتل الصناعة الصيدلانية مكانة مهمة فيما يخص صحة السكان من خلال ضمان الشفاء التام أو الجزئي من الأمراض والقضاء على الأوبئة، حيث ساعدت الجهود المبذولة في تطوير المنتجات الصيدلانية في انخفاض نسبة الوفيات بصفة عامة ووفيات الأطفال بصفة خاصة، مما أدى إلى ارتفاع أمل الحياة عند الولادة وتسجيل نتائج جيدة في مؤشرات التنمية البشرية¹، هذا من الناحية الاجتماعية.

أما من الناحية الاقتصادية فتعد الصناعة الصيدلانية من بين أهم الصناعات الاستراتيجية التي تتسابق الدول إلى إقامتها وتطويرها، ذلك للدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال:

- تحقيقها لمعدلات عالية من الأرباح خاصة عند طرحها لمنتوج جديد.
- المساهمة في تحسين مؤشرات الابتكار خاصة من ناحية عدد براءات الاختراع المسجلة والإنفاق على البحث والتطوير، فضلا عن المساهمة في بناء اقتصاد المعرفة من خلال الابتكارات وزيادة المعرفة المتراكمة وإيجاد تكنولوجيات جديدة.
- رفع تنافسية الدولة بضمان زيادة الحصة السوقية من خلال الدخول إلى أسواق جديدة خاصة التي تعاني من نقص في تغطية احتياجاتها.
- جلب العملة الصعبة من خلال تصدير المنتجات الصيدلانية وبالتالي زيادة احتياطياتها.
- جذب المستثمرين خاصة الأجانب لاستثمار رؤوس أموالهم مما سيساعد على التوسع وفتح فرص عمل جديدة.

وتتمثل المنتجات الصيدلانية بالدرجة الأولى في الأدوية الطبية سواء تلك الموجهة إلى البشر أو الحيوان أو هما معا، كما يتم ضم إلى جانبها منتجات أخرى مثل المكملات الغذائية ومنتجات التجميل والعناية بالبشرة، بالإضافة إلى التجهيزات الطبية. غير انه في المجمل عند دراسة الصناعة الصيدلانية يتم التركيز على الأدوية بشكل أساسي كونه المنتج الرئيسي الذي انطلقت منه هذه الصناعة والأكثر أهمية. فالدواء جاء معناه في اللغة العربية مما يتداوى به ويقال تداوى بالشيء تعالج به²، أما اصطلاحا فقد عرف بأنه "أي مادة من أصل كيميائي أو نباتي أو حيواني تستخدم لعلاج الأمراض والوقاية منها أو تشخيصها مهما كانت طريق تناولها"³، لتضع منظمة الصحة العالمية تعريف آخر بأنه "وسيلة

1 - الحسين سليماني، إسلام لبصير (2018): دور التكنولوجيا والمعرفة في تحقيق التنمية الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال-، ملتقى دولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، أيام 6-7 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، ص 7.

2 - نصيرة علاوي (2014): موقع الجزائر من صناعة عالميا وعربيا، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد2، العدد 4، الجزائر، ص 196.

3 - نفس المرجع، ص196.

هدفها تأمين شفاء أو تحقيق حماية ووقاية أو إصلاح حالة مرضية".¹ بينما التعريف الرسمي لدواء هو ذلك الذي جاء في قانون الصحة العامة على انه "هو كل مادة أو مزيج من أي تركيب مقدم للعلاج أو الوقاية من مرض في الإنسان أو الحيوانات وأيضا كل منتج يمكن أن يقدم للإنسان أو للحيوانات بغرض التشخيص الطبي أو إعادة تخزين، تصحيح أو تعديل وظائفهم العضوية".²

هناك العديد من التصنيفات والمعايير التي تم على أساسها تقسيم المنتجات الصيدلانية كما يلي:

➤ وفق حقوق التصنيع: تنقسم إلى ثلاث أنواع هي:³

- المنتجات المحمية: بحيث تكون محمية ببراء اختراع من قبل المؤسسة المبتكرة، وتتراوح مدتها من 5 إلى 10 سنوات وكل هذه المدة لا يسمح لأي مؤسسة أخرى من إنتاجها، وتكون أسعارها مرتفعة جدا.
- المنتجات الجنيسة: وهو انتقال المنتجات المحمية بعد انتهاء الفترة القانونية لسريان مفعول براءة الاختراع إلى المجال العمومي أين تكون المنافسة واسعة مع انخفاض الأسعار.
- المنتجات الحرة: التي لا تحتاج لوصفة طبية فيمكن شراؤها مباشرة من الصيدلاني والمحلات العامة، حيث يكون سعرها مرتفع، سوقها محدودة، فهي غير قابل لتعويض من طرف الضمان الاجتماعي.

➤ وفق اسم البيع: وتنقسم إلى:⁴

- الاسم الكيميائي للدواء: أو ما يعرف بالاسم الطبي للدواء حيث يعتمد هذا الاسم على المركبات الكيميائية الداخلة في تركيبه، كما نجد دواء واحد له عدة أسماء وكل هذه الأسماء متماثلة، ويجب أن يكون موحد عالميا لدى المنظمة العالمية للصحة.
- الاسم التجاري: أي العلامة التجارية هو حماية قانونية وهو إسم وضعته المؤسسات الصيدلانية عند البيع، ويكون محمي لمدة تتراوح ما بين 10 إلى 99 سنة عند البلد المصنع له.

➤ وفقا لطريقة البيع: وتنقسم إلى:

- الأدوية التي تباع بوصفات طبية.
- الأدوية التي تباع بدون وصفة طبية.

1- سامية لحول(2014): مساهمة سياسة التوزيع في تشجيع الأدوية الجنيسة بالجزائر -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن المهيدي-أم البواقي، الجزائر، المجلد1، العدد1، ص82.

2 - نفس المرجع، ص83.

3 - مداح عرايبي الحاج(2013): تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد9، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، ص23.

4 - علاوة نصيرة (2015): دور البقطة الاستراتيجية في تحسين المؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد -تلمسان، الجزائر، ص142.

2. تحديات الصناعة الصيدلانية في العصر الحالي:

لقد شهدت الصناعات الصيدلانية العديد من المظاهر التي أحدثت انقلاب واسع في ميكانيزمات الصناعة الصيدلانية العالمية، كل هذه التحولات والتغيرات انعكست على هيكل السوق الصيدلاني العالمي واستراتيجيات المؤسسات الصيدلانية خاصة من ناحية البحث والتطوير، ومن أهم هذه المظاهر:¹

- ظهور التحالفات الاستراتيجية المحلية منها والدولية بين المؤسسات الصيدلانية خاصة الكبرى منها، بين المؤسسات والموزعين، وكذا بين مراكز البحث العلمي، من خلال إقامة علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية.
- الاندماج والاستحواذ بين المؤسسات الصيدلانية باختلاف حجمها الاقتصادي.
- تطور صناعة الأدوية الجينية وبروز مجموعة من الدول المعروفة باسم الدول الناشئة في الصناعات الصيدلانية، وذلك تزامنا مع تراجع الحماية بفقدان المؤسسات الأصلية قدرتها على احتكار إنتاج وتسويق منتجاتها.
- ترتيبات منظمة التجارة العالمية فيما يخص حقوق الملكية الفكرية للبراءات الناتجة عن أنشطة البحث والتطوير الدوائي، وذلك بهدف الحماية للاختراعات المحمية بالبراءات والتصميم الصناعي والأسرار التجارية، مع تحديد فترة الحماية التي تقرها للأدوية المبتكرة عادة ما تكون 20 سنة كحد أدنى.
- التطور الكبير والمستمر والاستخدام المتنامي للتكنولوجيا الحيوية في إنتاج الأدوية الجديدة، مع ظهور مؤسسات البيوتكنولوجيا الصيدلانية.
- دور الحكومات الكبير من خلال صياغتها للسياسة الدوائية وتخصيص مبالغ ضخمة لتمويل البحوث في المجال الصيدلاني.

بالإضافة إلى هذه التحولات يتميز هذا القطاع الحيوي بشدة المراقبة من قبل الجهات المعنية بهذا القطاع سواء على المستوى المحلي أو الدولي، على رأسها المنظمة العالمية للصحة (OMS) التي تضع أنظمة وقوانين صارمة تحكم بها على جودة المنتج الدوائي، كونه يتعلق بالمحافظة على حياة الإنسان وحمايتها بشكل مباشر، لهذا فقد وضعت مقاييس أو معايير محددة للتصنيع تتمثل أهمها في:²

1 - وسيلة بن معمر، فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص ص 734-735.
2 - أمنة شكيو، شيخ الدواي (2019): نظام إدارة الجودة للمنتجات الصيدلانية في الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 3، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص ص 3-4.

- الممارسات الحسنة للتصنيع الدوائي (BPF) وهي مجموع متطلبات ضمان الجودة في عملية تصنيع المنتج الدوائي، من خلال تصنيع ومراقبة المنتج الدوائي بشكل موحد، وذلك حسب معايير الجودة المناسبة لاستعمال المنتج والمحددة في ترخيص طرحه في السوق AMM.

- مبادئ المؤتمر الدولي للتكيف ICHQ تشمل على 49 معيار تضمن الجودة في الصناعة الصيدلانية، تنطوي تحت ثلاثة محاور رئيسية: فعالية الدواء، جودة الدواء وأمن الدواء.

- معايير الأيزو ISO وهي تحتم بضمان الجودة واحترام الإجراءات الصحية والأمنية والبيئية، وتعد الشهادات الأكثر تداولاً الخاصة بمؤسسات الصناعة الصيدلانية: نظام الإدارة البيئية Iso14001، نظام إدارة جودة المعدات الطبية Iso13485، نظام إدارة الجودة Iso 9001.

المطلب 2: تطور الصناعات الصيدلانية في السوق العالمية

لقد تميزت الصناعات الصيدلانية منذ بروزها وتطورها، بالتمركز الجغرافي في الاتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة واليابان باعتبارهم مصدر رئيسي لنمو السوق الصيدلانية، من خلال المخابر العالمية التابعة للمؤسسات المتعددة الجنسيات التي احتكرت عملية الإنتاج والتسويق وكذا اقتصرت عليها عملية الابتكار. لكن مع بداية 2004 برزت العديد من الأسواق الناشئة التي غيرت هذا التمرکز المفروض، والتي تمثل الأسواق التي تحقق مبيعات متصاعدة وتتميز أيضا بأنها البلدان غير المتجانسة من حيث درجة تطوير الصناعة الصيدلانية كالصين، الهند، الأردن، والجزائر... الخ.¹

1. تحليل السوق الصيدلاني العالمي:

لقد شهدت أسواق المنتجات الصيدلانية تزايد مستمرا للمبيعات الإجمالية كل سنة فسجلت سنة 2018 حوالي 1046 مليار دولار بنسبة زيادة 5% عن حجم المبيعات سنة 2017، والملاحظ لهذه الأسواق يجد أنها تنمو بشكل كبير بعدما كانت في سنة 2012 حوالي 856 مليار دولار فقط²، والجدول التالي يظهر تطور حجم المبيعات الصيدلانية:

¹ - سلمى قطاف (2016): اتجاهات الأسواق الصيدلانية دراسة مقارنة بين الصين والجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص 323.

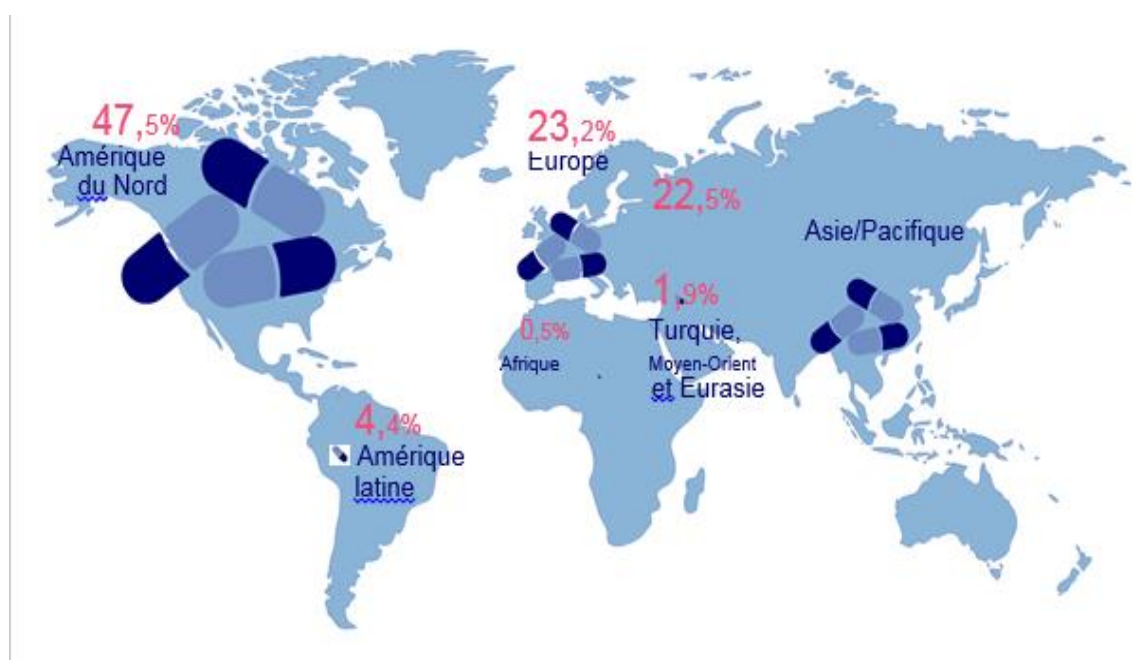
² - Leem (2019) : les entreprises du médicament en France-bilan économique, <file:///C:/Users/Hp/Downloads/BilanEco2019corrig%C3%A9.pdf>, France, p40. (12/5/2020,14:25).

الجدول رقم (3): تطور حجم مبيعات الصيدلانية للفترة 2012-2018							
الوحدة: مليار دولار أمريكي							
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
القيمة	856	639	910	913	941	1000	1.046.1

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد على Leem, **les entreprises du médicament en France-bilan économique 2012-2018**, <file:///C:/Users/Hp/Downloads/BilanEco2019corrig%C3%A9.pdf>, France, (12/5/2020,14:25).

ويرجع هذا الارتفاع عموماً إلى سببين رئيسيين، الأول التطور التكنولوجي الذي ساهم في تحديث الصناعة الصيدلانية وكذا الأبحاث المتواصلة لاكتشاف الجديد في هذا الميدان، أما الثاني فيرجع لزيادة النمو السكاني الذي كان أحد أسباب تزايد استهلاك المنتجات الصيدلانية، فقد ارتفع استهلاك العالم من المنتجات الصيدلانية من 1100 مليار دولار سنة 2017 إلى 1200 مليار دولار سنة 2018، ومن المتوقع استمرار هذا الارتفاع ليبلغ سنة 2023 حوالي 1500 مليار دولار.¹ والشكل التالي يوضح توزيع استهلاك المنتجات الصيدلانية في العالم:

الشكل رقم (18): توزيع حجم الاستهلاك العالمي للمنتجات الصيدلانية لسنة 2018



Source : Leem (2019) : **les entreprises du médicament en France-bilan économique**, <file:///C:/Users/Hp/Downloads/BilanEco2019corrig%C3%A9.pdf>, France, p40. (12/5/2020,14:25).

¹ - Evaluate Pharma(2019) : **The Global Use of Medicine 2019 and Outlook to 2023**, The IMS Institute is now the IQVIA INSTITUTE for Human Data Science, p5.

هذا وتعتبر السوق الأمريكية ليست الأولى في الإستهلاك فقط بل الإنتاج أيضا، بحيث تحتل على الصدارة باستحواذها على 45٪ من السوق العالمية متقدمة بفارق كبير عن الأسواق الأوروبية (ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة وإسبانيا) والتي قدرت نسبتها ب 15.7٪ من حصة السوق، أما اليابان فقد سجلت 7.1٪ من حصة السوق، أما البلدان الناشئة كالصين والبرازيل فقد استحوذت على 10.4٪ من حصة السوق العالمية¹، والجدول التالي يبين أكثر أهم 10 دول مسيطر على سوق الصيدلاني في العالم.

الجدول رقم (4): تطور أهم الأسواق الصناعية الصيدلانية في العالم

البلدان	نسبة (%) حجم السوق 2012	البلدان	نسبة (%) حجم السوق 2015	البلدان	نسبة (%) حجم السوق 2018
الو.م.أ	38.2	الو.م.أ	46.3	الو.م.أ	45.5
اليابان	11.7	الصين	8.4	الصين	8.2
الصين	5.8	اليابان	8.0	اليابان	7.1
ألمانيا	4.7	ألمانيا	4.6	ألمانيا	4.8
فرنسا	4.3	فرنسا	3.5	فرنسا	3.3
إيطاليا	3.0	إيطاليا	3.0	إيطاليا	3.1
كندا	2.6	بريطانيا	2.7	بريطانيا	2.3
بريطانيا	2.5	إسبانيا	2.2	البرازيل	2.2
البرازيل	2.5	كندا	2.0	إسبانيا	2.2
إسبانيا	2.3	البرازيل	1.9	كندا	2.1

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على Leem, **les entreprises du médicament en France-bilan économique 2013**, (12/5/2020,14:25), France, **2016, 2017**, <file:///C:/Users/Hp/Downloads/BilanEco2019corrige%C3%A9.pdf>.

من الجدول أعلاه نلاحظ احتكار الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى في السوق العالمي للدواء، حيث ارتفعت من 38.2٪ سنة 2012 إلى 45.5٪ سنة 2017، فعلى الرغم من تراجع هذه الأخير عن سنة 2016 التي سجلت 46.3٪ لكنها بقية تستحوذ على أكثر من نصف السوق العالمي. ورغم أن الدول الآسيوية كاليابان

¹ - Leem ,op.cit. , p40.

الفصل الثالث:واقع أنشطة البحث والتطوير والابتكار بمجمع صيدال وتحليل المزايا التنافسية المستدامة

والصين هي التي تحتل المراتب الثانية والثالثة على التوالي، إلا أن السوق الأوروبية تبقى تحقق تقدم مع نصيرتها الأمريكية ذلك بالنظر لاحتكار هذه الدول للصناعات الصيدلانية من خلال عدد قليل من المؤسسات العملاقة، والجدول التالي يبين ترتيب أهم المؤسسات الصيدلانية العالمية.

الجدول رقم (5): ترتيب أفضل 10 شركات صيدلانية عالمية حسب رقم الأعمال

سنة 2018			سنة 2012		
اسم شركات الصيدلانية	رقم أعمال	حصة سوقية %	اسم شركات الصيدلانية	رقم أعمال	حصة سوقية %
(مليون \$)			(مليون \$)		
Novartis-1 (سويسرا)	50.7	5.9	Novartis-1 (سويسرا)	55	5.3
Pfizer-2 (الو م أ)	46.9	5.5	Johnson & -2 (الو م أ)	54	5.2
Merckx-3 (الو م أ)	40.2	4.7	Pfizer-3 (الو م أ)	51	4.9
Sanofi-4 (فرنسا)	37.8	4.4	Roche-4 (سويسرا)	45	4.3
Roche-5 (سويسرا)	34.7	4.1	Sanofi-5 (فرنسا)	43	4.1
GSK -6 (فرنسا)	32.7	3.8	GSK -6 (فرنسا)	42	4.0
Astr zeneca-7 (بريطانيا)	32.0	3.7	Mercksco-7 (الو م أ)	42	4.0
Johnson & -8 (الو م أ)	27.8	3.2	Abbie-8 (الو م أ)	41	3.9
Abbott-9 (الو م أ)	26.8	3.1	Lily-9 (الو م أ)	30	2.9
-10			Gilead -10 (الو م أ)	30	2.9
			sciences (الو م أ)		

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على Leem, les entreprises du médicament en France-bilan économique 2013, (12/5/2020,14:25).

2017, file:///C:/Users/Hp/Downloads/ BilanEco2018corrig%C3%A9.pdf, France ,

نلاحظ من الجدول السابق أنه رغم الديناميكية التي تميز السوق الصيدلانية، إلا أن المخبر السويسري Novartis احتفظ بالصدارة مسجلا رقم أعمال 55 مليار دولار وحصة سوقية قدرة ب 5.3% سنة 2018، فضلا عن استحواد المؤسسات الأمريكية على قائمة الترتيب وهذا ما يفسر امتلاكها لأكبر حصة في السوق الصيدلانية العالمية.

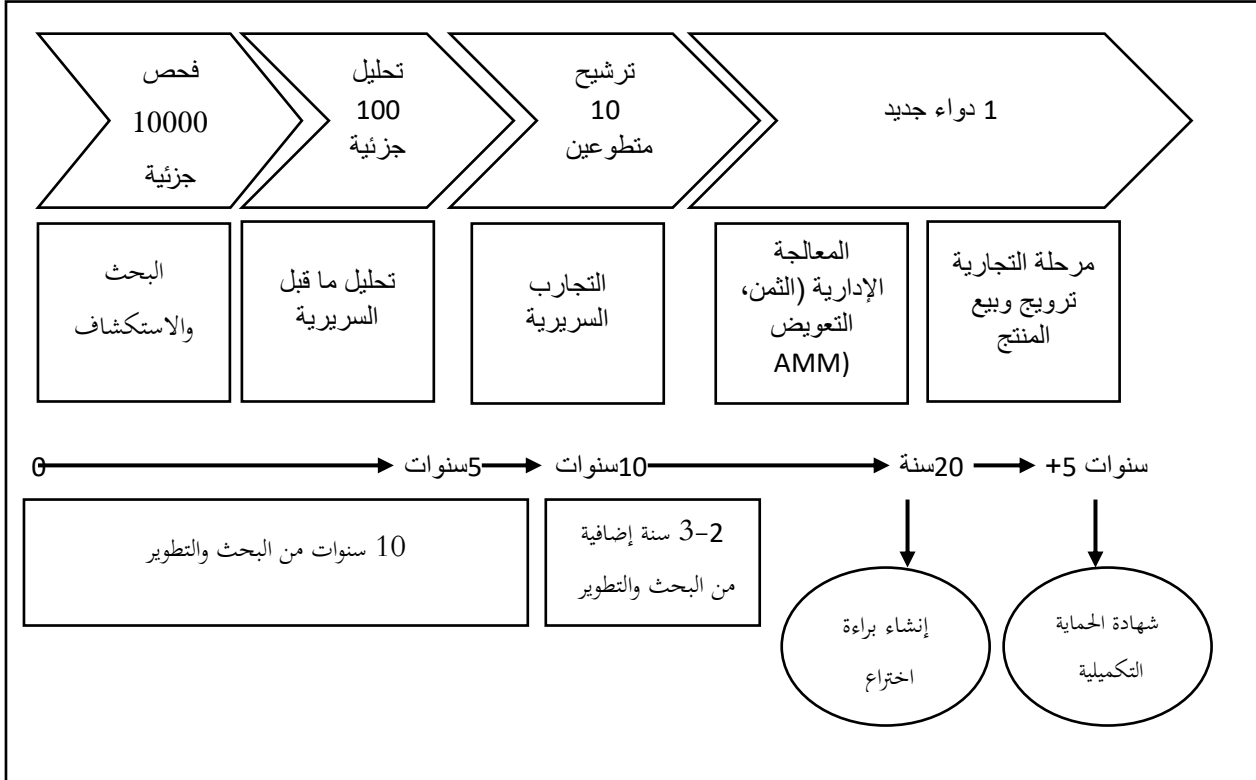
المطلب 3: البحث والتطوير والابتكار الصيدلاني العالمي

لطالما اعتبر البحث والتطوير القاعدة التي تقوم عليها الصناعة الصيدلانية، لهذا حرصت المؤسسات الصيدلانية على التسارع نحو التوجه القائم على هذه الأنشطة بهدف تحقيق الابتكار إلا أنه يمر بعدد من المراحل، وهذا ما سيتم التطرق إليه مع القيام بتقييم للبحث والتطوير في العالم، والتعريض على أهم التغيرات في نموذج البحث والتطوير بشكل عام.

1. مراحل البحث والتطوير الصيدلاني:

تعد مراحل البحث والتطوير نفسها رغم اختلاف مجالات أو نشاطات الصناعة والقطاع الذي تنتمي إليها، غير أنه توجد تفاصيل أو مراحل فرعية تختلف فيها وتحدد حسب خصائص كل قطاع. عموماً يمكن تقسيم مراحل البحث والتطوير الصيدلاني إلى مرحلتين أساسيتين، كل مرحلة تتفرع عنها عدد من الخطوات أو المراحل الفرعية التي يجب أن يمر بها المنتج الجديد ليصل إلى الأسواق على وجه الخصوص، حيث تختلف المدة الزمنية التي تتميز بالطول غالباً ما تكون أكثر من عشر سنوات، والشكل التالي يلخص أهم هذه المراحل:

الشكل رقم (19): مراحل عملية البحث والتطوير للمنتجات الصيدلانية



Source: Les entreprises du médicament, Genèse d'un médicament, [http:// www.leem.org](http://www.leem.org), Consulté le : 20/02/2020, 22:00, P01.

1.1. مرحلة البحث الأساسي:

تتضمن هذه المرحلة سلسلة البحوث والدراسات الهادفة إلى تحليلات حول طبيعة المرض وأسبابه وتطورات وآثاره وذلك من أجل الفهم الدقيق لآلية المرض، لينطلق بعدها عملية توليد الأفكار التي تستمر حتى تنفذ إمكانية توليد فكرة جديدة، حيث يتم اختيار بدقة الجزء المتضمن المرض الذي قد يكون مورثاً أو بروتينا داخل الجسم، ذلك بهدف معرفة الجزئية الذي يمكن أن يتداخل مع جزء الدواء وقابل للتأثر به. ليتم الاستعداد بعدها إلى البدء في عملية البحث عن الدواء أو بشكل أدق البحث عن الجزء أو المركب الوعد الذي يسمح بإعاقه المرض. وقد تمتد هذه المرحلة إلى اكتشاف وتأسيس مركبات جديدة من المتوقع أن تصبح دواء من سنتين إلى 3 سنوات.¹

2.1. مرحلة البحوث قبل السريرية:

تستغرق عادة من 3 إلى 5 سنوات والتي تهدف إلى التعرف على مدى فعالية المركبات الجديدة وإجراء بحوث السلامة²، من خلال تجربة المادة الفعالة على أنسجة وخلايا الحيوانات المخبرية كمرحلة أولى وبعدها على الحيوان كامل، وإجراء اختبارات مكثفة حول سمية ونشاط المركبات الواعدة داخل المختبر، ليتم بعدها تقسيم المركب إلى خمسة مركبات فقط مع إمكانية الانتقال بهم لإجراء الاختبارات على البشر، والبدء في التفكير على سبل تحويل الإنتاج بكميات صغيرة إلى الإنتاج على نطاق واسع في حالة نجاح المرحلة المقبلة.³

3.1. مرحلة البحوث السريرية:

بعد الاختبارات المكثفة في المرحلة السابقة والتوصل إلى نتائج إيجابية على نماذج الحيوان الحية، تتقدم المؤسسة بعدها بطلب إلى السلطات الرسمية المتخصصة، بهدف الحصول على الموافقة لبدء الشروع في تنفيذ الاختبارات السريرية، تكون ما بين 3 إلى 7 سنوات للتأكد من فعاليته وسلامته على الإنسان، وتتم هذه المرحلة بثلاث مراحل فرعية تطبق على عدد من المتطوعين⁴، ويمكن تمثيلها في الجدول التالي:

1 - سلمى قطاف(2018): تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف1، الجزائر ، ص86.

2 - نفس المرجع، ص 87.

3 - ووسيلة بن معمر ، فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 737.

4 - سلمى قطاف، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الجدول رقم (6): مراحل الاختبارات السريرية للمنتج الصيدلاني الجديد

البيان	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
حجم العينة	من 20 إلى 100 شخص	من 100 إلى 500 شخص	من 1000 إلى 3000 شخص
خصائص العينة	يجرب على أشخاص متطوعين يتمتعون بصحة جيدة	يجرب على الأشخاص المصابين بالمريض محل الدراسة	عدم التعيين
الهدف	تحقق من أمن الدواء بالنسبة لجمل الجسم بالتأكد من: - كيفية امتصاصه وهضمه - كيفية التخلص منه داخل الجسم - طبيعة الآثار الجانبية التي تنتجها	- فحص أخطاره وآثره الجانبية - تحديد الجرعات المثلى والجدول الزمني للعلاج	- تأكيد لأمن وفعالية الدواء - تحديد العلاقة بين مخاطر ومزاياه - توفير أسس وضع التعليمات الاستخدام
المدة الزمنية	من سنة إلى 3 سنوات	من سنتين إلى 4 سنوات	من 4 سنوات إلى 6 سنوات وهي أطول مرحلة

المصدر: سلمى قطاف (2018): تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه

علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف 1، الجزائر، ص ص 87-88.

4.1. مرحلة الحصول على تصريح للتصنيع وطرح في الأسواق:

إذا كانت كل نتائج الاختبارات السريرية آمنة وفعالة تتقدم المؤسسة بطلب الموافقة على تصنيع وتسويق المنتج، مرفوق بملف أهم ما يحتويه: تلخيص للقسم العلاجي وآلية عمل المنتج، مكونات المنتج بالتفصيل، تقرير الاختبارات قبل السريرية والسريرية، بالإضافة إلى اقتراحات للتصنيع وتسميته. ليتم دراسته من قبل الهيئات متخصصة تم يتخذوا قرار بالموافقة أو الرفض أو بضرورة تقديم المزيد من المعلومات أو الدراسات قبل منح الموافقة.¹

الانتقال إلى تصنيع المنتجات يحتاج عناية كبيرة من أجل الإنتاج على نطاق واسع، وتتم عملية التصنيع وفق أسلوب الدفعة أي عند نهاية كل دفعة يتم تصنيع مرة أخرى حتى يتم إنتاج ما يكفي لتغطية الطلب المتوقع. ويتميز مسار الإنتاج الصيدلاني بجوهر الصناعة الدقيق من خلال تنفيذ مجموعة من الخطوات، التي تنفرد بتكنولوجيا محددة تختلف من حيث درجة الدقة والتعقيد كما أنها مهارات وكفاءات عالية، ويمكن أن تستغرق هذه المرحلة حوالي ستة أشهر إلى سنتين.²

¹ - ووسيلة بن معمر، فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 740

² - سلمى قطاف، مرجع سبق ذكره، ص 88.

5.1. مرحلة اليقظة الصيدلانية:

بعد صدور الموافقة وتسويق المنتج تستمر عملية البحث والتطوير من خلال مرحلة المراجعة والمراقبة العكسية، أو ما يطلق عليه مرحلة اليقظة الصيدلانية، عرفت بها منظمة الصحة العالمية بأنها كل الأنشطة العلمية المتعلقة بكشف وتقييم وفهم ومنع الآثار السلبية أو غير المرغوبة للدواء التي لم تكون متوقعة أو التي ظهرت بنسبة أكبر من المتوقعة. ويكون هذا بالتعاون مع السلطات الصحية الرسمية وكذا المستشفيات، الصيدال، الجمعيات الطبية والصيدلانية، مراكز البحث، مراكز مكافحة التسمم.... الخ، وذلك بهدف ضمان إمكانية التسيير الجيد لمخاطر الآثار الجانبية.¹

2. تقييم البحث والتطوير والابتكار الصيدلاني على مستوى العالم

تعتمد الصناعة الصيدلانية بشكل أساسي على البحث والتطوير حيث يمكن اعتبار هذه الصناعة قائمة على المعرفة، فهي دائمة التجديد وترتبط كثيرا بالاكتشافات العلمية فهي تمثل المصدر الداخلي

1.2. تطور الإنفاق على البحث والتطوير الصيدلاني في العالم

أصبح زيادة مخصصات الإنفاق على البحث والتطوير وإنشاء مراكز الأبحاث داخل المؤسسات أمرا حتميا للوصول إلى منتجات جديدة بمكانة متقدمة في السوق الصيدلانية، حيث تخصص ميزانيات كبيرة لتمويل وتغطية تكاليف هذه البحوث، وذلك كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7): تطور إجمالي الإنفاق العالمي على البحث والتطوير الصيدلاني للفترة 2012-2018 الوحدة: مليار دولار أمريكي

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الإنفاق	136	138	145	150	160	168	179

Source: Total global pharmaceutical spending on research and development from 2006 to 2020, <https://www.statista.com/statistics/309466/global-r-and-d-expenditure-for-pharmaceuticals/>, (22/04/2020, 11:42.)

من الجدول نلاحظ الارتفاع المستمر للإنفاق على البحث والتطوير الصيدلاني، حيث بلغ حوالي 160 مليار دولار أمريكي في سنة 2016 مقابل حوالي 136 مليار دولار أمريكي في سنة 2012، ومن المتوقع تسجيل ارتفاع أكبر يصل إلى مستوى 213 مليار دولار أمريكي بحلول سنة 2024،² ويجدر الإشارة إلى أن جميع الإحصائيات المقدمة حول الإنفاق على البحث والتطوير في جميع القطاعات ذات التقنية العالية في العالم تؤكد على صدارة القطاع

¹ - ووسيلة بن معمر، فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 740.

² - Total global pharmaceutical spending on research and development from 2006 to 2020, <https://www.statista.com/statistics/309466/global-r-and-d-expenditure-for-pharmaceuticals/>, (22/04/2020, 11:52.)

الصيدلاني، حيث يرتفع الإنفاق في هذا الأخير بمعدل أعلى 5.5 مرات من الإنفاق في البحث والتطوير بالنسبة لصناعة الطيران والدفاع، وأعلى 5مرات من صناعة المواد الكيميائية و1.8 مرات عن صناعة البرمجيات وخدمات الكمبيوتر¹.

ووفقا لإحصائيات المفوضية الأوروبية فإن 5من 11 مؤسسة عالمية رائدة في البحث والتطوير في سنة 2014 كانت مؤسسات صيدلانية، بالإضافة إلى تسجيلها 7691 براءة اختراع من المنظمة العالمية للملكية الفكرية وعلية يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير الصيدلاني المساهم الكبير في الرفع من مؤشراته على مستوى الاقتصاد العالمي²، والجدول التالي يوضح ترتيب أفضل مؤسسات الصيدلاني من حيث البحث والتطوير:

الجدول رقم (8): ترتيب أفضل 10مؤسسات صيدلانية عالمية حسب نفقات البحث والتطوير الوحدة: مليار دولار أمريكي

سنة 2018		سنة 2015	
إنفاق على R&D	المؤسسات	إنفاق على R&D	المؤسسات
9.803	Roche-1	8.465	Novartis-1
8.446	Johnson & Johnson -2	8.452	Roche-2
8.154	Novartis-3	7.678	Pfizer-3
7.962	Pfizer-4	6.821	Johnson & Johnson-4
7.908	Merck&Co-5	6.613	Merck&Co-5
27 6.2	Sanofi-6	5.638	Sanofi-6
5.093	AbbVie -7	5.603	Astra Zeneca -7
4.987	GSK-8	4.731	GSK-8
3.897	Gilead-9	3.617	AbbVie-9
3.657	Amgen -10	3.018	Gilead-10

Source:PharmExec.com, **Pharm exec Top 50:2016et 2019**, <http://www.pharmexec.com/>, (23/05/2020,00:04)

من الجدول نلاحظ ارتفاع حجم الإنفاق على البحث والتطوير الصيدلاني على مستوى المؤسسات العشرة الكبرى بتخصيص نسبة من مجموع مبيعاتها، حيث خصصت المؤسسات الثلاثة الأولى Roche 9.803 مليار دولار بعد ما كانت في المرتبة الثانية سنة 2015 بإنفاقها 8.465 مليار دولار، و Johnson& Johnson فقد ارتفع

¹ nternational federation of pharmaceutical manufacturers & associations(2017):**The pharmaceutical industry and global health: facts and figures 2017**, <https://www.ifpma.org/wp-content/uploads/2017/02/IFPMA-Facts-And-Figures-2017.pdf>, P.13.

² - nternational federation of pharmaceutical manufacturers & associations, op.cit , p16.

حجم الإنفاق على البحث والتطوير بعدما كانت تنفق سنة 6.821 مليار دولار أمريكي محتل المرتبة الرابعة انتقلت سنة 2018 إلى المرتبة الثانية بإنفاق 8.446 مليار دولار أمريكي، أما Novartis في سنة 2018 خصصت للبحث والتطوير 8.154 مليار دولار فقط بعدما كانت تنفق في سنة 2015 مبلغ 8.465 مليار دولار أمريكي، حيث تحرص وتتنافس هذه مؤسسات في هذا القطاع على تخصيص أكبر ميزانية للبحث والتطوير لمعرفة ما إذا كان المحرك الأساسي للاستمرار والتفوق فيه، وهذا ما يفسر مساهمة المؤسسات الصيدلانية العشرة بمجموع حجم إنفاقها على البحث والتطوير بحوالي 45 إلى 50% من إجمالي الإنفاق العالمي على البحث والتطوير.

2.2. تطور عدد الابتكارات الصيدلانية في العالم

يمكن توقع وتتبع حجم الابتكارات الصيدلانية الجديدة من خلال تطور عدد الكيانات الجزئية الجديدة التي تم التوصل إليها وأعطت نتائج إيجابية كونها الشرارة الأولى لإطلاق منتج مبتكر، ويظهر ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): تطور عدد الكيانات الجزئية الجديدة

الفترة	1985-1989	1994-1998	1999-2003	2004-2008	2009-2013	2014-2018
أوروبا	129	89	62	47	66	67
الو م أ	77	74	73	67	64	125
اليابان	70	53	28	16	26	34
بقية البلدان	1	6	8	14	23	41
المجموع	277	222	171	144	179	267

Source: European federation of pharmaceutical industries and associations (2019) : **The pharmaceutical industry in figures: Key data 2019**, <https://www.efpia.eu/media/413006/the-pharmaceutical-industry-in-figures.pdf>, P8, (22/05/2020 -15:05).

نلاحظ من الجدول أعلاه تراجع عدد الكيانات الجزئية الجديدة التي تمت الموافقة عليها وطرحها لأول مرة في السوق، خلال الفترتين 2003-1999 بحوالي 52% و2004-2008 بحوالي 35% مقارنة بالفترة 1985-1989 لتعود وترتفع نسبيا في الفترتين الأخيرتين، ويرجع هذا لازمة الإنتاجية التي مر بها نشاط البحث والتطوير الصيدلاني على المستوى العالمي والتي سيتم التطرق إليها لاحقا. كما يبين الجدول التطور المستمر لإحصائيات الدول الجديدة المبتكرة وممثلة في بلدان الأسواق الصيدلانية الناشئة كالهند، روسيا، الصين... الخ، ورغم ذلك تبقى الولايات المتحدة الأمريكية واليابان بالإضافة إلى الدول الأوربية التي فقدت مركز الصدارة تحتل المراتب الأول في طرح المنتجات الصيدلانية الجديدة،

وهذا ما يظهر أيضا في ترتيب المؤسسة الصيدلانية العالمية حسب مؤشر الابتكار والتي تنتمي إلى هذه الدول، موضحا في الجدول التالي:

جدول رقم (10): ترتيب المؤسسة الصيدلانية العالمية حسب مؤشر الابتكار لسنة 2018

ترتيب سنة 2018	اسم المؤسسة	نسبة التغير	ترتيب سنة 2017
1	Astra Zeneca	+14	15
2	Johnson & Johnson	+1	3
3	Gilead	+1	4
3	Novartis	+9	12
5	Abbie	-3	2
6	BMS	+3	9
7	MERCK &CO	0	7
8	Roche	+3	11
9	Pfizer	+10	19
10	Biogen	-9	1
10	Novo Nordis	-2	8

Source: IDEA Pharma (2018) : **Pharmaceutical Innovation Index 2018**, white paper: celebrating the most innovation companies in pharma, www.ideapharma.com/resources/pii-white-paper-2018.pdf, p2 (23/05/2020 - 16:15).

يبين الجدول أعلاه تسارع المؤسسات الصيدلانية العالمي إلى تحقيق الابتكار بهدف مجابهة المنافسة الشديدة التي تتميز بها الأسواق الصيدلانية، وذلك رغم تجاوز تكلفة تطوير دواء ناجح وفقا لبعض الدراسات إلى 2.6 مليار دولار أمريكي مقابل 179 مليون دولار أمريكي في السبعينيات فضلا عن تراجع الابتكارات كما سبق توضيحه في الجدول السابق، مما أدى إلى البحث عن اتخاذ إجراءات جديدة تخفف من هذه التكاليف وتشجع المؤسسات على الابتكار أكثر.

3. سيرورة (الجديدة) أنشطة البحث والتطوير الصيدلاني وفق نموذج الابتكار المفتوح

إن التراجع الشديد في معدلات الابتكار الصيدلاني أدى إلى تفاقم فجوة الابتكار وارتفاع تكاليف البحث والتطوير للمنتجات الجديدة، رغم هذا فقد وفرت المؤسسات الصيدلانية مبالغ كبيرة لتغطية تكاليف أنشطة البحث والتطوير لكن دون نتيجة، ويرجع السبب الرئيسي لهذه الأزمة إلى اعتماد المؤسسات الصيدلانية على نفسها في تنفيذها لأنشطة البحث والتطوير، حيث كان يقتصر اهتمامها على الأبحاث الداخلية فقط من خلال الاعتماد على مواردها والقاعدة المعرفية التي تكتسبها فقط، لهذا عمدت المؤسسات الصيدلانية خاصة في الأسواق الناشئة وحتى الناضجة إلى اتباع استراتيجيات بديلة لا تعتمد على البحث وإنما تقوم على خفض التكاليف بهدف الحفاظ على حصص أسواقها في ظل تزايد التنافسية السعرية داخل قطاع الصناعات الصيدلانية، إلا أنها لم تنازل على البحث والتطوير ودوره الأساسي لهذه الصناعة مما أدى للانتقال من النموذج القائم على الابتكار المغلق إلى نموذج قائم على الابتكار المفتوح الداعي للانفتاح على مختلف الفاعلين في الصناعة.

فلقد أدركت المؤسسات ضرورة التعرف على المعارف الخارجية وإدخالها في عملية البحث والتطوير، وذلك من خلال إعادة النظر في متطلبات أو عوامل نجاح البحث والتطوير ذلك بإدماج العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة وجعلها تأخذ حيز أكبر ضمن أنشطة البحث والتطوير ذلك بهدف تفعيل الابتكار الصيدلاني. لذلك عمدت المؤسسات الصيدلانية على إعادة صياغة علاقاتها مع مختلف الأطراف الفاعلة في الصناعة وجعلها أكثر ديناميكية وتداخلا، فضلا عن تبني ممارسات جديدة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المجتمع والبيئة الطبيعية.

وتمحورت أهم ممارسات نموذج الابتكار المفتوح للصناعات الصيدلانية إلى إيجاد علاقة مع المقاول من الباطن، والتعاون في إطار البحث والتطوير، وكذا تدويل واكتساب عقود التراخيص، هذا إلى جانب اتباع السلوك استراتيجي للمؤسسات المتمثل في علاقات الاندماج والاكتمال والتحالفات فيما بينها. ويظهر هذا من خلال:

1.3 المقاوله البحث من الباطن:

لقد ازداد الاهتمام بالمقاوله البحث من الباطن داخل الصناعة الصيدلانية بعدما كانت جميع مراحل البحث والتطوير تتم داخل المؤسسة فقط مع حرصها على السرية التام، غير أن تغير البيئة القانونية خلال الثمانينات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية بضرورة الحصول على بيانات أكثر دقة بهدف تعزيز الحصول على الموافقة لتسويق دواء جديد من طرف الجهات المتخصصة، هذا ما أدى لتوجه نحو عمليات لمقاوله البحث من الباطن بشكل منتظم بعد ما كانت تعتبر امتداد لأقسام البحث ولتطوير أو مجرد قدرا للاستعجار، لتصبح

مصدر أساسي لتزويد وإدارة البيانات الإحصائية الحيوية وصولاً إلى تنفيذ مرحلة اليقظة الصيدلانية وبالتالي الرفع من فعالية أنشطة البحث والتطوير بالمؤسسات الصيدلانية. والجدول التالي يوضح مدى زيادة أهميتها من خلال زيادة حجم سوق مؤسسات عقود البحث.

الجدول رقم (11): تطوير سوق المقاولات البحث والتطوير من الباطن

السنة	1997	2001	2005	2009	2013	2018	2020
حجم السوق	2	7	13	24	27	35	40

المصدر: سلمى قطاف (2018): تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف1، الجزائر، ص157.

من الجدول نلاحظ الزيادة المستمر في حجم سوق مقاولات البحث والتطوير صيدلاني من الباطن، هذا الارتفاع المتسارع من المتوقع أن يحقق 40 مليار دولار أمريكي سنة 2020، كما أن نمو سوق مقاولات البحث والتطوير من الباطن بوتيرة أعلى من نمو إجمالي نفقات البحث والتطوير، ومن المتوقع أن يحافظ على هذا التفوق بتحقيق معدل سنوي متوسط لنموه أكبر ب 3 مرات من نفقات البحث والتطوير.¹

2.3 التعاون:

لقد انتهجت العديد من المؤسسات الصيدلانية التعاون في إطار عقد شراكات مع الجامعات والأكاديميات ومراكز الأبحاث، أو التعاون مع مؤسسات صيدلانية أخرى من خلال إنشاء تحالفات استراتيجية معها وذلك بهدف تطوير منتجات صيدلانية جديدة. بإضافة أشكال التعاون المتعدد الأطراف مثل تحالف European lead factory الذي يجمع بين عدة مؤسسات صيدلانية كبرى منها Merck, Bayer, Sanofi وآخرين، وكذا عدد من الجامعات الأوروبية مثل جامعة Oxford والجامعة التقنية بالدنمارك وجامعة نوتينغهام وجامعة Leiden بهولندا وغيرها بالإضافة إلى عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يهدف إلى إيجاد جزئيات صغيرة واعدة.²

3.3 تدويل أنشطة البحث والتطوير:

وتقوم على إقامة مراكز بحث مستقلة تكون أغلب مواقعها في دول مختلفة عن مقر المؤسسة الأم، أو حتى إنشاء فروع خاصة في الدول النامية ويكون هذا بهدف الاستفادة من المزايا التي تمتلكها. وتعد الصناعة الصيدلانية أول صناعة

¹ -سلمى قطاف، مرجع سبق ذكره، ص158.

² - سلمى قطاف، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163.

عملت على تدويل أنشطة البحث والتطوير، حيث قدرت مشاريع البحث والتطوير التي تم نقلها إلى الخارج بحوالي 27.4 مليار دولار أمريكي وذلك خلال الفترة 2003-2013.¹

وعليه فتوجه البحث والتطوير نحو نموذج الابتكار المفتوح أدى لحل أزمة الإنتاجية للبحث والتطوير ودفع المؤسسات للابتكار.

المبحث 2: تشخيص قطاع صناعات الصيدلانية في الجزائر

تعتبر الصناعة الصيدلانية من الصناعات الناشئة بالجزائر بالمقارنة مع صناعات الأخرى على رءيسها صناعة الاستخراجية للنفط، وكذا بالمقارنة مع نظيراتها في العالم التي تعتبر في قطعت شوط كبير فيها، رغم هذا فالجزائر تسعى وبشكل دائم إلى تطوير هذه الصناعة لتصبح قارة على سد احتياجات السوق المحلية وكذا مواجهة التحديات التي تحيط بالصناعة الصيدلانية. وفي هذا الإطار سيتم تسليط الضوء على الصناعة الصيدلانية بالجزائر من خلال التعرف على تطورها، والوقوف على واقع السوق الصيدلانية الجزائرية وأخيرا تحليل وضعية البحث والتطوير والتنافسية بها.

المطلب 1: تطور الصناعات الصيدلانية في الجزائر

سعي إلى التعرف أكثر على الصناعة الصيدلانية بالجزائر تم تصميم هذا المطلب بهدف إلقاء ضوء على اهم المراحل التاريخية لهذه الصناعة مع معرفة أبرز المتعاملين الناشطين فيها، وكذا قرأت في نقاط الأساسية للسياسة الصيدلانية المعتمدة بهدف تطوير وعصرنة الصناعة الصيدلانية في الجزائر

1. نشأت الصناعة الصيدلانية في الجزائر

لقد مر قطاع الصيدلاني بالجزائر بالعديد من المحطات بدء من قبل الاستقلال إلى يومنا هذا، سعيًا إلى تأسيس صناعة صيدلانية قوية ترقى لمتطلبات السوق المحلية من خلال ضمان تغطية جميع احتياجاتها، ويمكن تلخيص هذه المحطات في مرحلتين رئيسيتين متمثلة فيما يلي:

1.1 المرحلة الأولى: في هذه المرحلة كانت الصناعة الصيدلانية في الجزائر محصورة في الصيدلية المركزية الجزائرية

(P.C.A) التي تم إنشائها سنة 1958 وهي مؤسسة عمومية تشرف على مجمل قطاع توزيع الأدوية، وكذا مؤسستين تتمثل الأولى في مؤسسة BITOIC والتي أنشأت سنة 1952 والمؤسسة الثانية هي PHARMAL للذان يعملان على صناعة مجموعة متنوعة من الأدوية وفي 1971 تم إضافة مصنع الحراش، لتدخل فيما بعد

¹ - مرجع نفسه، ص 163.

الوحدة الإنتاجية الرابعة متمثلة في تصنيع مركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي دخل حيز الخدمة سنة 1987. والجدير بالذكر أن جانب التسيير لكافة عمليات القطاع الصيدلاني يخضع لسلطة الوزارة المكلفة بالصحة العمومية.¹

وسنة 1982 في إطار إعادة الهيكلة التي مست المؤسسات العمومية عمدت الحكومة إلى إعادة تنظيم الصيدلية المركزية الجزائرية حيث انبثق عنها مجموعة من المؤسسات الحكومية أوكلت لها المهام التالية:²

- التصنيع المحلي للأدوية، أوكل لمؤسسة جديدة وهي المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP تم إنشائها بمقتضى المرسوم 161/82 الصادر في أفريل 1982. لتتحول إلى مؤسسة صيدال سنة 1989 مهمتها احتكار إنتاج الأدوية وضمان التموين الكافي والمنتظم للسوق المحلي.
- استيراد وتوزيع الأدوية الذي أسند إلى ثلاث مؤسسات جهوي جديدة هي: ENAPHARM, ENOPHARM, ENCPHARM تشرف على عمليات التوزيع بالوسط، الغرب والشرق الجزائري على الترتيب.

- أوكلت مهمة استيراد وتوزيع الأجهزة والمستلزمات الطبية إلى المؤسسة الحكومية ENEMEDI.

هذه الهيئات لم تكن سوى أدوات استخدمتها وزارة الصحة بهدف تموين السوق المحلي وتنفيذ السياسات العمومية في مجال الصناعة الصيدلانية، غير أنه وعلى الرغم من الاستثمارات العمومية الضخمة المعتمدة لم تستطع أن تلبي الاحتياجات المطلوبة، كما أن الإنتاج المحلي لم يرق إلى المستويات المرغوبة وهذا راجع إلى عدد من الصعوبات المرتبط بالأساس بنمط تسيير الاقتصاد الوطني ككل خلال هذه المرحلة وهي: تقييد قوي لإمكانية الحصول على العملة الصعبة، تنظيم صارم للأسواق، سيادة الوصاية الإدارية على المؤسسات، الندرة المتواصلة على مستوى السوق المحلي، مما أنتج اختلالات مستمرة ومنتظمة أثرت سلبا على نظام الرعاية الصحية عموما.

2.1 المرحلة الثانية: في بداية سنة 1990 شهد السوق الصيدلاني تحولات جذرية نتيجة الإصلاحات

الشاملة للاقتصاد الجزائري الهادفة إلى تكريس الانفتاح التدريجي لمختلف الأنشطة الاقتصادية، حيث ركزت عملية إصلاح القطاع الصيدلاني على إعادة تنظيم القطاع العمومي للأدوية من جهة، وفتحه أمام القطاع الخاص المحلي والأجنبي مما أدى إلى الانتقال من مرحلة الاحتكار العام إلى مرحلة فتح المنافسة. ولقد حاولت

1 - ليندة دحمان (2010): التسويق الصيدلاني دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص39.

2 - موراد خطاب (2016): أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة دراسة حالة: صناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، ص208.

الحكومة التأسيس المحكم لهذا التوجه بصياغة إطار تنظيمي وتقني لمسار تحرير السوق الصيدلاني عن طريق: وضع إجراءات واضحة لمنح تصاريح مزاولة النشاط للمنتجين والموزعين، تأسيس المخبر الوطني لمراقبة الأدوية، تحديد دفتر مواصفات المنتجات الصيدلانية المستوردة، وضع إجراءات تحديد أسعار الأدوية. كل هذه الإجراءات أدت إلى إصدار العديد من المراسيم، الأوامر والتعليمات من طرف الهيئات المكلفة بالصحة غير أن العديد من هذه النصوص القانونية التي تم إصدارها قد تم التخلي عنها لاحقا أو استبدالها بقرارات جديدة وهو ما أثر سلبا وبشكل مباشرة على المتعاملين في السوق الصيدلاني.¹ وبشكل عام فقد ارتبطت عمليات إعادة تشكيل القطاع الصيدلاني في الجزائر بما يلي:

- إعادة تنظيم القطاع العمومي: ارتكزت الإصلاحات حول إعادة تنظيم القطاع العمومي بإلغاء العديد من الهيئات في مقابل استحداث هيئات جديدة بالإضافة إلى تغيير الشكل القانوني لبعض الهيئات الأخرى، حيث تم إنشاء الصيدلية المركزية للمستشفيات التي تزود المستشفيات والمراكز الصحية العمومية بالأدوية، وفي سنة 1997 تم حل المؤسسات الجهوية الثلاث المكلفة بتوزيع الأدوية وتعويضها بمؤسسات جديدة، وفي نفس السنة تم تحويل مؤسسة صيدال إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاثة فروع هي: Biotical, Antibiotical, Pharmal.²

- تحفيز القطاع الخاص: من خلال الاهتمام بشارك القطاع الخاص المحلي والأجنبي للاستثمار في مجال إنتاج استيراد وتوزيع الأدوية، فقد نص قانون النقد والقرض رقم 10/90 الصادر ب 10 أفريل 1990 على حرية الاستثمار مع إمكانية تحويل رؤوس الأموال إلى الجزائر لتمويل كل نشاط اقتصادي من طرف المقيمين وغير المقيمين. ليتم بذلك تراجع احتكار الإدارات العمومية للصحة لجميع أنشطة الصناعة الصيدلانية واتجهت الدولة إلى التخلي التدريجي عن وظيفة التسيير المركزي لجوانب هذه الصناعة، وكذا بروز متزايد من المستوردين، موزعي الجملة والصيدليات الخاصة بالإضافة إلى استقطاب أهم الشركات الصيدلانية العالمية في مجال إنتاج أدوية تختص بعلاج أمراض متعددة. وقد اتخذ تواجدها في السوق المحلي أشكالا مختلفة تعددت بين: إنشاء إنتاج وتوزيع، إقامة عقود مقالة من الباطن، إنشاء عقود تراخيص، والتعاون في مجال تشكيل الأدوية.³

1 - قطاف سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 182-183.

2 - ليندة دحمان، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

3 - قطاف سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

2. أهم متعاملين في قطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر

لقد سمحت الإصلاحات الأخيرة التي طبقتها الحكومة للنهوض بقطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر إلى تغيير مجموعة المتعاملين والمتدخلين بالصناعة، فبعدما كانت الصورة تقتصر على عدد قليل جدا من المتعاملين ينتمون للقطاع العمومي ويحتكرون السوق الصيدلانية تم الانتقال إلى تشكيلة جديدة، حيث يمكن تصنيفها إلى مؤسسات عامة وخاصة تعمل على ضمان استمرار النشاط الاقتصادي من خلال إنتاج وتوزيع واستيراد المنتجات الصيدلانية، بالإضافة إلى المؤسسات الداعمة التي تهدف لمراقبة وتنظيم السوق الصيدلاني، ويمكن توضيحها فيما يلي:

1.2 المؤسسات الاقتصادية: وهي مجموعة من المتعاملين في السوق الصيدلانية الجزائرية والتي تقوم أنشطتهم

على الإنتاج والاستيراد، ويمكن تقسيمهم إلى أربع أصناف من المتعاملين هم:¹

- الصيدلية المركزية للمستشفيات PCH مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أنشئت سنة 1994 من أجل التنسيق وترشيد برامج تمويل المستشفيات العمومية بالمنتجات الصيدلانية، فضلا عن توليها عمليات الاستيراد للأدوية لصالح المرافق الصحية العمومية.
- المجمع الصناعي صيدال المتخصص في إنتاج مختلف المستحضرات الدوائية والمضادات الحيوية، أما من ناحية التوزيع فتهتم مؤسسة Digromed بالتوزيع بالجملة، وبالموازاة دخلت في السنوات الأخيرة شراكة مع الأجانب بغية إنتاج الأدوية الجنسية، وبالنسبة للتوزيع بالتجزئة فتتكفل مؤسسة Endimed بمهمة تسيير شبكة الصيدليات العمومية المتواجدة عبر التراب الوطني.
- المنتجون الخواص الذين انضموا إلى السوق الصيدلانية الجزائرية في مطلع سنة 1990 كبداية في مجال عمليات استيراد الأدوية وذلك بعد صدور المرسوم الوزاري رقم 46 المؤرخ في 7 أكتوبر 1998 لتتوالى بعدها القوانين والمراسيم المنظمة لعملهم، كما انتقلت بعض المؤسسات المستوردة إلى الإنتاج من خلال إنشاء وحدات إنتاجية كاستجابة للقرار الذي اتخذته الجزائر بموجب الحد من استيراد الأدوية والانتقال إلى الإنتاج محليا.
- الموزعين بالجملة التي تم استحداثهم بموجب المرسوم الوزاري رقم 59 MSP المؤرخ في 20 جويلية 1995 والمحدد لشروط القيام بوظيفة التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية بالجزائر،

¹ -حسن بوزناق (2013): إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، ص ص 105-106

حيث يعملون على تموين الصيدليات الخاصة المنتشرة عبر التراب الوطني، يصل عدد هم إلى أكثر من 500 تاجر موزع بالجملة.

- الصيدليات الخاصة المتواجدة عبر مختلف مناطق التراب الوطني والمكلفة بالبيع بالتجزئة للمنتجات الصيدلانية، وهي تعرف انتشارا وازديادا ملحوظا من سنة لأخرى.

2.2 المؤسسات الداعمة: وتتمثل في عدد من الإدارات التنظيمية والسلطات القانونية ذات التأثير المباشر

على السوق الصيدلانية، حيث تعمل على مراقبة وتنظيم الحصول على المنتجات خاصة الأدوية، وكذا دعم ومساندة المؤسسات الصيدلانية الناشطة في السوق الجزائرية، مع الإشراف على سن القوانين المنظمة والملزمة للمؤسسات، وتتمثل في:¹

- الوزارات تضم وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وزارة الشغل والضمان الاجتماعي ووزارة الصناعة، هذه الوزارات تعمل بشكل متكامل على تطبيق السياسة الصيدلانية للوصول إلى الأهداف المسطرة بما يتماشى مع متطلبات تجسيد أولويات السياسة الصيدلانية.

- المخبر الوطني لمراقبة النوعية والمركز الوطني لليقظة الصيدلانية والعتاد الطبي وهي هيئات متخصصة ضمن المؤسسات المنظمة تهتم بضبط أنشطة القطاع والسعي لضمان السير الجيد للسياسة الصيدلانية.

- الهيئات الأخر الداعمة والتي تضم متعاملين اقتصاديين في القطاع من منتجين وموزعين وصيدالة مثل الاتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة والنقابة الوطنية الجزائرية ... الخ، تهتم بالدفاع عن مصالحهم بإضافة إلى دعم وتحسين مراكزهم في السوق.

3. ملامح السياسات الصيدلانية الجزائرية المتبعة

لقد تبنت الجزائر عدة استراتيجيات سعيًا لزيادة القدرة الإنتاجية لتغطية احتياجات السوق المحلية وتخفيض عبئ فاتورة الاستيراد خاصة المنتجات الدوائية، وفي نفس الوقت تحسين آلياتها لغرض جلب الاستثمارات المحلية والأجنبية لأجل النهوض والتأسيس لصناعة حديثة وقوية، وذلك من خلال منح التسهيلات والإعفاءات للاستثمارات. وتقوم الأهداف العامة للسياسة الصيدلانية الجزائرية المستنبطة من الأهداف العامة التي سطرها المنظمة العالمية للصحة على:

¹ - قطاف سلمي، مرجع سبق ذكره، ص186.

- أهداف صحية: تسعى للوصول إلى منتج صيدلاني ذو جودة.

- أهداف اقتصادية: من خلال تقليل فاتورة استيراد وترشيد الأنفاق الدوائي خاصة.

- أهداف التنمية: بالترويج للإنتاج المحلي وترقيته.

وانطلاق من هذه الأهداف قامت وزارة الصحة بتطبيق عدد من الإجراءات، تتمحور أساسا على نقطتين هما ترشيد الإنفاق على المنتجات الصيدلانية خاصة الأدوية من خلال تخفيض الاستيراد ودعم الإنتاج المحلي، ويكون توضيحها أكثر فيما يلي:

1.3 . إعادة تنظيم عملية الاستيراد:

لقد اعتمدت الجزائر لسنوات عديدة على الاستيراد كبديل لمواجهة عجز الإنتاج المحلي في تغطية الطلب، لتتقل فيما بعد إلى التبعية وكذا تتحول جل الاستثمارات نحو الاستيراد فقط، مما أدى بوزارة الصحة الجزائرية إلى إعادة تنظيم الاستيراد مع تشديد الرقابة عليه، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- وضع قائمة المنتجات الصيدلانية الممنوعة من الاستيراد التي تكون أغلبها مغطاة بالإنتاج المحلي حيث يتم تعديلها من الفترة إلى الأخرى بعد التحقق من إمكانية توفيرها وتغطية الاحتياجات المحلية بصورتها في الجريدة الرسمية الجزائرية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): عدد الأدوية الممنوع من الاستيراد في الجزائر				
السنوات	2003	2009	2011	2015
عدد الأدوية الممنوع من الاستيراد	128	411	264	368

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على الجريدة الرسمية الجزائرية

- الجريدة الرسمية رقم 70 الصادرة يوم الأحد 16 ذو الحجة 1429 الموافق ل 14 ديسمبر 2008: القرار الصادر يوم 30 نوفمبر 2008 لقائمة المنتجات الصيدلانية الممنوع استيراد، ص11.
- الجريدة الرسمية رقم 13 الصادرة يوم الأربعاء 29 صفر 1430 الموافق ل 25 فيفري 2009: القرار الصادر يوم 30 ديسمبر 2008 متم ومعدل للقرار الصادر يوم 30 نوفمبر 2008، ص25.
- الجريدة الرسمية رقم 35 الصادرة يوم 20 رجب 1432 الموافق ل 22 جوان 2011: القرار الصادر يوم 8 ماي 2011 لقائمة المنتجات الصيدلانية الممنوع استيراد، ص19.
- الجريدة الرسمية رقم 62 الصادرة يوم الأربعاء 13 صفر 1437 الموافق ل 25 نوفمبر 2015: القرار الصادر يوم 9 جويلية 2015 لقائمة المنتجات الصيدلانية الممنوع استيراد، ص14.

- فرض شروط ومواصفات على المنتجات المستوردة تتعلق بالتعبئة والتغليف والقسيمة الملصقة وصولاً إلى شروط حول ظروف التخزين والنقل، مع إجبارية خضوعها إلى مراقبة النوعية من طرف المخبر الوطني لمراقبة النوعية.
- منح وزارة الصحة الموافقة للمستوردين بعد تقديمهم للبرنامج السنوي للواردات، مع التزامهم بتوفير المنتجات المصرح بها وإعلام الوزارة بكمية المخزون المتبقي، والذي لا يجب أن ينخفض عن المخزون الأدنى المحدد بالقدرة على تغطية احتياجات السوق لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.
- العمل على وضع تسهيلات نحو الدول التي تكون تكاليفها منخفضة ومنتجاتها ذات جودة، مما يجعلها قادرة على توجيه الاستيراد إليها.

2.3 دعم وترقية الصناعة الصيدلانية المحلية:

- القوانين الداعمة للصناعة الصيدلانية: من خلال وضع عدد من التشريعات التي تعمل على النهوض بالصناعة المحلية. وتتمثل في:
 - فسح المجال أمام المستثمرين المحليين بالدرجة الأولى، مع فرض على المستثمرين الأجانب إقامة شراكة مع الأطراف المحلية بحيث لا تتعدى حصتهم 49٪ من إجمالي رأسمال الشركة.¹
 - منح تراخيص الاستيراد بشرط عدم إبقاء المستوردين على نشاط الاستيراد فقط، بل عليهم التعهد بالتحول التدريجي إلى عملية التصنيع خلال فترة محددة بإنشاء وحدات إنتاج، وكذا العمل على توسيع نشاطه بتوسيع تشكيلة المنتجات المصنعة بصفة مستمرة.²
- الاستفادة من التحفيزات الضريبية لصالح المؤسسات الصيدلانية المصنعة والتي تتمثل في إعفاءات من دفع الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة على الآلات والتجهيزات وجميع مدخلات العملية الإنتاجية، وكذا الاستفادة من إعفاءات عن بعض أنواع الضريبة كالضريبة على أرباح المؤسسات، فضلاً عن تقديم علاوة على سعر الفائدة المطبق على القروض ب 3٪.³

¹ - الجريدة الرسمية رقم 44 الصادر يوم 4 شعبان 1430 الموافق ل 26 جويلية 2009، الامر رقم 01-09 الصادر في 22 جويلية 2009، المادة 58، ص13.

² - الجريدة الرسمية رقم 70 الصادرة يوم الاحد 16 ذو الحجة 1429 الموافق ل 14 ديسمبر 2008: القرار الصادر في 30 أكتوبر 2008 يتعلق بالشروط التقنية للمنتجات الصيدلانية والمستلزمات الطبية المستوردة، ص11.

³ - Ministère des finances, L'investissement en Algérie : Ce qu'il faut savoir, <http://www.mf.gov.dz/article/300/GrandsDossiers/246/L%E2%80%99investissement-en-Alg%C3%A9rie,-ce-qu%E2%80%99il-faut-savoir.html>, (01/06/2020- 18 :30)

- وضع برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات العلاقة بالصناعة بصفة عامة، وقد استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية من منح تمويلية ومساعدات فنية للمؤسسات الصيدلانية الجزائرية، والعمل على تأهيلها لتتماشى مع التحديات والتغيرات الحاصلة.

3.3 ترقية صناعة الأدوية الجنيسة.

تهدف السياسة الصيدلانية الجزائرية لتوفير احتياجات السكان من المنتجات الصيدلانية والتخلص من الاستيراد، ما جعلها تفكر في بعث نموذج الصناعة الذي يتماشى مع المتطلبات والإمكانيات المتوفرة، وكذا قادرة على مواجهة تحديات الصناعة الصيدلانية العالمية، وعليه تم اتباع استراتيجية ترقية وتعميم الصناعة الجنيسة خاصة إذا نجحت العديد من التجارب في إقامة صناعة صيدلانية قوية من خلال هذا النموذج، فالتحولات السابقة الذكر من سقوط الحماية ببراءات الاختراع عن الأدوية الأصلية للمؤسسة وتزامنها مع تراجع الابتكار الصيدلاني العالمي، وكذا الاستفادة من العلاج على كافة الشرائح السكانية والسعي إلى تقليص تكاليف الرعاية الصحية، مما ساهم في نمو صناعة الأدوية الجنيسة بالعالم. هذا ما جعل الجزائر تتبع هذا النموذج وتسعى إلى إنجاحه من خلال تعميم استهلاك الأدوية الجنيسة بإصدار التعليمات الوزارية رقم 5 الصادرة بتاريخ 7 سبتمبر 2003 الذي يتعلق بتعميم الأدوية الجنيسة¹، وكذا دراسة أسعار الأدوية الجنيسة قبل وضعها بهدف التأثير على قرار المشتريين.

ليتم بذلك اكتمال ملامح السياسة الصيدلانية الجزائرية المنتهجة والهادف إلى معالجة مختلف الجوانب التي تعاني منها الصناعة الصيدلانية بالجزائر، لتكون قادرة على بناء صناعة قوية وتحسين مكانتها في السوق المحلية والعالمية.

المطلب 2: تحليل سوق القطاع الصيدلاني بالجزائر

تعتبر السوق الصيدلانية الجزائرية ثالث أهم الأسواق في أفريقيا بعد جنوب أفريقيا ومصر، حيث يقدر حجمها 3.7 مليار دولار أمريكي سنة 2018² بمعدل نمو ملحوظ خلال الفترة الأخيرة بمتوسط 10 % سنويا، ويرجع هذا إلى ارتفاع حجم الاستهلاك حيث انتقل من سنة 2012 إلى سنة 2018، ويعود هذا الارتفاع إلى زيادة معدل النمو السكاني مما أدى لزيادة الطلب على المنتجات الصيدلانية. وبهدف الاستجابة وتغطية احتياجات هذا الطلب اعتمدت

¹ - Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Instruction N°005 MSP/MIN du 07 sep. 2003 Relative à la généralisation du médicament générique

² - Maghreb Pharma Expo (2018) : **7th international Exhibition for the pharmaceutical industry in North Africa**, SAFEX, https://www.easyfairs.com/fileadmin/groups/72/MAGHREB_PHARMA_Expo/MAGHREB_Expo_2018_Brochure_-_Web.pdf, p4.

الجزائر الإنتاج الوطني وعلى استيراد الذي يختص في الأدوية الجنيسة، فيما يلي سيتم دراسة جوانب السوق الصيدلاني في الجزائر.

1. تطور الواردات للمنتجات الصيدلانية الجزائرية

عرفت الواردات للمنتجات الصيدلانية في الجزائر ارتفاع مستمر نتيجة لارتفاع الطلب الصيدلاني والعجز على تغطيته، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): تطور حجم الواردات المنتجات الصيدلانية بالجزائر للفترة 2012-2018 الوحدة: مليار دولار أمريكي

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
القيمة الواردات	2.241	2.287	2.523	1.977	2.022	1.892	1.782

Source: International Trade center ,**Trade map: International Trade statistics**,

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c012%7c%7c%7c%7c30%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1, le16/02/2020- 11:20.

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع فاتورة الواردات من المنتجات الصيدلانية التي انتقلت من 2.241 مليار دولار أمريكي في سنة 2012 إلى 2.022 مليار دولار أمريكي في سنة 2014 رغم الإجراءات التحفيزية التي قررتا الحكومة في سنوات 2012 و 2013 لتشجيع الإنتاج المحلي وحث المواطنين على استهلاك الأدوية الجنيسة، لتسجل بعدها سنة 2015 تراجع قيمة الواردات إلى 1.977 مليار دولار أمريكي، كان كنتيجة للإجراءات السابقة وصدور قانون يمنع استيراد الأدوية التي يتم إنتاجها محليا ويواصل هذا التراجع سنة 2018 محققا 1.782 دولار أمريكي، غير أن السوق الصيدلانية الجزائرية لا تزال تعاني من نقص في عدد من المنتجات خاصة أدوية السرطان والقلب وأمراض أخرى تعتمد في تغطيته من خلال الاستيراد من بعض الدول يمكن ترتيبها حسب حجم الاستيراد منها كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تطور أهم 10 بلدان موردي المنتجات الصيدلانية إلى الجزائر لسنتين 2013 و 2018 الوحدة: مليون \$ أمريكي

2013		2018	
البلد	القيمة	البلد	القيمة
فرنسا	697.239	فرنسا	637.196
المانيا	251.688	سويسرا	212.346
سويسرا	206.610	هولندا	147.202

الدنمارك	153.645	المانيا	136.426
الأردن	148.927	بلجيكا	134.103
إيطاليا	126.536	بريطانيا	106.015
إسبانيا	99.521	الهند	75.092
بريطانيا	87.460	الأردن	70.454
الولايات المتحدة الأمريكية	67.945	إيطاليا	47.234
الهند	56.453	إستراليا	43.249

Source: International Trade center ,Trade map: International Trade statistics,

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c012%7c%7c%7c%7c30%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1, le16/02/2020- 11:30.

من الجدول أعلاه نجد أن فرنسا احتلت المرتبة الأولى حيث حققت في سنة 2018 الواردات منها 637.196 مليون دولار أمريكي، ألا أنها عرفت تراجع بالمقارنة مع 2013 بحوالي 10٪ فقط. وهذا التراجع بسبب سعي الجزائر إلى إقامة شراكات جديدة مع مختلف الدول والتخلص من التبعية للشريك التجاري الأول فرنسا، لنلاحظ تزايد نصيب دول أخرى كسويسرا وهولندا بالإضافة إلى بلجيكا في توريد المنتجات الصيدلانية.

2. تطور حجم الإنتاج الصيدلاني في الجزائرية

لقد تطور حجم الإنتاج الصيدلاني بشكل ملحوظ خاصة من ناحية الأدوية بتصنيع 47٪ من منتجات الأدوية محليا بقيمة 1.7 مليار دولار أمريكي، وذلك نتيجة الحوافز الحكومية للدفع نحو التصنيع المحلي وسعيها المتواصل للتقليص من فاتورة استيراد الأدوية حيث تزعم للوصول إلى تصنيع 70٪ من منتجات الأدوية محليا بحلول 2021.¹ والجدول التالي يوضح تطور إجمالي حجم الإنتاج الصيدلاني في الجزائر:

جدول رقم (15): تطور إجمالي قيمة الإنتاج الصيدلاني المحلي لفترة 2012-2018 الوحدة: مليون دولار أمريكي

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
القيمة الإنتاج	1150	1340	1173	1201	1186	3020	2642

Source: Conseil de la concurrence(2019) : étude sectorielle sur la concurrentiabilité du marché des médicaments à usage humain en Algérie, www.conseil-concurrence.dz/wp-content/uploads/2019/04/etude-sur-les-medicaments.pdf, p49.

¹ - Maghreb Pharma Expo (2018) : 7th international Exhibition for the pharmaceutical industry in North Africa, SAFEX, https://www.easyfairs.com/fileadmin/groups/72/MAGHREB_PHARMA_Expo/MAGHREB_Expo_2018_Brochure_-_Web.pdf, p4.

الفصل الثالث:واقع أنشطة البحث والتطوير والابتكار بمجمع صيدال وتحليل المزايا التنافسية المستدامة

مصدر إحصائيات 2017 و2018: وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات الجزائرية وتم تحويل باعتماد على أسعار الصرف السنين.

يتبين من الجدول التزايد المستمر في الإنتاج الوطني للمنتجات الصيدلانية، حيث ارتفعت من 1150 مليون دولار سنة 2012 إلى 2642 مليون دولار سنة 2018، ولقد شهد هذا الارتفاع انخفاض نسبي ب 2014 و2016. ويرجع هذا التطور بالمقارنة مع السنوات الماضية إلى تشجيع الدولة للإنتاج المحلي مما أدى لزيادة في عدد المؤسسات المنتجة بالإضافة لتطور وتوسيع القدرة إنتاجية لمجمع صيدال، هذا التطور الإيجابي لحجم الإنتاج أدى لتحسين مستوى تغطية الطلب المحلي غير انه لا يزال بعيد عن تحقيق الأهداف المسطرة بإشباع الطلب المحلي.

وتساهم المؤسسات المنتجة الجزائرية والأجنبية في توفير الإنتاج وتغطية الطلب المحلي، حيث تقسم الحصة السوقية بينها كالتالي:

الجدول رقم (16): ترتيب المؤسسات الصيدلانية المنتجة بالجزائر حسب الحصة السوقية لسنة 2018

ترتيب	اسم المؤسسات	الحصة السوقية (%)
1	EL KENDI	13,967
2	HIKMA	7,732
3	SAIDAL	7,133
4	SANOFI	7,077
5	PHARMALLIANCE	5,294
6	MERINAL	5,293
7	BEKER	4,809
8	BIOCARE	3,192
9	FRATER RAZES	3,136
10	PFIZER	2,975

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على إحصائيات وزارة الصحة الجزائرية، موقع www.sante.dz، تم الاطلاع عليه (يوم 2012/3/5، على الساعة 15:29)

من الجدول نلاحظ انه رغم تقدم المؤسسات الأجنبية على المؤسسة الصيدلانية الأولى في الجزائر متمثلة في مجمع صيدال، تبقى المؤسسات المحلية الجزائرية مسيطرة على الحصة السوقية الأخرى، وهذا ما تسعى إليها السياسة الصيدلانية الجزائرية من خلال تشجيع التصنيع من طرف المخابر المحلية.

3. صادرات المنتجات الصيدلانية الجزائرية

على الرغم أن الجزائر من الدول المستوردة للمنتجات الصيدلانية بالدرجة الأولى إلا أنه لم يمنعها من التوجه نحو الأسواق الخارجية من خلال تصدير بعض المنتجات الصيدلانية، ولدراسة السوق الصيدلانية الجزائرية بشكل مكتمل يجب التطرق لجانب الصادرات. والجدول التالي يوضح تطور حجم الصادرات الصيدلانية:

الجدول رقم (17): تطور حجم الصادرات المنتجات الصيدلانية بالجزائر للفترة 2012-2018 الوحدة: مليون دولار أمريكي

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
قيمة الصادرات	0.931	3.474	1.884	2.489	7.141	5.198	6.540

Source: International Trade center ,**Trade map: International Trade statistics**,

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c012%7c%7c%7c%7c30%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1, le18/02/2020- 00:30

نلاحظ أن تصدير المنتجات الصيدلانية يحقق أرقام محتشمة بالمقارنة مع مستويات الاستيراد المحقق، فمع العجز الذي تسجله في نسبة تغطية الطلب المحلي يبقى من الصعب توقع مستويات عالية للتصدير، كما يتضح تسجيل تذبذب في قيم الصادرات وذلك لارتباطها بعدة متغيرات لنمو الإنتاج المحلي، حجم الواردات، الطلب الصيدلاني المحلي، وكذا تقلبات سعر الصرف.

وجدير بالذكر أن الجزائر تستهدف أسواق معينة يكون فيها الطلب على بعض أنواع المنتجات التي يتم إنتاجها محليا، وعرفت تطور ملحوظ سمح بفتح المجال بتصدير الفائض نحوها، والجدول التالي يوضح أهم زبائن منتجات الصيدلانية الجزائرية:

الجدول رقم (18): تطور أهم 10 بلدان مستوردة لمنتجات الصيدلانية الجزائرية لسنة 2000 و 2013 و 2018

2000		2013		2018	
البلد	القيمة	البلد	القيمة	البلد	القيمة
المغرب	0.257	فرنسا	1.603	هولندا	1.768
فرنسا	0.025	سعودية	0.443	فرنسا	1.670
الأردن	0.0041	ليبيا	0.351	سعودية	0.615
السينغال	0.0031	بوليفيا	0.268	ساحل العاج	0.530
العراق	0.007	الأردن	0.153	البيلاروسية	0.485
/	/	سنغال	0.150	بلجيكا	0.356
/	/	تونس	0.142	موريتانيا	0.239

0.180	مغرب	0.093	موريتانيا	/	/
0.161	جنوب إفريقيا	0.041	مالي	/	/
0.122	الدومينيكا	0.041	سودان	/	/

Source: International Trade center ,**Trade map: International Trade statistics**,

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c012%7c%7c%7c%7c30%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1, le18/02/2020- 00:22.

نلاحظ من الجدول أعلاه تطور عدد أسواق المنتجات الصيدلانية للجزائر، ففي سنة 2000 بدأت الجزائر تصدر منتجاتها منحصر في 5 أسواق فقط، في البداية بعدما كانت في السنوات السابقة توجه كامل إنتاجها إلى محاولة تغطية الاستهلاك المحلي، غير أن التوجه الجديد والتفكير في التوجه نحو تصدير بعد المنتجات جعلها تواصل التوسع لتسجل في سنتي 2013 و2018 إلى 24 دولة و23 دولة على التوالي، وتحتل الجزائر المرتبة 108 في الترتيب العالمي لسنة 2018 لتصدير المنتجات الصيدلانية¹. والملاحظ أن صادرات الجزائر من المنتجات الصيدلانية تتجه بالدرجة الأولى إلى دول إفريقية تليها بعض الدول العربية والغربية.

المطلب 3: دراسة وضعية البحث والتطوير والتنافسية الصناعة الصيدلاني بالجزائر

بعدما تم تعرف على تطور السوق صناعة الصيدلانية بالجزائر والوقوف على اهم مراحله، ومن تم تحليل جوانب السوق من العرض والطلب وكذا صادرات ووارداته، سيتم تناول في ها المطلب بعض من المؤشرات التي يمكنها أن تبين وضعية البحث والتطوير والتنافسية بالصناعة الصيدلاني في الجزائر.

1. مؤشرات البحث والتطوير للصناعة الصيدلانية بالجزائر

تقوم هذه الصناعة الصيدلانية بالأساس على البحث والتطوير غير أنها بالجزائر تتميز بضعف التفاعل بين الجامعات والمراكز المتخصصة ذات العلاقة بالصناعة الصيدلانية، بالإضافة إلى أن أغلب المؤسسات الصيدلانية لا تمتلك وحدات أو مخابر بحث، انطلاقا منها سيتم قياس البحث والتطوير الصيدلاني بالجزائر

¹International Tradecenter,**Trademap: International Tradestatistics**https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm, le16/02/2020- 11:20.

1.1. الإنفاق على البحث والتطوير الصيدلاني بالجزائر

يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير للمؤسسات الصيدلانية الجزائرية شبه منعدم فكل المخابر المحلية تعتمد على تصنيع الأدوية الجينية، حيث تغيب الأرقام المرتبط بالإنفاق على البحث والتطوير في الصناعة الصيدلانية، فالوحيد الذي يصرح بما ينفقه مركز البحث والتطوير هو مجمع صيدال والذي يعتبر الوحيد على مستوى المؤسسات الجزائرية، حيث كانت تخصص 1.5 من رقم الأعمال لتزيد من هذه النسبة حيث أصبحت تخصص 3 من رقم الأعمال، بالإضافة إلى مخبر البحث والتطوير لمؤسسة Biopharm غير أنها لا تصرح بالنسبة المخصصة للإنفاق على البحث والتطوير، مثلها مثل المؤسسات الصيدلانية الجزائرية القليلة التي تمتلك قسم البحث والتطوير من بينها مؤسسة UPC، مؤسسة HUP، مؤسسة PHYSIOPHARM... الخ.

وعلى العموم يبقى الإنفاق على البحث والتطوير في الصناعة الصيدلانية بالجزائر ضعيف جدا، ويرجع هذا لعدة أسباب سواء من ناحية المؤسسات التي أخذت استراتيجية التقليد من خلال اتباع صناعة الأدوية الجينية فقط، وكذا ضعف رغبة المؤسسة الجزائرية في التوجه نحو البحث والتطوير الصيدلاني وتحمل المخاطر التي تحيط به، ومن ناحية الدولة من خلال ضعف النظام الوطني للابتكار الذي يعمل على إيجاد بنية متينة تحرص على تقوية العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة وتقوية الروابط بين الصناعة ومختلف مراكز البحث والجامعات في إطار البحوث المشتركة، ورغم أن الدولة الجزائرية اتخذت إجراءات تحفيزية من ناحية الدعم المالي أو الإعفاءات الضريبية للمواد الأولية مثلا، غير أنه لم يحقق النتائج المرجوة دفع المؤسسات الصيدلانية إلى البحث والتطوير.

2.1. الطلب على براءات الاختراع الصيدلانية في الجزائر

يعتبر الطلب على براءات الاختراع في الصناعة الصيدلانية أمر مهم يخول للمؤسسة استغلالها في نشاطها الإنتاجي وفي نفس الوقت كسب المعرفة من خلال التعلم، واستنباط الأفكار لتكون بمثابة الشرارة الأولى للتوجه نحو البحث والتطوير. والجدول التالي يبين تطور الطلب على براءات الاختراع للصناعة الصيدلانية بالجزائر.

الجدول رقم (19): تطور الطلب على براءات الاختراع

سنوات	2006-2004	2009-2007	2012-2010	2015-2013	2018-2016
عدد براءات	111	07	02	00	01

Source: world intellectual World intellectual property organization, WIPO IP Statistics data center,

<http://ipstats.wipo.int/ipstatv2/index.htm?tab=patent>, (31/05/2020, 15:18.)

من الجدول يتبين التراجع الشديد في طلب براءات الاختراع في مجال الصناعة الصيدلانية بالنسبة للجزائر، حيث سجلت أعلى نتيجة سنة 2004 – 2006 بحوالي 0.30 % من إجمالي الطلب العالمي عليه، وعليه فإن الجزائر لا تساهم في طلب براءات الاختراع الصيدلانية.

3.1. توطين البحث والتطوير الصيدلاني بالجزائر

لقد أصبح تدويل البحث والتطوير داخل الصناعة الصيدلانية البديل الأساسي للمؤسسات الكبرى في الدول المتقدمة، من خلال السعي لتخفيض تكاليف الاستفادة من المزايا الموجودة في الدول الأخرى من جهة، ومن جهة ثانية فهذه الاستثمارات الأجنبية من مركز بحث وفروع للمؤسسات سيؤدي لإرساء معالم البحث والتطوير الصيدلاني بالدول الناشئة والوصول إلى تحقيق ابتكارات جديدة.

وفي هذا الإطار وقصد جذب هذه الاستثمارات عمدت الجزائر على وضع اطار قانوني محفز لممارسة الاختبارات السريرية بالجزائر، حيث تم إصدار المرسوم رقم 388 في 31 جويلية 2006 الذي يحدد شروط إجراء الاختبارات السريرية، ليليه المرسوم رقم 200 في 25 جويلية 2009 المعدل للمرسوم رقم 112 في 22 أكتوبر 1995 الذي يحدد قواعد الممارسات الجيدة للاختبارات السريرية المستوحاة من المعايير الدولية لها¹، إلا أن الجزائر لا تزال غير قادرة على جذب الاستثمارات لتقوم بالبحث والتطوير الصيدلاني فيها، حيث سجلت الفترة 2003 إلى 2010 نسبة 9 % فقط من استثمارات البحث والتطوير مقابل 91 % من الاستثمارات الخاصة بإنشاء وحدات للتصنيع².

ومع هذا فقد عرفت الجزائر انتعاش خفيف بعد 2006 (صدور المرسوم) من خلال تأسيس أربعة مؤسسات بعقود بحث محلية أهمها Clinica Group واستقطاب منظمات بعقود بحث أجنبية مثل: Clinart, Arianne وLead, Clinical Research Associates ومعمل بالمؤسسة مع المنظمات المحلية بعد الحصول على موافقة وزارة الصحة، لتبقى عدد الاختبارات السريرية المنفذة بالجزائر محدودة، إلا أنها شهدت السنوات الأخيرة تحسن في عدد الاختبارات السريرية بالجزائر وكان هذا نتيجة الاهتمام بتطوير البنية التحتية للمستشفيات والتجهيزات المستحدثة، انخفاض تكاليف تنفيذ الاختبارات السريرية بحوالي 40 إلى 50% مقارنة بالدول المتقدمة³.

¹ - Journal for clinical studies(2015) :**Go beyond South Africa : North Africa (Francophobic countries) Being the next generation clinical trial destination in Africa**, Market report ,Volume 6 Issue 6, PP.2-3

² - Jones Lang Lasalle(2011) :**Life sciences cluster report global 2011: The drive for discovery and innovation is shifting how location decisions are made**, P.12,

³ - سلمى قطاف، مرجع سبق ذكره، ص244.

وعموما يمكن الحكم بأن الجزائر لا زالت بعيدة في مجال البحث والتطوير الصيدلاني وهذا راجع للتركيز على توفير المنتجات الصيدلانية بهدف سد العجز في الطلب والاستغناء على التبعية للاستيراد فقط.

2. محددات هيكل الصناعة الصيدلانية بالجزائر

تعتبر تحديد معالم السوق الصيدلانية الجزائرية صعبا نوع ما، إلا أنه سيتم الاعتماد على قياس التركيز الصناعة وكذا عوائق الدخول إلى السوق بهدف تحديد المعالم العام هيكل الصناعة الصيدلانية بالجزائر وذلك قبل الخوض في تحليل التنافسية.

1.2. قياس التركيز الصناعة

ويمكن قياس تركيز الصناعة بعدة مؤشرات تهدف في مجملها إلى تحديد هيكل الصناعة ومعرفة معالم تنافسية داخل القطاع الصناعي، ومن بين هذه المؤشرات نجد:

1.1.2. مقلوب المؤسسات:

يقوم حساب هذا المؤشر على أساس عدد المؤسسات العاملة بالقطاع (n) حيث كلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالقطاع كلما إقتربت قيمة المؤشر من الصفر ما يدل على انخفاض درجة التركيز، وكلما إقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز، ويتم حسابها من خلال تطبيق القانون التالي:

$$Z = 1/n$$

وبتطبيق هذا القانون على قطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر الذي يبلغ عدد المؤسسات المنتجة الصيدلانية فيه 85 منتج سنة 2018، نجد مقلوب عدد المؤسسات يساوي 1.17% وهو معدل تركيز ضعيف جدا ويدل على عدم وجود مسيطر أو محتكر بارز في السوق، غير أن الواقع عكس ذلك حيث تستحوذ المؤسسات الخاصة على الجزء الأكبر من الإنتاج المحلي مقارنة بالمؤسسات العمومية، وهذا راجع إلى عدة أسباب من بينها التزام المؤسسات العمومية بعدد من القوانين والإجراءات بشكل خاص دون البقية، مما يدل على احتكار القطاع الخاص للصناعة الصيدلانية بالجزائر

2.1.2. مقياس نسبة التركيز:

يستعمل هذا المؤشر في قياس النسبة المئوية لنصيب عدد معين من المؤسسات (I) في الناتج الإجمالي للصناعة،

ويتم تحديد عدد المؤسسات حسب رغبة الباحث وحسب بتطبيق العلاقة التالية $Cr = \sum_{i=1}^a Pi$

وقد تم اعتماد على 5 المؤسسات في السوق المحلي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): حساب نسبة التركيز في الحجم الإنتاج بالجزائر

الترتيب	عدد المؤسسات 85	الحصة السوقية 2018	نسبة التركيز من حجم الإنتاج
1	EL KENDI	13.967	$Cr = +7.133 + 7.732 + 13.967$
2	HIKMA	7.732	$7.077 + 78.05 + 5.294$
3	SAIDAL	7.133	$Cr = 41.203\%$
4	SANOFI	7.077	
5	PHARMALLIANCE	5.294	

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على إحصائيات من الوزارة الصحة، موقع www.sante.dz، تم الاطلاع عليه (يوم 2012/3/5، على الساعة 15:29)

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل التركيز كبير في الصناعة الصيدلانية حيث بلغ 41.20 %، وتعني هذه النسبة انه يوجد خمس مؤسسات من أصل 85 داخل القطاع تستحوذ على نسبة 41 % من إنتاج المحلي والنسبة المتبقية تساهم فيها باقي المؤسسات.

2.2. عوائق الدخول إلى السوق

توجد العديد من القيود التي تتميز بها الصناعة الصيدلانية في الجزائر تجعلها غير قادرة على جذب الاستثمارات وكذا المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا القطاع، ولعل أبرزها العوائق القانونية الناتجة عن سياسات الحكومة تجاه هذه الصناعة والتي يمكن تلخيصها في:²

- يعاني القطاع الصناعي عامة والصيدلاني خاصة من مشكل عدم وجود تحفيزات مصرفية وتسهيلات، خاصة في مجال منح القروض للاستثمار أو الاستغلال بمعدلات فائدة منخفضة.

¹ -نوال هاني (2019): دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص149.

² -نوال هاني، مرجع سبق ذكره، ص152

- مشكلة العقار الصناعي التي تواجه المستثمرون الذين يبحثون دائما عن التمرکز في مناطق صناعية معينة مؤهلة وتستوفي كل الشروط الضرورية الخاصة بممارسة النشاط الإنتاجي.
- ندرة الباحثين والمختصين في مجال الفارماكولوجية، حيث يتخرج من الجامعة الجزائرية لسوق العمل صيادلة فقط ليس بمقدورهم الإلمام بمختلف علوم الأدوية، حتى يتسنى لهم القيام بأعمال البحث لإبتكار أدوية ومستحضرات صيدلانية جديدة تدعم الصناعة المحلية.
- حماية حقوق الملكية الفكرية بمعنى حماية الابتكارات في الصناعة الدوائية من العوامل التي تسمح بتوفر مناخ تنافسي إيجابي لما ينعكس في تعزيز الفعالية الاقتصادية للبحث والتطوير، من خلال تحقيق عوائد احتكارية جد عالية، لهذا السبب يتم اللجوء لحمايتها من استخدامها من طرف الغير وسيؤدي إلى إعاقة دخول مؤسسات جديدة.

3. تحليل القوى التنافسية لقطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر

يمكن تحليل التنافسية لقطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر بشكل مختصر من خلال اعتماد على نموذج بورتر للقوى الخمسة فيما يلي:

1.3. شدة المزاخمة داخل القطاع

تتميز سوق الصناعة الصيدلانية الجزائرية بشدة المنافسة من طرف المخابر المحلية والأجنبية المعنيين بعملية إنتاج واستيراد المنتجات الصيدلانية، غالبا ما تكون الأدوية الأصلية للمخابر الأجنبية الكبرى المتواجدة في السوق الجزائرية ناتجة عن عملية الاستيراد من طرف المؤسسات المستوردة عددها 36 مستورد بنسبة تقريبا 51٪ من قيمة السوق، وتعمل المؤسسات المحلية على إنتاج الأدوية الجنيسة 85 منتج وطني بنسبة 49 ٪ من قيمة السوق الإجمالي لسنة 2018¹. وتقوم المنافسة في هذا القطاع على اتباع استراتيجيات تسعيرية مختلفة عن المنافسين بهدف تحقيق التميز، حيث تصل التخفيضات لأكثر من 50٪ من سعر المنتج الأصلي، إلا ان قبول المستهلك للمنتجات الجنيسة أحد العوامل التي تؤثر على المنافسة بالسوق.

2.3. القوة التفاوضية للزبائن: يمثل الزبائن أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات العاملة في الصناعة الصيدلانية

حيث تتعامل مع تشكيلة متنوعة، إذ تمثل قوى تفاوضية مهمة خاصة مع تنوع تشكيلة المنتجات الصيدلانية مما يتيح فرصا أكبر للاختيار، فقد يلجأ تجار الجملة إلى المنتجات المستوردة أي الأصلية بحيث تحقق لهم ربح أعلى من بيع المنتجات الجنيسة التي تحقق هوامش ربح منخفض.

¹ - وزارة الصحة الجزائرية، <http://www.sante.dz>، تم الاطلاع عليه يوم 2020/5/15 على الساعة 18:06

3.3. القوة التفاوضية للموردين: يتصف موردي المواد الأولية لتشكيلة منتجات المؤسسات المنتجة للأدوية بالندرة، ومن ثم توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين والتي تستورد حوالي 99% من المادة الأولية من الأسواق الخارجية، وهذا ما يعطي للأجانب قدرة كبيرة على التفاوض، ويتضح تهديد الموردين في جانب التجهيزات الإنتاجية والتكنولوجية التي يصعب الحصول عليها محليا، وكذا تهديد بالتكامل الأمامي من قبل الموردين.

4.3. المنتجات البديلة: يعتبر القطاع الصيدلاني عرضة لتهديد المنتجات البديلة على مستوى المكونات والمركبات الكيميائية أو في تغيير طريقة وأساليب الاستخدام، بالإضافة إلى القيود البيئية التي فرضت على المؤسسات البحث عن بديل للمواد الكيميائية الأقل ضرارا وأكثر أمنا وحماية من خلال المنتجات الطبيعية.

5.4. المنافسين الجدد: يعتبر قطاع الصناعة الصيدلانية الجزائري سوق مفتوحا للمنافسة المحلية والأجنبية، حيث شهد نمو كبير للمؤسسات التابعة للقطاع الخاص في السنوات الأخيرة، خاصة بعد قرارات تسهيل الاستثمار المقدم من طرف الدولة وقانون فرص الإنتاج للمستوردين، غير أنه لا يزال هناك عوائق كثير أمام الوافدين الجدد.¹

المبحث 3: واقع أنشطة البحث والتطوير والابتكار والتنافسية بمجمع صيدال

بعدما تم الوقوف على واقع الصناعة الصيدلانية على المستوى العالمي والوطني عن طريق تحليل المؤشرات السوقية، وكذا التطرق لمؤشرات البحث والتطوير والابتكار الصيدلاني، ننتقل إلى دراسة حالة مجمع صيدال والتعرف على مدى اهتمامها بالبحث والتطوير والابتكار.

المطلب 1: تقديم عام للمجمع الصناعي صيدال الجزائري

يعد المجمع الصناعي صيدال من بين أهم المؤسسات على المستوى الوطني والأفريقي في الصناعة الصيدلانية خاصة الأدوية البشرية، يعتبر مجمع الصناعي صيدال شركة عمومية اقتصادية لصناعة الأدوية، من الناحية القانونية هي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري، تمتلك الدولة 80 % من حصص الشركة و 20 % تم طرحها للتداول في بورصة للمستثمرين من المؤسسات والأفراد، مقرها الرئيسي الدار البيضاء بالجزائر العاصمة.

1. التطور التاريخي للمجمع الصناعي صيدال:

¹ - نوال هاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-158.

مر المجمع الصناعي صيدال بعدة محطات ضمن مسيرته التطورية ليحتل مكانة متقدمة داخل قطاع الصناعة الصيدلانية الجزائرية، ومن أهم محطاته:

- تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1969 وفق مرسوم رئاسي، تعمل على احتكار، استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية. ويهدف توسيع النشاط الإنتاجي قامت ببناء مصنع الحراش سنة 1971، ليتم بعدها إنشاء وحدتين إنتاج بيوتيك وفرمال.
- في 1982 ووفقا للمرسوم رقم 82/161 المؤرخ في افريل من نفس السنة، تم تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني لتصبح هيئة مستقلة، تتضمن ثلاث وحدات للإنتاج تعمل على تزويد السوق الوطني بالأدوية، لتصبح في 1984 تحت مسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال وكانت تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، ليتم بعدها سنة 1988 دمج مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة.
- أما سنة 1989 وتبعا لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية في التسيير، ليتم إنشاء مجمع الصناعي صيدال الشركة ذات أسهم برأس مال قدره 80 مليون دينار جزائري.
- في 15 فيفري 1999 دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر للقيم المنقولة من خلال وضع عدد معلوم من الأسهم تحت تصرف الجمهور، كما تم في ذات السنة إنشاء مركز البحث والتطوير والمركز التجاري لتوزيع الأدوية للشرق بولاية باتنة، ليتم إنشاء المركز التجاري الثالث لتوزيع الأدوية للغرب سنة 2000 بولاية وهران، وتكون سنة 2005 الانطلاق الرسمي لمصنع الأنسولين بولاية قسنطينة.
- 2009: رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59٪ وفي سنة 2010 قامت بشراء 20٪ من رأسمال شركة ابييرال وزيادة حصته في رأسمال شركة TAPHCO من 38.75٪ إلى 44.51٪، لتقوم سنة 2011 برفع حصتها في رأسمال ابييرال إلى حدود 60٪.
- أما في 2017 قام مجمع صيدال بوضع تنظيم جديد من خلال تعديل هيكله التنظيمي بإدماج فروع انتيبوتيكال، فارمال، وبيوتيك. وتحويلها من وحدات إنتاجية إلى مصانع مستقلة بذاتها.

ويقوم المجمع على عدد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أهمها التفوق على منافسيها مع المحافظة على النجاح والاستمرار فيه، وتتمثل أهداف المجمع في:

- تنوع وتوسيع وتطوير قائمة المنتجات الصيدلانية، حيث وضعت استراتيجية بحث وتطوير جديدة للأدوية الجينية على أشكال جالونسية لأجيال جديدة وتكنولوجيا متطورة.
- زيادة مردودية خطوط الإنتاج من خلال إضافة منتجات جديدة، والاستغلال الأقصى للطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- تطوير اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات والمخابر الأجنبية سواء من خلال اتفاقيات المشاريع المشتركة أو من خلال عقود التصنيع أو اتفاقيات الترخيص، سعياً منها إلى الرفع من المستوى العلمي والتكنولوجي للصناعة الصيدلانية الجزائرية.
- العمل على تعزيز مكانتها الرائدة في إنتاج الأدوية الجينية، وكذا غزو الأسواق الأجنبية والحصول على مكانة تنافسية في السوق العالمية.
- ضمان الاستقلالية المالية واستدامتها من خلال الحفاظ على التوازن المالي، مع العمل على التحسين المستمر لأدائها الاقتصادي.
- المساهمة في تحقيق أهداف الدولة الرامية إلى تغطية احتياجات السوق الوطني والتقليص من حجم استيراد الأدوية والمنتجات الصيدلانية، فضلاً عن تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجعة.
- الرفع من رضا الزبون من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، تكون البديل للأدوية الأجنبية المستوردة.
- العمل على احترام معايير الجودة والتنوعية من خلال الحصول على شهادة ISO لضمان مطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.
- التركيز على برنامج عمل يقوم على تنمية الموارد البشرية، وتحسين الهيكل التنظيمي ونظام المعلومات مع تنفيذ سياسة الاتصال الفعال وتعزيز الثقافة المؤسسية التي تعزز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تسوية وتطهير السوق الصيدلاني.

2. الهيكل التنظيمي لمجمع الصناعي صيدال ومهامه

وضع مجمع صيدال هيكل تنظيمي بعد تغييره لعدة مرات بهدف تكيفه وجعله يتماشى مع التطورات الحاصلة في السوق الصيدلانية ومواجهة التحديات الراهنة، ويوضح (الملحق 1) شكل الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال والذي يبين

المستويات التنظيمية للمجمع، مع العلم أن المؤسسة الأم الكائن مقرها بالدار البيضاء بالعاصمة تضم مختلف المديريات ومصنع الدار البيضاء، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال كالتالي:

1.2. الرئيس المدير العام: وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع وتوجيه القرارات إلى المديرين، كما يتكفل برسم استراتيجياتها وتمثيلها مع الأطراف الخارجية، كما يتكفل بإبرام العقود في مجال الشراكة مع المخابر والشركات الوطنية والأجنبية.

2. المصالح الوظيفية لمجمع صيدال: تتكون من مجموعة المديريات إضافة إلى مركز للبحث والتطوير والمراكز التجارية لتوزيع الأدوية، وهي مرتبطة بالإدارة العامة من خلال خط هرمي تتمثل فيما يلي:

1.2. مديرية التدقيق الداخلي: تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات مجمع صيدال، تتمثل مهامها أساسا في مراقبة التسيير وفحص الحسابات.

2.2. مديرية البرمجة: تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية.

3.2. مديرية ضمان الجودة: هي مديرية تقنية تعمل على توجيه مركز البحث والتطوير للوصول إلى الجودة الشاملة للمنتجات والنشاطات التنافسية في الصناعة الصيدلانية، كما تقوم بمراقبة نوعية المنتجات وجودتها.

4.2. مديرية التدقيق والتحليل: القيام بإعداد التقارير الأسبوعية، والشهرية عن مبيعات والإنتاج والمخزون بالكمية وبالقيمة، وكذا إصدار تقارير التسيير السنوية.

5.2. مديرية أنظمة المعلومات: تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال الاعلام الآلي والقيام بأعداد البرمجيات، وكذا السهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصال الأنترنت والإنترنت لتسهيل وصول المعلومة.

6.2. مديرية المشتريات: تعمل على إدارة عملية الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المؤسسة بالشكل المناسب وفقا للنظام والإجراءات المعتمدة.

7.2. مديرية الشؤون الصيدلانية: هي نقطة الوصل بين مجمع ووزارة الصحة، تتولى مهمة الاعلام الطبي وهي مكلفة بمراجعة ملفات صنع الدواء، تملك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية.

8.2. مديرية التطوير الصناعي: تهتم بجميع الأنشطة المرتبطة بالتطوير الصناعي والسهر على تطوير أساليب

الإنتاج باعتماد التكنولوجيات الحديثة، كما تعمل على دعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات من خلال إبرام عقود الشراكة وذلك لتعزيز مكانة صيدال في الأسواق العالمية.

9.2. مديرية المستخدمين: مهمتها إعداد وتنفيذ سياسة صيدال فيما يخص إدارة شؤون الموظفين بهدف تزويد

صيدال بأفراد ذوي كفاءات عالية.

10.2. مديرية العمليات: تسهر على التنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية لصيدال، لها علاقة بين مديرية

المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات، على اعتبار أنها تتكفل بكل السلسلة اللوجيستية من استقبال المواد الأولية، الإنتاج وكذا التوزيع بالنسبة لكل المصانع الإنتاجية لصيدال.

11.2. مديرية التسويق والمبيعات: تقوم بدراسة السوق قصد تقديم تحسينات على منتجات صيدال، وإعداد

مخطط تسويقي جيد يهدف إلى التعريف بمنتجات صيدال وتطوير صورتها وحصتها السوقية، كما تتكفل بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف صيدال وشركائه عبر كامل التراب الوطني، من خلال إنشاء وحدات تجارية تعمل على تسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال، وتتكون من ثلاث وحدات تجارية تتمثل في:

أ-الوحدة التجارية المركزية: هي أول وحدة تجارية بالجزائر العاصمة أنشأت سنة 1996 وهي مختصة في تخزين وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية وضمان أحسن خدمات للعملاء، تمتلك الوحدة فريق حيوي مختص في البيع

ب-الوحدة التجارية للشرق: تم إنشاؤها سنة 1999 على مستوى باتنة، وهدفها توسيع نطاق توزيع الأدوية على مستوى الشرق الجزائري، وهي تغطي أكثر من 18 ولاية من الشرق الجزائري.

ج-الوحدة التجارية للغرب: باشرت هذه الوحدة نشاطها في سنة 2000 بوهران، وهي تقوم بتوزيع الأدوية على مستوى الغرب الجزائري.

د-الوحدة التجارية للجنوب: قام المجمع بإعداد مشروع إنشاء وحدة تجارية بولاية ورقلة، وبذلك تكون قد أنشأت شبكة توزيع تغطي كامل التراب الوطني.

12.2. مديرية الشؤون القانونية: تضمن المساعدة القانونية لهماكلها ودراسة عقود الشراكة ومتابعة النزاعات،

وإعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج العمل.

13.2. مديرية الاعلام والاتصال: تسعى إلى تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال، وإعداد مجلة صيدال والنشرة الداخلية التي تهتم بكل نشاطات صيدال.

14.2. مديرية الممتلكات والوسائل العامة: تقوم بتسيير الوسائل المالية والمادية وإعداد تقديرات ميزانية صيدال، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا ضمانات تسيير وصيانة العتاد والممتلكات.

15.2. مركز التكافؤ الحيوي: أنشئ قصد إثبات تجرب المطابقة وفقا لأعلى معايير الاحترافية والنزاهة والموضوعية بأن الدواء الجنييس مطابق للأصل، مما جعل منتجات صيدال محط ثقة على جميع المستويات.

16.2. مديرية الاستراتيجية والتنظيم: يكمن دورها في إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الاستراتيجية لصيدال والسهر على تتبعها وتنفيذها، وتأمين دخول صيدال في السوق المحلي والدولي من خلال وضع استراتيجية تركز أساسا على اتفاقية الشراكة بإحداث وحدات إنتاجية أو بالحصول على رخص الإنتاج.

17.2. مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بوضع الاستراتيجيات المالية ومتابعة العمليات التمويلية التي تنفذها صيدال، إضافة إلى تحليل ومراجعة الحسابات والتحليل المالي، كما تساهم في تسيير الموازنة ومتابعة البورصة وإعداد الاستراتيجية المالية وجدول الموازنة التقديرية وجدول النتائج والحسابات.

18.2. مركز البحث والتطوير: تكمن مهمتها الأساسية في تطوير الأدوية الجنييسة كما تعمل على المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها بناء على جملة من الدراسات التقنية، وسيتم التطرق لها لاحقا.

19.2. مصانع الإنتاج لمجمع صيدال: يشمل مجمع صيدال ثمانية وحدات إنتاجية مملوكة بنسبة 100% من طرف صيدال، ومصنعان فرعيان عن طريق الشراكة مع IBERAL و somedial بقدرة إنتاجية إجمالية تصل إلى 200 مليون وحدة بيع، وتتمثل في:

- مصنع أنتوبيوتيكال بالمدينة متخصص في إنتاج المضادات الحيوية بمختلف أشكالها، بالإضافة إلى إنتاج مواد أولية بالتجزئة ومواد التعبئة، ويساهم هذا المصنع بنسبة 28% من الإنتاج.

- مصنع الحراش يحتوي على أربعة ورشات لإنتاج المشروب، المحاليل، المراهم، والأقراص حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع سنويا.

- مصنع جسر قسنطينة بالعاصمة: يتألف من تقسمين مختلفين الأول لتصنيع أشكال الدواء والأمبولات والأقراص، أما الثاني فذو تكنولوجيا عالية وجد حديثة متخصص في إنتاج الأكياس والزجاجات، يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة.

- مصنع شرشال يقوم بإنتاج كل من الشراب والأدوية الجافة وكذا محلول مكثف لغسل الكلى، كما يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.
- مصنع الدار البيضاء يعد من أقدم المصانع التابعة لفامال سابقا، لها دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين مجمع صيدال والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة عقود التصنيع، تصل قدرته الإنتاجية إلى 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال الأودية المنتجة به.
- مصنع باتنة يختص في إنتاج صنف من الأدوية ممثل في التحاليل.
- مصنع قسنطينة يحتوي على ورشتين متخصصتين في إنتاج الشراب والمحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع، كما يحتوي على مصنع آخر لصناعة الأنسولين متخصص في إنتاج الأنسولين للاستعمال البشري، تصل قدرته الإنتاجية إلى 35 مليون وحدة بيع.
- مصنع عنابة متخصص في إنتاج أشكال الجرعات الجافة من الأقراص والكبسولات، تقدر إنتاجيته أكثر من 7 مليون وحدة بيع.
- مصنع صوميدال يقع في المنطقة الصناعية واد السمار بالعاصمة، وهو نتيجة للشراكة بين مجمع صيدال 59% والمجموعة الدوائية الأوروبية 36.45% وFINALEP 4.55 %، ويحتوي على ثلاث أقسام لإنتاج: المنتجات الهرمونية، السوائل، أشكال الجرعات الصلبة.
- مصنع إبرال هي شركة مساهمة بين القطاعين العام ممثل في مجمع صيدال 60 % والخاص وهي مؤسسة فلافص المتخصصة في المواد الغذائية بنسبة 40 %، مهمتها الرئيسية هي تنفيذ وتشغيل مشروع لإنتاج المنتجات الدوائية المستخدمة في الطب البشري، ويهدف إلى تحقيق: إنتاج الأدوية الجينية، تعبئة وتغليف الأدوية، توفير التعبئة ومراقبة الجودة حسب طلب المنتجين المحليين.
- تمثل المهمة الأساسية لمجمع صيدال في تصنيع وتطوير وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستخدام البشري، بالإضافة إلى مجموعة من المهام يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني.
 - استيراد وتصدير كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.
 - القيام بالبحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الصيدلانية، وكذا العمل على تطوير الأدوية الجينية والأدوية القائمة على النباتات.

- تسويق المنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف مراكز التوزيع التجارية.
- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء.
- القيام بصيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية والرفع من الطاقة الإنتاجية.

3. تطور نشاط المجمع الصناعي صيدال

يتم التطرق إلى مستوى نشاط المجمع الصناعي صيدال من خلال فحص كل من تطور الإنتاج، تطور المبيعات، وتطور الموارد البشرية كالتالي:

1.3. تطور الإنتاج

يعمل مجمع صيدال في السنوات الأخيرة على تحسين وسائل إنتاجه بما يتماشى والتقدم الحاصل في الصناعة الصيدلانية، ويمكن الوقوف على هذا من خلال التطور في الإنتاج بالمجمع وهو ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (21): تطور كمية الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018.

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (2012-2018), [https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30](https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30))
نلاحظ بأن كمية الإنتاج المسجلة متذبذبة على طول الفترة المدروسة 2012-2018، ففي 2012 حققت

نسبة ارتفاع 3% بكمية إنتاج 135573 وحدة وهذا يرجع إلى الدعم والتشجيع الذي قدمته الدولة للرفع من الإنتاج المحلي، ليعرف بعدها مجمع صيدال في السنوات المتتالية 2013، 2014، 2015 انخفاض مستمر في كمية الإنتاج ويرجع هذا للأسباب التالية:

- في سنة 2013 انخفض الإنتاج بسبب توقف مصنع باتنة وشرشال عن الإنتاج من أجل إعادة تنظيمهما وتزويدهما بمعدات جديدة خاصة بعد توقف الإنتاج بشكل متكرر نتيجة تقادمهما.

- في سنة 2014 شهد الإنتاج انخفاض حاد بسبب إغلاق بعض المنشآت بهدف تنفيذ برنامج إعادة تأهيل وتحديث مواقع الإنتاج.
- أما سنة 2015 تعرض لاختلالات على مستوى التموين والتخزين للموارد الأولية، بالإضافة إلى توقف الإنتاج الجزئي في موقع قسنطينة مدة 5 أشهر بسبب ترقية محطة معالجة المياه.
- ليعود الارتفاع في كمية الإنتاج بنسبة 9.5 % سنة 2016، ليعود وينخفض في 2017 بعد غلق وحدة إنتاج الحراش التي تساهم في 15% من القدرة الإنتاجية لمجمع صيدال بعد نزع ملكيته للمنفعة العامة، بالإضافة إلى نقص موظفي التحكم في الوحدات الإنتاجية بالمدينة، دار البيضاء، وجسر قسنطينة، ثم ليعود للارتفاع سنة 2018.

2.3. تطور كمية المبيعات:

يستعرض هذا الجدول تطور كمية المبيعات لمجمع صيدال فيما يلي:

الجدول رقم (22): تطور كمية مبيعات لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018.

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Sidal (2012-2018), [https://www.sidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30](https://www.sidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30))

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

- انخفاض في كميات الإنتاج نتيجة التوقف المؤقت لبعض المصانع.
- الإمداد المتأخر وعدم توافر بعض المواد الخام.
- سحب منتجات معينة من عملية التصنيع بسبب معايير الجودة العالية.
- المنافسة غير الأخلاقية والقانونية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائري.

أما في السنوات الباقية 2012، 2016، 2018 عرفت ارتفاع في كمية المبيعات والتي ترجع لعدة أسباب منها:

- الجهود المبذولة من قبل كل من العمال والمسيرين في المجمع.
- التحالفات الاستراتيجية والشراكة مع الأطراف الخارجية.
- الجهود المبذولة للانفتاح على الأسواق الخارجية من خلال التصدير.
- العمل بنظام المناوبة في مواقع الإنتاج بالحراش وجسر قسنطينة.
- سد العجز في عمال التحكم من خلال التوظيف.

3.3. تطور رقم الأعمال

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

الجدول رقم (23): تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018.

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
القيمة ³¹⁰	13895054	11461847	9789026	9984044	9609290	9610664	9627669
دج							
معدل النمو	2.89	-17.5	-14.59	2	-3.75	0.01	0.17

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Les rapports de gestion de groupe Saidal (2012-2018), [https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30\)](https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30))

من خلال الجدول يتبين أن معدل النمو السنوي لرقم الأعمال في تطور إيجابي لسنوات 2012، 2015، 2017، 2018 غير أن نسب نموه ضعيفة جدا خاصة في السنتين الأخيرتين، ويرجع هذا التطور إلى اهتمام المجمع بتقديم منتجات ذات جودة عالية مع العمل على تنويع تشكيلة الأودية وبأسعار تنافسية، مع سعيها إلى التوجه نحو التصدير واقتحام العديد من الأسواق، أما معدلات التراجع في السنوات الباقية سببه انخفاض كمية المبيعات.

4.3. تطور الموارد البشرية

يعرف المجمع زيادة ملحوظ للموارد البشرية على جميع المستويات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018.

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال	4067	3650	3453	3251	2923	2963	3075

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (2012-2018),

[https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30](https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30)

لقد شهد تطورا الموارد البشرية تراجع مستمر بداية من سنة 2013 التي كان إجمالي عدد عمال المجمع 3650

عامل بتسجيل انخفاض عن سنة 2014 بإجمالي عدد عمال قدر ب 4067 عامل، ويرجع هذا إلى سياسة تخفيض عدد الأفراد التي اتبعتها المجمع من خلال توقيف عمليات التوظيف وعدم تعويض المتقاعدين، ليتحسن هذا الوضع سنة 2017 بارتفاع قدر ب 2963 عامل نتيجة عملية التوظيف التي تمت على مستوى مصنع المدية بهدف تعويض المتقاعدين، وكذلك سنة 2018 بتسجيل ارتفاع إلى إجمالي قدر ب 3075 عامل وهذا بسبب عمليات التوظيف التي قام بها المجمع في عدد من وحدات الإنتاج والتي كانت تعاني نقص شديد في عمال التحكم وكذا بهدف تطبيق العمل بنظام الفترتين.

المطلب 2: نظرة على أنشطة البحث والتطوير والابتكار في مجمع صيدال

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

1. تعريف مركز البحث والتطوير مهامه وتنظيمه

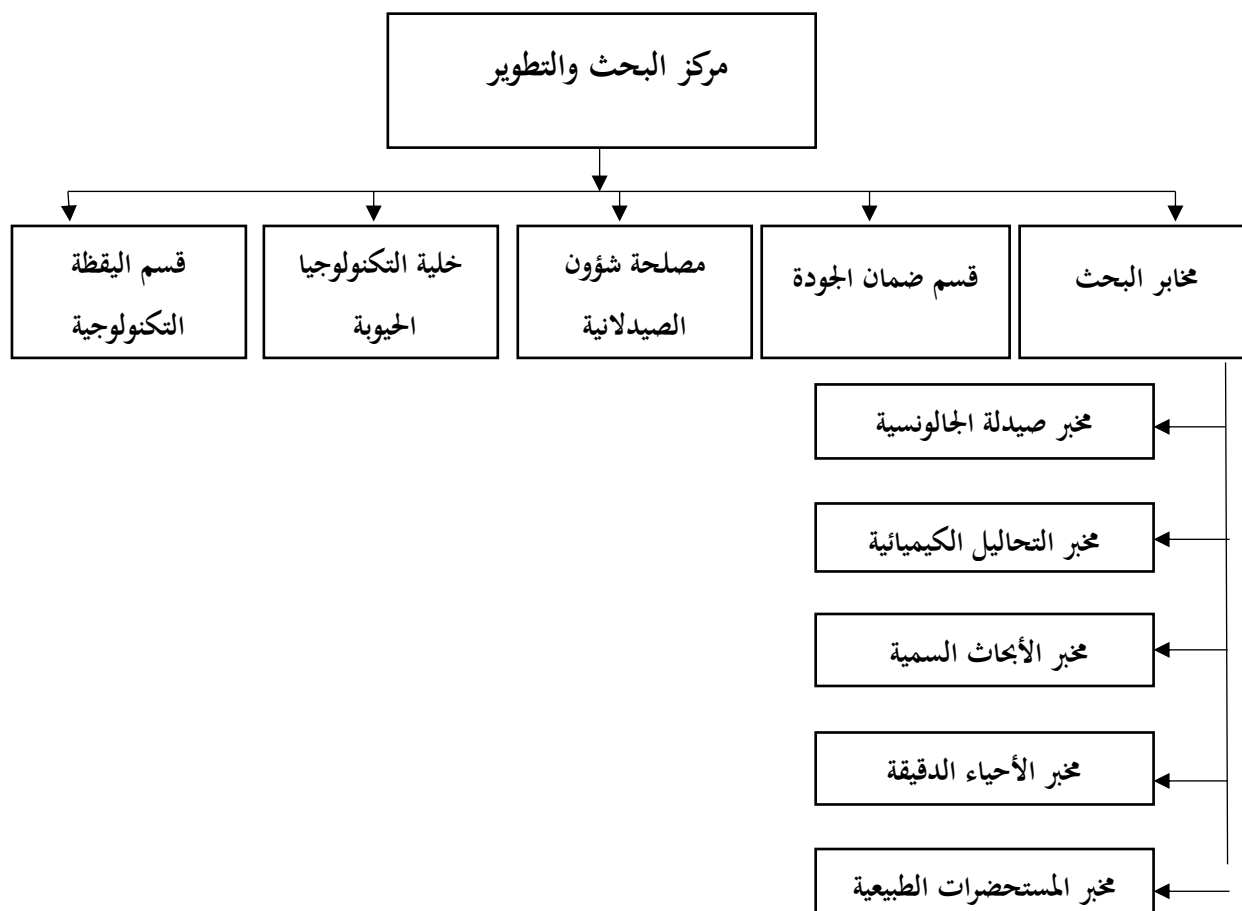
تم إنشاء مركز البحث والتطوير CRD SAIDAL في 27 جويلية 1999 بعدما مر بعدة تحولات، فهو ناتج أصلا عن مخبرا البحث والتطوير LDR الذي أنشاء من طرف الصيدلية المركزية الجزائرية PCA، يهتم أساسا بتكوين صنفين هما المراهم والأقراص مع قيامه بدراسة فعالية بعض الأدوية المنتجة بهدف أخذ تراخيص لها. ليتم تأسيسه سنة 1987 وحدة الأبحاث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية (URMTP) ذلك في إطار إعادة هيكلة وإنشاء مؤسسة

صيدال، إلا أن التحول نحو اقتصاد السوق وظهور العديد من التغيرات في الأسواق الصيدلانية مما أدى لإشتداد المنافسة المحلية والأجنبية، كل هذا جعل وحدة البحث تنتقل إلى مركز مستقل بذاته يشرف على البحوث العلمية وتطوير الأدوية والتقنيات الصيدلانية مع التحكم في تغيرات السوق، والمساهمة في عملية التطوير من أجل الوصول إلى ابتكارات صيدلانية مهمة، بالإضافة إلى مجموعة من المهام التي يتولى مركز البحث والتطوير القيام بها، أهمها:

- تصميم وتطوير الانتاج الصناعي للأدوية الجينية لفائدة الجمع، حيث يطور سنويا من 5 إلى 6 منتجات جديدة.
- السعي إلى إدماج تكنولوجيات حديثة في تصنيع الأدوية الجينية.
- توفير الإمكانيات المادية والتقنية والموارد البشرية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع.
- تقدير حاجيات السوق المحلي من الأدوية والمواد الصيدلانية من أجل التكوين التقني والعلمي لعمال المجمع.
- اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها حسب أولويات المجمع، أي بعد القيام بالدراسات التقنية وكذا أخذ الاستراتيجية العامة في الحسبان.
- وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد اللازمة لإنتاج الأدوية المراد تطويرها بالمجمع.
- متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة، والاستمرار في إدخال التحسينات عليها إذا ما تطلب الأمر.
- تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة لدى الجهات المعنية.
- نشر الأعمال التقنية والعلمية ونتائج البحث بالمجمع.
- إنجاز الدراسات التي تسمح للمجمع بعقد تحالفات أو شراكات استراتيجية مبرجة مع مؤسسات أخرى من أجل تفعيل عمليات البحث والتطوير.
- تقديم المساعدة التقنية للفروع الإنتاجية في المجمع.
- المساهمة في تكوين وتحسين المستوى التقني والعملي للموظفين بالمجمع.

ويتكون مركز البحث والتطوير من المخابر للبحث وتطوير فضلا عن الأقسام المساعدة والداعمة لها، والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير لمجمع صيدال:

شكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير



المصدر: المركز البحث والتطوير-صيدال

حيث نجد أن:

أ. **مخابر البحث:** حيث يمتلك 5 مخابر بتخصصات مختلف تتمثل أساسا في:

- مخبر صيدلة الجالونسية: يهتم بالأساس بتصميم الأدوية الجنيسة بمختلف أشكالها الصيدلانية (جافة، سائلة) ونقل المنتجات المطورة على نطاق تجريبي وصناعي.
- مخبر التحاليل الكيميائية: يعمل على التأكد من تطابق المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى تصميم طرق التحليل المستعملة في تطوير الأدوية لمواصفات الجودة، ومتابعة دراسات الاستقرار والثبات.
- مخبر الصيدلة والأبحاث السمية: يقوم بالتأكد من مدى مطابقة المواد الأولية ومنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها، وهذا عن طريق استعمالها على الحيوانات.

- مخبر الأحياء الدقيقة: مكلف بالمراقبة والتأكد من تطابق المواد الأولية والمنتجات النهائية عن طريق التحاليل والفحوصات اللازمة لتأكد من نجاعة المواد العميقة ونقاؤها الجرثومي، ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة.

- مخبر المستحضرات الطبيعية: تم إنشاء هذا المخبر سنة 2002، حيث يحتوي على قسمين الأول بالزيوت الأساسية والثاني بالنباتات الطبيعية.

ب. قسم ضمان الجودة: يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية بالإضافة إلى توضيح طريقة تسييرها بهدف ضمان التحسين المستمر.

ج. مصلحة الشؤون الصيدلانية: تهتم بإعداد الملفات الصيدلانية لكل الأدوية المطورة وتسجيل الاسم التجاري لها على مستوى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية.

د. خلية التكنولوجيا الحيوية: أنشأت هذه الخلية نهاية 2002، تمثل دورها في اكتشاف والبحث عن جزيئات جديدة في تصنيع أدوية جديدة، مما يتيح لها التحرر بشكل جزئي مع الاعتماد على إنتاج الأدوية الجنسية فقط.

هـ. قسم اليقظة التكنولوجية: تم إنشاء هذا القسم سنة 2003، حيث أوكلت له مهمة جمع تحليل ونشر المعلومات التقنية، التي تتلاءم مع احتياجات الأفراد العاملين في مركز البحث والتطوير. وهذا بتتبع كل الملتقيات العملية ذات العلاقة بنشاط المركز، إضافة إلى مهمة إقامة نظام معلومات استراتيجي فعالة والذي يسمح ببلوغ مستوى تنافسي جيد، ومواجهة مختلف التحديات التكنولوجية.

2. متطلبات البحث وتطوير في المركز CRD للمجمع

لقد عمد مجمع صيدال منذ إنشاء مركز البحث والتطوير على توفير المتطلبات بهدف الرفع من أداء أنشطة البحث والتطوير، وكذا الحرص على متابعتها بشكل دوري وتكييفها مع التغيرات الحاصلة. ومنه يمكن التطرق إلى أهم متطلبات البحث والتطوير المتوفرة:

1.2. الجوانب التنظيمية:

تعمل الإدارة العليا للمجمع بالتعاون مع مسؤولي مركز البحث والتطوير-صيدال على تحسين الجوانب التنظيمية من أجل هذا قام المجمع بعدة إجراءات أهمها:

- القيام بتغيرات في الهيكل التنظيمي من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال التقليل من المستويات

الهرمية في الهيكل التنظيمي من 15 مستوى إلى 7 مستويات وذلك سنة 2010

- منح مركز البحث والتطوير وفروع الإنتاج الاستقلالية في اتخاذ القرارات أي إضفاء طابع اللامركزية في اتخاذ القرار، مع العمل على ربط وظيفة البحث والتطوير بوظيفة الإنتاج والتسويق.
- إنشاء نظام اليقظة التكنولوجية يعمل على جمع وتحليل ونشر المعلومات التقنية التي تتلاءم مع احتياجات عمال مركز البحث والتطوير.
- يقوم المجمع من خلال نظام للوافر يتمشى وقوانين العمل المفروضة بتقديم زيادات معتبرة في الأجور والتعويضات والمكافآت من سنة إلى أخرى، غير انه لا يوجد مكافأة خاصة بعمال البحث والتطوير فقط أو مقدم للباحثين لغياب هذه الصفة بالمجمع.
- يحرص المركز على إيجاد مناخ اجتماعي يعنى بإيجاد جو عمل حقيقي قائم على الثقة والترابط بين العمال، ليكون ذلك مصدر للتعلم التنظيمي.

2.2. الموارد المالية:

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

الجدول رقم (25): تكاليف الإنفاق على البحث والتطوير بمجمع صيدال للفترة 2012-2018 الوحدة: دج

السنوات	رقم الأعمال	نسبة R&D	قيمة الإنفاق على R&D
2012	13895054	3 %	416851.62
2013	11461847	3 %	343855.41
2014	9789026	3 %	293670.78
2015	9984044	3 %	299521.32
2016	9609290	3 %	288278.7
2017	9610664	3 %	288319.92
2018	9627669	3 %	288830.07

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (2012-2018),

[https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30\)](https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30))

نلاحظ من الجدول أن هناك تناقص مستمر في الميزانية المخصصة للبحث والتطوير وذلك راجع إلى الانخفاض الحاصل في رقم الأعمال والذي حققه مجمع صيدال مقارنة بالسنوات السابقة التي تم التطرق إليها سابقاً، وفي العموم تعتبر نسبة 3٪ من رقم أعماله المخصص للبحث والتطوير نسبة قليلة بالمقارنة مع ما تنفقه المخابر العالمية في نفس القطاع.

بالإضافة إلى ما يخصصه مجمع صيدال للإنفاق على البحث والتطوير، يحصل مركز البحث والتطوير صيدال في إطار الدعم المالي الذي تقدمه الدولة ممثلة في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات عن طريق الصندوق الوطني للبحث، وذلك لمدة 5 سنوات ابتداء من 2006. حيث استفاد منه في شراء تجهيزات خاصة بالمركز، وكذا خصص قسم منها لتكوين عماله بهدف توسيع معارفهم خاصة من ناحية التقنيات الجديدة في المجال الصيدلاني، وتغطية تكاليف الخاصة بجلب مستشارين ومتخصصين للمركز، وكذلك الدعم المالي المقدم من طرف النظام الوطني للابتكار سنة 2009، ومن طرف الوكالة الوطنية لتطوير البحث العلمي سنة 2010.¹

3.2. الموارد البشرية

يتميز مركز البحث والتطوير صيدال بامتلاكه مورد بشري يتكون من فنيين، متخصصين ذوي مؤهلات علمية وكفاءات، وكذا تتصف بالخبرة المهنية العالية وتتنوع كالتالي:

الجدول رقم (26): عدد عمال R&D مقارنة بعدد عمال مجمع صيدال

البيان	إطارات	عوان تحكم	منفذون	المجموع
عدد عمال R&D	88	14	8	66
إجمالي العمال بمجمع	3420	1213	973	1234
نسبة %	2.57	1.15	0.82	5.34

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على إحصائيات من مركز البحث والتطوير - صيدال

يتضح من الجدول أن نسبة عدد العمال بمركز البحث والتطوير مقارنة بإجمالي العمال بالمجمع منخفضة جداً، بمعنى نقص في الطاقة البشرية مما يؤثر على فعالية نشاط البحث والتطوير، رغم هذا يحرص المركز على تنمية معارفهم وتنمية قدراتهم من خلال التدريب والحرص على حضور الملتقيات والفعاليات العلمية ذات العلاقة بالمجال الصيدلاني.

¹ - مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال

5.2. التعاون مع الأطراف الخارجية:

يعتمد مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال على بناء علاقات قوية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث والتطوير ذلك من خلال إبرام عدة اتفاقيات تعاون مع مراكز البحث، مؤسسات ومخابر محلية وعالمية. وذلك بهدف تبادل الخبرات والاستفادة من الكفاءات والمعارف الخارجية التي تملكها هذه الأطراف فضلا عن نقل واكتساب التكنولوجيات الحديثة، وفيما يلي نذكر أهم اتفاقيات مركز البحث والتطوير صيدال:

1.5.2. اتفاقيات مع النظام الوطني للإبداع:

هدفت هذه الاتفاقيات إلى كسب الخبرات التكنولوجية والمعلومات العلمية، وكذا بإقامة شراكة في ميدان البحث الصيدلاني قصد الارتقاء بالبحث الصيدلاني. في هذا الإطار تم التوقيع على اتفاقيتين للتعاون الأولى كانت في 24 جوان 2003 مع المعهد الوطني للطب، تتعلق بالقيام بالبحث المشترك حول النباتات العطرية والطبية، أما الثاني كانت في 6 أوت 2003 مع وكالة الطاقة الذرية الجزائرية، للقيام بالبحث والتطوير لبعض الأدوية المخصصة للعلاج بالأشعة والموجهة لمرضى السرطان بهدف التقليل من فاتورة استيراد هذه الأدوية بحوالي 15 مليون دولار سنويا.

كما تهدف الاتفاقية إلى إقامة شراكات عملي وتقني في ميدان البحث الصيدلاني قصد التمكن من إجراء تشخيص طبي وعلاجي للمصابين بأمراض السرطان من جهة، والتعقيم الصيدلاني بواسطة الأشعة والتحليل من جهة أخرى.¹

2.5.2. اتفاقيات مع الجامعات:

يعد مركز البحث والتطوير الوسيط في العلاقة بين مجمع صيدال والجامعات ومخابر البحث الأكاديمي، من خلال إبرام اتفاقيات تهدف إلى تبادل المعارف والخبرات والاستفادة من البحوث العلمية الجديدة المتوصل لها. فقد عمد المركز على توقيع اتفاقيات مع جامعات مثل: جامعة باب الزوار، جامعة بجاية، جامعة المسيلة، جامعة ورقلة، جامعة عنابة، جامعة بومرداس... الخ، وكذا المدارس العليا مثل: l'ENA, l'ENP, l'EMP...، بإضافة إلى مؤسسات بحثية مثل: l'INRA COMENA.²

¹- Les rapports de gestion de groupe Saidal 2009.

3.5.2. اتفاقيات مع مؤسسات صيدلانية أخرى:

تم إبرام العديد الاتفاقيات في هذا الإطار من بينها اتفاقية مع القطب العلمي الكويتي، شركة كويتية متخصصة ومعهد باستور، Quimefa، Pharma-cuba الخ.

وحسب مسؤول مركز البحث والتطوير -صيدال فان الدافع الأول الذي يشجع إدارة المجمع على توفير الموارد المادية والبشرية هي المشاركة في المشاريع التعاونية المثيرة للاهتمام التي تهتم بالصحة والصيدلة: النباتات الطبية مثلا، وتكون هذه في إطار التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث.

3. تقييم البحث والتطوير في CRD صيدال

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

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

ويعمل مركز البحث والتطوير أيضا على استراتيجية الاستجابة من خلال تنفيذ مشاريع البحث الأساسي في العلوم الصيدلانية والعلوم ذات الصلة، وتعلق هذه مشاريع البحثية بالنباتات الطبية لإطلاق منتجات جديدة، الابتكار في عمليات التصنيع من خلال البحث عن أشكال جديدة للمنتجات، الابتكار التنظيمي حيث يسعى المركز للوصول إلى ابتكارات يتم حمايتها ببراءات اختراع أو تسجيلها، ويمكن التميز بين نوعين:

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

- المشاريع الخارجية: تخضع مباشرة لإشراف المديرية العامة للبحث والتطوير التكنولوجي DGRSDT ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تهدف في العموم إلى تطوير البحث في المجال الصحي والسماح بتمكين هذه النتائج من طرف الإدارة العامة للبحث والتطوير التكنولوجي، وتسمى ببرامج البحث الوطني ويشارك مجمع صيدال في هذه البرامج كمتعامل اقتصادي، ويتم تقييمها كل 6 أشهر من قبل لجنة البحث التابعة للمجلس العلمي للحكم إذا ما يتم التخلي عنها أو الاستمرار فيها أو حتى إيقافها مؤقتاً.
- ويبرز من خلال استراتيجيات البحث والتطوير المتبعة حرصها الشديد على التقليل من نسبة المخاطرة، وعدم المجازفة بالتوجه أكثر إلى البحث الأساسي للوصول إلى المنتجات الأصلية، وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات المالية والمادية والبشرية بالإضافة إلى التقيد بالسياسة الصيدلانية من خلال ترقية صناعة الأدوية الجنسية باعتبار مجمع صيدال مؤسسة عمومية، إلا أنه يمكن الوقوف على تأثير استراتيجية البحث والتطوير بالمركز على مختلف مستويات الابتكار، بحيث نجد:
- الابتكار في المنتج من خلال الوصول لمنتجات جديدة أو بالعمل على مراجعة تشكيلة المنتجات والقيام بحذف بعضها أو إدخال تحسينات وتطويرها.
- الابتكار في العملية الإنتاجية الذي يتم في عملية التصنيع في حد ذاتها أو التقنيات المعتمدة، أو تطوير أشكال الجرعات الجديدة.
- الابتكار في التسويق يبرز هذا من خلال محاولة التنوع في أساليب التسويق مع زبائنها باختلاف أنواعهم، والقيام بتغيير العبوة لحوالي 9 منتجات وعن طريق استراتيجيات تسعير المنتجات باقتراح تغيير أسعار 38 منتج لصيدال.
- الابتكار في التنظيم بحرصها على التماسي مع مختلف المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بتسيير المؤسسات بصفة عامة مثل: نظام إدارة الجودة ISO9001 والمؤسسات الصناعة الصيدلانية بصفة خاصة كممارسات التصنيع الجيدة GMP.
- ويمكن إضافة الابتكار البيئي المرتبط بإعادة تدوير النفايات وتحييد المياه المستخدمة لتنظيف المعدات الملوثة.
- الجدير بالذكر أن المركز يركز اهتمامه بالدرجة الأولى على الابتكار في المنتج والعملية الإنتاجية مقارنة بالاهتمام

المحتشم لبقية المستويات، وفي هذا الخصوص سجل المركز العديد من براءات الاختراع الممنوحة من قبل INAPI عن المنتجات التي تم تطويرها، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): عرض براءات الاختراع المسجلة لمجمع صيدال

السنة المتحصل عليها براءة	عدد براءات الاختراع	الإنجازات
2006	04	- وصول إلى 2 دواء جديد - وصول إلى 2 أساليب جديدة في إنتاج دواء
2007	01	- وصول إلى أسلوب جديدة في إنتاج دواء
2008	09	- 6 منتجات مستخلص من أصل نباتي - 3 أشكال دوائية جديدة
2010	01	- طريقة تصنيع جديدة تخص شكل الدواء
2018	02	- منتج جديد متمثل في كريم أساس العسل - أسلوب جديد لتصنيع دواء.

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على إحصائيات من المركز البحث والتطوير-صيدال

نلاحظ من الجدول تسجيل المركز للعديد من براءات الاختراع وهذا ما يتماشى مع هدف تطوير من 8 إلى 10 منتجات جديدة، حيث حصل مركز البحث والتطوير-صيدال سنة 2007 على أحسن ابتكار لإنتاج مصل "طامفلو" المضاد لداء أنفلونزا الطيور منحت له من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية OMPI ، كما يمكن ملاحظة عدم الانتظام في تسجيل براءات الاختراع للمركز إلا أنه في الفترة ما بين 2010-2017 شهد انقطاع تام في تسجيل براءات اختراع للمنتجات أو أساليب الإنتاج الجديدة، ذلك بسبب اهتمام المجمع بإعادة تنظيم وترقية استثماراتها (منشأتها) وإنشاء عدد من الوحدات الإنتاجية الجديدة، وكذا فقدان المركز مقره المستقل بالمحمدية نتيجة إعادة تهيئة واد السمار، وفي هذا الإطار تم إطلاق مشروع لبناء مقر جديد بالمدينة الجديدة لسيدي عبد الله سيتم تدشينه قريباً.

المطلب 3: التنافسية والميزة التنافسية المستدامة لمجمع-صيدال

يتعرض مجمع صيدال للعديد لمنافسة شديدة داخل هذا القطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر سواء من الخواص المحليين أو الأجانب خاصة في السنوات الأخيرة، وعليه سيتم التحليل في هذا المطلب تنافسية مجمع صيدال من خلال تحليل القوى التنافسية، وكذا الوقوف على نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المحتملة، وفي الأخير سيتم قياس الميزة التنافسية المستدامة له من خلال أبعادها.

1. تحليل قوى التنافسية لمجمع صيدال

يعرف القطاع الصيدلاني العديد من الضغوطات التنافسية، ما يستوجب على مجمع صيدال القيام بتحليل مصادر القوى التنافسية بهدف التقليل من الآثار الناجمة عن المنافسة وتفايدها، لدى يمكن الاعتماد على تحليل القوى الخمسة لنموذج بورتر بهدف توضيح المكانة التنافسية للمجمع صيدال.

2.1. شدة المنافسة:

يشهد مجمع صيدال منافسة كبير في السوق، وذلك نتيجة تواجد عدد من المخابر المحلية والأجنبية التي تقوم بعملية الإنتاج، حيث بلغ عددها سنة 2018 حوالي 85 مؤسسة والذي ارتفع بالمقارنة مع سنة 2014 التي سجلت 62 مؤسسة إنتاجية¹، ويعود هذا الارتفاع إلى السياسة التي تتبعها الدولة من خلال تشجيع إنشاء مخابر ووحدات الإنتاج بهدف ضمان التغطية الصحية وتوفير الأدوية بتكاليف أقل، وبالتالي التقليل من فاتورة الاستيراد والخروج من التبعية الشبه كلية له، هذا القرار كان له تأثير كبير على المنافسة في السوق الصيدلانية.

غير أن التهديد الحقيقي لمجمع صيدال يأتي من المستوردين البالغ عددهم 36 مستورد سنة 2018²، ويرجع هذا لعدة أسباب على رأسه، عدم قدرت صيدال إلى جانب المنتجين المحليين على توفير جميع المنتجات خاصة المتعلقة بأمراض السرطان والقلب والأعصاب، التي تكون مربحة كونها محتكرة من قبل مخابر ذات شهرة عالمية، كما أن عملية الاستيراد تتصف بكونها ذات مردودية عالية ولا تتطلب الإمكانات الضخمة من الناحية الاستثمارية، فضلا عن شهرة العلامة للمنتجات المستوردة.

¹ - وزارة الصحة الجزائرية، <http://www.sante.dz>، تم الاطلاع عليه يوم 2020/5/19 على الساعة 17:09

² - وزارة الصحة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، الاطلاع عليه يوم 2020/5/19 على الساعة 17:30

بالإضافة إلى التهديد الذي تواجهه من قبل المؤسسات الأجنبية الكبرى والتي يعقد المجمع معها تحالفات استراتيجية، ويكون هذا التهديد على مستوى الأسواق الخارجية، خاصة أن رؤية المجمع تقوم على ترقية الصادرات واقتحام الأسواق الدولية.

2.2. القوة التفاوضية للموردين: يعتمد مجمع صيدال في توريداته للمادة الأولية من مواد التعبئة والتغليف وقطع الغيار على مصدرين السوق المحلي والأجنبي، وتتميز المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة واحتكارها من طرف عدد قليل من الموردين، حيث يمكن توضيح قيمة الواردات لسنة 2018 لمختلف المواد الأولية الجدول التالي:

الجدول رقم (28): مصادر تموين لمجمع صيدال لسنة 2018						
البيانات	المواد الأولية	المواد التعبئة والتغليف	قطع الغيار	مواد أخرى	مجموع	النسبة %
المشتريات المحلي	205163	381484	61098	95097	742841	78.57
المشتريات الأجنبية	2338037	1509791	122796	115675	4086300	130.19
مجموع	2543200	1891275	183894	210772	4829141	118.24

Source: Les rapports de gestion de groupe Saidal 2018, <https://fr.calameo.com/read/002185824a5afafb369e8>, p17 (18/5/2020, 19:42)

من الجدول يتبين أن المجمع يعتمد في تموين مختلف مشترياته على الأسواق الأجنبية، حيث تساهم بنسبة 130.19% مقابل 78.57% فقط تساهم بها الأسواق المحلية، وهذا ما يعطي قدرة كبيرة للأجانب على التفاوض، لدى على المجمع حسن تسيير التموين والرفع من قدرة التخزين لديها.

3.2. القوة التفاوضية للزبائن: يتعامل مجمع صيدال مع تشكيلة متنوعة من الزبائن تجار الجملة، مستوردين، مؤسسات التوزيع، الصيدلية المركزية للمستشفيات، العيادات الخاصة، وكذا الضمان الاجتماعي ووزارة الدفاع الوطني، وجدير بالذكر أن مجمع صيدال يركز على تجار الجملة فهم يعتبرون الزبائن الرئيسيين كونهم يشكلون نسبة 80% من إجمالي زبائن المجمع، مما يعني امتلاكهم قدرة تفاوضية يسعى من خلالها للحصول على منتج بأقل سعر وذو جودة عالية، ويمكن للمجمع تخفيض هذه القوة من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية عن طريق الاستفادة من التحالفات الاستراتيجية.¹

¹ - فاطمة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 191-192.

4.2. المنتجات البديلة: يتخصص مجمع صيدال بإنتاج الأدوية الجنيسة فقط لهذا تتمثل المنتجات البديلة لها في المنتجات الأصلية المستوردة التي تتميز بطلب مرتفع مقارنة بالأول، بالإضافة إلى الزيوت الطبيعية التي تستخدم للعلاج.

5.2. المنافسين الجدد: بالنسبة لمجمع صيدال فهو يواجه تهديدا من المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا القطاع، خاصة بعد القانون الذي يجبر المؤسسات على إنشاء مشاريع إنتاجية بعد سنتين من بداية عملية الاستيراد، لكن هناك عوائق قد تحد من دخول منافسين جدد يمكن أن يستغلها المجمع، وتتمثل في:

- ضرورة توفر رؤوس أموال كبيرة من أجل استثمارها.
- الخبرة الكبيرة لمجمع صيدال في صناعة الدواء، والتي مكنته من تخفيض تكاليف الإنتاج.
- الصورة الجيدة لمنتجات مجمع صيدال نتيجة حصوله على شهادة ISO.
- حصول مجمع صيدال على تكنولوجيا عالية نتيجة تحالفاته مع أكبر المخابر العالمية.
- سيطرة مجمع صيدال على القنوات التوزيعية.

2. التحليل الاستراتيجي لمجمع صيدال:

يعتبر التحليل الاستراتيجي لمجمع صيدال أمر مهم من الناحية التنافسية، حيث يسهل على المجمع معرفة المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

1.1 نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال:

يتميز مجمع صيدال بعدد من نقاط القوة والضعف في بيئته الداخلية يمكن حصرها في:

1.1.1. نقاط القوة

يمكن حصر أهم النقاط التي تعطي لمجمع صيدال القوة في هذا المجال فيما يلي:

- يعتبر مجمع صيدال أحد المؤسسات الرائدة في مجال المنتجات الصيدلانية في السوق المحلية.
- القدرة على التصدير والدخول إلى الأسواق الدولية.
- امتلاكه لمحفظة غنية ومتنوعة من المنتجات الصيدلانية تتجاوز 150 نوع من المنتجات.
- وجود عمال مؤهلين وأكفاء قادرين على التصدي للتغيرات والتكيف مع التطورات الجديدة .

- استخدام مجمع صيدال مبادئ الجودة للتصنيع الدوائي BFP وكذلك امتلاكها شهادة ISO عن نظام الجودة.
- الاهتمام بالصيانة وهذا من خلال القيام بالتصليحات الضرورية لآلات الإنتاج.
- ساعدت الشراكة التي قامت بها صيدال على تطوير منتجاتها واكتساب الخبرة.
- امتلاكها ل 18 براءة اختراع على مستوى المعهد الوطني للملكية الصناعية.

2.1.1. نقاط الضعف

رغم نقاط القوة سابقة الذكر إلا أن مجمع صيدال يحتوي أيضا على نقاط ضعف تتمثل في:

- تأجيل عدة مشاريع في ميدان الشراكة والاستثمارات.
- غياب التخطيط الاستراتيجي لإيجاد وإنشاء فرص تسويقية باقتحام أسواق جديدة، والاكتفاء بتوفير الطلبات المتأتية من الخارج.
- عدم الاهتمام بالقدر الكافي بالترويج دوليا حيث لا يوجد قسم خاص بالتسويق الدولي.
- أدوات الإنتاج قديمة وغير متوافقة مع معايير ممارسات التصنيع الجيدة .
- عيوب في صياغة برامج البيع والإنتاج والتوريد.
- عدد قليل من الدراسات التحليلية.
- إنتاجية منخفضة للبحث والتطوير بالمجمع.
- ضعف نظام المعلومات.

2.1 فرص المتوقع وتهديدات المحتملة لمجمع صيدال:

يواجه مجمع صيدال مجموعة من التهديدات والفرص في بيئته الخارجية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1.2.1. الفرص المتوقعة:

- سوق وطنية مهمة ووعد بمعدل نمو مستمر (حوالي 10٪ سنوياً).
- إمكانيات الشراكة مع أكبر المختبرات والشركات العالمية.

- تشجيع صناعة واستهلاك الأدوية الجنسية من قبل السلطات العامة.
- انتماء المجمع لبورصة القيم المنقولة وهو ما يسمح بزيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسيع في الاستثمارات.
- امتلاك المجمع لخبرة في المجال الصيدلاني تفوق 25 سنة مما يستدعي استغلالها
- امتلاكها لمركز البحث والتطوير الوحيد في الجزائر المتخصص في تطوير الأدوية الجنسية.

2.2.1. تهديدات المحتملة:

- وجود منافسة شديدة في سوق الأدوية خاصة من طرف المخابر المحلية والأجنبية، إذ يشكلون تهديدا حقيقيا لمكانة مجمع صيدال في القطاع، خاصة وأنه لا يسيطر إلا بحوالي 13 من الحصة السوقية الإنتاجية من حجم السوق.
- تبعية مجمع صيدال لأبحاث الدول المتقدمة في مجال الصناعة الصيدلانية وتطوير الأدوية.
- التقيد بصناعة الأدوية الجنسية فقط وهذا بسبب كثافة الأموال التي يحتاجها القطاع للأدوية في بحوث التطوير، حيث تصل تكلفة تطوير دواء جديد حوالي مليار دولار.
- وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 81% منها مستورد من الخارج، وهذا ما يؤثر على عملية الإنتاج ليرتب عليه العديد من النتائج السلبية.
- منافسة غير عادلة وفي بعض الأحيان غير أخلاقية من المخابر الخاصة.
- انفتاح السوق الجزائرية على الأسواق العالمية الشيء الذي يمثل خطرا على المجمع في تقليص حصته السوقية.

3. قياس الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال

سيتم قياس الميزة التنافسية المستدامة بمختلف أبعادها من خلال المؤشرات التي تتماشى والمعطيات المتوفرة عليها مجمع صيدال، والمتمثل فيما يلي:

1.3. البعد البيئي للميزة التنافسية بمجمع صيدال:

يعتبر مجمع صيدال حماية البيئة امر ضروري بل هي مسؤولية يتحملها، خاصة وان الصناعة الصيدلانية تصنف من بين اهم الصناعات التي تسبب أضرار كبير على البيئة الطبيعية، لهذا تعمل إدارة مجمع صيدال على أخذ الإجراءات والتدابير بهدف التقليل منها والمحافظة على بيئة طبيعية خالية من التلوث، ومن بين الجهود المبذولة نجد:¹

- وضع وحدات تنقية الهواء Filtration في الوحدات الإنتاجية وهذا بهدف تصفية الهواء من الغازات المنبعثة، كما يتم استخدام طريقة التشريح للحصول على هواء نقي.
- تجهيز وحدات الإنتاج بالمحطات لمعالجة المياه الملوثة قبل رميها في المجاري، وكان آخر المستفيدين لسنة 2018 موقع الدار البيضاء وجسر قسنطينة بالجزائر العاصمة.

رغم هذا الاهتمام الذي يوليه المجمع لايزال بعيد عن تحقيق المكاسب البيئية التي تخوله لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يتعامل مع البيئة بشكل إجباري حسب ما تنص عليه التشريعات بهدف تجنب المتابعة والمشاكل القانونية من قبل الجهات ذات العلاقة فقط.

2.3. البعد الاجتماعية للميزة التنافسية بمجمع صيدال:

في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية كهدف أساسي ضمن السياسة النوعية للمجمع صيدال، عمد هذا الأخير إلى بناء علاقة قوية مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة وتحقيق رضاهم، من خلال مراعاة رغباتهم وتطلعاتهم المختلفة. ولقد وضع مجمع صيدال مجموعة من المبادئ هي: الالتزام، النزاهة، شفافية، المساواة، قيم التضامن الاجتماعي، فهي الركيزة التي تقوم عليها علاقته مع الأطراف أصحاب المصلحة.

وتتعدد الأطراف أصحاب المصلحة التي يتعامل معها مجمع صيدال، وكذا التي يجب التزام بالمسؤولية تجاههم حيث يمكن تحديد أهمهم في:

¹ - Les rapports de gestion de groupe Sidal 2018, <https://fr.calameo.com/read/002185824a5afafb369e8>, p29 (18/5/2020,20:15)

1.2.3. المساهمين: يترجم سعى مجمع صيدال نحو زيادة رضا المساهمين من خلال العمل على تحقيق نتائج مالية إيجابية، ويمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- الاستراتيجيات والسياسة التوسعية الاستثمارية المنتهجة، فجد المخطط الاستثماري 2010-2014 بقيمة 17 مليار دج الهادف إلى زيادة الطاقة الإنتاجية من 135 مليون وحدة مباع ل 298 مليون وحدة مباع ناهيك عن المشاريع قيد الإنجاز سواء لتجديد المصانع القديمة أو إنشاء مصانع ووحدات إنتاجية جديدة.
- الحرص على زيادة رقم الأعمال باستمرار محقق قيمة 9627669 مليون دج سنة 2018، وكذا زيادة الحصة السوقية للمجمع من السوق المحلية.
- عملت إدارة مجمع صيدال إلى دخول البورصة الجزائرية من خلال زيادة قيمتها وتقوية سمعتها على المستوى المحلي والدولي، والتحسين في جودة التسيير والإدارة فيها لينعكس هذا على أدائه المالي.

2.2.3. الموردین: يتعامل المجمع مع عدد قليل من الموردين يضمنون الإمداد الدائم بالمواد الأولية التي تدخل في تركيبة الدواء، حيث تتميز العلاقة الوطيدة القائمة على الثقة والاحترام بالتزامها بتسديد الالتزامات المالية، وكذا الصدق في التعامل والتزام بالقيم الأخلاقية، لتتحول هذه العلاقة مع اغلب الموردين إلى شراكة طويلة المدى.

3.2.3. العملاء: وهي الفئة التي تضمن استمرار المؤسسة وتحقيق أرباح معتبرة، لهذا تعمل إدارة المجمع صيدال على وضع استراتيجية تسويقية وتجارية تقوم أساساً بإرضاء جميع عملائها من خلال:

- الالتزام بتوفير منتجاتها في كل مكان وفي أي وقت، ذلك بإنشاء وحدات تجارية تابعة له.
- العمل على الابتكار والتطوير المتواصل للمنتجات بهدف التنويع في تشكيلة منتجاتها.
- تطبيق المتطلبات القاعدية للممارسة الجيدة للتصنيع مع مراقبة توفر معايير الجودة ذلك لضمان سلامة وامن مستهلكي منتجاتها.
- إصغاء ومعالجة الشكاوى المسجلة من طرف زبائنهم، وكذا اخذ اقتراحاتهم بعين الحسبان.

4.2.3. العمال: تعد احترام كرامة كل عامل وتقدير مجهوداتهم هو أساس بناء بيئة عمل تتميز بالثقة والولاء، ويجعل العامل يشعر بالمسؤولية تجاه مؤسسة، في هذا الإطار يعمل المجمع على:

¹ - Les rapports de gestion de groupe Sidal (2012-2018) <https://www.sidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration>, (le 18/5/2020, 20:40)

- يضع خطة سنوية لتدريب عماله بهدف رفع كفاءتهم وتمكينهم من أداء مهامهم.
- قانون داخلي يحدد الترتيبات العامة والنظام والانضباط وتحديد أوقات العمل، العقوبات والإجراءات التأديبية.
- توفير بيئة عمل سليمة من خلال الترتيبات العامة لضمان صحة وسلامة عمالها نظرا للمخاطر الكثيرة، وكذا إعادة تجديد إجراءات الأمن الداخلي والتأهيل المنظم لعمال الأمن، مع توفير وسائل الحماية من المخاطر المتوقعة.
- تقديم خدمات الاجتماعية عديدة مثل نقل العمال، الوجبات الغذائية، رحلات الجماعية، منح في المناسبات.
- يتوفر مجمع صيدال على نظام هام للتعويضات والمكافآت والحوافز موجه للعمال، بإضافة إلى تقديم خطابات شكر وعرفان.
- قياس مدى رضا العمال من خلال إعداد وطرح استبيان لهم ومعرفة آراءهم وانشغالهم بالنسبة للأمور المتعلقة بالعمل وبيئته.
- وتجدر الإشارة أن إدارة الموارد البشرية لمجمع صيدال تحتوي على لوحة قيادة شهرية خاصة بإدارة الموارد البشرية، تعمل على مراقبة الأداء مع تصحيح الانحرافات بشكل فوري.

5.2.3. المجتمع المحلي: تبني عدة أنشطة تدخل في إطار التوعية ودعم المؤسسات العلمية، والعمل على

نشر الوعي ومساهمة في دعم الفئة الهشة، من خلال القيام بالعديد من النشاطات:¹

- القيام برعاية ثلاث فرق رياضية جزائرية محلية خلال موسم 2018/2017 لفريق اتحاد رياض بوفاريك، فريق أولمبي المدينة، فريق رائد شباب القبة، والموسم 2019/2018 لفريق الاتحاد الرياضي لمدينة الحراش.
- تنظيم أيام تحسيسية وإعلامية هادفة إلى نشر التوعية الصحية خاصة لفئة الأمراض المزمنة، نذكر على سبيل المثال أيام إعلامية لفائدة مرض السكري، بمشاركة مع جمعيات تنشط في مكافحة والتكفل بمرضى السكري.
- قيام بعدد من التظاهرات العلمية والمشاركة في معارض وصالونات، وأيام دراسية.
- يقوم مجمع صيدال برعاية حصتين لتلفزيون الوطني على قناة الثالثة A3 و canal Algérie، سبل المثال حصّة إرشادات طبية.
- رعاية حصتين للإذاعة سنة 2018 للإذاعة الوطنية في القناة الأولى والثالثة.

¹ - Les rapports de gestion de groupe Saidal 2018, <https://fr.calameo.com/read/002185824a5afafb369e8>, p29 (18/5/2020,19:42)

- توزيع مجموعة من الأدوية مجانا على بعض الجمعيات الخيرية الناشطة وأصحاب الأمراض المزمنة من المعوزين وعديمي الدخل.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن المجمع يسعى لتعزيز البعد الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة.

3.3. البعد الاقتصادي للميزة التنافسية بمجمع صيدال:

سيتم قياس البعد الاقتصادي للميزة التنافسية المستدامة بنفس مؤشرات قياس الميزة التنافسية التي تركز فقط على هذا الجانب، ومن أهم مؤشرات: الربحية، التكاليف، والحصة السوقية.

1.3.3. مؤشر الربحية:

لقد تم اعتماد على ثلاث مؤشرات فرعية لقياس الربحية من خلالها، وتتمثل في:

1.1.3.3. معدل هامش الربح الصافي: يعمل على قياس العلاقة بين النتيجة الصافية ورقم الأعمال المحقق،

ويكون من خلال العلاقة التالية

$$\text{معدل هامش الربح الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

الجدول رقم (29): تطور معدل هامش الربح الصافي لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018 الوحدة ¹⁰ دج

السنوات	النتيجة الصافية	رقم الأعمال	هامش الربح الصافي
2012	1965160	13895054	0.14
2013	2658147	11461847	0.23
2014	1477751	9789026	0.15
2015	1143818	9984044	0.11
2016	1614727	9609290	0.17
2017	1433341	9610664	0.14
2018	1292124	9627669	0.13

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (2012-2018),

[https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30](https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30)

من الجدول السابق يتضح أن معدل هامش الربح الصافي في تطور مستمر، حيث يمثل مقدار الأرباح المحققة

للمجمع من رقم أعماله، رغم تسجيله لبعض التراجع في سنة 2015 محقق ادني نسبة له قدرت ب 11 %، إلا أن

هذا لم يطول ففي سنة 2016 وارتفع بنسبة 17% وقد سجل ارتفاعا ملحوظا سنة 2013 بنسبة 23% وهي أكبر

نسبة خلال الفترة المدروسة.

2.1.3.3. معدل العائد على الاستثمار: يعتبر مؤشر رقابي وتخطيطي يتم اعتماده لقياس الربحية على مستوى

المؤسسة ككل، حيث يعكس مدى مساهمة الأموال المستثمرة في تحقيق الأرباح. ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على رأس المال المستثمر = النتيجة الصافية ÷ إجمالي الاستثمارات

الجدول رقم (30): تطور معدل العائد على الاستثمار في مجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018 الوحدة 10³ دج

السنوات	النتيجة الصافية	الأموال المستثمرة	معدل
2012	1965160	2500000	0.79
2013	2658147	2500000	1.06
2014	1477751	2500000	0.59
2015	1143818	2500000	0.46
2016	1614727	2500000	0.64
2017	1433341	2500000	0.57
2018	1392124	2500000	0.55

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: , (Les rapports de gestion de groupe Saidal (2012-2018),

[https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30](https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل العائد على الاستثمار في تذبذب مستمر من سنة لأخرى ذلك على طول

الفترة المدروسة، ويرجع هذا في الأصل إلى التذبذب في النتيجة الصافية. حيث حقق سنة 2015 أدنى قيمة له قدرت

ب 0.46 دج من الأرباح لكل وحدة نقدية مستثمرة من رأس المال، أما أقصى قيمة فكانت سنة 2013 وقد قدرت

ب 1.06 دج عن كل دينار مستثمر، وبالرغم من هذا التذبذب إلا أن المجموع يحقق معدلات موجبة مما يدل على

الاستغلال الأمثل للأموال المستثمرة من أجل تحقيق أرباح عالية.

3.1.3.3. معدل عائد على حقوق الملكية: وهو مؤشر نسبة توليد أرباح الاستثمار من المستثمرين في المؤسسة،

يحسب بالعلاقة التالية:

معدل عائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

الجدول رقم (31): تطور معدل العائد على حقوق الملكية في مجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018 الوحدة 10³ دج

السنوات	النتيجة الصافية	الأموال الخاصة	معدل
2012	1965160	2658147	0.13
2013	2658147	16748436	0.16
2014	1477751	17590664	0.08
2015	1143818	20465934	0.05
2016	1614727	27464009	0.06
2017	1433341	27931531	0.05
2018	1392124	19796410	0.07

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (2012-2018), [https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30](https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30))

من خلال الجدول يتضح أن معدل حقوق الملكية في تذبذب مستمر خلال الفترة المدروسة، حيث سجل أدنى قيمة له سنة 2015 بنسبة 5% كنصيب لكل مساهم عن كل سهم ونفس النسبة سجلت أيضا سنة 2017، أما اقصى قيمة له فقد كانت 15% كنصيب لكل مساهم عن كل سهم ذلك سنة 2013، لتبقى بقية السنوات تتقلب بين ارتفاع وانخفاض.

من خلال نتائج المؤشرات الثلاثة السابقة لقياس الربحية يمكن القول إن مجمع صيدال له قدرة تنافسية في المدى القصير من خلال المركز المالي الجيد له.

2.3.3. مؤشر التكاليف

يهدف هذا المؤشر إلى معرفة ما إذا كانت مجمع صيدال يتحكم بشكل جيد في تكاليف، لهذا يمكن اعتماد على مؤشرين هما:

1.2.3.3. مؤشر التكلفة المتوسطة: تمثل تكلفة الصنع جميع عناصر تكاليف الإنتاج المباشر أو غير المباشرة ويمكن حساب هذا من خلال العلاقة التالية:

$$\text{التكلفة المتوسطة} = \text{تكاليف الإنتاج} / \text{كمية الإنتاج}$$

الجدول رقم (32): تطور تكاليف الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018 الوحدة 10³ دج

السنوات	تكاليف الإنتاج	كمية الإنتاج	تكلفة الإنتاج المتوسطة	معدل
2012	12776030	135573	94.23	23.14
2013	10144030	130676	77.63	-17.60
2014	8752347	111020	78.83	1.54
2015	8519894	108938	78.20	-0.80
2016	9294594	115500	80.47	2.90
2017	8408530	105337	79.82	1.24
2018	9925440	124404	79.78	-0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (2012-2018),

[https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30](https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30)

من الجدول نلاحظ ارتفاع كبير في التكلفة الوحيدة لإنتاج بمجمع صيدال، حيث حققت 80.47 دج سنة 2016 كأقصى قيمة للتكلفة المتوسطة عن كل وحدة منتجة، وهذا راجع إلى إدراج المجمع تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات القيمة العالية، وكذا فرض معايير جودة صارمة مما جعلها تتطلب تكاليف إنتاج كبيرة بالإضافة إلى أن أغلب المواد الأولية تكون مستوردة، وبالرجوع إلى معدل نمو تكلفة الصنع يتضح التطور الإيجابي خلال السنوات التالية 2013، 2015، 2018 بتحقيقها تكلفة تنافسية مقارنة بالسنوات الأخرى وهذا يعني قدرة المجمع على التحكم أكثر في التكاليف.

2.2.3.3. مؤشر الإنتاج الكلي لعوامل الإنتاج: وهو مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، حيث يقيس درجة

نجاح المؤسسة في استغلالها لموارد الإنتاج، مما سيؤدي بها إلى خفض في سعر تكلفتها وبالتالي تمتعها بقدرة أكبر على المنافسة، ويمكن قياسها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{تكاليف عوامل الإنتاج}}$$

الجدول رقم (33): تطور مؤشر الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2018 الوحدة: 10³ دج

السنوات	القيمة المضافة	تكاليف عوامل الإنتاج	معدل
2012	7963839	12776030	0.62
2013	7974147	10144000	0.78
2014	6003372	8752347	0.68
2015	5505370	8519894	0.64
2016	6968450	9294594	0.74
2017	4949152	8408530	0.58
2018	4898058	9925440	0.49

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على : , Les rapports de gestion de groupe Saidal (2012-2018),
[https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30\)](https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30))

نلاحظ أن معدل الإنتاجية الكلية عرف تذبذبا مستمر، ففي سنة 2013 حقق معدل الإنتاجية الكلية ارتفاع بلغ 0.78 دج لينخفض بعدها سنة 2014 إلى 0.68 دج، ويستمر حتى سنة 2016 ليرجع معدل الإنتاجية الكلية إلى الارتفاع محققا 0.74 دج، ليحقق في السنة الموالية انخفاض بقيمة 0.58 دج. ومن الملاحظ أن السنوات التي حققت ارتفاع هي نفسها سجلت زيادة في القيمة المضافة وانخفاض في تكاليف الإنتاج والعكس عند انخفاض معدل الإنتاجية الكلية.

3.3.3. مؤشر الحصة السوقية: يعتبر من أهم مؤشرات الميزة التنافسية من الناحية الاقتصادية، حيث يهدف المجمع بصفة دائمة إلى الزيادة من حصته السوقية. وسيتم قياس نصيب مجمع صيدال من القيمة الإجمالية لسوق الدواء في الجزائر كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال من الإجمالية السوق المحلي خلال الفترة 2012-2018 الوحدة 10³ دج

السنوات	قيمة السوق الجزائري للدواء (مليار \$)	معدل نمو قيمة سوق	رقم الأعمال صيدال 10 ³ دج	الحصة السوقية صيدال	معدل نمو نصيب صيدال من سوق الدواء
2012	3.300	-12.63	13895054	04.21	-08.67
2013	3.660	09.84	11461847	03.13	-22.56
2014	3.000	-22.00	789026	03.27	04.28
2015	3.320	09.64	9984044	03.01	-08.64
2016	3.220	-3.10	9609290	02.98	-00.01
2017	3.300	2.42	9610664	02.91	-02.40
2018	3.212	-2.73	9627669	03.00	03.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Les rapports de gestion de groupe Sidal (2012-2018), [https://www.sidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,\(le 18/5/2020, 19:30\)](https://www.sidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration,(le 18/5/2020, 19:30))

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة السوق الإجمالية خلال الفترة المدروسة حققت تغير طفيف بين الارتفاع تارة والانخفاض تارة أخرى وهذا ما كان عليه معدل نمو قيمة السوق الإجمالي أيضا، فعلى الرغم من تسجيل انخفاض في سنوات 2012، 2014، 2016، و2018 غير أنه لا يدوم طويلا ليرجع المجمع يسترجع في السنة الموالية. كما يوضح الجدول التراجع المستمر في الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق المحلي، وكذا معدل نمو الحصة السوقية صيدال فهي تنمو بوتيرة متناقصة بالمقارنة مع معدل نمو السوق، إي عدم مسايرة مجمع صيدال لنمو الطلب على الأدوية خاصة، وهذا ما يؤكد عدم قدرة مجمع صيدال على تلبية احتياجات السوق المحلي، حيث يرجع هذا للمنافسة الشديدة من قبل مؤسسات القطاع الخاص والتي تتميز بكونها غير القانونية من جهة، وسيطرة الأدوية الأصلية على الحصة السوقية مع العلم أن مجمع صيدال يقدم الأدوية الجنيسة.

غير أن هذه النتائج صالحة على المدى القصيرة، أما على المدى المتوسط والطويل يمكن إحداث التغيير بالنظر إلى مخطط إعادة الهيكلة والتوسيع الاستثماري بهدف الرفع من قدرته الإنتاجية، فضلا عن الرجوع إلى الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير في السنوات الأخيرة، دون إهمال الإجراءات التحفيزية التي تقدمها الجزائر بهدف تشجيع الإنتاج المحلي والاستثمار أكثر في القطاع الصيدلاني، وكذا الترويج لثقافة استهلاك الأدوية الجنيسة.

خلاصة الفصل

تعتبر صناعة الصيدلانية من بين الصناعات التي تحظى باهتمام كبير في مختلف دول العالم، لما لها من أبعاد اجتماعية اقتصادية وسياسية، ناهيك عن كونها من أهم الصناعات القائمة على البحث والتطوير وإيجاد المعرفة والابتكار والتي تعبر على مؤشرات التنافسية داخل الاقتصاد الحالي "اقتصاد المعرفة"، هذا ما يعكس إحصائيات المقدمة التي تعكس تنافس على تحقيق أكبر حصة سوقية من خلال التوصل إلى ابتكار ويترجم هذا بالمبالغ الضخمة الموجهة للإنفاق على نشاطات البحث والتطوير، رغم تراجع هذه الأخير عن تقديم نفس مستويات الابتكار مما أدى بهذا المؤسسات إلى الانتقال بتطبيق نموذج جديد للبحث والتطوير يعمل على التعاون والشاركة في اطار مشاريع البحث والتطوير.

والجزائر على غرار دول العالم في نفس السياق تسعى باستمرار إلى تطوير صناعة الصيدلانية خاصة وأنها تعاني من التبعية إلى الاستيراد منتجات الصيدلانية مما ساهم في ارتفاع فاتورة الاستيراد من جهة، وعدم قدرتها على تغطية جميع احتياجات على هذه المنتجات من جهة أخرى، لتقوم بوضع عدد من الإجراءات تعمل على تشجيع الاستثمارات في هذا القطاع سعي إلى تغطية السوق بالمنتجات المحلية والحد من الاستيراد. لكن لا تزال بعيدة عن البحث والتطوير والابتكار الصيدلاني كثير مقارنة مع الدول الأخرى في هذا المجال، مما انعكس على تنافسيتها على مستوى الأسواق العالمية.

من هذا المنطلق نجد مجمع صيدال باعتباره أحد أهم المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الصيدلانية، والذي يساهم بجزء كبير في تغطية احتياجات السوق المحلية أخذ خطوة كبيرة من ناحية البحث والتطوير الصيدلاني من خلال امتلاكه المركز الوحيد للبحث والتطوير وكذا سعيه المتواصل إلى توفير مختلف متطلبات البحث والتطوير، ما عكس رؤية المجمع التي تقوم على التحسين المستمر والبحث المتواصل بهدف الوصول إلى ابتكار جديد تحقق من خلالها توسيع الحصة السوقية وزيادة رضا جميع الأطراف أصحاب المصالح.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لمساهمة أنشطة البحث
والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية
المستدامة من خلال الابتكار مجمع
صيدال

تمهيد:

بغرض دراسة وتحليل دور أنشطة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بجمع صيدال، والتي تم اختيارها كحالة للدراسة، سنحاول انطلاقاً من هذا الفصل استعراض المنهج المستعمل في عملية معالجة البيانات المحصل عليها من مجتمع وعينة الدراسة المختارة، هذا من خلال تسليط الضوء على مختلف خصائص المجتمع المدروس ومقاييس اختيار العينة، وصولاً إلى اختبار صدق وثبات الاستمارة التي تم الاعتماد عليها كأداة رئيسية لجمع البيانات.

كما سيتم استعراض مختلف إجابات مفردات العينة المستهدفة على كل محور من محاور الاستمارة، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل المعلومات واختبار الفرضيات التي تتوافق مع منهجية المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، لهذا تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة نتائج

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يستعرض هذا المبحث بالتفصيل منهجية الدراسة من خلال عرض متغيرات الدراسة مع التطرق إلى كيفية تصميم أداة الدراسة، ليتم تحديد بعدها مجتمع الدراسة وحساب العينة، لنعرج بعدها على اختبارات صلاحية البيانات وأداة المعتمدة في هذه الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج، متغيرات، وعينة الدراسة

يستعرض هذا المطلب منهجية المتبعة للدراسة الميدانية مع التذكير بنموذج الموضوع والمراد التأكد من صلاحيته لاحقاً، وأخيراً عرض مجتمع الدراسة مع تحديد عينته.

1. منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي " وهو المنهج الذي يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات.¹ مع تدعيمه بأسلوب دراسة الحالة، وذلك من خلال وصف وتقييم الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير والابتكار، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال، بإضافة إلى استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية بهدف فحص مدى صلاحية النموذج النظري على أرض الواقع واختبار الفرضيات الدراسة.

2. متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة الحالية العلاقة على ثلاثة متغيرات رئيسية أحدهم متغير تابع والثاني مستقل، أما الآخر فهو متغير وسيط. ويمكن تلخيص هذه المتغيرات فيما يلي:

1.2 المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية المستدامة بمجمع الصناعي صيدال وتم الرمز اليه في الدراسة الإحصائية

بالرمز (ACD)، وقد قسم إلى ثلاثة أبعاد تتمثل في: البعد البيئي رمزه (ACEN)، البعد الاجتماعي رمزه (ACS)، البعد الاقتصادي ويرمز له (ACE).

¹ - موفق الحمداني وآخرون (2006): مناهج البحث العلمي - الكتاب الأول: أساسيات البحث العلمي، جامعة عمان الدراسات العليا، الأردن، ص100.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من

خلال الابتكار بمجمع صيدال

2.2 المتغير المستقل: أو ما يسمى بالمتغير المفسر ويتمثل في أنشطة البحث والتطوير في المجمع الصناعي صيدال

يرمز له ب (R&D)، هذا المتغير تم تقسيمه إلى خمسة عناصر أو متطلبات جزئية تتمثل في: متطلبات

التنظيمية (R)، متطلبات المالية (M)، متطلبات موارد البشري (H)، متطلبات قانوني (G)، متطلبات

الأطراف الخارجية (O).

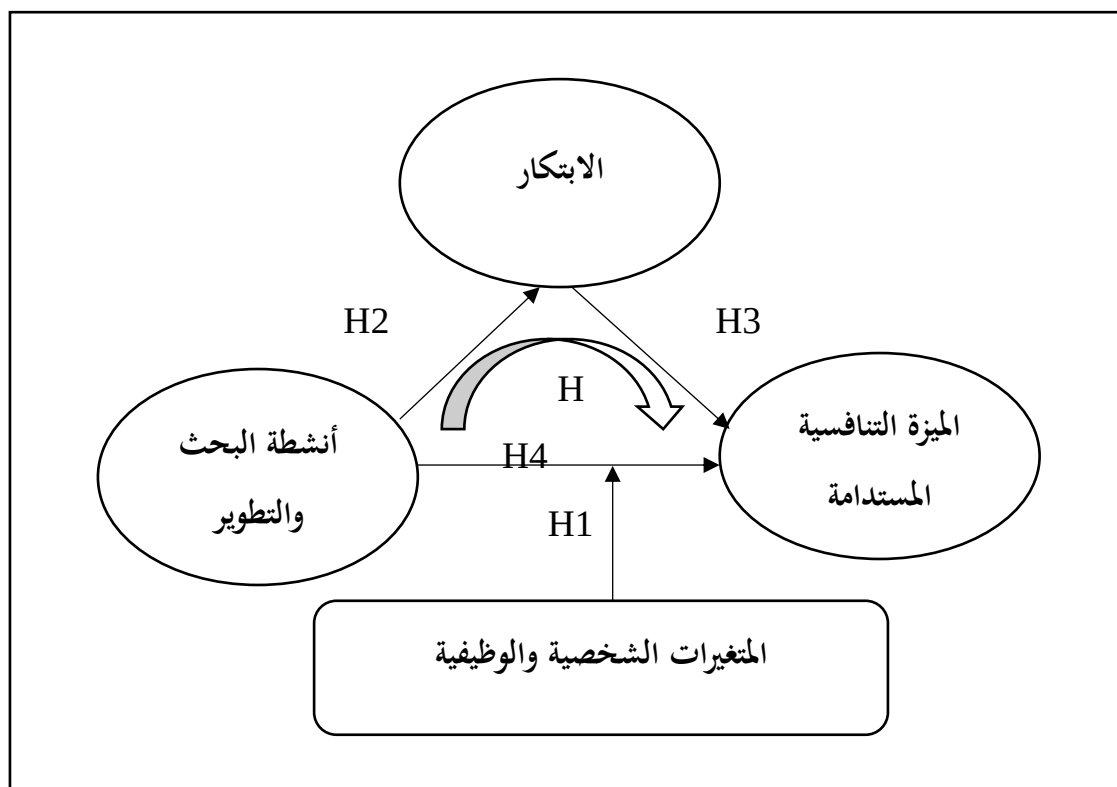
3.2 المتغير الوسيط: ويتمثل في الابتكار بمجمع الصناعي صيدال، تم اعتماد على الرمز ب (IN) حيث تم

تقسيمه إلى أربع عناصر جزئية تشمل: الابتكار في العملية الإنتاجية (IO)، الابتكار في المنتج (IP)، الابتكار

التسويقي (IM)، وأخيرا الابتكار في التنظيم (IR).

وسيتم إجراء هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين المتغيرات الدراسة، والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (21): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة

3. مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر نقطة الانطلاق في إجراء الدراسات الميدانية معرفة المجتمع المراد استهدافه وبعدها تحديد عينة الدراسة من هذا المجتمع بهدف إجراء دراسة عليها والوصول إلى نتائج، ومن ثم تعميم هذه النتائج على المجتمع ككل.

1.3 مجتمع الدراسة

يعبر عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات التي تميزها عن غيرها والتي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج المتوصل إليها عليه¹، ويتمثل مجتمع الدراسة في إطارات مجمع صيدال بفروعه بالإضافة إلى إطارات المركز البحث والتطوير CRD والبالغ عددهم 1182 إطار، وترجع أسباب اختيار مجتمع هذه الدراسة لارتفاع احتمال إحاطتهم بموضوع الدراسة مما يحقق أهدافها.

2.3 عينة الدراسة:

يمكن تعريف العينة على أنها نموذج يشمل جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، على أن تكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة، ففي حالة كبر حجم المجتمع أو صعوبة دراسة كل وحداته، تعد العينة الجزء المعبر الذي يغني الباحث عن دراسة كل مفردات المجتمع. من هذا المنطلق تم اختيار عينة عشوائية تعبر على إطارات مجمع صيدال، حيث تم تحديد حجم عينة الدراسة بالاعتماد على قانون ستيفن ثامبسون لحساب العينة الموضحة في الجدول الموالي كما يلي:

جدول رقم (35): حساب عينة الدراسة حسب قانون ثامبسون

$n = \frac{N \times (1 - P)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + P(1 - P)}$	
N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

Source: Steven K. Thompson(2012): **Samplig**, john Wiley & sons, INC, publication 3rd, Canada p53-56

¹ - مصطفى طويطي، 2019: أساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية، الجزء 1، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص18.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

وبعد تطبيق قانون ستسفن ثامبسون تم تحديد حجم العينة ب 290 إطار بمجمع صيدال محل الدراسة، تم استرجاع (272) وتم استبعاد (12) استمارة، لعدم استكمال بعضها لشروط ملئها من قبل المعني، وعدم صلاح البعض الآخر للدراسة، ليصبح المجموع الكلي للاستمارات القابلة للدراسة ب (260) أي بنسبة استجابة تقدر ب 89.65% من مجموع العينة المستهدفة، والجدول الموالي يوضح الاستمارات الموزعة والمستبعدة والمقبولة للتحليل كما يلي:

الجدول رقم (36): الحجم المستهدف والموزع والمسترجع والمستبعد والقابل للتحليل من الاستمارات

البيانات	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير الصالحة	الاستمارات الصالحة	نسبة الاستجابة
مجموع	1182	290	300	272	12	260	89.65%

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة واختبارات صلاحيتها

من خلال هذا المطلب سيتم تركيز على التعريف على أداة الدراسة من خلال التطرق إلى بمراحل إعدادها ليتم الانتقال إلى قيام باختبارات حول مدى صلاحية أداة الدراسة للقياس من جهة وصلاحية البيانات من جهة أخرى.

1. تصميم أداة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميمها بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ليتم عرض الاستمارة الأولية على الأستاذ المشرف والقيام بالتعديلات التي أشار إليها، لتعرض فيما بعد على مجموعة من الأساتذة المحكمين (انظر الملحق 2) المختصين من أعضاء الهيئة التدريسية لجامعات مختلف، وبعد إجراء التعديلات الضرورية والنهائية عليها تحصلنا على الاستمارة في شكلها النهائي (انظر الملحق 3).

وقد تضمنت الاستمارة النهائي المحاور الرئيسية المتمثلة في متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بجمع صيدال

جدول رقم (37): تصميم أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	دراسات المعتمد عليها
البحث والتطوير R&D	التنظيمي R	5-1	Zachariadis, 2003
	المورد البشري H	10-6	Smith& Collin, 2006
	المالي M	15-11	
	القانوني G	20-16	
	الأطراف الخارجية O	24-21	
الابتكار IN	العملية الإنتاجية IO	29-25	OCDE, 2010
	المنتج IP	34-30	
	التسويق IM	39-35	
	التنظيم IR	45-40	
الميزة التنافسية المستدامة ACD	البعد البيئي ACEN	50-46	بصير خلف وآخرون، 2019
	البعد الاجتماعي ACS	57-51	فلاق محمد، 2013
	البعد الاقتصادي ACE	63-58	

المصدر: من إعداد الباحثة

واعتمدت الدراسة في قياس إجابات أفراد العينة على مقياس ليكارت الخماسي يعكس توزيع الآراء والمقاييس الذي يعبر عن الاتجاه كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (38): مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1
المدى	$4.2 \leq x \leq 5$	$3.4 \leq x < 4.2$	$2.6 \leq x < 3.4$	$1.8 \leq x < 2.6$	$1 \leq x < 1.8$
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح (2008): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ط1، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية، ص 541.

2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

بهدف معرفة مدى صلاحية الاستمارة التي تم إعدادها والوقوف على مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه تم اختبار صدقها وثباتها، بالاستعانة بمجموعة من الاختبارات كما يلي:

1.2 صدق الاستمارة:

يقصد بصدق الاستمارة مدى صلاحية عباراتها لقياس المحاور التي تم اختيارها، وذلك من خلال:

- الصدق الظاهري:

الأخذ برأي المحكمين فيما يخص عبارات الدراسة ومدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من بينهم الأستاذ المشرف، الذين قدموا مجموعة من الاقتراحات التي تم الاعتماد عليها في تعديل الاستمارة بشكلها النهائي.

- الصدق الاستطلاعي:

من خلال الاعتماد على العينة الاستطلاعية بغرض قياس صدق وثبات الاستمارة، هذه الخطوة التي تم من خلالها إجراء بعض التعديلات على بعض فقرات المحاور التي كان لها ارتباط ضعيف مع المحور الذي وضعت لقياسه.

1.1.2. صدق الاتساق الداخلي:

يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه من خلال استعمال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مستوى هذا الارتباط.

أ. حساب معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور مدى توفر متطلبات البحث والتطوير:

تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور مدى توفر متطلبات البحث والتطوير باعتماد على مؤشرات الممثلة في (التنظيمي، البشري، المالي، القانوني، وأطراف الخارجية)، وكانت النتائج كما يلي:

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من

خلال الابتكار بمجمع صيدال

جدول رقم (39): الاتساق الداخلي لعبارات محور مدى توفر على متطلبات البحث والتطوير

أبعاد المتغير	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig	أبعاد المتغير	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig
البعد	الفقرة 1	0.346	**0.000	البعد	الفقرة 13	0.633	**0.000
التنظيمي	الفقرة 2	0.355	**0.000	البشري	الفقرة 14	0.563	**0.000
	الفقرة 3	0.406	**0.000		الفقرة 15	0.391	**0.000
	الفقرة 4	0.277	**0.000	البعد	الفقرة 16	0.450	**0.000
	الفقرة 5	0.263	**0.000	القانوني	الفقرة 17	0.184	**0.000
البعد المالي	الفقرة 6	0.423	**0.000		الفقرة 18	0.544	**0.000
	الفقرة 7	0.272	**0.000		الفقرة 19	0.450	**0.000
	الفقرة 8	0.309	**0.000		الفقرة 20	0.520	**0.000
	الفقرة 9	0.340	**0.000	البعد أطراف	الفقرة 21	0.337	**0.000
	الفقرة 10	0.334	**0.000	الخارجية	الفقرة 22	0.321	**0.000
البعد	الفقرة 11	0.641	**0.000		الفقرة 23	0.413	**0.000
البشري	الفقرة 12	0.359	**0.000		الفقرة 24	0.595	**0.000
		البعد التنظيمي				0.469	**0.000
		البعد المالي				0.534	**0.000
		البعد البشري				0.744	**0.000
		البعد القانوني				0.666	**0.000
		البعد أطراف الخارجية				0.586	**0.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور، المتعلق بمدى اهتمام مجمع صيدال بأنشطة البحث والتطوير، كلها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 فأقل) وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بجمع صيدال

ب. حساب معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور المتغير الوسيط الاهتمام بالابتكار في المؤسسة:

تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المتغير الوسيط الذي يقيس مدى اهتمام المؤسسة بالابتكار بعناصره المتمثلة في (العملية الإنتاجية، المنتج، التسويق، والتنظيم) والمحور نفسه وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (40): الاتساق الداخلي لعبارات محور الاهتمام بالابتكار في المؤسسة

أبعاد المتغير	رقم العبارة	معامل الارتباط بالخوار	مستوى الدلالة Sig	أبعاد المتغير	رقم العبارة	معامل الارتباط بالخوار	مستوى الدلالة Sig
العملية الإنتاجية	الفقرة 1	0.408	**0.000	التسويق	الفقرة 11	0.725	**0.000
	الفقرة 2	0.440	**0.000		الفقرة 12	0.632	**0.000
	الفقرة 3	0.576	**0.000		الفقرة 13	0.575	**0.000
	الفقرة 4	0.378	**0.000		الفقرة 14	0.687	**0.000
	الفقرة 5	0.329	**0.000		الفقرة 15	0.585	**0.000
المنتج	الفقرة 6	0.472	**0.000	التنظيم	الفقرة 16	0.579	**0.000
	الفقرة 7	0.507	**0.000		الفقرة 17	0.519	**0.000
	الفقرة 8	0.612	**0.000		الفقرة 18	0.767	**0.000
	الفقرة 9	0.719	**0.000		الفقرة 19	0.433	**0.000
	الفقرة 10	0.725	**0.000		الفقرة 20	0.697	**0.000
					الفقرة 21	0.640	**0.000
	العملية الإنتاجية				0.592		**0.000
	المنتج				0.850		**0.000
	التسويق				0.819		**0.000
	التنظيم				0.817		**0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور المتعلق بمدى اهتمام بجمع صيدال بالابتكار، كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 فأقل)، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بجمع صيدال

ج. حساب معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المتغير التابع الذي يقيس مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بعناصره المتمثلة في البعد البيئي، البعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي (والمحور نفسه وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (41): الاتساق الداخلي لعبارات محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

أبعاد المتغير	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig	أبعاد المتغير	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig
البعد	الفقرة 1	0.765	**0.000	البعد	الفقرة 10	0.506	**0.000
البيئي	الفقرة 2	0.792	**0.000	الاجتماعي	الفقرة 11	0.574	**0.000
	الفقرة 3	0.715	**0.000		الفقرة 12	0.407	**0.000
	الفقرة 4	0.649	**0.000	البعد	الفقرة 13	0.646	**0.000
	الفقرة 5	0.766	**0.000	الاقتصادي	الفقرة 14	0.669	**0.000
البعد	الفقرة 6	0.428	**0.000		الفقرة 15	0.579	**0.000
الاجتماعي	الفقرة 7	0.546	**0.000		الفقرة 16	0.389	**0.000
	الفقرة 8	0.800	**0.000		الفقرة 17	0.480	**0.000
	الفقرة 9	0.604	**0.000		الفقرة 18	0.682	**0.000
البعد البيئي		0.843	**0.000				
البعد الاجتماعي		0.828	**0.000				
البعد الاقتصادي		0.837	**0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور المتعلق بمدى اهتمام مؤسسة صيدال بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 فأقل)، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

2.1.2. صدق الاتساق البنائي:

يقصد به مدى قدرة المحاور الكلية للاستمارة على تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل محور من المحاور الجزئية للاستمارة مع الدرجة الكلية لها، وقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (42): معاملات ارتباط محاور الاستمارة بالدرجة الكلية لها

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
مدى توفر متطلبات البحث والتطوير في المؤسسة	0.822	**0.000
مدى الاهتمام بالابتكار بالمؤسسة	0.914	**0.000
تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	0.932	**0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل المحاور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبناءً عليه يتضح صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي الاعتماد عليها في الحصول على النتائج المرغوبة وفقاً للسياق العلمي الذي أعدت لأجله.

2.2 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات استقرار النتائج المتوقعة، أي لو أعيد تكرار توزيع الاستمارة على أفراد العينة عدة مرات وفي أزمنة متفاوتة لأعطت نفس النتائج، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات، حيث إذا كانت درجة الثبات أكبر من (0.6) نقول أن الاستمارة تتمتع بثبات مقبول، وتشير نتائج الاختبار على محاور الاستمارة كما يلي:

جدول رقم (43): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستمارة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مدى توفر متطلبات البحث والتطوير	24	0.695
الاهتمام بالابتكار في المؤسسة	21	0.897
تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة	18	0.904
جميع محاور الاستمارة	63	0.926

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة مرتفع حيث قدر ب(0.926)، كما تراحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة ما بين (0.695 و 0.904)، هذا يثبت أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتاً.

3. اختبار ملائمة البيانات والتوزيع الطبيعي

يتم اعتماد على هذه الاختبارات بهدف التعرف على صلاحية البيانات المتحصل عليها لاستكمال إجراءات الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية التي يجب اتباعها للوصول إلى نتائج صالحة لتحليل.

1.3 اختبار ملائمة البيانات Bartlett

يتم التحقق من مصفوفة الارتباط باعتماد على معاملات الارتباط الجزئية من خلال البحث عن وجود قاسم مشترك من التباين بين المتغيرات أو عند اشتراك المتغيرات في العوامل، فإن معاملات الارتباط الجزئية بين كل متغيرين تنخفض أو تنقلص عند حذف العلاقة الخطية لكافة المتغيرات الأخرى الباقية منها، فإذا كانت مصفوفة الارتباطات تنطوي على عوامل كامنة تشترك في كل منها عدد من المتغيرات فيجب أن يكون معامل الارتباط الجزئي صغيراً لتمكن من إجراء التحليل العاملي بهذه المصفوفة، والعكس صحيح.¹

بهدف التأكد من مدى ملائمة البيانات يتم تقييم قوة الارتباط أو جودة الارتباط من خلال فحص مصفوفة الارتباط بحثاً عن معاملات أكبر من 0.3، ويتم التقييم باستخدام اختبار Bartlett للتكرورية بتحقيق من معنويته الإحصائية، واختبار KMO-Test أي Kaiser-Meyer-Olkin لمعرفة مدى كفاية حجم العينة المعتمدة المقدرة ب 260. حيث لابد لمؤشر KMO أن يتراوح بين 0 و 1، على أن تكون قيمة 0.5 الحد الأدنى المقبول ليكون التحليل تحليلًا جيدًا²، والجدول التالي يبين ذلك:

1 - أحمد بوزيان تيغزة (2012): التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss و ليزرل LISREL، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص ص 29-30.

2 - مرجع نفسه، ص 31.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

الجدول رقم (44): اختبار كفاية حجم العينة

Indice KMO et test de Bartlett	
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer- Olkin	0.537
Test de sphéricité de Bartlett Khi-deux approx.	25864.943
Ddl	1953
Signification	0.000

المصدر: من أعداد الباحثة باعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار تساوي 0.53 وبذلك هي تتجاوز القيمة المحددة التي تقدر ب 0.5 كما أن قيمة اختبار ذو دلالة إحصائية، ومنه فإن حجم العينة المتحصل عليها مقبول ويمكن اعتماد هذه المصفوفة للقيام بالتحليل العاملي.

2.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث يقوم هذا الاختبار على فرضيتين:

H0 : البيانات المحصل عليها تتوزع توزيعاً طبيعياً.

H1 : البيانات المحصل عليها لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

من أجل الإجابة على الفرضيتين السابقتين يجب الاعتماد على مستوى الدلالة Sig، فإذا كان هذا الأخير أقل من 0.05 يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أما إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعملية عليها. والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بجمع صيدال

جدول رقم (45): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov		المحور
Sig	قيمة Z	
0.000	0.107	التنظيمي
0.000	0.118	المالي
0.000	0.145	البشري
0.000	0.222	القانوني
0.000	0.228	الأطراف الخارجية
0.000	0.107	مؤشرات البحث والتطوير
0.000	0.152	المنتج
0.000	0.167	العملية الإنتاجية
0.000	0.157	التسويق
0.000	0.152	التنظيم
0.000	0.111	الاهتمام بالابتكار
0.000	0.192	البعد البيئي
0.000	0.105	البعد الاجتماعي
0.000	0.091	البعد الاقتصادي
0.000	0.100	تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (45)، نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة والمحصورة ما بين (0.091 و 0.222) كلها أقل من القيمة الجدولية المقدر ب 1.96، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة لجميع محاور الاستمارة كانت أقل من 0.05، هذه النتائج التي يؤكد اختبار شاير، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، ومنه يمكن استنتاج أن بيانات جميع محاور الاستمارة لا تتوزع طبيعياً، وبالتالي لا يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات الامعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستمارة

سنحاول في هذا المطلب استعراض وتحليل ومناقشة مختلف بيانات الدراسة الميدانية

1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا المطلب تحليل خصائص العينة المستهدفة حسب أربعة متغيرات تضمنتها أداة الدراسة تتمثل في كل من الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل متغير من المتغيرات سابقة الذكر.

1.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس إلى فئتين هما فئة الذكور وفئة الإناث، حيث كان توزيع أفراد العينة حسب هذه الفئتين كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (46): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	127	48.8%
	أنثى	133	51.2%
المجموع		260	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه، نلاحظ أن تقارب في نسبي الذكور والإناث في العينة المدروسة، حيث قدرت نسبة الذكور بـ 48.8% بينما الإناث فكانت بنسبة 51.2%، ويرجع هذا كون الذكور يتم توظيفهم أكثر في أقسام الإنتاج المختلفة بالنظر لطبيعة المؤسسة الصناعي، فضلاً عن ارتفاع نسبة حاملين الشهادات عند الإناث وهو ما يجب أن يتسم به المجتمع الدراسة.

2.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

تم تقسيم أفراد العينة حسب العمر إلى أربع فئات حسب المجالات العمرية، والتي كانت من أقل من 30 سنة في الفئة الأولى وصولاً إلى العمال ذو أكثر من 51 سنة في الفئة الأخيرة حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

جدول رقم (47): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	29	11.2%
	من 31 إلى 40 سنة	62	23.8%
	من 41 إلى 50 سنة	120	46.2%
	أكثر من 51 سنة	49	18.8%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية إطارات عينة الدراسة هم من الفئة العمرية الثالثة من "41 إلى 50 سنة" بنسبة تقدر ب 46.2%، هذه النسبة التي تفسر باعتماد المؤسسة على الفئة العمرية المتوسطة التي تكون عادة أكثر ثباتا وتكون لها رؤية استراتيجية تخدم أهداف المؤسسة، في حين جاءت الفئة العمرية "من 31 إلى 40 سنة" في المرتبة الثانية بنسبة 23.8%، كما جاءت الفئة العمرية لأكثر من 51% في المرتبة الثالثة، في حين مثلت فئة الشباب لأقل من 30 سنة نسبة قدرت ب 18.3% احتلت فيها المرتبة الأخيرة.

وما يمكن ملاحظته هو أن هذا التنوع في الفئات العمرية داخل المؤسسة يخلق لها توازنا، حيث نجد أن فئة الشباب من أقل من 30 سنة إلى غاية 40 سنة لها ميول أكثر للمخاطرة، نظرا لدهنياتهم وانفتاحهم على مجال التكنولوجيا من جهة، وكذا لطبيعة المنتجات التي تنتجها مجمع صيدال والمحيط الذي تنشط فيه، في حين توفر الفئات العمرية الأكبر سنا دعما كبيرا من خلال الخبرة التي تفيد بها الفئات الشبانية، هذا التنوع بدوره يلعب دورا حاسما في تطور المجمع.

3.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

تم تقسيم أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى خمس فئات تبدأ بفئة ليسانس، ماستر، ثم دراسات عليا، والنتائج كانت موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (48): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	ليسانس	205	78.8%
	ماستر	33	12.7%
	دراسات عليا	22	8.5%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

من خلال النتائج المحصل عليها والموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت من فئة ليسانس بنسبة 78.8%، لتليها مباشرة فئة ماستر بنسبة 12.7%، أما فئة الدراسات العليا فقد مثلت ما نسبته 8.5% هذه النتائج التي تدعم الطرح السابق الذي يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، وكذا سياسة توظيف الشباب من خريجي الجامعات والمعاهد، بالتالي توظيف أكثر التخصصات التابعة للمجال التكنولوجي والعلمي، هذا كدليل على استقطاب المؤسسة لكفاءات عليا وتشجيعهم بدورها على مواصلة تعليمهم للاستفادة منهم بنسبة أكبر في المستقبل.

4.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية إلى عدة فئات بالاعتماد على المدى 5 لحدود الفئات مما نتج عنه أربع فئات، حيث المعيار المرجعي الذي تحدّد به الخبرة المهنية هو 5 سنوات، حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (49): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	32	12.3%
	من 5 إلى 10 سنة	20	7.7%
	من 11 إلى 16 سنة	96	36.9%
	أكثر من 16 سنة	112	43.1%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60.6% من العمال موزعين بين إدارات وأعوان تحكم تتراوح نسبتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات والذي يميزون بدورهم الفئة العمرية ما بين 31 إلى 40 سنة والتي كانت تشكل أكبر نسبة من العمال، بينما تتوفر المؤسسة على ما نسبته 25.6% من العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات هذا نتيجة لتوظيف المؤسسة لخريجي الجامعات والمعاهد، هذا وقد قدرت نسبة العمال ذوي الخبرة ما بين 10 إلى 15 سنة بحوالي 13.3%، في حين احتوت العينة على ما نسبته 0.6% فقط من ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة، تفسر هذه النتائج بمحدثة المؤسسة من جهة واستراتيجياتها المتعاقبة للنمو والتوسع وبالتالي اعتمادها على العمال الشباب من ذوي الخبرات المتوسطة، لتقوم بدعمهم وتوجيههم بالاعتماد على العمال كبار السن والذين يتمتعون بخبرات مهنية مرتفعة تمكنهم من التأقلم مع الديناميكية الكبيرة التي عرفها قطاع النشاط في السنوات الأخيرة.

2. عرض نتائج محور مدى توفر المؤسسة على متطلبات أنشطة البحث والتطوير

سيتم في هذا العنصر تحليل محاور الدراسة المتعلقة بمدى توفر المؤسسة محل الدراسة على أنشطة البحث والتطوير، وذلك من خلال الاعتماد على تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة والمتوسط العام للمحور ككل للوقوف على درجة الموافقة، ومعرفة ترتيب اهتمامات وأولويات المؤسسة بناء على كل عبارة من عبارات المحور.

جدول رقم (50): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أنشطة البحث والتطوير

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	متوسطة	1.040	2.92	1- يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة مما تساعد على تبادل الأفكار بين العمال بمختلف المستويات الإدارية.
3	متوسطة	0.967	3.10	2- يتم التنسيق بين قسم البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق، وقسم الجودة والبيئة داخل مؤسستكم.
5	متوسطة	0.888	2.15	3- تمتلك مؤسستكم مناخ تنظيمي يشجع على المبادرات الإبداعية والابتكار.
1	مرتفعة	1.015	3.48	4- تسعى مؤسستكم إلى اكتساب أحدث المعدات التقنية والتكنولوجية لخلق مناخ عمل مناسب.
2	متوسطة	1.061	3.21	5- تمتلك مؤسستكم نظام معلومات يسهل عملية الاتصال وتبادل وتشارك المعرفة فيها.
	متوسطة	0.693	2.97	المتوسط العام لبعده التنظيمي
4	متوسطة	0.906	3.061	6- تخصص مؤسستكم نسبة كبيرة من ميزانيتها لتمويل أنشطة البحث والتطوير.
5	متوسطة	0.914	2.957	7- ترجع مؤسستكم للاقتراض من البنوك لتمويل مشاريع البحث والتطوير.
1	مرتفعة	2.003	3.88	8- تحصل مؤسستكم الدعم المالي من طرف الدولة لتمويل بعض مشاريع البحث والتطوير.
3	متوسطة	0.828	3.25	9- تستفيد مؤسستكم من الصناديق الوطنية أو الدولية الخاصة بدعم البحث والتطوير.
2	مرتفعة	0.812	3.41	10- تعمل مؤسستكم على إبرام عقود التمويل في إطار التعاون أو الشراكة لدعم أنشطة البحث والتطوير.
	متوسطة	0.676	3.31	المتوسط العام لبعده المالي
5	متوسطة	0.143	2.52	11- تسعى مؤسستكم إلى استقطاب الكفاءات والمهارات من خلال الامتيازات والحوافز التي تقدمها.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من

خلال الابتكار بمجمع صيدال

2	متوسطة	1.283	3.16	12- تمنح مؤسساتكم فرصة حضور المؤتمرات والملتقيات المرتبطة بالصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية.
3	متوسطة	1.317	2.96	13- تضع مؤسساتكم برامج لتدريب العمال تساعدهم على حل المشكلات بطرق إبداعية.
1	متوسطة	0.862	3.36	14- تحرص مؤسساتكم على دعم العمل الجماعي وتبادل خبرات وتجارب فيما بينهم.
4	متوسطة	0.852	2.60	15- تعطي مؤسساتكم على إعطاء الحرية في اتخاذ بعض القرارات للعاملين في وظيفة البحث والتطوير.
متوسطة		0.766	2.92	المتوسط العام لبعد البشري
3	مرتفعة	3.275	3.48	16- تشجع القوانين والتشريعات الوطنية على زيادة عملية البحث والتطوير في مؤسساتكم.
4	مرتفعة	0.659	3.45	17- تعتمد مؤسساتكم على حماية حقوق الملكية من خلال براءات الاختراع.
1	مرتفعة	0.753	3.81	18- تستمد مؤسساتكم التشجيع على البحث والتطوير من خلال نظام الوطني للابتكار الجزائر المتبع
2	مرتفعة	0.829	3.56	19- توفر القوانين المعمول بها الحماية الكافية لمؤسساتكم في إطار عقود الشراكة الأجنبية.
5	مرتفعة	0.636	3.37	20- تضمن القوانين واتفاقيات حماية الملكية الفكرية لمؤسساتكم حقوقكم في حالة النزاعات.
مرتفعة		0.813	3.41	المتوسط العام لبعد القانوني
1	مرتفعة	2.784	3.97	21- تتعاون مؤسساتكم مع الجامعات ومخابر البحث العلمي لتطوير أفكار ومشاريع جديدة
4	متوسطة	1.061	3.09	22- تتقبل مؤسساتكم المقترحات الجديدة والمبدعة المقدمة من عملائها ومورديها ويتم تبنيها.
2	متوسطة	0.747	3.37	23- تتبع مؤسساتكم استراتيجية الشراكة مع المؤسسات المنافسة الناشطة في نفس القطاع في إطار مشاريع البحث والتطوير.
3	متوسطة	0.853	3.23	24- تتعاون مؤسساتكم في إجراء الأبحاث مع المؤسسات الناشطة في صناعة البيو تكنولوجيا أو مستشفيات البحث.
مرتفعة		0.894	3.41	المتوسط العام لبعد أطراف الخارجية
متوسطة		0.464	3.21	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بجمع صيدال

من خلال تحليل نتائج الجدول آلاه نلاحظ أن مستوى اهتمام مجمع صيدال بتوفير متطلبات البحث والتطوير متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.21) من أصل 5 درجات، بانحراف معياري قدر ب(0.464) أي بدرجة تشتت ضعيفة، حيث حققت جميع عبارات هذا المحور درجة موافقة ما بين مرتفعة ومتوسطة، بمتوسط حسابي محصور ما بين (3.97 و 2.52) وانحراف معياري محصور بين (0.143 و 3.275).

على مستوى البعد التنظيمي نلاحظ أن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بهذا البعد متوسطة، بمتوسط حسابي عام قدر ب (2.97) وانحراف معياري قدر ب(0.693)، ومن حيث درجة الموافقة نلاحظ أن العبارة الرابعة لهذا البعد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، أي وجود موافقة من قبل المبحوثين على أن المؤسسة تسعى جاهدة لاكتساب أحدث المعدات التقنية والتكنولوجية لخلق مناخ عمل مناسب، بينما كانت هناك موافقة متوسطة من قبل المبحوثين حول باقي عبارات البعد، حيث كان هناك إجماع من قبل المبحوثين على وجود هيكل تنظيمي لا يتميز بالمرونة الكافية لتبادل الأفكار بين العمال في مختلف المستويات، في ظل وجود نظام معلومات لا يعمل بالقدر الكافي على تسهيل عملية الاتصال وتشارك المعارف، الأمر الذي انعكس بدوره على المناخ التنظيمي العام للمؤسسة والذي لا يشجع العمال بالقدر الكافي على الإبداع والابتكار، خاصة في ظل نقص التنسيق بين قسم البحث والتطوير وباقي الأقسام الأخرى في المؤسسة.

على مستوى المتطلب المالي من متطلبات البحث والتطوير، نلاحظ وجود موافقة متوسطة من قبل المبحوثين حول اهتمام المؤسسة محل الدراسة بهذا البعد، حيث قدر المتوسط العام له ب(3.31)، وانحراف معياري قدر ب(0.676)، ومن حيث درجة الموافقة جاءت العبارة الثالثة، والخامسة لهذا البعد في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة موافقة مرتفعة، أي وجود إجماع من قبل المبحوثين على وجود جهود مبدولة من قبل المؤسسة لتمويل مشاريع البحث والتطوير، سواء من خلال الدعم المالي المقدم من قبل الدولة لتمويل مثل هذه المشاريع، أو من خلال إبرام عقود التمويل في إطار التعاون أو الشراكة مع مؤسسات أو هيئات مختصة، هذا بالإضافة إلى تخصيص نسبة معتبرة من ميزانيتها لتمويل أنشطة البحث والتطوير والاعتماد على القروض البنكية كحل بديل عند الحاجة.

على مستوى البعد البشري نلاحظ وجود درجة موافقة متوسطة من قبل المبحوثين حول اهتمام المؤسسة برأس مالها البشري، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب(2.92) وانحراف معياري قدر ب(0.766)، ومن حيث درجة الموافقة نلاحظ أن عبارات هذا البعد كلها كانت بدرجة موافقة متوسطة، أي وجود موافقة من قبل المبحوثين على نقص تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي وتبادل الخبرات والتجارب فيما بين العمال، فضلا عن وجود نقص من

حيث الاستمرارية في برامج التدريب وكذا عدم حرصها الشديد على تقديم فرص لعمالها لحضور المؤتمرات والملتقيات المرتبطة بالصناعات الصيدلانية والشبه الصيدلانية والتي تمكنهم من تجديد معارفهم واكتساب معارف جديدة، من جهة أخرى نلاحظ وجود موافقة من قبل المبحوثين على أن المؤسسة لا تقدم الحرية الكافية لإطاراتها لاتخاذ القرارات في وظيفة البحث والتطوير من خلال اعتمادها على المركزية في مثل هذه القرارات.

على مستوى البعد القانوني، توجد موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين على توفر المتطلبات القانونية التي تساعد المؤسسة على البحث والتطوير، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب(3.41) وانحراف معياري قدر ب (0.813)، وذلك من خلال وجود موافقة مرتفعة من قبل إطارات المؤسسة محل الدراسة على أن النظام الوطني للابتكار المتبع في الجزائر يشجعها ويدعمها على تنمية أنشطة البحث والتطوير، خاصة في ظل الحماية التي توفرها القوانين والتشريعات الوطنية المعمول بها إطار عقود الشراكة الأجنبية، وكذا اتفاقيات حقوق الملكية الفكرية، الأمر الذي يعطيها دفع قوي على زيادة عملية البحث والتطوير.

في الأخير نلاحظ وجود موافقة مرتفعة من قبل إطارات المؤسسة على مستوى اهتمام المؤسسة بالأطراف الخارجية المتعاملة معها، بمتوسط حسابي قدر ب(3.41)، وانحراف معياري قدر ب(0.894)، من خلال وجود موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة للتعاون مع الجامعات ومخابر البحث العلمي لتطوير الأفكار والمشاريع، وكذا تعاونها مع المؤسسات الناشطة في صناعة البيوتكنولوجيا ومستشفيات البحث، هذا فضلا عن اتباعها لاستراتيجية الشراكة حتى مع المنافسين في إطار مشاريع البحث.

3. عرض نتائج محور درجة الابتكار في المؤسسة

سيتم في هذا العنصر تحليل محاور الدراسة المتعلقة بدرجة الابتكار في مجمع صيدال، وذلك من خلال الاعتماد على تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة والمتوسط العام للمحور ككل للوقوف على درجة الموافقة، ومعرفة ترتيب اهتمامات وأولويات المؤسسة بناء على كل عبارة من عبارات المحور.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بجمع صيدال

جدول رقم (51): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات درجة الابتكار في المؤسسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفعة	0.862	3.68	1- تسعى مؤسساتكم على استخدام مواد أولية غير مضرّة بالبيئة وصحة الإنسان.
5	متوسطة	0.840	3.20	2- تقوم مؤسساتكم باستخدام مواد معاد تدويرها غير ضارة صحيا وبيئيا لإدخالها في العملية الإنتاجية.
4	مرتفعة	0.835	3.48	3- تبحث مؤسساتكم باستمرار على ابتكار أساليب إنتاجية جديدة تراعي المعايير البيئية وصحة وسلامة الأفراد.
3	مرتفعة	0.768	3.65	4- تقوم مؤسساتكم باعتماد على تكنولوجيا الإنتاج الأنظف.
1	مرتفعة	0.692	3.70	5- تقوم مؤسساتكم بمعالجة الفاقد في مرحلة الإنتاج بأسلوب صحي وآمن.
مرتفعة		0.581	3.54	المتوسط العام لمحوّر ابتكار في العملية الإنتاجية
3	متوسطة	0.670	3.34	6- تسعى مؤسساتكم إلى البحث عن أفكار جديدة لبعث وتطوير منتجات جديد وصديقة للبيئة.
2	متوسطة	0.790	3.38	7- تحرص مؤسساتكم على تصميم منتجات تتفق مع متطلبات المحافظة على البيئة.
1	مرتفعة	0.786	3.55	8- تسعى مؤسساتكم لتطوير منتجاتها الحالية لتكون أكثر استدامة.
4	متوسطة	0.959	3.14	9- يتم تغليف منتجات مؤسساتكم بمواد صديقة للبيئة أو قابلة لتحلل في البيئة بسهولة.
5	متوسطة	0.901	2.71	10- تتميز منتجات مؤسساتكم بالقدرة على إعادة تدوير.
متوسطة		0.574	3.23	المتوسط العام لمحوّر ابتكار في المنتج
1	مرتفعة	1.116	3.79	11- تبتكر مؤسساتكم استراتيجية تسويقية متطورة تتماشى مع التغيرات في محيطها.
5	متوسطة	0.968	2.98	12- تبحث مؤسساتكم على تطوير السياسات الداعمة لممارسات التسويق المستدام.
2	متوسطة	0.681	3.19	13- تبتكر مؤسساتكم أساليب تسويقية بتطوير الأبعاد تتعلق بتطوير الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية والبيئية.
4	متوسطة	1.048	3.01	14- تسعى مؤسساتكم إلى إيجاد أنشطة ترويجية حديثة تراعي الناحية الإرشادية للمستهلكين.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من

خلال الابتكار بمجمع صيدال

15-تبحث مؤسساتكم على منافذ التوزيع القادرة على إيصال منتجاتها دون إلحاق الضرر بالبيئة.	3.15	0.862	متوسطة	3
المتوسط العام لمحوّر ابتكار في التسويق	3.03	0.742	متوسطة	
16-تطور مؤسساتكم خطة للطوارئ في حالة حدوث الأزمات والكوارث خاصة البيئية منها.	3.27	0.791	متوسطة	1
17-تستحدث مؤسساتكم في استراتيجياتها وتصميم خدماتها بما ينسجم مع متطلبات التجديد والاستدامة.	3.21	0.682	متوسطة	2
18-تسعى مؤسساتكم لتغيير الأنظمة الإدارية القديمة بالأنظمة الجديدة، المبتكرة والمستدامة.	2.83	1.215	متوسطة	6
19-تبتكر مؤسساتكم على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العمال.	3.02	1.044	متوسطة	3
20-تبتكر مؤسساتكم طرق عمل وإجراءات تساهم في حماية البيئة وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية.	2.91	1.023	متوسطة	5
21-تسعى مؤسساتكم لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل الإدارية لتحسين أدائها المستدام.	2.96	1.008	متوسطة	4
المتوسط العام لمحوّر ابتكار في التنظيم	3.03	0.725	متوسطة	
المتوسط العام	3.21	0.508	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة اهتمام المؤسسة بالابتكار من وجهة نظر المبحوثين متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.21) من أصل 5 درجات، بانحراف معياري قدر ب(0.508) أي بدرجة تشتت ضعيفة، حيث حققت جميع عبارات هذا المحور درجة موافقة ما بين مرتفعة ومتوسطة، بمتوسط حسابي محصور ما بين (2.71 و 3.79) وانحراف معياري محصور بين (0.670 و 1.215).

من خلال الجدول نلاحظ وجود موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين حول توفر درجة مرتفعة من الابتكار في العملية الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبد (3.54)، والانحراف المعياري بلغ (0.581)، وذلك من خلال حرص المؤسسة على استخدام مواد أولية غير مضرّة بالبيئة وصحة الإنسان، والعمل على معالجة الفاقد في مرحلة الإنتاج بأسلوب صحي وأمن، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، هذا بالإضافة إلى بحثها المستمر على ابتكار أساليب إنتاجية جديدة تراعي من خلالها المعايير البيئية والمسؤولية الاجتماعية.

من حيث درجة الابتكار في المنتج في المؤسسة محل الدراسة فقد أظهرت النتائج وجود موافقة متوسطة من قبل الباحثين بمتوسط حسابي قدره (3.23)، وانحراف معياري قدره (0.574)، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المؤسسة تسعى لتطوير منتجاتها لتكون أكثر استدامة، من خلال البحث عن أفكار جديدة لبعث تصميم منتجات تتوافق مع متطلبات المحافظة على البيئة، فضلا عن اهتمامها باستخدام مواد تغليف تكون بمواد قابلة للتحلل وإعادة التدوير تتلاءم مع خصائص المنتج.

من خلال النتائج نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الابتكار في التسويق بدرجة متوسطة من وجهة نظر الباحثين بمتوسط حسابي قدر ب (3.03) وانحراف معياري قدر ب (0.742)، فمن خلال إجابات الباحثين نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على استراتيجية تسويقية تتماشى مع التغيرات البيئية المحيطة بها، من خلال ابتكار أساليب تسويقية تعتمد على تطوير الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية والبيئة، فضلا عن البحث عن منافذ التوزيع والأنشطة الترويجية التي تراعي الناحية الإرشادية للمستهلك، من خلال العمل على تطوير ممارسات التسويق المستدام.

من خلال درجة الابتكار في التنظيم فنلاحظ من خلال نتائج إجابات الباحثين أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على درجة متوسطة من الابتكار التنظيمي، بمتوسط حسابي قدره (3.03)، وانحراف معياري قدره (0.725)، وذلك من خلال وجود مرونة تنظيمية متوسطة تمكنا من تطوير خطط يتم الاعتماد عليها في حالة الكوارث والأزمات خاصة البيئية منها، بالإضافة إلى أن المؤسسة لا تعتمد بدرجة كبيرة على استحداث استراتيجيات تتلاءم ومتطلبات التجديد، من خلال اعتمادها على قنوات اتصال غير مفعلة بالقدر الكافي لتبادل المعارف بين العمال لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل المختلفة، فضلا عن اعتمادها على طرق عمل وإجراءات لا تساهم بالقدر الكافي في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

4. عرض نتائج محور تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة

سيتم في هذا الجزء تحليل المحاور المتعلقة بمدى تحقيق مجمع صيدال للميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال الاعتماد على تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة والمتوسط العام للمحور ككل للوقوف على درجة الموافقة، ومعرفة ترتيب اهتمامات وأولويات المؤسسة بناء على كل عبارة من عبارات المحور.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من

خلال الابتكار بجمع صيدال

جدول رقم (52): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	متوسطة	0.976	3.18	1-تسعى مؤسساتكم لتقوية مركزها التنافسي من خلال التوجه البيئي.
2	متوسطة	1.108	3.05	2-تستثمر مؤسساتكم في تكوين سمعة بيئية طيبة بهدف تحسين الصورة الذهنية للزبائن.
4	متوسطة	0.952	2.93	3-تعمل مؤسساتكم على كسب ثقة شريحة المستهلكين الخضر من خلال منتجاتها الصديقة للبيئة.
3	متوسطة	0.763	3.02	4-تعتبر مؤسساتكم الاستثمارات البيئية فرصة للتميز.
4	متوسطة	0.910	2.93	5-تسعى مؤسساتكم إلى تحسين مؤشرات أدائها البيئي كأحد اهم مؤشرات التنافسية.
متوسطة		0.830	3.02	المتوسط العام لبعد البيئي
1	مرتفعة	0.647	3.65	6-تعمل مؤسساتكم على إقامة علاقة متينة ودائمة مع زبائنهم ومورديها.
4	متوسطة	0.878	3.21	7-تتميز مؤسساتكم على القدرة العالية لرغبات المتجددة للمستهلكين.
7	متوسطة	1.079	2.66	8-توفر مؤسساتكم بيئة عمل آمنة تحفز العمال على زيادة إنتاجيتهم.
6	متوسطة	1.060	2.83	9-تساهم مؤسساتكم في حل بعض المشاكل الاجتماعية لعمالها كمنح العلاج أو السكن... الخ.
5	متوسطة	0.782	3.06	10-تهتم مؤسساتكم بدراسة وحل جميع الشكاوى المقدمة من مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.
3	مرتفعة	0.943	3.34	11-تتميز مؤسساتكم بسلوك الأخلاقي بعيد عن الخداع والتضليل في معاملتها.
2	مرتفعة	0.944	3.58	12-تشارك مؤسساتكم في رعاية الحملات الإرشادية والتوعوية للمجتمع.
متوسطة		0.6185	3.196	المتوسط العام لبعد الاجتماعي
6	متوسطة	1.094	2.89	13-تحرص مؤسساتكم على التقليل من الوقت الضائع عند تقديم خدماتها.
4	متوسطة	1.212	3.15	14-تمتلك مؤسساتكم مرونة لتحكم في حجم إنتاجها بما يتناسب وتقلبات الطلب في السوق.
2	مرتفعة	0.641	3.53	15-تسعى مؤسساتكم إلى إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة بهدف السيطرة على أكبر حصة سوقية.
3	متوسطة	0.971	3.36	16-تعمل مؤسساتكم على زيادة قدرتها على التصدير بهدف توسيع أسواقها وزيادة مبيعاتها.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من

خلال الابتكار بمجمع صيدال

17- تتبني مؤسستكم المواصفات دولية الخاصة بمعايير الأيزو القائم على	3.71	0.733	مرتفعة	1
التحسين المستمر بهدف ضمان الجودة.				
18- تمتلك مؤسستكم القدرة على الاحتفاظ بالمراكز التنافسية التي حققتها	3.14	1.064	متوسطة	5
من قبل.				
المتوسط العام لبعد الاقتصادي	3.30	0.703	متوسطة	
المتوسط العام	3.17	0.600	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى اهتمام مجمع صيدال بالميزة التنافسية المستدامة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.17) من أصل 5 درجات، بانحراف معياري قدر ب(0.6000) أي بدرجة تشتت ضعيفة، حيث حققت جميع عبارات هذا المحور درجة موافقة ما بين مرتفعة ومتوسطة، بمتوسط حسابي محصور ما بين (2.66 و 3.71) وانحراف معياري محصور بين (0.641 و 1.212).

على مستوى البعد البيئي للميزة التنافسية المستدامة فقد أظهرت النتائج وجود موافقة متوسطة من قبل المبحوثين حول اهتمام المؤسسة بهذا البعد، حيث تسعى هذه الأخيرة بدرجة متوسطة لتقوية مركزها التنافسي من خلال الجانب البيئي، وذلك من خلال اهتمام بدرجة متوسطة بالاستثمارات البيئية والتي تساعد على تكوين سمعة بيئية طيبة لدى الزبائن، هذا فضلا عن اهتمامها المتوسط بتحسين مؤشرات أدائها البيئي كأحد أهم مؤشرات التنافسية.

على مستوى البعد الاجتماعي فنلاحظ وجود درجة موافقة متوسطة من قبل المبحوثين فيما يتعلق باهتمام المؤسسة بهذا البعد، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا الأخير ب (3.196)، وانحراف معياري قدر ب (0.6185)، فمن حيث درجة الموافقة فقط جاءت العبارات الأولى والسابعة والسادسة في المراتب الأولى، الثانية والثالثة على التوالي، أي وجود موافقة على أن المؤسسة تعمل على إقامة علاقة متينة ودائمة مع زبائنها ومورديها، هذا بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على سلوك أخلاقي بعيد عن الخداع والتضليل والاعتماد على رعاية الحملات الإرشادية والتوعية للمجتمع، في المقابل نجد وجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة في الاعتماد على الأساليب التحفيزية الاجتماعية للعمال والتي تساهم في زيادة إنتاجيتهم.

أما من ناحية البعد الاقتصادي للميزة التنافسية المستدامة، فقد أظهرت النتائج درجة اهتمام متوسطة من وجهة نظر الباحثين بمتوسط حسابي قدر ب (3.30) وانحراف معياري قدر ب (0.703)، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة تعمل على ضمان جودة منتجاتها من تبني المواصفات الدولية الخاصة بمعايير الأيزو القائمة على التحسين المستمر، من خلال السعي لتقليل تكاليف الإنتاج الأمر الذي يمكنها من السيطرة على أكبر حصة سوقية، وبالتالي زيادة في حجم إنتاجها وتوسيع أسواقها، ورفع قدرتها على التصدير، في المقابل تواجه المؤسسة مرونة متوسطة في التحكم في حجم إنتاجها، ما يخلق لها بعض الصعوبات في الاحتفاظ بمركزها التنافسي.

المبحث الثاني: تقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

تعتبر جل الدراسات التطبيقية في جميع الميادين معقدة ومتداخلة ذلك بالنظر إلى بيئتنا اليوم، حيث لم تعد فهم وتفسير العلاقات يقوم على إيجاد تلك العلاقة الترابطية المباشر بل أصبحت العلاقات تقوم على وجود متغيرات وسيطة يرتبط وجودها بتفسير العلاقة بين المتغيرات الأخرى، لهذا عمد الباحثين على إيجاد حلول عن طريق إيجاد نماذج وأساليب جديد طرحها الإحصاء المتقدم من بينها نجد النمذجة بالمعادلات البنائية، وانطلاق من هذا سوف يتم تطبيقه واختبار الفرضيات وفق هذا المنهجية في دراستنا.

المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية

تعد النمذجة بالمعادلات البنائية SEM بشكل عام منهج بحثي حديث نسبيا وهو أقرب إلى النمذجة الرياضية، حيث يتم اختبار النماذج النظرية كميا وتقييم مدى صحة العلاقات المتشابكة بين المتغيرات التي يفترضها الباحث، جملة واحدة بدون الحاجة إلى تجزئ العلاقات المفترضة إلى أجزاء، واختبار صحة كل جزء من العلاقات على حدى من خلال اتباع أساليب الإحصائية المتقدمة كالتحليل العاملي التوكيدي، تحليل المسارات، وتحليل الانحدار، مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مؤشرات لقياس جودة النموذج النظري المعتمد، وذلك بهدف مد الباحث بصورة دقيق عن السلوك الحقيقي للمتغيرات في الواقع.¹ وتعتمد النمذجة بالمعادلات الهيكلية العديد من المقاربات الإحصائية، وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على النمذجة القائمة على المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS.

¹ - أحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص115.

1. مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية

تعتبر النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS أحدث تقنيات النمذجة الإحصائية، وهي تهدف إلى وصف العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، وتعرف الطريقة على أنها طريقة النماذج السببية وهي تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من التباين للمركبات التابعة.

وقد أصبحت هذه الطريقة بسرعة بديلاً واسع الاستخدام لنمذجة المعادلات الهيكلية، القائمة على التغير المشترك SEM-CB التي تستخدم أساساً لتأكيد (أو رفض) نظريات البحث، وتستخدم في حال كبر حجم العينة، وهي من أكثر المقاربات استخداماً في العلوم الاجتماعية إلا أنها تشترط التحديد الدقيق للمتغيرات في النموذج، والتحقق من بعض الافتراضات كالتوزيع الطبيعي وخطية العلاقة والتباين وغيره.¹

بينما طريقة SEM-PLS تقوم على أساس تطوير النظريات في البحوث الاستكشافية، وذلك من خلال التركيز على شرح التغير في المتغيرات التابعة عند فحص نموذج البحث، وتتميز هذه الطريقة بصغر حجم العينة وعدم التحقق من شروط التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يلخص أهم الخصائص لطريقة SEM-PLS:

جدول رقم (53): الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

خصائص البيانات	
حجم العينة	- إشكالات صغر حجم العينة غير مطروحة. - عادة ما يمكن الحصول على قوة إحصائية معتبرة بعينة ذات حجم صغير. - العينات ذات الأحجام الكبيرة تزيد من دقة تقديرات النمذجة (كالاتساق).
توزيع البيانات	- لا نحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأن نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية هي طريقة غير معلمية.
القيم المفقودة	- النموذج يكون متيناً جداً بشرط أن تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المقبول.
سلم القياس	- يعمل مع بيانات قياسية، شبه قياسية (ترتيبية-رتبية)، بيانات مقيسة، بيانات مرقمة ثنائياً (مع بعض القيود).
2. خصائص النموذج	
عدد العناصر في كل مبنى من مباني نموذج القياس	- يعالج مباني متعددة أو أحادية العنصر
العلاقات بين المباني وبين مؤشراتها	- يقبل بإدراج متغيرات عاكسة أو متغيرات تكوينية بسهولة في نماذج القياس
تعقيد النموذج	- يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينهما

¹ - عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، 2019: استراتيجيات التحليل الإحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية أنموذجاً، مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية، المجلد 6، العدد 4، الأردن، ص 306.

- لا يعالج علاقات تحتوي على حلقات سببية أو دائرية في نماذج الهيكل	إنشاء النموذج
3. خصائص خوارزمية النمذجة	
- التقليل من التباين غير المفسر (وتعظيم قيم R^2)	الهدف
- يحصل تقارب النموذج بعد بضعة تكرارات (حتى في الحالات ذات النماذج المعقدة أو التي تحتوي على مجموعات كبيرة من البيانات) بسبب فعالية الخوارزمية	الفعالية
- تؤخذ على أنها وكيلا للمفاهيم الكامنة قيد البحث، ممثلة في المتغيرات المركبة	طبيعة المباني
- تقدر كمجموعات خطية ومؤشرات. - طبيعتها محددة. - تستخدم لأغراض تنبؤية. - يمكن استخدامها كمعطيات لتحليلات لاحقة. - لا تتأثر بنقائص البيانات.	ناتج مجموع المبني
- علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة، وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة، عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة. - متماسكة بشكل عام - تتميز بمستويات عالية من القوة الإحصائية.	تقدير العوامل
4. قضايا تتعلق بتقييم النتائج	
- لا تتطلب مؤشرات جودة المطابقة	التقييم الإجمالي للنموذج
- نماذج القياس العاكسة: تقييم الموثوقية والمصدقية بواسطة معايير متعددة. - نماذج القياس التكوينية: تقييم المصدقية، مستوى الدلالة الإحصائية، ملائمة وزن المؤشرات، التداخل الخطي بين المؤشرات.	تقييم نماذج القياس
- التداخل الخطي بين مجموعات المباني، مستوى دلالة معاملات المسار. معايير تقييم القدرات التنبؤية للنموذج	تقييم نموذج الهيكل
- تحليل مصفوفة والأداء - تأثيرات المتغيرات الوسيطة - نماذج المكونات الهرمية - تحليل متعدد المجموعات - كشف اللاتجانس غير المحظوظ ومعالجته - لا تباينية نموذج القياس - تأثيرات المتغيرات التفاعلية (المعدلة)	تحليلات إضافية

المصدر: جوزيف هار وآخرون، ترجمه زكريا بلخامسة: 2019، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية

PLS-SEM، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن، ص ص 43-44.

2. أساسيات حول النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى:

يعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى كما سبق وذكرنا حديثة نسبيا، وعليه يجب التعرف على بعض المفاهيم الأساسية بهدف تسهيل وتوضيح فهمها ومتابعة ما تم التطرق اليه في الدراسة.

1.2. أنواع المتغيرات:

توجد العديد من التقسيمات للمتغيرات في نمذجة المعادلات البنائية منها:¹

1.1.2. المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة: فالأول هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها

مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر من خلال توفر ما يدل عليها من مؤشرات وأبعاد، أما الثاني فهي متغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على المتغير الكامن، ويطلق عليها أيضا بالمتغيرات المشاهدة أو المقاسة.

2.1.2. متغيرات خارجية ومتغيرات داخلية: يقصد بها المتغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق أي

أنها تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج، أما متغيرات داخلية وتشمل كل من المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة أي هو كل شكل يتجه اليه السهم في النموذج يعتبر داخلي

2.2. أنواع النماذج:

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من النماذج تتمثل في:²

1.2.2. النموذج القياسي أو الخارجي: هو الجزء من نموذج المعادلة البنائية الذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة

ومؤشرات حيث يحدد العلاقات بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة، كما يصف صدق وثبات المؤشرات. وينقسم إلى نوعين:

أ. النموذج القياسي العاكس: ويسمى بالنموذج A تكون العلاقة السببية من البنيات الأساسية أو المتغير الكامنة إلى المؤشرات الخاصة بها.

¹ -محمد غوتي،(2018): أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الطرق الكمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، جامعة تلمسان الجزائر، ص ص 66-67.

² - جوزيف هار وآخرون، ترجمه زكريا بلخامسة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ب. النموذج القياسي التكويني: ويسمى بالنموذج B وهنا تكون العلاقة السببية من كل المؤشرات باتجاه المتغيرات الكامنة الخاصة به

2.2.2. نموذج الهيكلية أو الداخلي: يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج.

المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي

تعتبر هي أول مرحلة في تقييم النموذج ومعرفة مدى جودته قبل الانطلاق في اختبار فرضيات الدراسة، حيث سيتم تقييم النموذج القياسي من خلال مجموعة من الاختبارات التي تحدد صدق وثبات النموذج القياس العاكسة لهذه الدراسة.

1. حجم التحميل الخارجي

يتم فحص معامل التحميل كخطوة أولى، بهدف معرفة مدى إمكانية أن تكون أسئلة الاستمارة قادرة على التعبير والقياس الحقيقي للمتغير، بحيث تعكس قيمة التحميلات الخارجية للمبني، إلا أن المؤشرات المرتبطة به لديها الكثير من القواسم المشتركة التي يلتقطها المبني، ويمكن تسميتها أيضاً بموثوقية المؤشر.

وحسب Hulland تكون التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات (أسئلة الاستبانة) ذات دلالة إحصائية إذا كانت أكبر من 70٪ أي الحد الأدنى المطلوب، ويتم حذف المؤشرات التي تكون أقل من الحد الأدنى المطلوب، إلا أنه لا ينبغي التفكير في إزالة المؤشرات ذات التحميلات الخارجية التي بين 40٪ و 70٪ من القياس إلا عندما يؤدي حذف المؤشر إلى الزيادة في قيم الموثوقية المركبة، أو متوسط التباين المستخلص لتصبح أعلى من قيمة العتبة المقترحة، أما المؤشرات التي هي أقل من 40٪ يجب أن تحذف نهائياً من المبني.¹ والجدول التالي يبين التحميلات الخارجية لمؤشرات البناءات:

¹ - جوزيف هار وآخرون، ترجمه زكريا بلخامسة: 2019، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ص ص 161-162.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بجمع صيدال

الجدول رقم (54-1): معاملات التحميلات الخارجية لمؤشرات البناء الخاصة بنموذج الدراسة

المتغيرات الكامنة	الفقرات Items	معامل التشبع factor loading	المتغيرات الكامنة	الفقرات Items	معامل التشبع factor loading
العملية الإنتاجية IO	M1	0.355	التسويق IM	PR1	0.813
	M2	0.869		PR2	0.650
	M3	0.781		PR3	0.779
	M4	0.762		PR4	0.606
	M5	0.780		PR5	0.402
الابتكار IN	OR1	0.412	التنظيم IR	OP1	0.360
	OR2	0.398		OP2	0.682
	OR3	0.890		OP3	0.406
	OR4	0.840		OP4	0.843
	OR5	0.400		OP5	0.886
	OR6	0.884			
الميزة التنافسية المستدامة ACD	S1	0.242	البعد الاجتماعي ACS	N1	0.452
	S2	0.362		N2	0.390
	S3	0.822		N3	0.926
	S4	0.774		N4	0.819
	S5	0.782		N5	0.882
	S6	0.751		N6	0.360
البعد الاقتصادي ACE	CO4	0.366	البعد الاقتصادي ACE	CO1	0.818
	CO5	0.450		CO2	0.885
	CO6	0.786		CO3	0.292

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بجمع صيدال

الجدول رقم (54-2): معاملات التحميلات الخارجية لمؤشرات البناء الخاصة بنموذج الدراسة

المتغيرات الكامنة	الفقرات Items	المتغيرات الكامنة	المتغيرات الكامنة	الفقرات Items	المتغيرات الكامنة
factor loading		factor loading			
التنظيمي R	J1	القانوني G	0.423	O1	
	J2		0.738	O2	
	J3		0.903	O3	
	J4		0.367	O4	
	J5		0.572	O5	
المورد البشري H	P1		0.832	F1	
	P2	الأطراف	0.821	F2	
	P3	الخارجية O	0.354	F3	
	P4		0.768	F4	
			0.453	F5	
البحث والتطوير R&D	H4	المالي M	0.832	H01	
	H5		0.323	H2	
			0.906	H3	

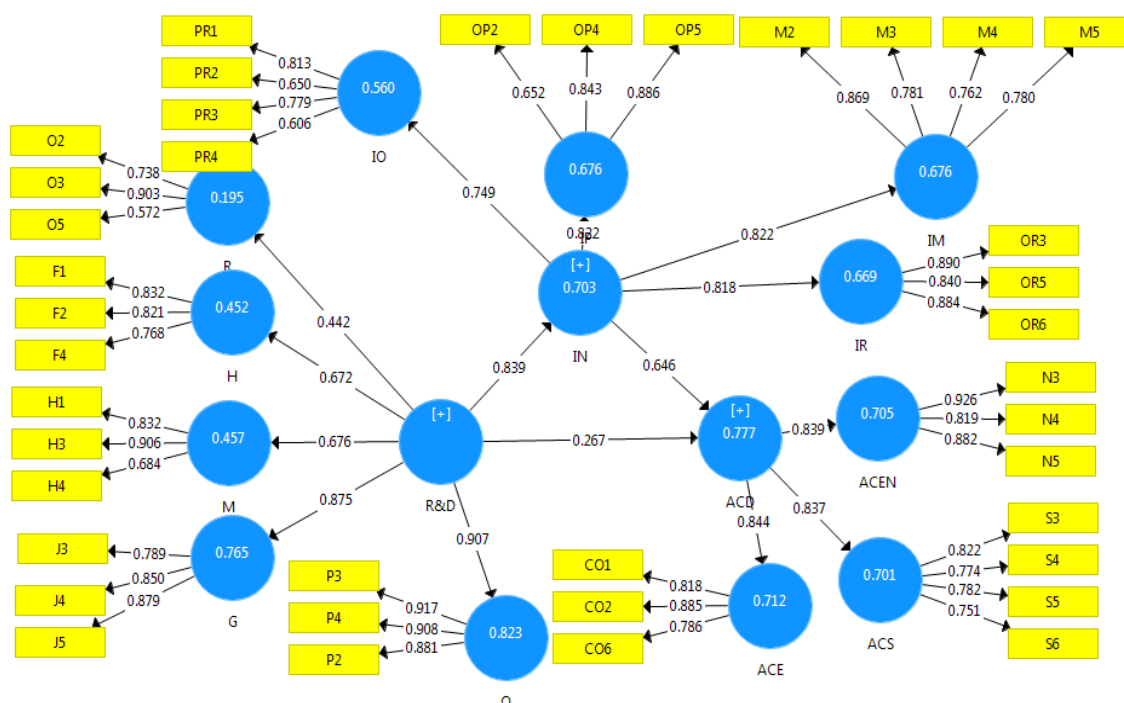
المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

من الجدول أعلاه يتبين وجود مؤشرات أقل من 70% في المتغير المستقل "أنشطة البحث والتطوير" O1، O3، O4، F3، F5، H2، H5، J1، J2، P1. أما المتغير الوسيط "الابتكار" ف O1، P3، O5، O4، CO3، S2، S1، N6، N2، N1، CO5، CO4، OR5، OR2، M1، OR1، وهذا تم حذف كل المؤشرات سابقة الذكر.

إلا أنه على الرغم من وجود مؤشرات لا تتقيد بالشرط، فهي لا تقل عن 40%، لكن تم الاحتفاظ بها في النموذج كونها تزيد في قيم الموثوقية المركبة أو متوسط التباين المستخلص، والشكل التالي يبين النموذج المعدل للدراسة بعد حذف المؤشرات المذكورة سابقا:

الشكل رقم (22): النموذج المعدل للدراسة العلاقة الوسيطة لمغير الابتكار بين أنشطة البحث والتطوير والميزة

التنافسية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

2. موثوقية الاتساق الداخلي

يعتمد التأكد على صدق موثوقية الاتساق الداخلي على مؤشرين هما: الفاكرومباخ وموثوقية المركبة

1.2. مؤشر الفاكرومباخ

يعد من المؤشرات التقليدية الذي يوفر تقديرا للموثوقية على أساس الارتباط الداخلي بين المتغيرات والمؤشرات، ويجب أن تكون قيمة معامل أكبر من 0.70 ويمكن اعتبار القيم بين 0.060 إلى 0.70 مقبولة، فضلا عن استخدام مؤشر RHO كونه أكثر دقة بسبب دمج في عملية حسابه الأخطاء، والجدول التالي يبين قيم المؤشرين في النموذج.

الجدول رقم (55): قيمة مؤشر الفاكرومباخ ومؤشر RHO

المتغيرات	الفاكرومباخ	مؤشر RHO
التنظيمي R	0.686	0.887
المورد البشري H	0.735	0.746
المالي M	0.751	0.809
القانوني G	0.791	0.796
الأطراف الخارجية O	0.886	0.890
العملية الإنتاجية IO	0.704	0.761
المنتج IP	0.710	0.741
التسويق IM	0.810	0.812
التنظيم IR	0.842	0.847
البعد البيئي ACEN	0.850	0.867
البعد الاجتماعي ACS	0.793	0.821
البعد الاقتصادي ACE	0.774	0.774

البحث والتطوير
R&D

الابتكار
IN

الميزة التنافسية المستدامة
ACD

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جل معاملات الفاكرومباخ مرتفعة فهي أكبر من 0.70، ما عدا البعد التنظيمي لمتغير البحث والتطوير محقق قيمة 0.680 وهي مقبولة، أما قيم معاملات RHO فهي أيضا مرتفعة وتتعدى 0.70.

2.2. الموثوقية المركبة: وهو معيار يأخذ في الحسبان مختلف التحويلات الخارجية للمؤشرات المتغيرة، وتتراوح قيمة الموثوقية المركبة بين 0 و 1، ويفسر أن القيم الموثوقية المركبة من 0.70 إلى 0.90 مقبولة. أما القيم التي تزيد عن 0.90 (وبالتأكيد فوق 0.95) ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياسا صالحا للبناء.

الجدول رقم (56): قيمة الموثوقية مركبة CR

المتغيرات	الموثوقية المركبة CR
البحث والتطوير	0.788
R&D	0.849
المورد البشري H	0.852
المالي M	0.878
القانوني G	0.929
الأطراف الخارجية O	0.807
الابتكار	0.840
العملية الإنتاجية IO	0.876
المنتج IP	0.904
التسويق IM	0.909
التنظيم IR	0.863
الميزة التنافسية	0.869
المستدامة	0.909
ACD	0.863
البعد البيئي ACEN	0.869
البعد الاجتماعي ACS	
البعد الاقتصادي ACE	

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن جميع معاملات الموثوقية المركبة CR مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 وأقل من 0.90. ومنه يتميز نموذج القياس المستعمل بوجود موثوقية الاتساق الداخلي.

3. المصدقية التقاربية:

المصدقية التقاربية هي المدى الذي يرتبط به المقياس بشكل إيجابي بمؤشرات بديلة لنفس المبنى، بحيث تعامل مؤشرات المبنى العاكس بطريقة بديلة لقياس نفس المبنى، لذلك فإن العناصر التي تكون مؤشرات لقياس مبنى عاكس معين يجب أن تتقارب أو تتشارك في قدر كبير من التباين. ويمكن التعبير عنها بأنها مدى تقارب وتوافق الأسئلة مع بعضها البعض، حيث يتم التحقق من صدق التقارب بالتحقق من التحويلات الخارجية للمؤشرات وقد تم التحقق منها، فضلا عن مقياس متوسط التباين المستخلص AVE. ويعرف مقياس متوسط التباين المستخلص AVE بأنه القيمة المتوسطة الكبرى لتوزيع تحويلات المؤشرات المترابطة بالمبنى، وتكون قيمة AVE المقبولة أكبر أو تساوي 0.50 بمعنى أن المبنى يفسر في متوسط أكثر من نصف تباين مؤشرات. والجدول التالي يبين متوسط التباين المستخلص AVE :

جدول رقم (57): قيمة متوسط التباين المستخلص AVE

المتغيرات	متوسط التباين المستخلص AVE
البحث والتطوير	0.562
R&D	0.652
المورد البشري H	0.660
المالي M	0.706
القانوني G	0.814
الأطراف الخارجية O	0.514
الابتكار	0.640
IN	0.638
العملية الإنتاجية IO	0.760
المنتج IP	0.768
التسويق IM	0.612
التنظيم IR	0.690
الميزة التنافسية المستدامة	
ACD	
البعد البيئية ACEN	
البعد الاجتماعي ACS	
البعد الاقتصادي ACE	

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات AVE مقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0.50. وعليه يمكن الحكم أن النموذج يتوفر على المصادقية التقاربية.

4. المصادقية التمايزية:

وهو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا بالفعل عن المباني الأخرى وفقا لمعايير تطبيقية، ولهذا فإن إثبات صحة الصديق التمايزي، يعني أن المبنى فريد في التقاطه لظواهر التي لا تمثلها المباني الأخرى في النموذج، وللتحقق من المصادقية التمايزية يتم الاعتماد في الغالب على معيارين أساسيين هما: ¹

- التحميلات المتقاطعة
- ومعيار فورنل لاركر

¹ - زكريا بلخماسة، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، مرجع سبق ذكره، ص163.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

غير أن بعض الدراسات الحديثة وجدت بعد فحص أداء التحميلات المتقاطعة ومعيار فورنيل لاركر، عدم دقتهم، فحسب Henseler et al فهي لا تكشف عن المصدقية التمايزية بشكل موثوق. هذا بسبب أن التحميلات المتقاطعة تقتصر عن الإشارة إلى عدم وجود مبيين مترابطان تماما، وكذلك الحال في أداء معيار فورنيل لاركر الذي يعتبر هو الآخر سيئا خصوصا عندما يكون الفارق بين تحميلات مؤشرات المباني طفيفا. ولعلاج هذه النقص في معايير قياس المصدقية التمايزية اقترح Henseler et al نسبة سمة اللاتجانس – سمة الأحادية للارتباطات HTMT.

1.4. تحليل التحميلات المتقاطعة

يتم التحقق من الأسئلة التي تقيس متغير كامن فقط ولا تقيس متغير كامن آخر، أي أن تكون تحميلات للمؤشر على المبني المتعلق به أكبر من أي تحميلات المتقاطعة على المباني الأخرى، بحيث تكون الأسئلة مستقلة. وحسب النتائج المحققة في الجدول أدناه تثبت عدم وجود التحميلات المتقاطعة أكبر من التحميلات الخارجية، وفيما يلي عرض لجدول تحليل التحميلات المتقاطعة:

الجدول رقم (58): تحليل التحويلات المتقاطعة

R&D	R	O	M	IR	IP	IO	IN	IM	H	G	ACS	ACEN	ACE	ACD
0,526	0,259	0,366	0,486	0,665	0,427	0,160	0,608	0,616	0,225	0,571	0,501	0,411	<u>0,818</u>	0,677
0,355	0,142	0,337	0,373	0,540	0,448	0,337	0,580	0,512	0,039	0,329	0,501	0,426	<u>0,885</u>	0,704
0,510	0,359	0,497	0,353	0,386	0,330	0,529	0,569	0,557	0,211	0,429	0,442	0,604	<u>0,786</u>	0,718
0,496	0,000	0,453	0,266	0,322	0,381	0,344	0,413	0,301	<u>0,832</u>	0,218	0,464	0,355	0,128	0,385
0,625	0,073	0,583	0,149	0,326	0,345	0,394	0,473	0,439	<u>0,821</u>	0,524	0,425	0,482	0,085	0,408
0,708	0,214	0,150	0,617	0,491	0,512	0,643	0,731	0,694	<u>0,789</u>	0,746	0,548	0,761	0,575	0,719
0,645	0,250	0,537	<u>0,832</u>	0,382	0,398	0,380	0,519	0,484	0,306	0,442	0,551	0,524	0,493	0,624
0,602	0,247	0,442	<u>0,906</u>	0,462	0,240	0,172	0,425	0,427	0,139	0,500	0,312	0,427	0,489	0,486
0,312	0,138	0,171	<u>0,684</u>	0,252	0,016	-0,006	0,085	-0,003	0,138	0,154	0,192	0,043	0,055	0,119
0,721	0,462	0,589	0,371	0,440	0,431	0,510	0,571	0,456	0,423	<u>0,789</u>	0,326	0,572	0,222	0,454
0,684	0,366	0,515	0,400	0,681	0,588	0,346	0,731	0,678	0,296	<u>0,850</u>	0,326	0,538	0,576	0,570
0,792	0,407	0,668	0,458	0,451	0,273	0,419	0,665	0,869	0,391	<u>0,879</u>	0,373	0,661	0,539	0,626
0,792	0,407	0,668	0,458	0,451	0,273	0,419	0,665	<u>0,869</u>	0,391	0,879	0,373	0,661	0,539	0,626
0,558	0,249	0,498	0,267	0,343	0,345	0,362	0,596	<u>0,781</u>	0,450	0,518	0,485	0,434	0,308	0,493
0,611	0,423	0,496	0,368	0,610	0,422	0,409	0,711	<u>0,762</u>	0,198	0,717	0,406	0,586	0,668	0,655
0,488	0,216	0,466	0,294	0,463	0,411	0,330	0,643	<u>0,780</u>	0,311	0,420	0,527	0,500	0,611	0,646
0,788	0,176	0,840	0,518	0,422	0,529	0,655	0,693	0,616	0,474	0,643	0,422	<u>0,926</u>	0,570	0,766
0,779	0,197	0,881	0,307	0,346	0,507	0,689	0,621	0,484	0,667	0,586	0,421	<u>0,819</u>	0,258	0,609
0,686	0,327	0,727	0,394	0,429	0,499	0,627	0,705	0,688	0,281	0,627	0,511	<u>0,882</u>	0,647	0,810

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3

الجدول رقم (59): تحليل التجميعات المتقاطعة

R&D	R	O	M	IR	IP	IO	IN	IM	H	G	ACS	ACEN	ACE	ACD	
0,246	<u>0,738</u>	0,030	0,260	0,266	0,109	-0,018	0,181	0,183	-0,017	0,281	-0,086	0,022	0,203	0,049	O2
0,473	<u>0,903</u>	0,312	0,250	0,351	0,316	0,314	0,454	0,447	0,058	0,523	0,194	0,382	0,312	0,352	O3
0,100	<u>0,572</u>	-0,007	-0,010	0,175	0,044	0,078	0,152	0,173	0,012	0,105	-0,025	-0,057	0,064	-0,010	O5
0,221	0,020	<u>0,696</u>	0,149	0,085	0,102	0,037	0,130	0,164	0,208	0,090	0,203	-0,006	0,158	0,140	P2
0,149	0,098	<u>0,676</u>	0,349	0,153	0,056	-0,215	-0,034	-0,094	-0,020	0,025	0,021	-0,206	0,035	-0,062	P3
0,484	0,153	<u>0,926</u>	0,428	0,249	0,125	0,11	0,189	0,090	0,426	0,304	0,224	0,137	0,065	0,176	P4
0,444	0,263	0,446	0,254	0,357	<u>0,652</u>	0,616	0,556	0,260	0,219	0,395	0,423	0,482	0,228	0,457	OP2
0,350	0,043	0,371	0,192	0,507	<u>0,843</u>	0,388	0,637	0,376	0,292	0,262	0,441	0,377	0,445	0,500	OP4
0,620	0,333	0,581	0,303	0,615	<u>0,886</u>	0,572	0,760	0,439	0,475	0,533	0,442	0,535	0,460	0,572	OP5
0,624	0,391	0,449	0,458	<u>0,890</u>	0,523	0,365	0,769	0,636	0,332	0,670	0,559	0,472	0,721	0,690	OR3
0,484	0,320	0,387	0,385	<u>0,840</u>	0,668	0,371	0,714	0,433	0,263	0,446	0,502	0,409	0,449	0,540	OR5
0,528	0,255	0,371	0,368	<u>0,884</u>	0,445	0,230	0,643	0,465	0,492	0,482	0,600	0,304	0,472	0,548	OR6
0,237	0,039	-0,096	0,124	0,106	0,417	<u>0,704</u>	0,397	0,094	0,240	0,244	0,360	0,364	-0,017	0,292	PR1
0,212	0,087	0,286	-0,058	0,171	0,395	<u>0,650</u>	0,381	0,127	0,254	0,138	0,237	0,268	-0,044	0,192	PR2
0,466	0,272	0,515	0,173	0,295	0,537	<u>0,779</u>	0,549	0,255	0,237	0,423	0,274	0,550	0,360	0,472	PR3
0,159	0,147	0,240	0,005	0,061	0,263	<u>0,606</u>	0,321	0,180	0,071	0,084	0,372	0,286	0,288	0,375	PR4
0,721	0,287	0,661	0,601	0,572	0,485	0,551	0,723	0,675	0,448	0,574	<u>0,822</u>	0,638	0,659	0,814	S3
0,416	0,040	0,346	0,352	0,645	0,413	0,353	0,572	0,414	0,371	0,338	<u>0,774</u>	0,241	0,496	0,601	S4
0,277	-0,029	0,313	0,121	0,399	0,357	0,372	0,451	0,335	0,389	0,121	<u>0,782</u>	0,291	0,325	0,558	S5
0,379	-0,086	0,409	0,269	0,323	0,421	0,383	0,397	0,204	0,581	0,112	<u>0,751</u>	0,348	0,230	0,536	S6

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

2.4. معيار فورنل –لاكر: ويسمى أيضا بتداخل الأبعاد مع بعضها البعض يقوم على مقارنة الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، بحيث يجب أن تكون الجذر التربيعي لقيم AVE لكل مبنى أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر. والجدول التالي يبين معيار فورنل –لاكر على شكل مصفوفة:

جدول رقم (60): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض

R&D	R	O	M	IR	IP	IO	IN	IM	H	G	ACS	ACEN	ACE	ACD	ACD
														<u>0.690</u>	ACD
													<u>0.831</u>	0.630	ACE
												<u>0.877</u>	0.581	0.530	ACEN
											<u>0.783</u>	0.517	0.580	0.402	ACS
									<u>0.840</u>	0.408	0.706	0.532	0.657		G
								<u>0.807</u>	0.442	0.565	0.519	0.190	0.519		H
							<u>0.799</u>	0.416	0.802	0.558	0.689	0.676	0.563		IM
						<u>0.634</u>	0.722	0.525	0.779	0.710	0.770	0.706	0.370		IN
					<u>0.717</u>	0.549	0.478	0.441	0.507	0.546	0.743	0.417	0.485		IO
				<u>0.800</u>	0.651	0.622	0.456	0.425	0.503	0.542	0.582	0.483	0.640		IP
			<u>0.872</u>	0.629	0.374	0.518	0.592	0.410	0.617	0.634	0.459	0.636	0.615		IR
		<u>0.812</u>	0.466	0.314	0.267	0.477	0.439	0.250	0.489	0.466	0.470	0.486	0.565		M
	<u>0.907</u>	0.514	0.464	0.589	0.681	0.576	0.668	0.617	0.707	0.580	0.520	0.484	0.498		O
	<u>0.750</u>	0.232	0.272	0.374	0.271	0.228	0.412	0.412	0.037	0.491	0.102	0.271	0.306	0.267	R
<u>0.615</u>	0.442	0.902	0.676	0.629	0.598	0.661	0.539	0.771	0.672	0.775	0.609	0.750	0.559	0.509	R&D

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

من الجدول السابق تظهر جميع قيم الجذر التربيعي لقيم AVE مبنية بالخط في جدول المصفوفة، وتبين النتائج أن عبارات الاستبانة كانت تدرس فقط المتغير الكامن وليس لها ارتباط مع متغير كامن آخر، ومنه فالنموذج يتصف بصدق التمايزي.

3.4. معيار HTMT: وهي نسبة ارتباطات السمة البيئية على ارتباطات السمة الداخلية، حيث تمثل جميع الارتباطات بين المؤشرات عبر المباني المختلفة المتعلقة بالم توسط المتوسط للمؤشرات التي تقيس نفس المبنى، وإذا كان نموذج المسار يتضمن قيمة أكبر من 0.90 هذا يعني وجود مباني متشابهة من الناحية النظرية إلى حد كبير.

جدول رقم (61): اختبار معيار HTMT

R&D	R	O	M	IR	IP	IO	IN	IM	H	G	ACS	ACEN	ACE	ACD	
															ACD
															ACE
															ACEN
															ACS
															G
															H
															IM
															IN
															IO
															IP
															IR
															M
															O
															R
															R&D

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

من الجدول أعلاه يتبين أن جميع القيم لا تتعدى العتبة وهي أكبر أو يساوي 0.90 وبالتالي الشرط محقق، غير انه يجب التأكد أكثر إذا ما كانت مجالات الثقة في إحصائية لا يتضمن القيمة 1 بالنسبة لجميع تركيبات المباني.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

والجدول التالي يبين مجالات الثقة ل HTMT فيما يلي:

جدول رقم (62): مجالات الثقة لمعيار HTMT

المتغيرات	Original sampl (O)	Sampl mean (M)	Bais	٩25	٩97.5
ACD -> ACE	0,844	0,844	0,000	0,784	0,892
ACD -> ACEN	0,839	0,840	0,001	0,800	0,866
ACD -> ACS	0,837	0,839	0,002	0,785	0,878
IN -> ACD	0,646	0,641	-0,005	0,558	0,730
IN -> IM	0,822	0,822	-0,001	0,774	0,860
IN -> IO	0,749	0,752	0,004	0,715	0,789
IN -> IP	0,822	0,822	0,000	0,782	0,851
IN -> IR	0,818	0,817	-0,001	0,753	0,864
R&D -> ACD	0,267	0,272	0,005	0,179	0,350
R&D -> G	0,875	0,873	-0,001	0,827	0,905
R&D -> H	0,672	0,676	0,004	0,589	0,742
R&D -> IN	0,839	0,838	0,000	0,790	0,874
R&D -> M	0,676	0,678	0,002	0,580	0,738
R&D -> O	0,907	0,909	0,001	0,877	0,926
R&D -> R	0,442	0,447	0,005	0,294	0,557

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع مجالات الثقة ل HTMT لم يتضمن القيمة 1، وباعتبار أن المعايير الثلاثة السابقة: التحميلات المتقاطعة، معيار فورنل -لاركر، معيار HTMT حققت الشروط، ومنه فالنموذج يتميز بالمصادقية التمايزية.

المطلب 3: تقييم النموذج البنائي

بعدما تم التحقق من صلاحية النموذج القياسي سنتقل إلى المرحلة الثاني بالعمل على تقييم النموذج البنائي لغرض دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البناءات، من خلال المؤشرات التالية:

1. **تقييم التداخل الخطي:** قبل البدء في مؤشرات التقييمية للنموذج الهيكلي يجب تقييم التداخل الخطي وذلك بسبب أن تقدير معاملات المسار في النماذج الهيكلية تستند إلى تحليلات انحدار كل متغير كامن داخلي على مبانیه، ويمكن أن تحتوي هذه المعاملات المسار متحيزة إذا كان التقدير يحتوي على مستويات حرجة من التداخل الخطي بين مباني التنبؤ. ويتم الاعتماد على قيم معامل التضخم VIF والتي يجب أن تكون أقل من 15¹، والجدول الموالي يفحص كل مجموعة من مباني التنبؤ بشكل منفصل لكل جزء فرعي من النموذج الهيكلي.

جدول رقم (63): معامل التداخل الخطي VIF

المتغيرات	VIF		
	R&D	IN	ACD
ACD	3.371	3.371	
ACE			1.000
ACEN			1.000
ACS			1.000
G	1.000		
H	1.000		
IM		1.000	
IN	1.000		
IO		1.000	
IP		1.000	
IR		1.000	
M	1.000		
O	1.000		
R	1.000		
R&D			

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

¹ - زكريا بلخماسة، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، مرجع سبق ذكره، ص 196.

من خلال نتائج اختبار تضخم التباين الموضح في الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات VIF أقل من 5 وبالتالي لا توجد مشاكل التداخل الخطي.

2. تحليل المسارات: من خلال تقديرات للعلاقات النموذج الهيكلي ممثلة في معاملات المسار التي تمثل العلاقات

المفترضة بين المباني. ويتم اختبار دلالة الإحصائية لجميع العلاقات باستخدام قيم t ، قيم p أقل من 5

% ومجالات ثقة البسترة. وفيما يلي جدول يوضح اختبار دلالة معاملات:

الجدول رقم (64): نتائج تحليل المسارات لنموذج الهيكلي

المسارات	معاملات المسار	قيم T	قيم P	95% مجالات ثقة
الميزة التنافسية المستدامة ← البعد الاقتصادي	0.844	29.922	0.000	[0.892 - 0.784]
الميزة التنافسية المستدامة ← البعد البيئي	0.839	53.660	0.000	[0.866 - 0.800]
الميزة التنافسية المستدامة ← البعد الاجتماعي	0.837	37.926	0.000	[0.878 - 0.785]
الابتكار ← الميزة التنافسية المستدامة	0.646	15.309	0.000	[0.730 - 0.558]
الابتكار ← التسويق	0.822	36.162	0.000	[0.860 - 0.774]
الابتكار ← العملية الإنتاجية	0.749	38.759	0.000	[0.789 - 0.715]
الابتكار ← المنتج	0.822	47.257	0.000	[0.851 - 0.782]
الابتكار ← التنظيم	0.818	29.293	0.000	[0.864 - 0.753]
البحث التطوير ← الميزة التنافسية المستدامة	0.267	5.992	0.000	[0.350 - 0.179]
البحث والتطوير ← القانوني	0.875	44.910	0.000	[0.905 - 0.827]
البحث والتطوير ← المورد البشري	0.672	16.753	0.000	[0.742 - 0.589]
البحث والتطوير ← الابتكار	0.839	41.073	0.000	[0.874 - 0.790]
البحث والتطوير ← المالي	0.676	17.696	0.000	[0.738 - 0.580]
البحث والتطوير ← الأطراف الخارجية	0.907	77.215	0.000	[0.926 - 0.877]
البحث والتطوير ← التنظيمي	0.442	6.808	0.000	[0.557 - 0.294]

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

يتضح من الجدول السابق أن كل مسارات معاملات النموذج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من

0.05 مما يدل على وجود علاقة بين متغيرات النموذج الهيكلي، بمعنى:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البحث والتطوير والابتكار

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة

3. معامل التحديد R^2 : يعتمد على معامل التحديد R^2 لقياس القوة التنبؤية للنموذج، ويتم حسابها بمربع

الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمة المتنبأ بها، حيث يمثل مقدار التباين في المباني

الداخلية المفسرة بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها. وتتراوح قيمة R^2 من 0 إلى 1، حيث تشير

المستويات القريبة من 1 إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية وحسب Henseler et al, 2010 يوصف

قيم R^2 للمتغيرات الكامنة الذاتية البالغة 0.75 بأنها كبيرة، والتي تبلغ 0.50 بأنها متوسط، والتي تبلغ

0.25 بأنها ضعيفة¹. والجدول التالي يوضح نتائج معامل التحديد:

جدول رقم (65): معامل التحديد R^2

المتغيرات	R^2	R^2 Adjusted
الميزة التنافسية المستدامة	0,777	0,776
البعد الاقتصادي ADE	0,712	0,711
البعد البيئي ACEN	0,705	0,703
البعد الاجتماعي ACS	0,701	0,699
G	0,765	0,764
H	0,452	0,449
تسويق IM	0,676	0,675
الابتكار IN	0,703	0,702
العملية الإنتاجية IO	0,560	0,559
المنتج IP	0,676	0,674
التنظيم IR	0,669	0,668
M	0,457	0,455
O	0,823	0,823
R	0,195	0,192

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

¹ - Henseler et al, 2010: **A comparison of approaches for the analysis of interaction effect between latent variable using partial least squares path modeling**, structural equation Modeling ,17, p82 -109

من خلال الجدول رقم (65) نلاحظ أن جميع المعاملات معنوية ومقبولة إحصائياً. بحيث أن أنشطة البحث والتطوير تفسر ما قدره 0.70 من الابتكار وهو تفسير كبير، أما أنشطة البحث والتطوير مع الابتكار يفسران ما مقداره 0.77 من الميزة التنافسية المستدامة وهو تفسير كبير، وهو نفس التفسير بالنسبة لمعامل التحديد المعدل حيث نتائجه تقترب من نتائج معامل التحديد، ليدل هذا على جودة التنبؤي للنموذج.

4. تقييم حجم التأثير f^2

يسمح بتقييم مساهمة مبني خارجية في تعيين قيمة لمتغير داخلي كامن، حسب بارون وكييني فإن حجم الأثر " هو مساهمة كل متغير مستقل في معامل التحديد للنموذج الكمي. " أي أنه يعني كم هي الإضافة التي يقدمها كل متغير مستقل إلى القوة التفسيرية للنموذج ككل والمعر عنها من خلال معامل التحديد.

وحسب كوهن فإن F^2 يكون كبير إذا كان أكبر من 0.35 ومتوسط إذا كان محصور بين 0.15 و 0.35، كما يكون صغير إذا كان محصور بين 0.02 و 0.15، أما إذا كان F^2 أقل من 0.02 فإنه لا يوجد أثر.

جدول رقم (66): حجم التأثير f^2

حجم التأثير f^2		
R&D	IN	ACD
0.095	0.556	ACD
		2.475 ACE
		2.384 ACEN
		2.340 ACS
3.257		G
0.823		H
	2.088	IM
2.371		IN
	1.275	IO
	2.083	IP
	2.021	IR
0.842		M
4.663		O
0.243		R

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

يتضح من خلال الجدول رقم(66) أن حجم أثر الميزة التنافسية على أنشطة البحث والتطوير يقدر ب 0.095 وهو حجم أثر صغير، أما أثر الابتكار على أنشطة البحث والتطوير قدر ب 2.371 وهو حجم أثر كبير، في حين أن أثر الميزة التنافسية المستدامة على الابتكار كان كبيراً وقدر ب 0.556.

5. تحليل المسارات: من خلال تقديرات علاقات النموذج الهيكلي الممثلة في معاملات المسار التي تمثل العلاقات المفترضة بين المباني، ويتم اختبار دلالة الإحصائية لجميع العلاقات باستخدام قيم t ، قيم p أقل من 5 % ومجالات ثقة البسترة. وفيما يلي جدول يوضح اختبار دلالة معاملات:

الجدول رقم (67): نتائج تحليل المسارات النموذج

المسارات	معاملات المسار	قيم T	قيم P	95% مجالات ثقة
الميزة التنافسية المستدامة ← البعد الاقتصادي	0.844	29.922	0.000	[0.892 - 0.784]
الميزة التنافسية المستدامة ← البعد البيئي	0.839	53.660	0.000	[0.866 - 0.800]
الميزة التنافسية المستدامة ← البعد الاجتماعي	0.837	37.926	0.000	[0.878 - 0.785]
الابتكار ← الميزة التنافسية المستدامة	0.646	15.309	0.000	[0.730 - 0.558]
الابتكار ← التسويق	0.822	36.162	0.000	[0.860 - 0.774]
الابتكار ← العملية الإنتاجية	0.749	38.759	0.000	[0.789 - 0.715]
الابتكار ← المنتج	0.822	47.257	0.000	[0.851 - 0.782]
الابتكار ← التنظيم	0.818	29.293	0.000	[0.864 - 0.753]
البحث والتطوير ← الميزة التنافسية المستدامة	0.267	5.992	0.000	[0.350 - 0.179]
البحث والتطوير ← القانوني	0.875	44.910	0.000	[0.905 - 0.827]
البحث والتطوير ← المورد البشري	0.672	16.753	0.000	[0.742 - 0.589]
البحث والتطوير ← الابتكار	0.839	41.073	0.000	[0.874 - 0.790]
البحث والتطوير ← المالي	0.676	17.696	0.000	[0.738 - 0.580]
البحث والتطوير ← الأطراف الخارجية	0.907	77.215	0.000	[0.926 - 0.877]
البحث والتطوير ← التنظيمي	0.442	6.808	0.000	[0.557 - 0.294]

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

يتضح من الجدول السابق أن كل مسارات معاملات النموذج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل

من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين متغيرات النموذج الهيكلي، بمعنى:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البحث والتطوير والابتكار

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة

6. تقييم الملائمة التنبؤية Q^2 : يتم تقييم الملائمة التنبؤية من خلال قيمة Q^2 لقياس القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة

أو أهميتها التنبؤية، فعندما يعرض نموذج مسار PLS العلاقة التنبؤية، فهو يتنبأ بطريقة دقيقة بالبيانات التي لم يتم

استخدامها في تقدير النموذج الهيكلي، حيث تشير قيم Q^2 التي تكون أكبر من الصفر لتغير كامن داخلي عاكس

إلى ملائمة تنبؤية لنموذج المسار لمبنى تابع معين، والجدول التالي يبين قيم Q^2 :

جدول رقم (68): اختبار الملائمة التنبؤية Q^2

المتغيرات	$Q^2 (1-SSE/BSP)$
الميزة التنافسية المستدامة	0.342
البعد الاقتصادي ADE	0.464
البعد البيئي ACEN	0.508
البعد الاجتماعي ACS	0.389
القانوني G	0.511
المورد البشري H	0.275
تسويق IM	0.404
الابتكار IN	0.260
العملية الإنتاجية IO	0.254
المنتج IP	0.409
التنظيم IR	0.478
المالي M	0.272
الأطراف الخارجية O	0.631
التنظيم R	0.86

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

يتضح من جلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة

الصفر، مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ.

7. تقييم صلاحية النموذج: عندما تم التأكد من صلاحية نموذج القياس، ننتقل إلى تقييم مدى صلاحية نموذج

البناء الذي تم تحديده سابقا أو اختبار مطابقة النموذج، وذلك بحساب مؤشر جودة المطابقة من خلال اخذ بمؤشر GOF ، وحسب دراسة Shahriar Akter al يعتبر قيمة GOF محصورة بين 0 و 1 حيث:¹

○ إذا كانت $GOF < 0.1$ لا توجد جودة.

○ إذا كانت $0.1 < GOF < 0.25$ ضعيفة الجودة.

○ إذا كانت $0.25 < GOF < 0.36$ متوسطة الجودة.

○ إذا كانت $GOF > 0.36$ عالية الجودة.

ويحسب مؤشر GOF من خلال تطبيق القانون التالي:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.6337 \times 0.6353}$$

$$GOF = 0.634$$

وعليه فان قيمة $GOF=0.63$ وهي أكبر من 0.36 فان النموذج الدراسة يتميز بجودة عالية.

غير أن بعض الدراسة لا تعتمد على مؤشر GOF لتحديد مطابقة النموذج فهو غير قادر على الفصل بين النماذج الصالحة وغير الصالحة، ليتم محاولة إدخال المؤشرين في برنامج smart PLS كما سبق وذكرنا سابقا، وهما:

- مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR وهو جذر متوسط المربع للفارق بين الارتباطات التي

يتضمنها النموذج، وتعتبر قيم المؤشر أصغر من 0.08 قيمة مناسبة.

- مؤشر تباين جذر متوسط مربعات البواقي RMS theta فهو يتبع نفس مؤشر السابق لكنه يعتمد على

التباينات وتقدر عتبه ب 0.12، وكل قيم RMS theta التي تكون أقل من 0.12 تشير إلى نموذج

جيد المطابقة.

¹ Shahriar Akter, John D'Ambra, Pradeep Ray, 2011: "An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index", research on line, university of Wollongong, pp:1-7.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

والجدول التالي يبين نتائج مؤشرات الحكم على جودة النموذج:

جدول رقم (69): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج

المؤشرات	قيمة SRMR للنموذج
SRMR	0,079
Rms Theta	0.108

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

من الجدول أعلاه رقم (69) يتبين أن قيمة المؤشرين التي تحصلنا عليها تحقق الشرط التي سبق ذكرها، ويدل هذا على تطابق أفضل للنموذج.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

سيتم في هذا الجزء من البحث اختبار فرضيات الدراسة الموضوعة للتأكد من صحتها من أجل إثباتها أو نفيها، للوقوف في الأخير على تفسير ومناقشة أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال هذه الدراسة

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروق

من أجل اختبار الفرضيات لابد من الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية، بداية باختبار فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول البحث والتطوير ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، والتي سيتم فيها الاعتماد على اختباري "مان ويتني وكروسكال واليس"،

1. اختبار الفرضية بالنسبة للجنس

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور أنشطة البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة، في مجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور أنشطة البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (70): اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في

مجمع صيدال، تعزى لمتغير الجنس

المتغير	متوسط الرتب	U de Mann- Withney	sig
الجنس	ذكر	126.40	0.386
	أنثى	134.42	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (70)، نلاحظ أنه مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس، غير دال إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور أنشطة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس.

2. اختبار الفرضية بالنسبة للعمر

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور أنشطة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور أنشطة البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (71): اختبار "كروسكال واليس" لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية

المستدامة في مجمع صيدال، حسب متغير العمر

المتغيرات	متوسط الرتب	Chi-Square	مستوى الدلالة Sig
العمر	أقل من 30	98.14	0.067
	من 31 إلى 40	126.43	
	من 41 إلى 50	137.17	
	أكثر من 51	138.47	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنه مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر والمقدر ب(0.067)، غير دال إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور أنشطة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر.

3. اختبار الفرضية بالنسبة للمؤهل العلمي

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور أنشطة البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة، في مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور أنشطة البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (72): اختبار "كروسكال واليس" لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	متوسط الرتب	Chi-Square	مستوى الدلالة Sig
المؤهل	ليسانس	204.34	0.000
العلمي	ماستر	128.56	
	دراسات عليا	88.11	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي تقدر ب(0.000)، وبالتالي هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور أنشطة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بحيث يتضح من خلال الجدول أن مصدر هذه الفروق والاختلافات يعود للعمال ذوي شهادة ليسانس في المؤسسة، هذه الحالة التي تفسر بارتفاع نسبتهم في العينة من جهة، وكذا باعتماد المؤسسة.

4. اختبار الفرضية بالنسبة للخبرة المهنية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور أنشطة البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة، في مجمع صيدال تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور أنشطة البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (73): اختبار "كروسكال واليس" لدلالة الفروق في اتجاهات الباحثين حول دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، حسب الخبرة المهنية

المتغيرات	متوسط الرتب	Chi-Square	مستوى الدلالة Sig
الخبرة	أقل من 5	74.02	0.000
المهنية	من 5 إلى 10	105.34	
	من 10 إلى 16	157.19	
	أكثر من 16	126.87	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب الباحثين بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية تقدر ب(0.000)، وبالتالي هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين باختلاف خبرتهم المهنية حول دور أنشطة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال، بحيث يتضح من خلال نتائج الجدول أن مصدر هذه الفروق والاختلافات يعود للعمال الذي تنحصر خبرتهم ما بين 10 إلى 16 سنة.

المطلب 2: اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة العلاقة بين المتغيرات

بعدما تم اختبار الفرضيات الخاصة بالفروق ومعرفة إذا ما كان هناك فروق في إجابات الباحثين حول البحث والتطوير ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، سوف يتم الانتقال إلى الوقوف على دراسة العلاقة والأثر الذي يربط بين المتغير التابع والمتغير المستقل والمتغير الوسيط عند مستوى الدلالة (0.05) وتحديد علاقة الوساطة.

1. اختبار صحة الفرضية الثانية

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الأنشطة البحث والتطوير والابتكار بجمع صيدال

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الأنشطة البحث والتطوير والابتكار بجمع صيدال

جدول رقم (74): نتائج اختبار صحة الفرضية الثانية

المسارات	معاملات المسار	Std. Dev	قيم T	قيم P	95% مجالات ثقة
أنشطة البحث والتطوير ← الابتكار	0.839	0.020	41.073	0.000	[-0.791; 0.874]

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3

من خلال الجدول رقم (74) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب 0.839، ما يدل على العلاقة الطردية الموجبة التي تجمع بين المتغيرات، والتي تتميز بأنها علاقة قوية. كما نلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي قوي وموجب بين البحث والتطوير والابتكار في مجمع صيدال.

2. اختبار صحة الفرضية الثالثة

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بجمع صيدال

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بجمع صيدال

جدول رقم (75): اختبار صحة الفرضية الثالثة

المسارات	معاملات المسار	Std. Dev	قيم T	قيم P	95% مجالات ثقة
الابتكار ← الميزة التنافسية	0.646	0.042	15.309	0.000	[-0.549; 0.720]

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

من خلال الجدول رقم (75) نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغيرين قدر ب 0.646، ما يدل على العلاقة الطردية الموجبة التي تجمع بين المتغيرات، والتي تتميز بأنها علاقة متوسط. كما نلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي متوسط وموجب بين الابتكار والميزة التنافسية في مجمع صيدال.

3. اختبار صحة الفرضية الرابع:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الأنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الأنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال

جدول رقم (76): اختبار صحة الفرضية الرابعة

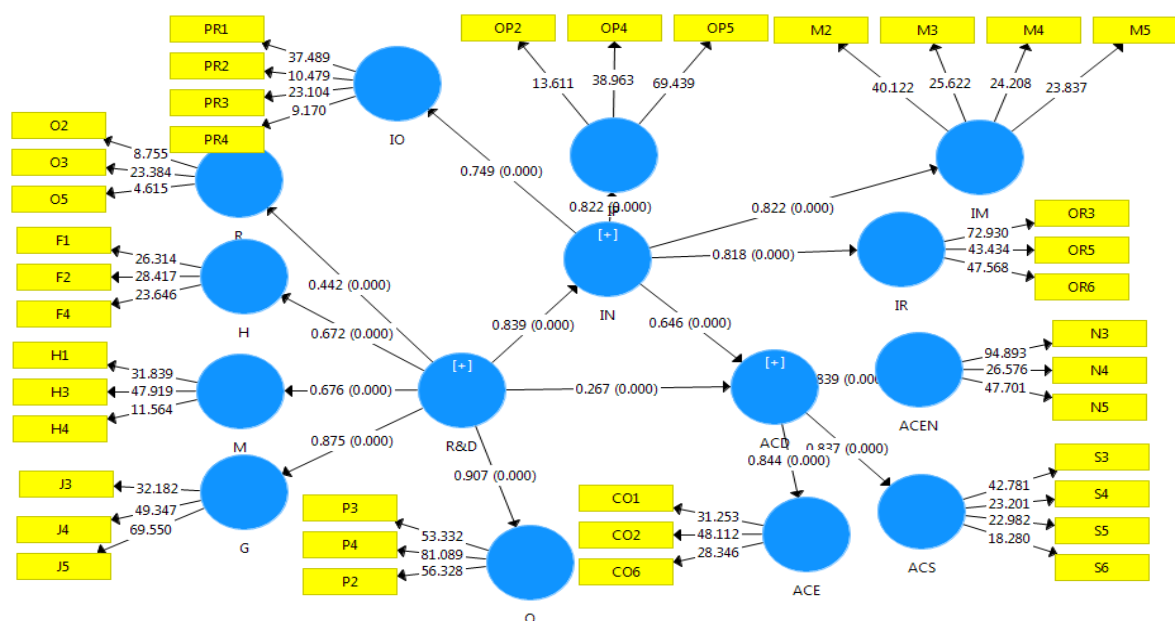
المسارات	معاملات المسار	Std. Dev	قيم T	قيم P	95% مجالات ثقة
أنشطة البحث التطوير ← الميزة التنافسية المستدامة	0.267	0.045	5.992	0.000	[-0.764] [0.848]

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

من خلال الجدول رقم (76) نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغيرين قدر ب 0.267 ما يدل على وجود علاقة طردية الموجبة التي تجمع بين المتغيرات مع تسجيل علاقة ضعيفة بينهما، كما نلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى المعتمد 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ضعيف وموجب بين البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال.

والشكل التالي يبين معنوية مسارات نموذج الدراسة:

الشكل رقم (23): الدلالة الإحصائية لمسارات النموذج البنائي



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

4. اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

يتم دراسة العلاقة الوسيطة لمتغير "الابتكار" بين متغير المستقل "أنشطة البحث والتطوير" والمتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة"، وذلك لتحقيق من صحة الفرضيات التالية:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الأنشطة البحث والتطوير وميزة

التنافسية المستدامة بوجود الابتكار كمتغير وسيط بمجمع صيدال

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الأنشطة البحث والتطوير وميزة

التنافسية المستدامة بوجود الابتكار كمتغير وسيط بمجمع صيدال

وسنعمد في التحقق مما سبق على دراسة (Preacher & Hayes, 2008) التي تقوم على شرطين هما: ¹

- أن يكون الأثر غير المباشر معنوي؛

- أن يكون مجال الثقة المبني على تكرار عينات الدراسة Bootstrapping لا يمر بالصفر.

¹ - Preacher, K. J., & Hayes, A. F (2008): **Contemporary approaches to assessing mediation in communication research**. In A. F. Hayes, M. D. Slater, & L. B. Snyder (Eds.), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research* (p. 13-54). http://quantpsy.org/pubs/preacher_hayes_2008.pdf, P18-20.

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

1.4. فحص العلاقة الغير مباشرة: يتم التأكد باعتماد على تقنية شد الأحرمة Bootstrapping بتوليد 5000

عينة جزئية، فكانت النتائج موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (77): نتائج العلاقة الغير المباشر

المتغيرات الكامنة	Beta	Std. Dev	T-value	P-value
أنشطة البحث والتطوير ← الابتكار ← الميزة التنافسية المستدامة	0.541	0.034	15.999	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3.

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية p-values ذات دلالة إحصائية وتقدر ب 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية 0.05، ومنه توجد علاقة غير مباشر لأنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة بوجود الابتكار كمتغير وسيط.

2.4. فترة الثقة

وهي دراسة الحد الأدنى والأعلى لمجال الثقة بالتعويض في معادلات التالية:

(1) حساب الأثر العلاقة الغير المباشر = معامل مسار (أنشطة البحث والتطوير ← الابتكار) × معامل مسار (الابتكار ← الميزة التنافسية المستدامة).

$$\text{الأثر الغير مباشر} = 0.839 \times 0.646 = 0.542$$

(2) 95% الحد الأدنى (LL) = الأثر العلاقة الغير مباشر - [1.96 × الانحراف المعياري معامل المسار (أنشطة البحث والتطوير ← الميزة التنافسية المستدامة)].

$$\text{الحد الأدنى (LL)} = -0.542 - [0.034 \times 1.96] = -0.475$$

(3) 95% الحد الأعلى (UL) = الأثر العلاقة الغير مباشر + [1.96 × الانحراف المعياري معامل المسار (أنشطة البحث والتطوير ← الميزة التنافسية المستدامة)].

$$\text{الحد الأعلى (UL)} = 0.542 + [0.034 \times 1.96] = 0.609$$

الفصل الرابع: الدراسة ميدانية لمساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل اليها:

جدول رقم (78): نتائج مجال الثقة لعلاقة الغير المباشر

مجال الثقة		T-value	Std. Dev	Indirect Effect	مسار IN→ACD	مسار R&D→IN	القيمة
%95	%95						
UL	LL						
0.609	0.475	15.941	0.034	0.542	0.646	0.839	

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.3 وبرنامج Excel.

من خلال الجدول نجد أن معامل المسار غير المباشرة بين أنشطة البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة بوجود الابتكار كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة [0.609-0.475] باحتمال 95٪، وكما هو ملاحظ فان فترة الثقة لا تشمل القيمة الصفر.

وبما أن الشرطين محققين حسب دراسة (Preacher & Hayes, 2008) نقوم برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للأنشطة البحث والتطوير على ميزة التنافسية المستدامة بوجود الابتكار كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

ومن خلال نتائج السابق نجد أن كلا التأثيرين المباشر والغير مباشر ذو دلالة إحصائية ويشيران إلى نفس الاتجاه فهما موجبان، على هذا الأساس فان الوساطة هنا هي وساطة تكميلية، غير أن الأثر العلاقة الغير مباشر كان معامل ارتباط 0.541 وهو أكبر من معامل ارتباط 0.267 للأثر العلاقة المباشر بين البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يؤكد قوة تأثير المتغير الوسيط "الابتكار" في العلاقة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التركيز في هذه المطلب على مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لدور أنشطة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بمجمع صيدال، من خلال الوقوف لما توصلنا اليه والتحليل وراء الأسباب التي أدت لبلوغ هذه النتائج.

1. النتائج المتعلقة بتوفير متطلبات البحث والتطوير:

من خلال النتائج المتعلقة ببيانات توفر متطلبات أنشطة البحث والتطوير بمجمع صيدال، يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- على الرغم من اهتمام مجمع صيدال بالبحث والتطوير من خلال دمجها ضمن استراتيجياته وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بالأبحاث التطويرية في مجال الأدوية الجنيسة، إلا أن هذه البحوث تبقى ضمن استراتيجية التقليد فقط، وتبقى محاولات ضئيلة بحيث لا تزال غير قادرة على إنتاج منتجات جديدة ومبتكرة.
- يعتمد مجمع صيدال على التمويل الذاتي لتمويل مشاريع البحث والتطوير، من خلال تخصيص نسبة 3% سنويا من رقم الأعمال، بالإضافة إلى الدعم المالي الذي تحصل عليه من طرف الدولة، لكن يبقى المجمع يعاني من نقص الموارد المالية فهذه النسبة منخفضة جدا مقارنة بالمخاطر العالمية، فضلا عن امتناع المؤسسات المالية عن تقديم دعم أو قروض بسبب نقص الضمانات وارتفاع نسبة المخاطرة.
- يحرص المجمع على تطوير مهارات عمال البحث والتطوير من خلال إعداد برامج التدريب وحضور المنتديات والمؤتمرات ذات العلاقة بصناعة الصيدلانية، بالإضافة إلى دعم العمل الجماعي وتبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم، غير أنها تعاني من نقص الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي وكذا عدم امتلاكهم الحرية الكافية.
- يعمل مجمع صيدال على اكتساب أحدث المعدات التقنية والتكنولوجية لخلق مناخ عمل مناسب، إلا أن الهيكل التنظيمي لا يتميز بالمرونة فضلا عن نقص التنسيق بين أقسام الإنتاج، البحث والتطوير، التسويق، الإدارة البيئية، كما أن مناخ العمل لا يشجع على تبادل الأفكار وطرح المبادرات الإبداعية.
- يعتمد مجمع صيدال على إنشاء شراكات والتعاون على إقامة مشاريع بحث وتطوير جديدة مع المعاهد والجامعات، مراكز البحث والمؤسسات المنافسة بهدف تقاسم المخاطر والتكاليف، وكذا الاستفادة من التكنولوجيات والمعارف الخارجية في كسب أفكار جديدة، لكنها تبقى محتشمة نوعا ما خاصة المشاريع المشتركة فضلا عن إهمال المعارف المحتملة من الموردين والزبائن.
- أظهرت النتائج أن الإطار القانوني المعمول به في الجزائر يوفر للمجمع الدعم والتشجيع للقيام بالبحث والتطوير عن طريق حماية الابتكارات من خلال براءات الاختراع الممنوحة، إضافة إلى القوانين المعمول بها التي تضمن للمؤسسة حقوقها عند إبرام عقود الشراكة في مجال البحث والتطوير.

2. النتائج المتعلقة بمدى اهتمام بالابتكار:

أظهرت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمدى اهتمام بجمع صيدال بالابتكار على مجموعة من النقاط التي نوجزها فيما يلي:

- على الرغم من الاهتمام الذي يوليه بجمع صيدال للابتكار وإدراكه لأهميته خاصة عند المؤسسات الصيدلانية إلا أن المجمع شهد انعدام تحقيق ابتكارات لفترات طويلة والتي كانت فيها النتائج غير منتظمة.
- يعرف بجمع صيدال درجة اهتمام مرتفعة للابتكار في الأساليب الإنتاجية من خلال الاعتماد على أساليب جديدة تراعي المعايير البيئية والاجتماعية، مع الحرص على إيجاد طرق لمعالجة المخلفات في مرحلة الإنتاج بأسلوب صحي وآمن، إلا أنها لا تستخدم المخلفات بعد إعادة تدويرها كمواد أولية.
- يولي بجمع صيدال أهمية كبيرة للابتكار في المنتجات، من خلال العمل على تطوير منتجاته الحالية وتوسيع تشكيلتها لتكون أكثر استدامة، وكذا إيجاد أفكار وتصاميم لمنتجات جديدة تتوافق ومتطلبات البيئية والسوق المحلي.
- يعتمد بجمع صيدال على تطبيق الابتكار التسويقي في جميع مكونات المزيج التسويقي خاصة في تسعير المنتجات وإيجاد منافذ التوزيع، كما أنها تبحث بشكل مستمر على وضع استراتيجية تسويقية متطورة تتماشى مع التغيرات المحيطة.
- يعتبر الابتكار التنظيمي أقل اهتمام من طرف بجمع صيدال، حيث لا تعتمد عليه في استحداث أنظمة ومفاهيم جديدة تتماشى مع مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة، إذ يقتصر دوره على إيجاد حلول عند حدوث أزمات أو كوارث، وعند استحداث وظيفة أو استراتيجية وتصميم خدمة تنسجم مع متطلبات التجديد والاستدامة.

3. النتائج المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

أظهرت نتائج البيانات المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجمع صيدال عدة استنتاجات نذكرها فيما يلي:

- أظهرت النتائج أن اهتمام بجمع صيدال متوسط بالبعد البيئي للميزة التنافسية المستدامة من خلال التوجه البيئي بهدف تحسين الصورة الذهنية وتقوية المركز التنافسي، من خلال تجنب الغرامات والمتابعة من طرف

الجهات خاصة بحماية البيئة، فهو لا يرى هذه الأخير كفرصة استثمارية يمكن أن تكسبه حصة سوقية جديدة لفئة معينة، وأن تحسين مؤشرات الأداء البيئي سينعكس على الميزة التنافسية المستدامة.

- يهتم مجمع صيدال بالبعد الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة من خلال السعي إلى إقامة علاقات جيدة مع جميع الأطراف أصحاب المصالح في إطار المسؤوليات والعلاقات التي تربطه بهم ضمن سلوك أخلاقي فقط، وبالتالي فهي لا تستجيب بالشكل المطلوب لتطلعاتهم كالمشاركة في حل مشاكلهم مما يجعلها لا تستفيد من المزايا الاجتماعية التي يمكن أن تحققها.
- يعتمد مجمع صيدال لتعزيز البعد الاقتصادي للميزة التنافسية على تبنيه المعايير والمواصفات الدولية كالأيزو 9001 وتقليل تكاليف الإنتاج من خلال تطوير أساليب الإنتاج بهدف زيادة الحصة السوقية، إلا أنها سجلت تراجع ملحوظ خاصة في السنوات الأخيرة وذلك بسبب المنافسة غير القانونية لبعض مؤسسات القطاع الخاص.
- على الرغم من إمكانيات وخبرة مجمع صيدال في مجال الصناعة الصيدلانية خاصة الأدوية الجنيسة إلا أنه غير قادر على الانفتاح على الأسواق الخارجية وتسجيل حصة سوقية خاصة به، رغم وجود محاولات لذلك، وهذا راجع لتركيزه على تغطية متطلبات السوق المحلية وعدم تسويق منتجاته بشكل صحيح على المستوى الدولي.

4. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

من خلال نتائج اختبار الفرضيات تبين ما يلي:

- يوضح التحليل الإحصائي عدم وجود فروق معنوي ذات دلالة إحصائية عند 0.05 بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن
- وجود فروق معنوي ذات دلالة إحصائية عند 0.05 بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في المستوى العلمي والسنوات الخبرة، من خلال تسجيل مستوى دلالة معنوي يقدر ب 0.000.

- أظهرت نتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين البحث والتطوير والابتكار بمجمع صيدال بمعامل ارتباط قدره 83%، وبالتالي يمكن القول إن المؤسسة تعتمد على البحث والتطوير بشكل كبير للوصول إلى ابتكار، ويتبين من خلال انفراد بامتلاكه لمركز مستقل للبحث والتطوير الصيدلاني والسعي الدائم إلى رفع أداء البحث والتطوير عن طريق توفير متطلباته.
- أسفرت النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال بمعامل ارتباط قدره 64%، من خلال نسبة الارتباط المتوسط يتبين أن الابتكار يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بصفة متوسطة مقارنة بالمصادر الأخرى حيث يعتمد المجمع بالأساس على التحكم في التكاليف للوصول إليها.
- أظهرت نتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال محقق معامل ارتباط بلغ 26.7 وهي نسبة ضعيف، ليؤكد هذا أن باقي مخرجات البحث والتطوير لا تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال مقارنا بالابتكار.
- من خلال فحص العلاقة الغير مباشرة تبين صحة النموذج النظري المطروح، حيث سجل الأثر العلاقة الغير مباشر معامل ارتباط 54.1% وهو أكبر من معامل ارتباط 26.7% للأثر العلاقة المباشر بين البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يؤكد أن المجمع على وعي بأن الابتكار الناتج عن البحث والتطوير هو مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل قطاع الصناعة الصيدلانية.
- تقودنا هذه النتائج إلى استنتاج بأن مجمع صيدال بالنظر استراتيجياته وأهدافه الهادفة للوصول بالبحث والتطوير إلى تحقيق نتائج إيجابية ورفع من مخزون ابتكاراته، غير أنها لم تولي الاهتمام الكافي للبحث والتطوير بتسجيل نقص على مستوى متطلباته، وفي غالب الأحيان ضياع جهود البحث والتطوير مما انعكس على عدم تمكنها من الابتكار بشكل مستمر وجعلها مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة دور أنشطة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار بجمع صيدال، من خلال الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على إدارات مركز البحث والتطوير وكذا إدارات مجمع صيدال، وقد بلغت العينة المعتمدة للدراسة 260 مفرد محقق نسبة استجابة 89.65٪، ليتم بعدها تحليل إجابات حول أسئلة محاور الاستمارة، واختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار الفرضيات بالاعتماد على نموذج المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM .

وقد تم الوقوف من خلال دراستنا لهذا الفصل على اهتمام مجمع صيدال بالبحث والتطوير من خلال امتلاكه مركز مستقل وكذا دمجها ضمن استراتيجيتها، ومن خلال اختبار فحص العلاقة الوسيطة تم التوصل إلى إثبات صحة النموذج النظري المطروح، بعدما سجل الأثر العلاقة الغير مباشر معامل ارتباط 54.1 ٪ وكان أكبر من معامل ارتباط 26.7 ٪ للأثر العلاقة المباشر، وهذا ما يؤكد أن المجمع وعي بأن الابتكار الناتج عن البحث والتطوير هو مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل قطاع الصناعة الصيدلانية.

خاتمة

تعد أنشطة البحث والتطوير من أهم نشاطات المؤسسة خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بالتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، حيث تعمل أنشطة البحث والتطوير بشكل مستمر على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة، أو بمعنى آخر البحث للوصول إلى ابتكار جديد مما سيعزز مركزها التنافسي من خلال التميز في منتجاتها وصولاً إلى إرضاء جميع أطراف أصحاب المصلحة مع السعي للمحافظة على حصتها السوقية، لتكون بذلك سائرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها البيئية، الاجتماعية والاقتصادية.

انطلاقاً من هذه الفكرة تبلور موضوع هذه الدراسة والرامي إلى تسليط الضوء حول الدور الذي تلعبه أنشطة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال من خلال وجود الابتكار كمتغير وسيط، وقدم التعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ليتم بعدها الوقوف على واقع الصناعة الصيدلانية في العالم وفي الجزائر على وجه الخصوص، وبهدف اختبار نموذج الدراسة من خلال تطبيقه على أرض الواقع بدراسة حالة مجمع صيدال، والاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية من خلال تطبيق طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM لدراسة فرضيات الدراسة والتمكن من الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات.

1. نتائج الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن تعدادها في نقاط التالية:
- أن الاهتمام بجميع متطلبات البحث والتطوير (المالية، البشرية، التنظيمي، القانونية، العلاقة مع الأطراف الخارجية) سينعكس إيجاباً على أداء البحث والتطوير، من خلال التوصل إلى أهم مخرجاته المتمثلة في الابتكار.
 - يعد الابتكار على جميع مستوياته (المنتج، العملية الإنتاجية، التسويق، التنظيم) المحرك الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال ابتكار يراعى المتطلبات الاجتماعية والبيئية ويحقق الربحية وكذا الحفاظ على المركز التنافسي من خلال الإبقاء على الحصة السوقية.
 - توصلت الدراسة إلى نفي صحة الفرضية الثانية حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين البحث والتطوير والابتكار بمجمع صيدال، وهذا ما توافق مع معظم الدراسات منها (kwanghui, 2003) و (Lim, 2003) و (wawmayura chamsuk, 2016) غير أنها اختلفت مع دراسة (الطيب الوالي،

خاتمة

(2017) من خلال تأكيده بأن المؤسسات الجزائرية لم يعد بعد الابتكار من أولوياتها مما يعكس عدم اهتمامها بأنشطة البحث والتطوير.

- من خلال النتائج تم نفي الفرضية الثالثة حيث تبين وجود علاقة ارتباط متوسط موجبة بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال، وهذا ما توافق مع دراسة (زواوي حميدة، 2018) ودراسة (بصير خلف، 2019) التي أظهرت أن الابتكار الأخضر يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية المستدامة.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة، هذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Gun Jea Yu, 2015) غير أنها اختلفت مع دراسة (سلمى قطاف، 2018) فقد توصلت إلى عدم ارتباط تنافسية الصناعة الصيدلانية بالبحث والتطوير في الجزائر.

- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية وجود علاقة متوسطة موجبة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال من خلال وجود الابتكار كمتغير وسيط تام بمعدل ارتباط قدره 54.1%.
2. التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة سيتم صياغة عدد من التوصيات التي تخص بعض النقائص التي يمكن للمسيرين بجمع صيدال خاصة مركز البحث والتطوير بها أخذها بعين الاعتبار، وتتمثل في النقاط التالية:

- ضرورة زيادة نسبة التمويل المخصصة للبحث والتطوير وتفعيل مصادر أخرى للتمويل عن طريق زيادة الشراكات الخاصة بمشاريع البحث والتطوير بالمركز، وكذا تطوير العلاقة مع المؤسسات الاقتصادية والجامعات بهدف تبادل المعارف وتقاسم تكاليف البحث والتطوير.

- تحديث معدات وأدوات الإنتاج والاعتماد على نظم التصنيع الحديثة كالتصنيع الرشيق واتباع نظام تخطيط الاحتياجات من الموارد، وكذا تبني مبدأ إعادة التدوير بهدف سد جزء من احتياجاته الإنتاجية بمواد أولية معادة التدوير.

- استحداث وتطوير نظام معلومات ليكون أكثر فعالية قادر على رصد جميع التطورات الخاصة بالصناعة الصيدلانية ومتابعتها على المستوى المحلي والدولي، وكذا زيادة الاستثمار في المعلومات لأنها تحقق سبق

خاتمة

في معرفة الأحداث مما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بهدف تقليل المخاطر وتجنب الأزمات.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة مع العمل على إيجاد قنوات اتصال تسهل تبادل الأفكار والمعلومات بين الإدارات ذات العلاقة مع البحث والتطوير، مما سيعزز التنسيق بينهم بهدف الوصول إلى الابتكار بمختلف مستوياته.
- ضرورة إنشاء نظام حوافز خاص بعمال البحث والتطوير من أجل الرفع من إنتاجيتهم وتحفيزهم على الابتكار، وكذا تقديم مكافأة سنوية بالنسبة لأحسن فكرة مقدمة من طرف عمال مجمع صيدال من خلال فتح باب أمام جميع الاقتراحات والأفكار الإبداعية المقدمة من طرفهم.
- تعزيز مبدأ المشاركة والحرية لعمال البحث والتطوير خاصة تلك القرارات التي ترفع من فعالية أداء البحث والتطوير وكذا زيادة فرص الوصول إلى ابتكار جديد، بالإضافة إلى الاستثمار في العنصر البشري أكثر، سعياً لتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- نشر ثقافة الابتكار بمجمع صيدال باعتبار أن جميع عماله يمكنهم المساهمة في طرح الأفكار القابل تحويلها إلى مشاريع بحث وتطوير، وكذا العمل على إيجاد وسائل لأخذ شكاوى ومقترحات كل من العملاء والموردين بهدف الاستفادة من المصادر الخارجية أيضاً.
- ضرورة إدخال المفاهيم الإدارية الحديثة بدمجها في المجمع بشكل عام ومركز البحث والتطوير صيدال بشكل خاص، وذلك من خلال تفعيل الابتكار التنظيمي داخل مجمع صيدال.
- ضرورة اهتمام أكثر بتحقيق البعد الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة من خلال تحديد جميع احتياجات أصحاب المصالح ذات العلاقة مع مجمع صيدال، والاستجابة لمتطلباتهم والسعي إلى المشاركة في حل مشاكلهم بهدف كسب صورة وسمعة جيدة للمؤسسة.
- ضرورة إدراك بأن البيئة أحد أسس الميزة التنافسية المستدامة والعمل على الاهتمام بها أكثر من خلال الاستثمار في الجوانب البيئية والوعي لدى العمال من خلال تحسيسهم وتدريبهم، بالإضافة إلى دمج البحث البيئي بإنشاء له قسم خاص بمركز البحث والتطوير - صيدال.

3. أفاق الدراسة:

خاتمة

في الأخير نود الذكر أن دراستنا قد تطرقت إلى جوانب مهمة عن طريق البحث في العلاقات التي تربط المتغيرات الثلاثة: أنشطة البحث والتطوير، الابتكار، الميزة التنافسية المستدامة، إلا أن هذا لا يمنع أنها أغفلت عن بعض الجوانب

الأخرى، ليكون هذا سبب في فتح المجال أمام الدراسات والبحوث المستقبلية حول هذا الموضوع، والذي يعتبر من أهم المواضيع في الوقت الراهن خاصة للجزائر سواء على مستوى الاقتصاد الكلى أو الجزئي، سنقوم باقتراح المواضيع التي يمكنها أن تكمل مختلف جوانب وزوايا هذا البحث:

- إعادة هيكلة قطاع الصناعات الصيدلانية بالجزائر وفق منظور التنمية المستدامة
- نحو اقتراح نموذج جديد للبحث والتطوير بمركز CRD صيدال وفق أسس الابتكار المفتوح.
- أثر قدرات البحث والتطوير والابتكار على تحسين الأداء المستدام بالمؤسسات الصيدلانية من خلال تبني المسؤولية البيئية.
- الابتكار البيئي الصيدلاني ودوره في الانفتاح نحو الأسواق الخارجية من خلال زيادة تنافسية منتجات الصيدلانية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1.1.1. الكتب:

- (1) أحمد سيد مصطفى، بدون تاريخ: إدارة البشر-الأصول والمهارات، دار النشر، مصر
- (2) احمد صالح الحناوي وآخرون(2000): مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعة للنشر، مصر
- (3) أحمد ماهر(2001): إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر
- (4) احمد يوسف دوين(2012): إدارة الأعمال الحديثة -وظائف المنظمة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن
- (5) أسامة محمد خير(2012): إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- (6) أحمد بوزيان تيغزة(2012): التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss و ليزرل LISREL، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن
- (7) اندرسون. ن، ترجمة حسن حسيني، 2004: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض
- (8) بتير كوك، ترجمه بخالد العامري(2008): إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة
- (9) بشير العلاق (2007): التسويق الصيدلاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
- (10) بلال خلف السكارنة(2008): الريادة وإدارة المنظمات، الطبعة1، دار المسيرة، الأردن
- (11) تامر البكري(2014): قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر، عمان -الأردن
- (12) ثامر البكري(2008): استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان.
- (13) جاسم الفيلكاوي(2001): الجدوى الاقتصادية والميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة-مصر.
- (14) جواد نبيل(2006): إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت-لبنان
- (15) جوزيف هار وآخرون، ترجمه زكريا بلخامسة(2019)، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن
- (16) رعد حسن الصرن(2001): نظم الإدارة البيئية والأيزو 14000، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق -سوريا
- (17) روبرت أبتس ديفيد، ترجمة عبد الحكيم الخزامي(2008): الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، طبعة1، القاهرة.
- (18) زيد منير عبوي(2006): الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة لمنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى.
- (19) سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس(2015): التسويق مدخل معاصر، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،
- (20) سمير محمد عبد العزيز(2000): اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية-مصر
- (21) السيد احمد السقا، مدثر طه أبو الخير (بدون سنة النشر) : مشاكل معاصرة في مراجعة، مطابع غياشي، مصر.
- (22) السيد البهنسي(2012): ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة2، القاهرة.
- (23) سيعد ياسين عامر(2001): الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، بدون دار نشر، مصر.
- (24) شارلز، جاريت جونز، ترجمة محمد رفاعي وسيد أحمد عبد المتعال(2002): الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية

قائمة المراجع

- (25) الصادق علي توفيق (1999): القدرة التنافسية للدول العربية، صندوق النقد العربي، الامارات العربية المتحدة.
- (26) طارق عبد العال حماد (2003): موسوعة المعايير المحاسبية: القياس والتقييم المحاسبي، الجزء الخامس، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر
- (27) عبد الكريم احمد جميل (2015): إدارة الموارد البشرية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن
- (28) عبد الله حسن مسلم (2015): الإبداع والابتكار الإداري: في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن،
- (29) عز عبد الفتاح (2008): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ط1، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية
- (30) علاء سيد قنديل (2009): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان-الأردن
- (31) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي (2009): إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- (32) علاء فرحان، زينب مكى محمود (2012): بناء استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- (33) على الخضر، طارق الخير وآخرون (2016): أساسيات الإدارة، منشور جامعة دمشق نظام التعليم المفتوح، جامعة دمشق، سوريا
- (34) فريد النجار (2000): المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر.
- (35) فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح (2008): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- (36) فهمي حيدر معالي (2002): نظام المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر
- (37) ليلى أحمد الخواجة (2004): القدرة التنافسية للاقتصاد المصري: الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة - مصر.
- (38) ماجد عبد الدهدي مساعدة (2013): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- (39) مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، 2004: تطوير المنتجات الجديدة، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن
- (40) مجموعة من المؤلفين (2017): لاستدامة سعادة وابتكار، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي-الامارات العربية المتحدة
- (41) محسن منصور الغالي ومحمد صبحي إدريس (2009): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- (42) محمد سعيد أوكيل (1992): وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- (43) محمد عدنان وديع (2003): القدرة التنافسية وقدرتها، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت
- (44) محمد عدنان وديع (2001): محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس.
- (45) محي الدين القطب (2012): الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- (46) مصطفى أحمد، حامد راضون (2001): المنافسة كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، دار الجامعة الإسكندرية، مصر.
- (47) مصطفى بابكر (2017): الإنتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت
- (48) مصطفى طويطي، 2019: أساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية، الجزء 1، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن
- (49) مهدي الحافظ (2000): تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية العربية، دار الكنوز الأدبية، لبنان.
- (50) موسى اللوزي (2003): التطوير التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن
- (51) موفق الحمداني وآخرون (2006): مناهج البحث العلمي -الكتاب الأول: أساسيات البحث العلمي-، جامعة عمان الدراسات العليا، الأردن
- (52) ناجي معلا، رائف توفيق (2005): أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- (53) نبل مرسي خليل (2003): الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر

قائمة المراجع

- (54) نبيل مرسي خليل(1998): الميزة التنافسية ومجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر.
 - (55) نجم عبود نجم (2007): إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن
 - (56) نجم عبود نجم(2015): القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
 - (57) نعيم حافظ أبو جمعة(2003): التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر
 - (58) الهام فخري طميلة(2013): استراتيجية التسويق: إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان -الأردن.
- ### 2.1. المذكرات وأطروحات:
- (1) أحمد عبد الكريم دياب السر(2014): جودة المواقع الإلكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - من وجهة نظر الطلبة-، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
 - (2) أميرة هاتف الجناي (2006): اثر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
 - (3) أمينة بلعيد(2017): مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر
 - (4) إيمان غرزولي(2010): البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف-، مذكرة ماجستير العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر.
 - (5) بد الرحمان بن عنتز(2004): نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية- حالة الصناعات التحويلية بالجزائر-، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
 - (6) بلال زويوش(2017): السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات -دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة-، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، الجزائر
 - (7) بن جدو بن علية(2015): الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس، الجزائر
 - (8) بن سديرة عمر(2013): التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر.
 - (9) بوبعة عبد الوهاب(2012): دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر
 - (10) حسن بوزناق (2013): إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر
 - (11) حسن مفتاح (2013): مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية -دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.

قائمة المراجع

- 12) حمد عبد الكريم دياب السر(2014): جودة المواقع الإلكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - من وجهة نظر الطلبة-، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- 13) حورية شعب(2014): تسير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر
- 14) حياة قمري(2017): دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر
- 15) خالد خالفي(2014): التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر
- 16) خليدة محمد بلكبير(2013): تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 17) الزهرة زويد(2017): تقييم القدرة على الابتكار من منظور تبني المعرفة دراسة عينة مؤسسات القطاع الصيدلاني الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم، مذكرة غير منشورة، تخصص التسويق والاستراتيجية، قسم العلوم المالية والتجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة، الجزائر،
- 18) زهية عبا(2019) : إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة1، الجزائر
- 19) سامية جدو(2019): تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية وآليات تفعيلها في ظل متغيرات العولمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EN-AMC بالعلمة، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر.
- 20) السعيد بن لخضر(2018): أثر أنشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية السياحية المستدامة-دراسة حالة قطاع السياحة الجزائري-، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -مسيلة، الجزائر
- 21) سلمى قطاف (2018): تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف1، الجزائر
- 22) شافية قربي(2016): دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه ل م د، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف1، الجزائر
- 23) شفيقة مهري(2012): الاتصال وعلاقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة اسمنت عين لكبير سطيف-، مذكرة ماجستير تخصص العلوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاتصال، الجزائر 3، الجزائر
- 24) شهرزاد عبيدي (2016): الأنترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.
- 25) عبد الغني بوزناق (2013): مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوعريج-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

قائمة المراجع

- (26) عبد الفتاح دواوي (2017): دور الابتكار في تفعيل أداء قطاع الاتصالات -دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -مسيلة، الجزائر
- (27) علاء بهجت إبراهيم (2014): الصناعات الدوائية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني في سورية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية
- (28) علاوة نصيرة (2015): دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين المؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، الجزائر.
- (29) كمال زموري (2009): دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عن الكبيرة سطيف -، مذكرة ماجستير علوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة، الجزائر
- (30) ليندة دحمان (2010): التسويق الصيدلاني دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- (31) ماجد محمد بن لهندي براحمة (2006): الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في عينة من الشركات اليمينية المصنعة للأدوية، مذكرة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة عدن
- (32) محمد شقراني (2019): المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة زيان عشور -الجلفة، الجزائر
- (33) محمد غوتي، (2018): أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الطرق الكمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، جامعة تلمسان الجزائر
- (34) محمد فلاق (2014): مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -شلف، الجزائر
- (35) مريم بولخال (2012): إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة-، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر.
- (36) مريم قطوش (2018): التوجه نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة ENPEC سطيف ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة-، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- (37) منال كباب (2017): دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي، أوريدو، موبيليس)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر
- (38) موراود حطاب (2016): أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة دراسة حالة: صناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.
- (39) ناجحة محمد الطاهر (2012): الإبداع بالمزيج التسويقي وآثاره في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة حالة في شركة الوسام للمنتوجات والألبان والمواد الغذائية المحدودة بكريلاء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة

قائمة المراجع

- (40) نوال هاني (2019): دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
- (41) هاجر خديجة دويدي (2009): أهمية البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة
- (42) هشام حريز (2016): "دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية -تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
- (43) وهيبه مربعي (2012): دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، الجزائر
- (44) يوسف مدوكي (2019): أثر قدرات البحث والتطوير وقدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء الإبداعي للمؤسسة الصناعية -دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر -، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر

3.1. الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- (1) اتاج العالي (2004): دور المدير العربي في المدير العربي في الابداع والتميز، مداخله في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الابداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر
- (2) أحمد بلالي (2005): تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 12-13 نوفمبر، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر
- (3) أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل (2009): العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، أيام 27-29 أفريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان-الأردن
- (4) بن يعقوب الطاهر، هباش فارس (2014): دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، الملتقى الدولي حول منتجات وتطبيق الابتكار والهندسة المالية، جامعة فرحات عباس-سطيف.
- (5) الجيلالي بهاز، الطاهر خامرة (2008): دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر
- (6) الحسين سليمان، إسلام لبصير (2018): دور التكنولوجيا والمعرفة في تحقيق التنمية الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال-، ملتقى دولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، أيام 6-7 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر.
- (7) سملاي يحضية، بلالي أحمد (2004): الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، أيام 09-10 مارس
- (8) صالح بن سليمان الرشيد (2004): نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز في المنظمات العربية، المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

قائمة المراجع

- (9) على فلاح الزغبى (2013): الإبداع التسويقي مدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية في منظمات الخدمات الأردنية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول دور التميز والزيادة في تفوق منظمات الأعمال، أيام 21-22 ماي، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان - الأردن.
- (10) فاطمة مانع (2010): الابداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف، الجزائر
- (11) ماهيتاب حسن البنا عبد العزيز، داليا محمود إبراهيم خليل (2016): نظم المعلومات التسويقية كمؤثر معاصر لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنتج الأثاث المعدني، مؤتمر الدولي الرابع الفنون التطبيقية (إبداع... تصميم... إنتاج... تنافسية)، يومي 28-29 فيفري، جامعة حلوان، الأردن
- (12) محمد البشير مبورك، منير لواج (2008): الابتكار والتجديد التقني كأداة للتميز منظمات الأعمال المعاصرة، ملتقى الدولي حول المؤسسة والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 16-17 نوفمبر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة - الجزائر.
- (13) محمد سيد أبو السعود (2010): الإمكانات التكنولوجية والنمو الاقتصادي، تقرير المعهد العربي للتخطيط، العدد 95، الكويت
- (14) مولود حواس، عبد الحق رايس، 2012، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في منظمات الاعمال، ملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة
- (15) نعيمة بارك، براينيس عبد القادر (2010): متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، أيام 8-9 نوفمبر، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف، الجزائر
- (16) هنري عزام وآخرين (2002): البحث والتطوير: أهمية ودوره في تحسين المقدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، الملتقى الاقتصادي الوطني الثالث حول استراتيجيات التنافسية من خلال البحث والتطوير، الديوان الملكي الهاشمي، إدارة الاقتصاد والتنمية، الأردن
- (17) يوسف عبايدية (2012): تشاركية المعرفة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، يومي 6-7 نوفمبر، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف

4.1. المجالات والأبحاث العلمية:

- (1) أحلام سوداني، شهرزاد زغبى (2017): دور أهم العوامل الداعمة للابتكار في ابتكار المنتجات -دراسة ميدانية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2011-2014-، مقالة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 2، العدد 18، جامعة للعلوم والتكنولوجيا، السودان
- (2) أم كلثوم جماعي، أحمد بوشنافة (2017): فاعلية استخدام أصول الملكية الفكرية في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات قطاع الصناعات التقليدية والحرفية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 4، جامعة طاهري محمد - بشار، الجزائر
- (3) أمل عبد محمد علي، 2009: نظام أمن المعلومات في منظمات الأعمال مع نموذج مقترح لمواجهة تهديدات النظام، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 23، جامعة كربلاء، العراق
- (4) أمينة شكيو، شيخ الدواي (2019): نظام إدارة الجودة للمنتجات الصيدلانية في الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 3، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
- (5) أمينة عدنان (2017): الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6، جامعة زيان عشور - الجلفة، الجزائر

قائمة المراجع

- (6) إياد محمود الرحيم، دينا حسن(2008): أثر إبداع العملية في تصميم المنتج -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، جامعة كربلاء، العراق
- (7) إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمود العنزي(2017): المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق-، مجلة جامعة دهوك، المجلد 20، العدد 2، ص 247.
- (8) إيمان محمد أحمد (2007): النمط الحالي للصادرات الصناعية ذات القرة التنافسية في مصر، بحوث اقتصادية عربية، العدد 38، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 7.
- (9) بصير خلف خزعل، عامر رحب ذياب(2019): الابتكار الأخضر وأثره في تعزيز التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 112، جامعة القادسية، العراق،
- (10) ثامر البكري، خالد بني حمدان(2013): الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة حسية بن بو علي-الشلف، الجزائر.
- (11) حامد كاظم متعب الشيباوي(2014): إمكانية توظيف اللاملموسات في تحقيق الابداع المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مقالة منشورة بمجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 8، جامعة المثنى-العراق.
- (12) حبيب محمود، حسام الحمدان(2013): دور البحث والتطوير في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 35، العدد 10، سوريا.
- (13) حمزة مقيطع(2017): تقييم تطبيق الاستدامة من خلال أنظمة الإدارة المدججة في مؤسسة صناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الإسمنت "حجار السود" سكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 7، العدد 15، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، الجزائر.
- (14) رندة سعدي، خالد فاشي(2019): ابتكار الأخضر كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسات من خلال التوجه نحو البيئة- عرض تجارب مؤسسات عالمية-، المجلد 10، العدد 1، مجلة الاقتصاد الجديد، جامع خميس مليانة -الجزائر.
- (15) الزوهير رجراج (2015): دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، الجزائر، الجزائر
- (16) سامية لحول(2014): مساهمة سياسة التوزيع في تشجيع الأدوية الجنيسة بالجزائر -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن المهدي-أم البواقي، الجزائر، المجلد 1، العدد 1.
- (17) سامية لحول، مولحسان آيات الله(2017): الابتكار في المزيج التسويقي مصدرا لتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.
- (18) سلمى قطاف (2016): اتجاهات الأسواق الصيدلانية دراسة مقارنة بين الصين والجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة سطيف.
- (19) سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي(2010): الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة في شركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق
- (20) عامر ملايكية(2012): واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28/27، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر
- (21) عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد (2013): أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر

قائمة المراجع

- (22) عبد النعيم دفرور، شاهد الياس(2018): الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد9، العدد1، جامعة زيان عشور-الجلفة، الجزائر،
- (23) عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، 2019: استراتيجيات التحليل الإحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية أمودجا، مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية، المجلد 6، العدد4، الأردن
- (24) لويضة فرحاني، رقية حساني(2016): الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد VRIO، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 1، العدد 2، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر
- (25) مجيد حميد مجيد(2017): مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامها في تعزيز التنمية المستدامة -دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 113، جامعة المستنصرية، العراق.
- (26) محمد كنوش(2016): دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 11، العدد 13، جامعة حسنية بن بوعلي -الشلف.
- (27) محمد هلسه(2016): مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد6، جامعة أم البواقي، الجزائر،
- (28) مداح عرابي الحاج (2013): تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، جامعة حسنية بن بوعلي شلف، الجزائر.
- (29) مهدي صالح دواي(2011): التنمية البشرية المستدامة -مفاهيم التكوين، ابعاد التمكين، العراق نموذجاً-، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة المستنصرية، العراق.
- (30) نصيرة علاوي(2014): موقع الجزائر من صناعة عالميا وعربيا، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد2، العدد 4، الجزائر.
- (31) نوال عبدواي(2016): مساهمة التسويق الابتكاري في خلق القيمة للزبون دراسة حالة عينة من زبائن مؤسسة Condor للإلكترونيات بمينة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد19، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر
- (32) وسيلة بن معمر، فرحات غول (2018): سيرورة البحث والتطوير في الصناعة الصيدلانية دراسة حالة تأكيد الدوائية كنموذج للابتكار المفتوح، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد 1، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، الجزائر

5.1. المنشير والمواثيق:

- (1) الجريدة الرسمية رقم 13 الصادرة يوم الأربعاء 29 صفر 1430 الموافق ل 25 فيفري 2009: القرار الصادر يوم 30 ديسمبر 2008 متمم ومعدل للقرار الصادر يوم 30 نوفمبر 2008.
- (2) الجريدة الرسمية رقم 35 الصادرة يوم 20 رجب 1432 الموافق ل 22 جوان 2011: القرار الصادر يوم 8 ماي 2011 لقائمة المنتجات الصيدلانية الممنوع استيراد.
- (3) الجريدة الرسمية رقم 44 الصادر يوم 4 شعبان 1430 الموافق ل 26 جويلية 2009، الامر رقم 09-01 الصادر في 22 جويلية 2009، المادة 58.
- (4) الجريدة الرسمية رقم 62 الصادرة يوم الأربعاء 13 صفر 1437 الموافق ل 25 نوفمبر 2015: القرار الصادر يوم 9 جويلية 2015 لقائمة المنتجات الصيدلانية الممنوع استيراد.
- (5) الجريدة الرسمية رقم 70 الصادرة يوم الاحد 16 ذو الحجة 1429 الموافق ل 14 ديسمبر 2008: القرار الصادر في 30 أكتوبر 2008 يتعلق بالشروط التقنية للمنتجات الصيدلانية والمستلزمات الطبية المستوردة.

قائمة المراجع

(6) الجريدة الرسمية رقم 70 الصادرة يوم الأحد 16 ذو الحجة 1429 الموافق ل 14 ديسمبر 2008: القرار الصادر يوم 30 نوفمبر 2008
للقائمة المنتجات الصيدلانية الممنوع استيراد.

- 7) Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Instruction N°005 MSP/MIN du 07 sep. 2003 Relative à la généralisation du médicament générique

2. المراجع باللغة الأجنبية:

2.1. Ouvrages

- 1) A.Thompson, J.Strickland (1990): **Strategic Management: Concepts and cases**, Edition Irwin, New York.
- 2) Bussenault Chantal et pretet Martine (2006) : **économie et gestion de l'entreprise** ,édition Vuibert ,4 édition, paris.
- 3) Christophe Degryse, traduit par Amel Leila Serbis(2010) : **L'économie moderne en 100 et quelques mots**, Ed de Boeck-pages bleues internationales, Algérie.
- 4) Cushman Donald P & King Sarah Sanderson (2001): **Excellence in communicating organizational strategy**, State University of New York press, New York -USA.
- 5) David O. Faulkner, Andrew Campbell(2003): **The Oxford Handbook of Strategy**, Oxford university Press, New York.
- 6) Debonneuil Michele et Fontagné Lionel(2003): **Compétitivité, Conseil d'Analyse économique**, Paris.
- 7) Didier stephany(2003) : **développement durable et performance de l'entreprise** ,Edition liaisons, paris.
- 8) Drucker Peter(1997): **la nouvelle pratique de la direction des entreprises** , édition d'organisation , Paris
- 9) Eurostat manuals and guidelines(2014) : **Manual on measuring research and development in ESA201**, Edition
- 10) Fernex-walch Sandrine et(2013) : **Management de l' innovation: de la stratégie aux projets**, 3^{en} édition, Vuibert.
- 11) Florence Durieux (2001): **Management de l'innovation: une approche évolutionniste** ,Edition Vuibert ,paris.
- 12) Gérard Garibaldi(2008): **analyse stratégique**, éditions d'Organisation-Groupe Eyrolles, 3e édition, Paris.
- 13) Hitt Michael. A. Ireland. R Duane and all (2001): **strategic management** , 4th ed ,south western USA.
- 14) J, Michael, Enright(1999): **" the Globalization of Competition and the Localization of Competition: Policies Toward regional clustering"** , Macmillan, Forthcoming, London.
- 15) J. Lendrevie et autre(2003) **Mercator**, 7eme édition, paris, édition Dalloz
- 16) James A. Pershing(2006): **Handbook Of Performance Technology: Principal, Practices, And Potential**, 3rd, Pfeiffer A Wiley Imprint, Usa
- 17) JACQUES GRISE et ces collègues(1997) : **les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, document de travail, université Laval, Québec, canada. Publié par faculté de science l'administration, édition Céline Frénette.
- 18) Jay B Barney; Delwing N Clark(2007) : **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage**, Oxford university press, New York York
- 19) Jean Brilman(2001) : **Les meilleures pratique de management** ,Ed. D'organisation, Paris.
- 20) Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, et Chantal de Moerloose(2005): **Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché**, 6e édition, Dunod, Paris, France, P304.
- 21) Jean-Claude Tarondeau(2002): **Le management des savoirs**, 2ème éd, PUF, Paris, p. 16.

- 22) Jean-Yves Prax & al(2005) : **Objectif Innovation: Stratégies pour construire l'entreprise innovante** A.B Rami shani and J.B Lau,1996: **Behavior organization Irwin**, Chicago, Éditions Dunod, PARIS.
- 23) Joël Broustail et Frédéric Fréry(1993): **Le management stratégique de l'innovation**, Edition Dalloz,
- 24) Joël Broustail, Frederic Fréry(1993) : **le management stratégique de l'innovation**, édition Dalloz, Paris- France
- 25) John lipczynski et John Wilson(2004) : **The economics of business strategy**, Pearson education limited, England
- 26) Kinzonsi, M(1985) : **Normalisation Comptable Fastear d' acooloration do développement économique**, Les éditions Foucher, Paris
- 27) Kother Philip et autres(2006) : **marketing management**, édition pearsoneducation, 12 édition, France
- 28) Kotler Philip, B. Dubois (2003): **Marketing Management**, Pearson Education, 11 éme édition, Paris.
- 29) Lynch Richard(2000): **corporate strategy**, 2nd ed, Prentice- Hall, London.
- 30) M. porter(1999): **The competitive Advantage of Nations** ,The free press ,New York.
- 31) Marie Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard(2004): **du management environnemental au développement durable des entreprises**, ADEME, France.
- 32) Mellissa Schilling, François Thérin(2006) : **Gestion de l'innovation technologique**, Maxima, Paris, France.
- 33) Michael. A.WEST & James.L.FARR,2009: **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational St**
- 34) Michel porter(1999) : **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, paris
- 35) Peter.F.Drucker2014, **Innovation and Entrepreneurship**, Routledge Classic: Taylor & Francis Group, New York, USA **ratégies**, John Wiley & sons.
- 36) Philip Kotler et al(2004): **Marketing Management**, 11ème édition, Pearson éducation, Paris.
- 37) Philip Kotler' veronica Wong, john Saunders, Gary Armstrong (2005) : **principles of marketing**, 4thedition, Pearson
- 38) Philip Kotler, B. Dubois(2004): **Marketing Management**, Pearson Edition, 11ème édition, Paris-France
- 39) Pierre Caspar et Christine Afriat(1998): **L'investissement intellectuel: Essaie sur l'économie de l'immatériel**, Edition Economica, Paris
- 40) Porter (1998) : **L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, inter-édition, paris
- 41) Pride & Ferrell (2012) : **Marketing, South-western engage learning**, 16th edition, USA
- 42) Richard daft(2008): **New era of management**, Thomson, south western, 2nd edition, USA.
- 43) S. Kumar and p. phrommathed(2007) : **New Product Development**, springer, new York
- 44) Steven K Thompson(2012): **Wiley series in Probability and Statistics**, Thom willey and sons, INC, publication 3rd ,Canada
- 45) Sylvie martin Védrine(2003) : **initiation ou marketing**, édition d'organisation, France.
- 46) Tarondeau Jean- Claude (1994) : **Recherche et développement**, Edition Vuibert, Paris
- 47) Trott Paul (2005): **Innovation management and new Product développement**, Pearson Education Limited, England, 3ed édition

2.2. Thèses

- 1) Zahari. F(2015) **Determinants and Consequences of Green Innovation Adoption: A Study on ISO 14001 Manufacturing Firms in Malaysia**, Thesis submitted in fulfillment of Doctor of Philosophy, University Stains Malaysia

2.3. Séminaires

- 1) Bertrand Bellon(1994) : **innover ou disparaître** ,ed económico, paris

- 2) Chase, Richard, and Aquilano, Nicholas, and Jacobs, F. Robert(2001): **Operations Management for Competitive Advantage**, Mc Graw- Hill Companies, U.S.A
- 3) Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington(2005):**Exploring Corporate Strategy**, 07th Edition, Pearson Education, England
- 4) https://www.easyfairs.com/fileadmin/groups/72/MAGHREB_PHARMA_Expo/MAGHREB_Expo_2018_Brochure_-_Web.pdf
- 5) Jean-Yves BUC0K(2003) : **le management des connaissances et des compétences: en pratique**, 2ème ED, Edition d'Organisation, Paris
- 6) M. BOUDJEMIA(2008): **intelligence économique concept définitions et mode opératoire**, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, le 23 Décembre ,Hôtel El AURASSI , Alger
- 7) Maghreb Pharma Expo (2018) : **7th international Exhibition for the pharmaceutical industry in North Africa**, SAFEX,
- 8) Marianne Rubinstein(2008): **Approche Stratégique De la Responsabilité Sociale Des Entreprise Rentes De Monopole et Nouvelle Gouvernance D'entreprise**, colloque organisé par le CNAM et le CEPN, avec le concours de L'EAEPE, 23 mai, université paris 7, paris,
- 9) Mark Mawhinney(2002): **Sustainable development**, understanding the green debates, a black well publishing company Editional offices

2.4. Revues

- 1) Adela Mariana Vadastreanu and al(2015) : **quality, environment and health integrated Management Systems, A literature review**, journal of Investment and Management, Vol. 4, No. 6
- 2) Angel Pedro Ortin, Sánchez Lluís Santamaria (2009) : **R&D managers' adaptation of firms' HRM practices**, R&D Management Journal, Vol. 39, N°. 3.
- 3) Bruno BOIDIN (2008): **les Enjeux de la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises dans les Pays en Développement**, Mondes en Développement, n144
- 4) Collins, CHRISTOPHER J(2006) : **Smith, Ken G., Knowledge exchange and combination: the role of human resource practice in the performance for high-technology firms**, Academy of Management Journal ,Vol. 49, N°. 3.
- 5) Collins, CHRISTOPHER J, Smith, Ken G(2006) : **Knowledge exchange and combination: the role of human resource practice in the performance for high-technology firms**, Academy of Management Journal ,Vol. 49, N°3
- 6) Dickson, Peter R,(1992):**Toward a General Theory of Competitive Rationality**, Journal of Marketing 56 ,New York.
- 7) Dorothy Mghoi Mnjala(2014):**The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya**, Journal of Business and Management, Vol 16, Issue 04,
- 8) Dumitru Miron & Others (2011) : **Corporate social responsibility the sustainably competitive advantage**, The Amfiteatru Economic journal, Vol. XIII ,No 29, Bucharest University of Economico
- 9) Filmon A uriarte Jr (2008): **introduction to knowledge management**, ASEAN solidarity fund, Japan.
- 10) Henseler et al, 2010: **A comparison of approaches for the analysis of interaction effect between latent variable using partial least squares path modeling**, structural equation Modeling, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.4743&rep=rep1&type=pdf>, psychology press.
- 11) Hoffman(2005): **An Examination of the sustainable competitive advantage**, concept past present and future academic of marketing science review ,volume 200,N4, www.amserviv.org articlep 1.
- 12) -J. Barney(1991):**Resources and sustained competitive advantage**, Journal of management, vole 117, N1, new
- 13) Jing Zhang, Xiong-jian Liang (2012) : **Promoting green ICT in China : A framework based on innovation system approaches, telecommunications policy**, Elsevier Science publishers, volume 36, Amsterdam, Netherlands
- 14) Journal for clinical studies(2015) : **Go beyond South Africa : North Africa (Francophobic countries) Being the next generation clinical trial destination in Africa**, Market report ,Volume 6 Issue 6.

- 15) Kenne the Tremblay(2013): **Fostering individual on organizational creativity in design**, systemics, cybernetics and informatics, vol, N°07SEAN Foundation, Indonesia,
- 16) L. Lachaal(2001): **La compétitivité : Concepts, définitions et applications**, https://www.researchgate.net/publication/236893372_La_Competitivite_Concepts_Definitions_et_Applications, Cahiers Options Méditerranéennes, Espagne Université de Zaragoza.
- 17) McElroy(2006): **The Sustainability Code - A Policy Model for Achieving Sustainable Innovation in Organizations**, <https://www.sustainableorganizations.org/The-Sustainability-Code.pdf>
- 18) Moll , J , Birkinshawn (2008): **MANAGEMENT INNOVATION** ,Academy of Management, Vol. 33, No. 4.
- 19) MUCHIELLI Jean Louis, **la compétitivité: définition, indicateurs déterminants**, www.team.UNIV paris.fr, file:///C:/Users/Hp/Downloads/533eb28aa0879%20(2).pdf
- 20) Park, M. S., Bleischwitz, Jang(2017) :**Eco -Innovation Indices as Tools for Measuring Eco-Innovation**, Journal sustainably, volume12, <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/12/2206/html>
- 21) porter and kname(2007):**strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social Responsibility** , Harvard Business Review ,vol 84, issne 12.
- 22) Preacher, K. J., & Hayes, A. F (2008): **Contemporary approaches to assessing mediation in communication research**. In A. F. Hayes, M. D. Slater, & L. B. Snyder (Eds.), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research* (p. 13–54). http://quantpsy.org/pubs/preacher_hayes_2008.pdf
- 23) Pulford, L. Hackett, T. Daste, D(2014) :**A Reflection on Strengthening Social Innovation in Colombia**, http://youngfoundation.org/wpcontent/uploads/2014/02/SixColombia-Report_Screen.pdf.
- 24) Raymond.L et St-Pierre J(2010): **R et D as a determinant of Innovation in Manufacturing SME. An attempt at empirical clarification**, Technovation ,Vol 30, n°3
- 25) Roger Calantone and Gary Knight(2000): **The critical Role of product Quality in the international performance of Industrial Firms**, Industrial Marketing Management, Elsevier Science, Vol 29, No 06, North-Holland.
- 26) Shahriar Akter, John D'Ambra, Pradeep Ray, 2011: “**An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index**”, research on line, university of Wollongong
- 27) Stephen Laititi Mutunga and Others(2014): **Innovation Adaptation and Operational Efficiency on Sustainable Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in Kenya**, European Journal of Business and Innovation Research, Vol 02, No 02, P 34.
- 28) The Young Foundation, London.
- 29) Voinescu, R., & Moisoiu, C. (2015):**Competitiveness, theoretical and policy approaches**, Towards a more competitive EU, Procedia Economics and Finance, N 22 ,P 516.
- 30) Yang Liu(2013): **Sustainable Competitive Advantage in turbulent business environments**, International Journal of Production Research, Vol 51, No 10, Finland.
- 31) Zachariadis Marios(2003): **R&D, Innovation, and Technological Progress: A Test of the Schumpeterian Framework without Scale Effects**, The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economie, Vol. 36, N°. 3.
- 32) Zachariadis Marios, 2003:**R&D, Innovation, and Technological Progress: A Test of the Schumpeterian Framework without Scale Effects**, The Canadian Journal of Economics / Revue comedienne d'Economie, Vol. 36, N° 3

2.5. Rapports

- 1) Conseil de la concurrence(2019) : **étude sectorielle sur la concurrentiabilité du marché des médicaments à usage humain en Algérie**,www.conseil-concurrence.dz/wp-content/uploads/2019/04/etude-sur-les-medicaments.pdf
- 2) DTI(2003) :**innovation report**, competing in the global economy: the innovation challenge, department of trade and industry.
- 3) European commission,2013: **Guide to social innovation**, https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf

- 4) European federation of pharmaceutical industries and associations (2019) : **The pharmaceutical industry in figures: Key data 2019**, <https://www.efpia.eu/media/413006/the-pharmaceutical-industry-in-figures.pdf>
- 5) Evaluate Pharma(2019) : **The Global Use of Medicine2019 and Outlook to 2023**”, The IMS Institute is now the IQVIA INSTITUTE for Human Data Science.
- 6) IDEA Pharma (2018) : **Pharmaceutical Innovation Index 2018**, white paper: celebrating the most innovation companies in pharma, www.ideapharma.com/resources/pii-white-paper-2018.pdf
- 7) ISO 9000(2005): **Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire**, ISO Genève.
- 8) Jones Lang Lasalle(2011) : **Life sciences cluster report global 2011: The drive for discovery and innovation is shifting how location decisions are made**, http://lifescience.pl/wp-content/uploads/2012/07/Global_Life-Sciences-Cluster-Report_2011_gb.pdf
- 9) Leem (2019) : **les entreprises du médicament en France-bilan économique**, <file:///C:/Users/Hp/Downloads/BilanEco2019corrig%C3%A9.pdf> ,France
- 10) Leem, **les entreprises du médicament en France-bilan économique 2013, 2017,2016**, <file:///C:/Users/Hp/Downloads/BilanEco2018corrig%C3%A9.pdf> ,France
- 11) Les rapports de gestion de groupe Sidal (2012-2018)<https://www.sidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration>
- 12) Les rapports de gestion de groupe Sidal 2009.
- 13) Les rapports de gestion de groupe Sidal 2018, <https://fr.calameo.com/read/002185824a5afafb369e8>.
- 14) NSF(2006):**Survey questions: Definitions and examples, State R&D expenditures**, P.6, National science foundation, www.reginfo.gov/public/do/downloadaddocument?documentId=156496, (09/01/2018 – 16:00).
- 15) International federation of pharmaceutical manufacturers & associations(2017):**The pharmaceutical industry and global health: facts and figures 2017**, <https://www.ifpma.org/wp-content/uploads/2017/02/IFPMA-Facts-And-Figures-2017.pdf>
- 16) OCD(2008) : **open innovation in global networks**, OCD publishing, PARIS
- 17) OCDE (2005) : **Manuel d’Oslo-principes directeurs proposés pour le recueil et l’interprétation des données sur l’innovation technologique**, 3 édition, Paris-France
- 18) OCDE ,2002:**Manuel de Frascati, méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental**, édition OCDE, PARIS
- 19) OCDE(1994):**Manuel d’Oslo- principes directeurs proposés pour le recueil et l’interprétation des données sur l’innovation technologique**, 1 édition, Paris, France
- 20) OECD(2005) : **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, Paris, https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Manual_Third_Edition.pdf
- 21) OECD, Frascati Manual (2002) : **The measurement of scientific and technological activities, Proposed standard practice for research and experimental development**, OECD publications, Paris, P.30 Eurostat —manuals and guidelines(2014) :**Manual on measuring research and development in ESA201**, Edition
- 22) World bank(1998): **Pharmaceutical industry**, World bank group, Pollution prevention and abatement handbook,http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e1949b004886594cb8cafa6a6515bb18/pharma_PPA_H.pdf?MOD=AJPERES

2.6. Sites web

- 1) Digimind, **Veille R&D et innovation**, <http://www.digimind.fr/solutions/par-besoins/veille-rd-et-innovation>, date de consultation16/09/2019
- 2) PharmExec.com, **Pharm exec Top 50:2016et 2019**, <http://www.pharmexec.com/>
- 3) world intellectual World intellectual property organization, WIPO IP Statistics data center, <http://ipstats.wipo.int/ipstatv2/index.htm?tab=patent>

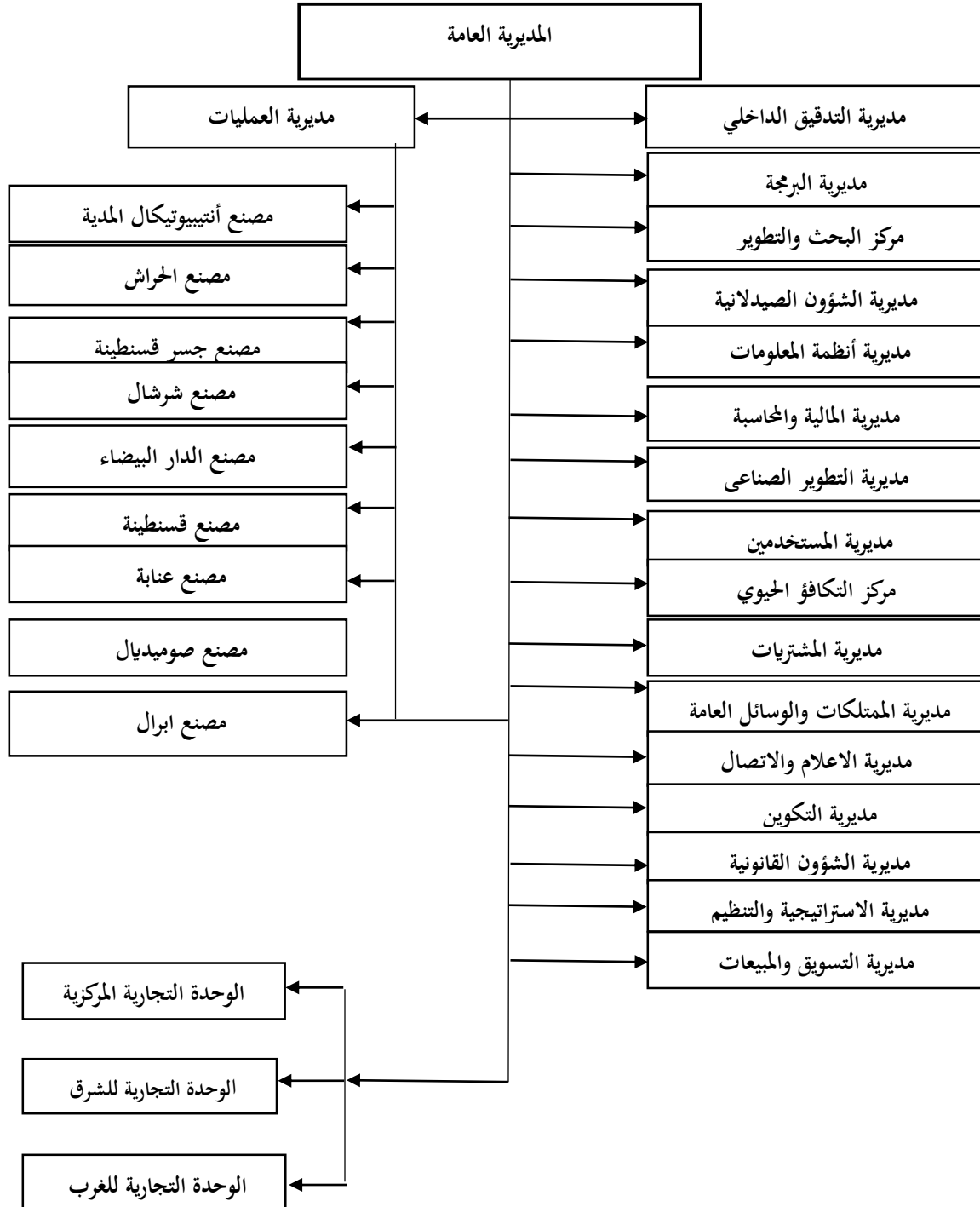
قائمة المراجع

- 4) Total global pharmaceutical spending on research and development from 2006 to 2020,
<https://www.statista.com/statistics/309466/global-r-and-d-expenditure-for-pharmaceuticals/>
 - 5) Ministère des finances, L'investissement en Algérie : Ce qu'il faut savoir,
<http://www.mf.gov.dz/article/300/GrandsDossiers/246/L>
 - 6) %E2%80%99investissement-en-Alg%C3%A9rie,-ce-qu%E2%80%99il--fait-savoir.html
 - 7) International Trade center , **Trade map: International Trade statistics**,
 - 8) https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c012%7c%7c%7c%7c30%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1
 - 9) Ministère des finances, L'investissement en Algérie : Ce qu'il faut savoir,
<http://www.mf.gov.dz/article/300/GrandsDossiers/246/L/%E2%80%99investissement-en-Alg%C3%A9rie,-ce-qu%E2%80%99il--fait-savoir.html>
 - 10) Les entreprises du médicament, **Genèse d'un médicament**, http:// www.leem.org
- (11) المنظمة الدولية للملكية الفكرية (2011): الملكية الفكرية: تصميم المستقبل، إصدار الخاص بمناسبة اليوم العالمي للملكية الفكرية،
www.wipo.int/ip-outreach/ar/ipday/2011/dg_message.html
- (12) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(2003): مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة، نيويورك -الولايات المتحدة الأمريكية
- (13) وزارة الصحة الجزائرية، <http://www.sante.dz>

الملاحق

الملحق (1)

الهيكل التنظيمي لمجمع الصناعي صيدال



الملحق (2)

قائمة المحكمين الاستبانه

رقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	اسم المؤسسة
01	د. مقيص صبري	أستاذ محاضر -أ-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
02	أ.د. الحياصات وليد	أستاذ التعليم العالي	جامعة البلقاء التطبيقية الأردن
03	د. سويسي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3
04	د. بوغليطة الهام	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
05	د. مسيعد مريم	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
06	د. العابد لزهر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة

الملحق (3): استمارة الأطروحة النهائية

جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة / تحية طيبة وبعد،

في إطار تحضير مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص: اقتصاد التنمية المستدامة الموسومة بعنوان: " أنشطة البحث والتطوير دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

- دراسة حالة مؤسسة صيدال -".

المشرف: د. مقيص صبري

الطالبة: إيمان رمضان

ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة في الخانة المناسبة (x).

علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية، ولن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

السنة الجامعية : 2018/2019

1. معلومات حول المجيب:

الجنس	ذكر	انثى	
العمر	أقل من 30	30-41	أكبر من 50
المستوى الدراسي	ليسانس	ماستر	دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من 5	5-10	11-16
			أكثر من 16

الملاحقة

مدى توفر المؤسسة على متطلبات أنشطة البحث والتطوير

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد التنظيمي					
1- يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة مما تساعد على تبادل الأفكار بين العمال بمختلف المستويات الإدارية.					
2- يتم التنسيق بين قسم البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق، وقسم الجودة والبيئة داخل مؤسستكم.					
3- تمتلك مؤسستكم مناخ تنظيمي يشجع على المبادرات الابداعية والابتكار.					
4- تسعى مؤسستكم الى اكتساب أحدث المعدات التقنية والتكنولوجية لخلق مناخ عمل مناسب.					
5- تمتلك مؤسستكم نظام معلومات يسهل عملية الاتصال وتبادل وتشارك المعرفة فيها.					
البعد المالي					
6- تخصص مؤسستكم نسبة كبيرة من ميزانيتها لتمويل أنشطة البحث والتطوير.					
7- ترجع مؤسستكم للاقتراض من البنوك لتمويل مشاريع البحث والتطوير.					
8- تحصل مؤسستكم الدعم المالي من طرف الدولة لتمويل بعض مشاريع البحث والتطوير.					
9- تستفيد مؤسستكم من الصناديق الوطنية او الدولية الخاصة بدعم البحث والتطوير.					
10- تعمل مؤسستكم على ابرام عقود التمويل في إطار التعاون او الشراكة لدعم أنشطة البحث والتطوير.					
البعد البشري					
11- تسعى مؤسستكم الى استقطاب الكفاءات والمهارات من خلال الامتيازات والحوافز التي تقدمها.					
12- تمنح مؤسستكم فرصة حضور المؤتمرات والملتقيات المرتبطة بالصناعة الصيدلانية والشبه الصيدلانية.					
13- تضع مؤسستكم برامج لتدريب العمال تساعدهم على حل المشكلات بطرق ابداعية.					
14- تحرص مؤسستكم على دعم العمل الجماعي وتبادل خبرات وتجارب فيما بينهم.					
15- تعطي مؤسستكم على إعطاء الحرية في اتخاذ بعض القرارات للعاملين في وظيفة البحث والتطوير.					
البعد القانوني					
16- تشجع القوانين والتشريعات الوطنية على زيادة عملية البحث والتطوير في مؤسستكم.					
17- تعتمد مؤسستكم على حماية حقوق الملكية من خلال براءات الاختراع.					
18- تستمد مؤسستكم التشجيع على البحث والتطوير من خلال نظام الوطني للابتكار الجوائز المتبع					
19- توفر القوانين المعمول بها الحماية الكافية لمؤسستكم في إطار عقود الشراكة الأجنبية.					
20- تضمن القوانين واتفاقيات حماية الملكية الفكرية لمؤسستكم حقوقكم في حالة النزاعات.					
البعد التعاون مع الأطراف الخارجية					
21- تتعاون مؤسستكم مع الجامعات ومخابر البحث العلمي لتطوير أفكار ومشاريع جديدة					
22- تتقبل مؤسستكم المقترحات الجديدة والمبدعة المقدمة من عملائها ومورديها ويتم تبنيها.					

الملاحق

					23-تتبع مؤسستكم استراتيجية الشراكة مع المؤسسات المنافسة الناشطة في نفس القطاع في إطار مشاريع البحث والتطوير.
					24-تتعاون مؤسستكم في إجراء الأبحاث مع المؤسسات الناشطة في صناعة البيو تكنولوجيا او مستشفيات البحث.

درجة الابتكار في مؤسسة

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الابتكار في العملية الإنتاجية					
1-تسعى مؤسستكم على استخدام مواد أولية غير مضرّة بالبيئة وصحة الانسان.					
2-نقوم مؤسستكم باستخدام مواد معاد تدويرها غير ضارة صحيا وبيئيا لإدخالها في العملية الإنتاجية.					
3-تبحث مؤسستكم باستمرار على ابتكار أساليب إنتاجية جديدة تراعي المعايير البيئية وصحة وسلامة الافراد.					
4-نقوم مؤسستكم باعتماد على تكنولوجيا الإنتاج الانظف.					
5-نقوم مؤسستكم بمعالجة الفاقد في مرحلة الإنتاج بأسلوب صحي وامن.					
الابتكار في المنتجات					
6-تسعى مؤسستكم الى البحث عن أفكار جديدة لبعث وتطوير منتجات جديد وصديقة للبيئة.					
7-تحرص مؤسستكم على تصميم منتجات تتفق مع متطلبات المحافظة على البيئة.					
8-تسعى مؤسستكم لتطوير منتجاتها الحالية لتكون أكثر استدامة.					
9-يتم تغليف منتجات مؤسستكم بمواد صديقة للبيئة او قابلة لتحلل في البيئة بسهولة.					
10-تتميز منتجات مؤسستكم بالقدرة على إعادة تدوير.					
الابتكار في التسويق					
11-تبتكر مؤسستكم استراتيجية تسويقية متطورة تتماشى مع التغيرات في محيطها.					
12-تبحث مؤسستكم على تطوير السياسات الداعمة لممارسات التسويق المستدام.					
13-تبتكر مؤسستكم أساليب تسويقية بتطوير الابعاد تتعلق بتطوير الابعاد الأخلاقية والاجتماعية والبيئية.					
14-تسعى مؤسستكم الى ايجاد أنشطة ترويجية حديثة تراعي الناحية الارشادية للمستهلكين.					
15-تبحث مؤسستكم على منافذ التوزيع القادرة على إيصال منتجاتها دون الحاق الضرر بالبيئة.					
الابتكار في التنظيم					
16-تطور مؤسستكم خطة للطوارئ في حالة حدوث الازمات والكوارث خاصة البيئية منها.					
18-تستحدث مؤسستكم في استراتيجياتها وتصميم خدماتها بما ينسجم مع متطلبات التجديد والاستدامة.					
19-تسعى مؤسستكم لتغيير الأنظمة الإدارية القديمة بالأنظمة الجديدة، المبتكرة والمستدامة.					
20-تبتكر مؤسستكم على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العمال.					

الملاحق

					20-تبتكر مؤسساتكم طرق عمل وإجراءات تساهم في حماية البيئة وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
					21-تسعى مؤسساتكم لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل الإدارية لتحسين أدائها المستدام.

تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد البيئي					
1-تسعى مؤسساتكم لتقوية مركزها التنافسي من خلال التوجه البيئي.					
2-تستثمر مؤسساتكم في تكوين سمعة بيئية طيبة بهدف تحسين الصورة الذهنية للزبائن.					
3-تعمل مؤسساتكم على كسب ثقة شريحة المستهلكين الخضر من خلال منتجاتها الصديقة للبيئة.					
4-تعتبر مؤسساتكم الاستثمارات البيئية فرصة للتميز.					
5-تسعى مؤسساتكم الى تحسين مؤشرات أدائها البيئي كأحد اهم مؤشرات التنافسية.					
البعد الاجتماعي					
6-تعمل مؤسساتكم على إقامة علاقة متينة ودائمة مع زبائنهم ومورديها.					
7-تتميز مؤسساتكم على القدرة العالية لرغبات المتجددة للمستهلكين.					
8-توفر مؤسساتكم بيئة عمل آمنة تحفز العمال على زيادة انتاجيتهم.					
9-تساهم مؤسساتكم في حل بعض المشاكل الاجتماعية لعمالها كمنح العلاج او السكن...الخ.					
10-تهتم مؤسساتكم بدراسة وحل جميع الشكاوى المقدمة من مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.					
11-تتميز مؤسساتكم بسلوك الأخلاقي بعيد عن الخداع والتضليل في معاملتها.					
12-تشارك مؤسساتكم في رعاية الحملات الارشادية والتوعوية للمجتمع.					
البعد الاقتصادي					
13-تحرص مؤسساتكم على التقليل من الوقت الضائع عند تقديم خدماتها.					
14-تمتلك مؤسساتكم مرونة لتحكم في حجم انتاجها بما يتناسب وتقلبات الطلب في السوق.					
15-تسعى مؤسساتكم الى انتاج منتجاتها بأقل تكلفة بهدف السيطرة على أكبر حصة سوقية.					
16-تعمل مؤسساتكم على زيادة قدرتها على التصدير بهدف توسيع اسواقها وزيادة مبيعاتها.					
17-تتبنى مؤسساتكم المواصفات دولية الخاصة بمعايير الايزو القائم على التحسين المستمر بهدف ضمان الجودة.					
18-تمتلك مؤسساتكم القدرة على الاحتفاظ بالمراكز التنافسية التي حققتها من قبل.					

Questionnaire de la thèse

Université du 20 août 1955 - Skikda-

Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion

Cher Monsieur / Madame, mes meilleures salutations

Dans le cadre de la préparation d'une thèse soumise pour compléter les conditions d'obtention du doctorat de la troisième phase , Spécialité: Economie du développement durable, intitulée: "Les activités de R & D et leur rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable
- Étude de cas -

Étudiante : Imene Ramdane

Superviseur : sabri mekimah

Vu l'importance de vos observations et de vos opinions sur la réussite de cette étude, nous espérons que vous pourrez répondre aux questions en plaçant le (x) dans la case appropriée.

Notez que les réponses que vous donnez sont confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique

Nous vous remercions par avance pour votre coopération

Année universitaire: 2018/2019

1. information sur le répondant :

Sexe	Homme ☐	Femme ☐
Age	Moins de 30 ans ☐	31-40 ☐
Niveau d'étude	formation professionnelle ☐	universitaire ☐
le travail occupé	Cadre ☐	cadre supérieur ☐
Années d'expérience	Moins de 5 ans ☐	5-10 ☐
		11-16 ☐
		plus de 16 ans ☐

La disponibilité de l'entreprise aux exigences des activités de recherche et développement

les phrases	Pas tout à fait d'Accor	je ne suis pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
Dimension organisationnelle					
1 - La structure organisationnelle de votre entreprise est flexible, ce qui facilite l'échange d'idées entre les travailleurs à différents niveaux de gestion					
2- Les services de recherche et développement, de production, de marketing et de qualité et environnement sont coordonnés au sein de votre entreprise.					
3- Votre entreprise a un climat organisationnel qui encourage les initiatives créatives et l'innovation.					
4-Votre entreprise cherche à acquérir les derniers équipements techniques et technologiques pour créer un environnement de travail approprié.					
5- Votre entreprise dispose d'un système d'information facilitant la communication, l'échange et le partage des connaissances.					
Dimension financière					
6- Votre entreprise consacre un pourcentage important de son budget pour financer les activités de recherche et développement.					
7- Votre entreprise emprunte auprès de banques pour financer des projets de recherche et développement.					
8- Votre entreprise reçoit un soutien financier de l'État pour financer certains projets de recherche et développement..					
9- Votre entreprise bénéficiera de fonds nationaux ou internationaux pour soutenir la recherche et le développement.					
10- Votre entreprise passera des contrats de financement dans le cadre de coopérations ou de partenariats pour soutenir les activités de R & D.					
Dimension humaine					
11 - Votre entreprise cherche à attirer les talents et les compétences par l'intermédiaire des privilèges et des incitations offerts par.					
12 - votre entreprise vous donne la possibilité d'assister à des conférences et à des forums associés à l'industrie pharmaceutique et semi-pharmaceutique.					
13. Votre entreprise développe des programmes de formation pour les travailleurs afin de résoudre les problèmes de manière créative.					
14 – Votre entreprise tient à soutenir le travail collectif et à échanger des expériences entre eux.					
15. votre entreprise Donne la liberté de prendre des décisions pour le personnel de R & D.					
Dimension juridique					
16- Encourage les lois et législations nationales à accroître la recherche et le développement dans votre entreprise.					
17 – Votre entreprise dépend de la protection du droit de propriété par des brevets.					
18. Votre entreprise est encouragée à la recherche et le développement à travers le Système national d'innovation de l'Algérie					

19. Les lois applicables protègent adéquatement votre entreprise dans le cadre de contrats de partenariat étrangers					
20. Les lois et accords de propriété intellectuelle de votre entreprise garantissent vos droits en cas de litige.					
Coopération avec les parties externes					
21- Votre entreprise coopère avec des universités et des laboratoires de recherche scientifique pour développer de nouvelles idées et projets					
22- Votre entreprise accepte les propositions nouvelles et créatives de ses clients et fournisseurs pour être adopté.					
23- Votre entreprise suit une stratégie de partenariat avec des institutions concurrentes actives dans le même secteur dans le cadre de projets de R & D.					
24- Votre entreprise coopère pour mener des recherches avec des institutions actives dans le secteur de la biotechnologie ou des hôpitaux de recherche.					

Degré d'innovation dans l'entreprise

les phrases	Pas tout à fait d'Accor	je ne suis pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
Innovation dans le processus de production					
1. Votre entreprise cherche à utiliser des matières premières non nocives pour l'environnement et la santé humaine.					
2. Votre entreprise utilise des matériaux recyclables respectueux de l'environnement et à intégrer dans le processus de production.					
3 - Votre entreprise cherche constamment à concevoir de nouvelles méthodes de production qui tiennent compte des normes environnementales ainsi que de la santé et de la sécurité des personnes.					
4. Votre entreprise adopte une technologie de production plus propre.					
5. Votre entreprise traite les déchets au stade de la production de manière saine et sûre.					
Innovation dans les produits					
6. Votre entreprise cherche à trouver de nouvelles idées pour lancer et développer de nouveaux produits respectueux de l'environnement.					
7 - Votre entreprise tient à concevoir des produits qui répondent aux exigences de la préservation de l'environnement.					
8. Votre entreprise cherche à développer ses produits actuels pour être plus durable.					
9. Les produits de votre entreprise sont conditionnés avec des matériaux écologiques ou facilement dégradables.					
10. Les produits de votre entreprise sont recyclables.					
Innovation en marketing					

11 - Votre entreprise innove avec une stratégie marketing avancée en adéquation avec l'évolution de son environnement.					
12. Votre entreprise envisage d'élaborer des politiques qui soutiennent les pratiques de marketing durable.					
13 - Votre entreprise élabore des méthodes de marketing pour développer les dimensions liées au développement des dimensions éthiques, sociales et environnementales.					
14 - Votre entreprise cherche à trouver des activités promotionnelles modernes et qui tiennent compte des conseils des consommateurs.					
15 - Votre entreprise cherche des points de vente capables de fournir leurs produits sans nuire à l'environnement.					
Innovation en organisation					
16. Votre entreprise élabore un plan d'urgence en cas de crise ou de catastrophe, en particulier environnementale.					
18 - Développe votre entreprise dans ses stratégies et la conception de ses services en adéquation avec les exigences de renouvellement et de durabilité.					
19 - Votre entreprise cherche à changer les anciens systèmes administratifs avec de nouveaux systèmes, innovants et durables.					
20. Votre entreprise crée une communication efficace et un partage des connaissances entre les travailleurs.					
20. Votre entreprise crée des méthodes de travail et des procédures qui contribueront à la protection de l'environnement et à la consolidation du concept de responsabilité sociétale.					
21. Votre entreprise recherche des solutions innovantes aux problèmes administratifs pour améliorer sa performance durable.					

La réalisation de l'entreprise un avantage concurrentiel durable

Les phrases	Pas tout à fait d'Accor	je ne suis pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
Dimension environnementale					
1. Votre entreprise cherche à renforcer sa position concurrentielle par une orientation environnementale.					
2 - votre entreprise investisse dans la formation d'une bonne réputation environnementale afin d'améliorer l'image mentale des clients.					
3 - Votre entreprise s'efforce de gagner la confiance du segment des consommateurs écologiques grâce à ses produits écologiques.					
4. Votre entreprise considère les investissements environnementaux comme une opportunité d'excellence.					

5. Votre entreprise cherche à améliorer ses indicateurs de performance environnementale en tant que l'un des indicateurs de compétitivité les plus importants.					
Dimension sociale					
6. Votre entreprise établit une relation forte et durable avec ses clients et ses fournisseurs.					
7. Votre entreprise est hautement capable de répondre aux désirs renouvelés des consommateurs.					
8. Votre entreprise fournit un environnement de travail sûr qui motive les travailleurs à augmenter leur productivité.					
9 - votre entreprise aide à résoudre certains problèmes sociaux des travailleurs sous forme de subventions pour le traitement ou le logement, etc.					
10. Votre entreprise est intéressée par l'étude et le règlement de toutes les plaintes soumises par les différentes parties prenantes.					
11 - Votre entreprise est basée sur un comportement moral qui évite la tromperie dans ses relations avec.					
12. Votre entreprise participe au parrainage de campagnes de sensibilisation de la communauté.					
Dimension économique					
13 - Votre entreprise tient à réduire le temps perdu à fournir des services.					
14 - Votre entreprise a la possibilité de contrôler le volume de production en fonction des fluctuations de la demande sur le marché.					
15 - Votre entreprise cherche à fabriquer ses produits au plus bas coût afin de contrôler la plus grande part de marché.					
16. Votre entreprise augmente sa capacité d'exportation pour élargir ses marchés et augmenter ses ventes.					
17 - Votre entreprise adopte des normes internationales pour les normes ISO basées sur l'amélioration continue afin d'assurer la qualité.					
18. Votre entreprise a la capacité de conserver les positions concurrentielles déjà atteintes.					

Test Statistics^{a,b}

	RELATION3
Chi-Square	32,320
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: مستوى

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank
RELATION3	5 من أقل	32	74,02
	10 إلى 5 من	19	105,34
	16 إلى 11 من	96	157,19
	16 من أكثر	112	126,87
Total		259	

Test Statistics^{a,b}

	RELATION3
Chi-Square	33,371
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة

Mann-Whitney Test

Ranks

	جنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
RELATION3	ذكر	127	126,40	16052,50
	انثى	133	134,42	17877,50
Total		260		

Test Statistics^a

	RELATION3
Mann-Whitney U	7924,500
Wilcoxon W	16052,500
Z	-,867
Asymp. Sig. (2-tailed)	,386

a. Grouping Variable: جنس

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	سن	N	Mean Rank
RELATION3	30 من أقل	29	98,14
	40 إلى 31 من	62	126,43
	50 إلى 41 من	120	137,17
	51 من أكثر	49	138,47
Total		260	

Test Statistics^{a,b}

	RELATION3
Chi-Square	7,174
df	3
Asymp. Sig.	,067

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: سن

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	مستوى	N	Mean Rank
RELATION3	ليسانس	22	204,34
	ماستر	205	128,56
	عليا دراسات	32	88,11
Total		259	

جدول نتائج الفرضيات الفرعية للعلاقات المباشرة

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
ACD -> ACE	0,844	0,844	0,028	29,922	0,000
ACD -> ACEN	0,839	0,840	0,016	53,660	0,000
ACD -> ACS	0,837	0,839	0,022	37,926	0,000
IN -> ACD	0,646	0,641	0,042	15,309	0,000
IN -> IM	0,822	0,822	0,023	36,162	0,000
IN -> IO	0,749	0,752	0,019	38,759	0,000
IN -> IP	0,822	0,822	0,017	47,257	0,000
IN -> IR	0,818	0,817	0,028	29,293	0,000
R&D -> ACD	0,267	0,272	0,045	5,992	0,000
R&D -> G	0,875	0,873	0,019	44,910	0,000
R&D -> H	0,672	0,676	0,040	16,753	0,000
R&D -> IN	0,839	0,838	0,020	41,073	0,000
R&D -> M	0,676	0,678	0,038	17,696	0,000
R&D -> O	0,907	0,909	0,012	77,215	0,000
R&D -> R	0,442	0,447	0,065	6,808	0,000

جدول نتائج الفرضيات الرئيسية للعلاقة الغير مباشرة

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
R&D -> IN -> ACD	0,541	0,537	0,034	15,999	0,000
IN -> ACD -> ACE	0,545	0,541	0,043	12,786	0,000
R&D -> IN -> ACD -> ACE	0,457	0,453	0,034	13,374	0,000
R&D -> ACD -> ACE	0,225	0,230	0,037	6,081	0,000
IN -> ACD -> ACEN	0,542	0,538	0,037	14,846	0,000
R&D -> IN -> ACD -> ACEN	0,454	0,451	0,031	14,731	0,000
R&D -> ACD -> ACEN	0,224	0,229	0,038	5,872	0,000
IN -> ACD -> ACS	0,540	0,538	0,037	14,502	0,000
R&D -> IN -> ACD -> ACS	0,453	0,450	0,030	14,952	0,000
R&D -> ACD -> ACS	0,224	0,229	0,039	5,801	0,000
R&D -> IN -> IM	0,690	0,689	0,028	24,899	0,000
R&D -> IN -> IO	0,628	0,631	0,025	25,607	0,000
R&D -> IN -> IP	0,689	0,689	0,022	31,685	0,000
R&D -> IN -> IR	0,686	0,685	0,029	23,463	0,000

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أنشطة البحث والتطوير في مجمع صيدال، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار كمتغير وسيط، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واتباع منهجية المعادلات البنائية SEM والاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على إدارات البحث والتطوير والأقسام ذات الصلة في المؤسسة محل الدراسة، وبعد جمع واستبعاد استمارات غير الصالحة تم اعتماد 290 استمارة بنسبة استجابة قدرت بـ 89.65٪، ليتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج Smart PLS بهدف تحليل الإجابات والآراء المتوصل إليها وكذا اختبار الفرضيات.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة كان ذو دلالة إحصائية ويشران إلى نفس الاتجاه فهما موجبان، على هذا الأساس فإن الوساطة هنا هي وساطة تكميلية، غير أن الأثر غير المباشر كان معامل ارتباطه 0.541 وهو أكبر من معامل الارتباط الخاص بالأثر المباشر بين البحث والتطوير والميزة التنافسية المستدامة الذي قدر بـ 0.267، وهذا ما يؤكد قوة تأثير المتغير الوسيط "الابتكار" في العلاقة.

وبناء على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من النقاط من أهمها ضرورة الاهتمام أكثر بأنشطة البحث والتطوير من قبل المجمع الصناعي صيدال، من خلال تحسين متطلباته وتوفير مناخ أفضل للعمل، وكذا ضرورة توثيق العلاقات بين المؤسسات الاقتصادية والجامعات قصد الاستفادة من نتائج أبحاثها.

الكلمات المفتاحية: أنشطة البحث والتطوير، الابتكار، الاستدامة، الميزة التنافسية المستدامة، مجمع صيدال.

Abstract

This study aims to identify the reality of research and development activities at Sidal Group and its role in achieving competitive advantage by using « innovation » as an intermediate variable, where the analytical descriptive approach was adopted, and the methodology of structural equations SEM has been followed, thus a questionnaire has been used too as a tool for data collection, which has been distributed to Research and development team and the related departments of the company under study, and after collecting and excluding invalid questionnaires, 290 ones were approved with a response rate of 89.65%, so that the data be analyzed using the SPSS statistical program and the Smart PLS program in order to analyze the responses and opinions reached as well as the testing hypotheses.

It was found through this study that the direct and indirect impact is statistically significant and indicate the same direction, they are positive, on this basis, the mediation here is complementary, however the indirect impact was a correlation coefficient of 0.541 which is greater than the correlation coefficient of 0.267 for the direct impact between the R&D and the sustainable competitive advantage, and this confirms the strength of the intermediate variable influence « innovation » in the relationship.

On the basis of these results, a proposal has been made to Sidal Group, to pay give more consideration and attention to research and development activities by improving its requirements and providing a better working environment, as well as the need for closer partnership between the Group and universities in order to get benefit from the results of their research.

Key words: R&D activities, innovation, sustainability, sustainable competitive advantage, Saidal Group.