



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة باتنة - 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية  
دراسة حالة مجمع صيدال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علوم التسيير

شعبة : تسيير المنظمات

تحت اشراف

أ.د علي رحال

من إعداد

أمينة بلعيد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.دعمار زيتوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة-1	رئيسا
أ.د علي رحال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة-1	مقرا
أ.د سامية لحول	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة-1	عضوا
د.عدوان رشيد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة باتنة-1	عضوا
أ.د برحومة عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضوا
أ.د غالم عبدالله	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا

السنة الجامعية 2017/2016





# شكر وتقدير

الحمد لله

الحمد لله

الحمد لله

الحمد والشكر لله على نعمة العلم، على نعمة الصبر والإرادة لأكون ما  
انا عليه اليوم... وأفضل الصلاة والسلام على رسولك الكريم...  
لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفي  
الأستاذ الدكتور علي رحال لتكرمه بقبول الإشراف على هذه  
الاطروحة، وتوجيهاته القيمة.

كما أتوجه بالشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم  
تقييم هذا العمل.

أقدم إمتناني لكل من دعمني من قريب او بعيد

ولو بكلمة تشجيع كانت تعني لي الكثير.

بلعيد أمينة

# إهداء

إلى الغالي، زوجي العزيز وإبني

إلى روح امي الطاهرة وابي العزيز حفظه الله

إلى كل أفراد العائلة

\*

## المخلص:

تعتبر صناعة الأدوية من الصناعات الهامة للإقتصاد حيث حققت هذه الصناعة نجاحاً واضحاً خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين واستطاعت إثبات وجودها في الأسواق العالمية، إلا أن النصف الثاني من عقد التسعينات قد شهد تنافساً كبيراً في هذا القطاع نتيجة التوجه العالمي لرفع القيود أمام حركة التجارة الدولية مما جعل الكثير من الأسواق التقليدية بما فيها مجمع صيدال الرائد في الصناعة الدوائية أكثر انفتاحاً على المنتجات الدوائية الأجنبية وخاصة من الدول المتقدمة. كما شكل التوجه الدولي لحماية حقوق الملكية في مجال العلامات التجارية وبراءات الاختراع تحدياً جديداً نحواً جديداً لصناعة الأدوية الجزائرية.

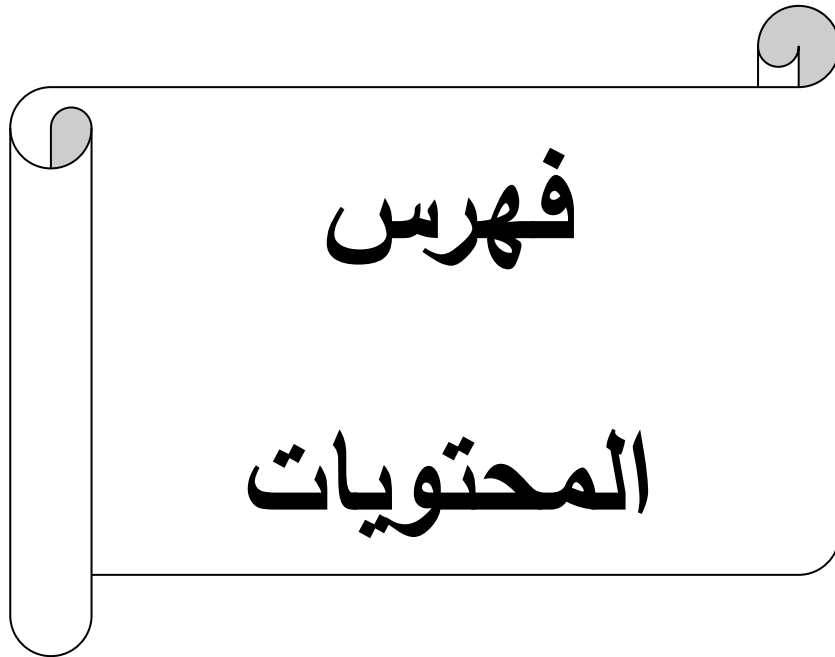
إن الإبتكار هو عنصر مهم لضمان استمرار نمو وتطور هذه الصناعة نظراً لما يقدمه الإبتكار من القدرة على تطوير منتجات جديدة إنتاج مواد مبتكرة تتلائم مع طبيعة المنتج الدوائي، ونظراً لقلّة الدراسات والبحوث على المستوى المحلي والمستوى العربي في هذا المجال فإننا نرى أن هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تسليط الضوء على هذا الموضوع الهام والذي يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر النجاح لكافة المؤسسات والذي يحظى باهتمام واضح في الدول الصناعية المتقدمة. وقد ركزت هذه الدراسة على أهمية وواقع الإبتكار ضمن إستراتيجية مجمع صيدال وموقف المجمع ونظرته إلى هذا الموضوع الحيوي والأساليب التي يستخدمها لتشجيع الإبتكار.

## Résumé:

L'industrie pharmaceutique est considérée parmi les industries les plus importantes dans l'économie où elle a atteint un succès net durant les deux dernières décennies du vingtième siècle, et elle a pu prouver son existence dans les marchés internationaux. Cependant la seconde moitié des années quatre-vingt-dix a connu une grande concurrence dans ce secteur en conséquence de l'orientation internationale pour la levée des restrictions devant le mouvement du commerce international ce qui a rendu de nombreux marchés traditionnels, y compris SAIDAL, le leader de l'industrie pharmaceutique, plus ouverts aux produits pharmaceutiques étrangers surtout provenant des pays développés. Aussi l'orientation internationale, pour protéger les droits de propriétés dans le domaine des marques commerciales et les brevets d'invention, a tracé un nouveau défi à l'industrie pharmaceutique algérienne.

L'innovation est un élément important pour assurer la croissance et l'évolution continue de cette industrie grâce à ce qu'elle offre comme capacité à développer de nouveaux produits, à produire des matériaux innovants compatibles avec la nature des médicaments. Et en raison de l'absence des études et des recherches au niveau local et arabe dans ce domaine, on voit que cette étude peut contribuer à mettre en lumière l'importance de ce sujet qui est considéré comme un élément principal pour la réussite de toutes les entreprises et qui reçoit une grande attention dans les pays industriels développés.

Cette étude s'est concentrée aussi, sur l'importance et la réalité de l'innovation dans la stratégie de SAIDAL, sur la position de ce dernier et son point de vue à propos de ce sujet vital, et sur les méthodes qu'il utilise pour encourager l'innovation.



فهرس  
المحتويات



.....	تشكر وتقدير
.....	إهداء
.....	الملخص
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الأشكال
.....	فهرس الجداول
.....	مقدمة عامة
.....	أ- ل
1.....	الجزء النظري
2.....	الفصل الأول: مفاهيم وخصائص الإبتكار و الإستراتيجية
3.....	المقدمة
4.....	المبحث الأول: مفهوم وخطوات تحديد الإستراتيجية
4.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية
4 .....	أولا - تعريف الإستراتيجية
5.....	المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية و أهميتها
5.....	أولا- خصائص الإستراتيجية
7.....	ثانيا- أهمية الإستراتيجية
7 .....	المطلب الثالث: خطوات و مستويات الإستراتيجية
7.....	أولا: خطوات تحديد الإستراتيجية

- 10.....ثانيا : مستويات الاستراتيجية:
- 12.....المبحث الثاني:الخيارات الإستراتيجية
- 12.....المطلب الأول: الإستراتيجيات الشاملة لبورتر.
- 12.....أولا- إستراتيجية الريادة بالتكلفة.
- 14.....ثانيا- إستراتيجية التمييز.
- 16.....ثالثا- إستراتيجية التركيز.
- 16.....المطلب الثاني: الإستراتيجية القاعدية.
- 17.....أولا-الطرح الكلي للخيارات الإستراتيجية.
- 17.....ثانيا- الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة.
- 18.....ثالثا- الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة.
- 19.....المبحث الثالث: مدخل إلى الابتكار.
- 19.....المطلب الأول:مفاهيم الإبتكار
- 19.....أولا-الاختراع و الابتكار.
- 20.....ثانيا-الابداع و الابتكار.
- 20.....ثالثا-التحسين و الابتكار.
- 23.....المطلب الثاني:الأسباب المؤدية للإبتكارو مصادره.
- 23.....أولا- أسباب المؤدية للإبتكار.
- 24.....ثانيا-مصادر الإبتكار.
- 26.....المطلب الثالث:أنواع الإبتكار ونماذج الإبتكار.

26.....	أولاً-أنواع الإبتكار.....
29.....	ثانياً-نماذج الإبتكار.....
34.....	المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الإبتكار ومعوقاته.....
34.....	أولاً-العوامل المؤثرة في الإبتكار.....
45.....	ثانياً-معوقات الإبتكار.....
51.....	الخاتمة.....
52.....	الفصل الثاني:مكانة الابتكار في استراتيجية المؤسسة.....
53.....	المقدمة.....
54.....	المبحث الأول: الإستراتيجية الإبتكار.....
54.....	المطلب الأول:ضرورة الإبتكار.....
56.....	المطلب الثاني: نظرة عامة عن المؤسسات الابتكارية.....
56.....	أولاً-مفهوم المؤسسات الإبتكارية.....
57.....	ثانياً- خصائص المنظمات الابتكارية.....
58.....	المطلب الثالث: ماهية إستراتيجية الإبتكار.....
59.....	أولاً-سياسة التطوير الذاتي للموارد.....
59.....	ثانياً-سياسة التطوير عن طريق التقليد.....
60.....	المطلب الرابع:استراتيجيات الإبتكار.....
62.....	أولاً-إستراتيجية الإبتكار الجذري.....
63.....	ثانياً-إستراتيجية الإبتكار التحسيني.....

- 64.....ثالثا- إستراتيجية التكيف
- 65.....رابعا- إستراتيجية تموضع المنتج
- 67.....المطلب الخامس: تأثير الإبتكار على إستراتيجيات المؤسسة
- 67.....أولا- تأثير الإبتكار على التكاليف
- 68.....ثانيا- تأثير الإبتكار على التميز
- 68.....ثالثا- تأثير الإبتكار على التركيز
- 70.....المبحث الثاني: البحث و التطوير كمصدر للإبتكار
- 70.....المطلب الأول:مدخل عام حول البحث و التطوير
- 71.....أولا-البحث
- 71.....ثانيا-التطوير
- 72.....المطلب الثاني:أهمية وتنظيم البحث و التطوير
- 72.....أولا-أهمية البحث والتطوير
- 78.....ثانيا- تنظيم البحث و التطوير
- 81.....المطلب الثالث: المورد البشري والبحث و التطوير
- 82.....أولا-فئات الموظفين في نشاط البحث و التطوير
- 83.....ثانيا- الإهتمام بالمورد البشري في البحث و التطوير
- 85.....ثالثا-أساليب تنمية القدرات البشرية
- 89.....المطلب الرابع: قياس أنشطة البحث و التطوير

90.....	أولاً-مقياس المدخلات
90.....	ثانياً- نسبة عدد الموارد البشرية
90.....	ثالثاً-مقياس المخرجات
91.....	المبحث الثالث: إستراتيجية المؤسسات الإبتكارية و التكنولوجيا
91.....	المطلب الأول: مفهوم وأنواع التكنولوجيا
91.....	أولاً-مفهوم التكنولوجيا
92.....	ثانياً-أنواع التكنولوجيا
94.....	المطلب الثاني: طرق حصول المؤسسة على التكنولوجيا
94.....	أولاً- الطرق الغير مباشر
98.....	ثانياً-النقل المباشر
100.....	المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية
100.....	أولاً-مفهوم اليقظة التكنولوجية
100.....	المطلب الرابع:دوافع و أهمية اليقظة التكنولوجية
101.....	أولاً-دوافع اليقظة التكنولوجية
101.....	ثانياً-أهمية اليقظة التكنولوجية
104.....	الخاتمة
105.....	الفصل الثالث: النظام الوطني للإبتكار وواقع صناعة الدواء
106.....	المقدمة
107.....	المبحث الأول:واقع نظام الإبتكار في الجزائر

- المطلب الأول: مفهوم النظام الوطني للإبتكار.....107
- أولا- تعريف النظام الوطني للإبتكار.....107
- المطلب الثاني: خصائص ووظيفة النظام الوطني للإبتكار.....110
- المطلب الثالث: مدخلات ومخرجات النظام الوطني للإبتكار في الجزائر.....111
- أولا- تقييم مدخلات النظام الوطني للإبتكار في الجزائر.....111
- ثانيا: تقييم مخرجات النظام الوطني للإبتكار في الجزائر.....124
- المطلب الرابع: دور وأهمية النظام الوطني للإبتكار في عملية التنمية الاقتصادية.....137
- المبحث الثاني: نظرة عامة عن صناعة الدواء.....138
- المطلب الأول: تعريف صناعة الدواء وتصنيفاته.....138
- أولا- صناعة الدواء.....138
- ثانيا- تصنيف الأدوية.....139
- المطلب الثاني: خصائص صناعة الدواء.....140
- المطلب الثالث: واقع صناعة الدواء وعربيا ودوليا.....141
- أولا: واقع صناعة الدواء عربيا.....142
- ثانيا: واقع صناعة الدواء دوليا.....144
- المبحث الثالث: واقع صناعة الدواء في الجزائر.....148
- المطلب الأول: التطور التاريخي لسوق الدواء في الجزائر.....148
- أولا: مرحلة التسيير المباشر من طرف الإدارة الصحية.....148
- ثانيا: مرحلة الإصلاحات الاقتصادية.....149

- 149.....ثالثا- مرحلة الانفتاح التدريجي للسوق الوطني للدواء
- 150.....المطلب الثاني: ممثلي سوق الدواء في الجزائر
- 151.....أولا: الإدارات التنظيمية
- 152.....ثانيا: ممثلي إنتاج وتجارة الدواء
- 154.....المطلب الثالث: واقع صناعة الدواء في الجزائر
- 154.....أولا- سوق الدواء بالجزائر
- 163.....ثانيا: تحليل الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر
- 167.....المطلب الرابع : أثر تطبيق إتفاقية حقوق الملكية الفكرية على صناعة الادوية في الجزائر
- 167.....أولا:التأثير على الأسعار
- 168.....ثانيا:التأثير على الواردات
- 168.....المطلب الخامس:براءة الإختراع الدوائية
- 168.....أولا-تعريف براءة الإختراع الدوائية
- 169.....ثانيا : شروط منح براءة الإختراع الدوائية
- 170.....ثالثا: درجة الإبتكار العالمية
- 173.....الخاتمة
- 174.....الجزء التطبيقي
- 175.....الفصل الرابع: مكانة الإبتكارضمن استراتيجية مجمع صيدال

176.....	المقدمة.....
177.....	المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال.....
177.....	المطلب الأول: تقديم المجمع.....
177.....	أولا: تاريخ المجمع.....
178.....	ثانيا: التعريف بمجمع صيدال.....
178.....	المطلب الثاني: تنظيم مجمع صيدال.....
178.....	أولا : الهيكل التنظيمي السابق لمجمع صيدال.....
189.....	ثانيا: الهيكل التنظيمي الجديد لمجمع صيدال.....
190.....	المطلب الثالث: أهداف وإستراتيجية المجمع.....
190.....	أولا-الرؤية.....
191.....	ثانيا-المهمة.....
191.....	ثالثا-الأهداف الإستراتيجية.....
191.....	رابعا-الأهداف العملية.....
191.....	خامسا-مخطط العمل.....
195.....	المطلب الرابع: نشاط مجمع صيدال.....
196.....	أولا-مبيعات مجمع صيدال.....
197.....	ثانيا-الإنتاج.....
199.....	ثالثا-المخزونات.....
199.....	رابعا-التسويق.....



200.....	خامسا-الشراكة.....
208.....	سادسا-ظاهرة ا لتحالفات و الإندماجات الإستراتيجية الدولية.....
210.....	سابعا: البحث و التطوير.....
214.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة و خطوات الإجرائية.....
214.....	المطلب الاول:عينة البحث وأسلوب جمع البيانات.....
215.....	أولا: مجتمع وعينة الدراسة.....
216.....	ثانيا:أدوات الدراسة و جمع البيانات.....
217.....	ثالثا:إجراءات تطبيق أداة الدراسة.....
218.....	المطلب الثاني:صدق أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية.....
218.....	أولا- صدق و ثبات أداة الدراسة.....
226.....	ثانيا-أساليب المعالجة الإحصائية.....
227.....	المبحث الثالث:المعالجة الإحصائية -تحليل النتائج و تفسيرها.....
227.....	المطلب الأول:تحليل و تفسير إتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.....
227.....	أولا:الأساليب الإحصائية.....
228.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.....
228.....	أولا:دراسة خصائص أفراد العينة.....
232.....	ثانيا:تحليل فقرات ومحاور الدراسة.....
247.....	المطلب الثاني:إختبار الفرضيات وتحليل النتائج.....

254.....الخاتمة

256.....الخاتمة العامة

263.....قائمة المراجع

282.....الملاحق

الصفحة	الشكل
31	الشكل رقم (01): المفهوم العام للابتكار حسب النماذج الخطية
32	الشكل رقم (02): النموذج الخطي الموجه من خلال التكنولوجيا
34	الشكل رقم (03): النموذج المتزامن في الابتكار
35	الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الابتكار
40	الشكل رقم (05): يوضح القيادة وأسلوب الإدارة
46	الشكل رقم (06): أسباب فشل برامج الابتكار
61	الشكل رقم (07): استجابة المؤسسة لمقتضيات التغيير في الحاجات والرغبات الاستهلاكية
72	الشكل رقم (08): البحث و التطوير
79	الشكل رقم 09: التنظيم الوظيفي لنشاط البحث و التطوير
80	الشكل رقم (10): التنظيم حسب المشاريع لنشاط البحث و التطوير
81	الشكل رقم (11): التنظيم الشبكي أو المصفوفي انشاطات البحث و التطوير
103	الشكل رقم (12): الغاية من الابتكار
111	الشكل رقم (13): مكونات نظام الابتكار
131	الشكل رقم (14): التوزيع الجغرافي للبراءات سارية المفعول في العالم إلى غاية سنة 2013

- 135 الشكل رقم (15): حصة الدول العشرة الاولى من طلبات براءات الاختراع بالجزائر
- 160 الشكل رقم(16): يوضح المكانة التنافسية لمجمع صيدال
- 179 الشكل رقم (17):الهيكل التنظيمي السابق لمجمع صيدال
- 189 الشكل رقم(18): الهيكل التنظيمي الجديد لمجمع صيدال
- 230 الشكل رقم(19): عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
- 230 الشكل رقم(20): عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
- 
- 231 الشكل رقم(21): عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي
- 232 الشكل رقم (22): عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
- 236 الشكل رقم(23):مستوى البحث و التطوير في مجمع صيدال
- 239 الشكل رقم(24): مستوى التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة
- 242 الشكل رقم(25): مستوى الإهتمام بالموارد البشري في مجمع صيدال
- 245 الشكل رقم(26): مستوى استراتيجية مجمع صيدال
- 247 الشكل رقم(27):مستوى توفرترتيب اهمية متغيرات الدراسة بمؤسسة محل الدراسة

الصفحة	الجدول
22	الجدول رقم (01): تعريفات الإبتكار
26	الجدول رقم (02): المقارنة بين طرق الحصول على الإبتكار
28	الجدول رقم (03): بعض الامثلة عن أنواع الإبتكار (الجزئي و الجزئي)
69	الجدول رقم (04): تأثير الإبتكار على إستراتيجيات المؤسسة
112	الجدول رقم (05): أهم مراكز البحث و التطوير حتى سنة 1986
115	الجدول رقم (06): التطور التاريخي لهياكل البحث و التطوير بالجزائر
118	الجدول رقم (07): الإنفاق على البحث العلمي بالجزائر مقارنة مع بعض دول العربية لعام 2014
120	الجدول رقم (08): المراسيم المتعلقة بالأطر التنظيمية للبحث والتطوير
122	الجدول رقم (09): النسب المخصصة لنشاطات البحث و التطوير حول العالم
123	الجدول رقم (10): يبين تطور الباحثين في الجزائر فيما بعد التدرج للفترة 1982-2011
123	الجدول رقم (11): تطور عدد الطلبة المكونين بالخارج
124	الجدول رقم (12): نسبة المنشورات العلمية الجزائرية
127	الجدول رقم (13) : توزيع طلبات براءات الاختراع بين الدول المتقدمة و النامية عبر العالم.
128	الجدول رقم (14): توزيع براءات الاختراع المودعة عبر العالم بين المقيمين عبر المكاتب

- 129 الجدول رقم(15): التوزيع الجغرافي لبراءات الاختراع الممنوحة عبر العالم لسنة 2011.
- 132 الجدول رقم (16): وضعية براءات الاختراع بالجزائر للفترة 1998-2013
- 133 الجدول رقم (17): توزيع براءات الاختراع المودعة وفقا لمصدرها لسنة 2011 بالجزائر
- 133 الجدول رقم (18): توزيع براءات الاختراع المودعة حسب مجال النشاط
- 134 الجدول رقم (19): عدد الايداعات لطلب براءات الاختراع للدول العشرة الأولى في الجزائر لسنة 2012
- 135 الجدول رقم(20): مقارنة بين الجزائر ومجموعة دول من حيث براءات الاختراع
- 142 الجدول رقم (21) :حجم الاستثمار في صناعة الأدوية في لبعض دول الوطن العربي عام 2013
- 145 الجدول رقم (22) :الإنتاج العالمي للدواء لسنة 2015
- 146 الجدول رقم (23) :ترتيب عشر مؤسسات الأولى في العالم في مجال صناعة الأدوية لسنة 2015
- 155 الجدول رقم (24): الإتجاه العام للطلب على الادوية في الجزائر خلال الفترة 2008-2015
- 156 الجدول رقم(25):تطور سوق الدواء بالجزائر 2005-2012
- 158 الجدول رقم (26): الأصناف العلاجية المنتجة في مجمع صيدال
- 159 الجدول رقم(27):عدد الأصناف العلاجية في الجزائر
- 160 الجدول رقم (28):تحليل عام لدورة حياة منتجات مجمع صيدال

- 161 الجدول رقم(29):حصّة مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء2009-  
2012
- 162 الجدول رقم(30):سوق الادوية الجزائري لعام2011
- 154 الجدول رقم (31): درجة التركيز حسب Herschman et Herfindah
- 196 الجدول رقم (32):مقارنة المبيعات المحققة بالمبيعات المستهدفة لسنة  
2015
- 197 الجدول رقم(33):تطور مبيعات مجمع صيدال من 2005إلى سنة 2015
- 198 الجدول رقم (34):إنتاج مجمع صيدال بالكميات والقيمة في2015
- 198 الجدول رقم(35):الإنتاج المحقق مقارنة بالإنتاج المستهدف في 2015.
- 198 الجدول رقم(36):تطور إنتاج مجمع صيدال
- 199 الجدول رقم (37):قيمة مختلف مشتريات مجمع صيدال من احتياجاته في  
صنع الأدوية
- 209 الجدول رقم(38):أهم الإندماجات بين شركات الدواء خلال الفترة 1995-  
2012
- 211 الجدول رقم(39): البراءات المتحصل عليها مجمع صيدال 2005-2010
- 213 الجدول رقم (40) : تكاليف الإنفاق على البحث والتطوير خلال الفترة  
2015-2005
- 213 الجدول رقم (41):ميزانية البحث و التطوير في مجموعة من المخابر  
الصيدلانية
- 215 الجدول رقم(42) :تصنيف عمال صيدال
- 219 الجدول رقم(43): الاتساق الداخلي لعباراتالبحث و التطوير

- 220 الجدول رقم(44): الاتساق الداخلي لعبارات التكنولوجيا
- 221 الجدول رقم(45): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الإهتمام بالموارد البشري
- 222 الجدول رقم(46):الاتساق الداخلي لعبارات المحورإستراتيجية المؤسسة
- 224 الجدول رقم(47):صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
- 225 الجدول رقم(48): قيمة معامل ألفاومباخ لأداة الدراسة
- 226 الجدول رقم(49): قيمة الإحصائية للاختبار كلمنجراف سيمرنوف
- 229 الجدول رقم(50): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية
- 233 الجدول رقم(51): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور  
الأول:البحث و التطوير
- 
- 236 الجدول رقم(52): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور:  
التكنولوجيا
- 239 الجدول رقم(53): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور  
الإهتمام بالموارد البشري
- 242 الجدول رقم(54): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات جزء  
إستراتيجية المؤسسة
- 246 الجدول رقم(55):مستوى توفروترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بمؤسسة محل  
الدراسة
- 249 الجدول رقم(56): يبين تحليل التباين و الانحدار البسيط لنتائج لاختبار  
الفرضية الرئيسية
- 250 الجدول رقم(57):يبين تحليل التباين و الانحدار البسيط لنتائج اختبار  
الفرضية الفرعية الأولى



251 الجدول رقم(58):يبين تحليل التباين و الانحدار البسيط لنتائج اختبار  
الفرضية الفرعية الثانية

252 الجدول رقم(59):يبين تحليل التباين و الانحدار البسيط لنتائج اختبار  
الفرضية الفرعية الثالثة

# مقدمة عامة

## المقدمة العامة

من الواضح أن التطور الكبير في العلم و التكنولوجيا خلال القرنين الأخيرين أدى إلى تراكم معرفي كبير، حققت من خلاله الدول المتقدمة نموها الاقتصادي، ولعلّى أحد الأسباب في ذلك هو التطور الحاصل في رؤية المؤسسة للابتكار و الاستثمار على انه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة لها، و تبني المؤسسة خيار الابتكار كاستراتيجية تنافسية لمواجهة البيئة الخارجية، ومن خلال ذلك فقد أعطت الدول المتقدمة اهتماما كبيرا للتكنولوجيا و الابتكار باعتبارهما العنصران الرئيسيان من اجل زيادة الإنتاجية، و معدلات النمو، و تحقيق التنمية الاقتصادية ، كما ساهم البحث و التطوير في تسريع وتيرة الإبتكار، كونه يشكل ركيزة محورية لنقل المعرفة بين الدول و المؤسسات المحلية و العالمية، وهذا من خلال تزويد الفرد بمهارات التعلم، والوصول إلى المعرفة، و الإعتماد على المورد البشري لما يوفره من فرص كبيرة في دعم عملية البحث والتطوير من أجل الوصول إلى أحدث المعارف.

فالإستراتيجية هي الوسيلة الوحيدة التي تحمي المؤسسة من حالات الفشل والإنتهيار من أجل النجاح و البقاء و الإستمرار، وليس ضروريا أن تتنافس كل المؤسسات بنفس الطريقة، فكل مؤسسة تضع إستراتيجيتها الخاصة للتعامل مع خصومها المتنافسين لخدمة قاعدة عملائها المتعاملين معها، و عليه كل مؤسسة تسعى إلى تطوير إستراتيجيتها التي تمكنها من المنافسة بفعالية، فبرزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة، إنصبت أساسا في كل ما له علاقة بالإستراتيجية. و لذلك تقوم بدراسة كل ما يؤثر على الإستراتيجية التي تحددها أو تختارها المؤسسة سواءا تأثيرا مباشرا أو غير مباشرا.

يمثل سوق المنتجات الصيدلانية قرابة ثلث سوق الاستهلاك العالمي ونصف ما تحققه صناعة السيارات، إذ يعتبر أحد اكبر القطاعات الصناعية العالمية ( حصة سوق الأدوية تشكل 80% من هذا القطاع)، ويعتبر

البحث والتطوير والإبداع المستمر من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الصناعة الصيدلانية، وهذا ما يفسر نموها المتزايد و صراع أكبر الشركات على الحصة السوقية العالمية، وبدورها أصبحت الصناعة الدوائية مجال خصب للبحوث والتطوير وتنمين الدراسات العلمية، وقد عرفت في العقدین الأخيرین إهتماما كبيرا من طرف الدول والتكتلات المؤسسية في شكل شراكة وتحالفات إستراتيجية وهوما تسعى الجزائر لتثمينه كون قطاع الصناعة الصيدلانية من بين القطاعات الإستراتيجية في البلاد، والذي يحتل أهمية كبرى في السياسة الصناعية الوطنية.

حيث أصبحت المؤسسات الجزائرية تعيش هذا الواقع بكل ضغوطه، فبدأت تسعى وراء بناء إستراتيجيات طويلة الأجل لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة، والاعتماد على الإبتكار كأحد أهم مصادر التميز حيث يسمح للمؤسسة في ظل هذه التغيرات من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات التي تملئها بيئة الأعمال الحالية .

#### أولا: إشكالية البحث

في ظل واقع الإقتصاد الجزائري الذي يركز على صادرات المحروقات بشكل كبير و الذي أدى إلى تنامي فواتير الواردات ، سعت الجزائر إلى تبني سياسات و إتجاهات بالإستناد إلى إصلاحات و أفكار تنموية الهدف منها كسر التبعية للمحروقات و التنوع في قطاعات إقتصادها و النهوض بهذا الأخير حيث من بين القطاعات التي توجهت الجزائر إليها نجد قطاع الصناعة و بالتحديد الصناعة الدوائية للأهمية التي تمثلها في حياة الأفراد و المجتمعات من جهة و نسبتها من إجمالي القطاع من جهة أخرى، فمن هذا المنطلق يتضح لنا أهمية ومكانة الصناعة الدوائية في النظرة الحديثة و إنتهاج الدولة لسياسات هادفة للحد من فواتير الواردات الدوائية بالتحديد و تكثيف الإستثمارات الخاصة بهذا المجال لتطوره داخل حدودها الجغرافية و من هنا يمكن طرح الإشكالية الرئيسية والتي تمثل محور هذه الدراسة وهي:

ما مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسات الجزائرية عموما و "مجمع صيدال" خصوصا؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماذا نعني بالابتكار والإستراتيجية وما هي أبعادهما الأساسية والمفاهيم المرتبطة بهما ؟

2- ما هو دور البحث والتطوير في العملية الإبتكارية ؟

3- كيف يؤثر الابتكار على استراتيجية المؤسسة الجزائرية؟

4- ماهي وضعية الابتكار في مجمع صيدال.

5- ماهي المعوقات التي تحد من قدرة مجمع صيدال على الابتكار؟

**ثانيا: الفرضيات**

وعلى ضوء طرح الإشكاليات السابقة التي تبين معالم البحث تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر

إحتمالا للإجابة على التساؤلات السابقة وهي:

**- الفرضية الرئيسة: والمتمثلة في**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة الابتكار ضمن إستراتيجية مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .

**-الفرضية الفرعية الأولى**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة البحث والتطوير ضمن إستراتيجية مجمع صيدال عند مستوى الدلالة

0.05 .

**-الفرضية الفرعية الثانية**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة التكنولوجيا ضمن إستراتيجية مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .

## -الفرضية الفرعية الثالثة-

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة المورد البشري ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .

### ثالثا: حدود الدراسة

تسعى هذه الدراسة للكشف عن مكانة الإبتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية ومجمع صيدال خصوصا، لذلك فإن الحدود المكانية للدراسة ستتحدد في الجزائر و تحديدا مجمع صيدال، أما الحدود الزمنية فتتحدد على الفترة الممتدة بين 2013-2016.

### رابعا-أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في المكانة التي يحتلها الابتكار، حيث يعتبر موضوعا حيويا وهاما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، خاصة المؤسسة محل الدراسة(مجمع صيدال)، من أجل أن تحافظ على الأقل على حصتها السوقية و ضمان استمرارها في محيط يتسم بتنافس مستمر، مما يحتم على إدارة المؤسسة أن تضع بكل حزم برامج لتحسين ونشر ثقافة الابتكار بين جميع أفراد المجمع.

### خامسا-أهداف الدراسة

نطمح من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

### الهدف النظري

1- إعطاء صورة واضحة عن المفاهيم المرتبطة بالإبتكار وتوضيح الخلط الحاصل مع الإبداع و الإختراع و التجديد.

2- الكشف عن مدى أهمية الابتكار في المؤسسة وتسليط الضوء على أهم الأساليب المتبعة لتدعيم الابتكار.

## الهدف الميداني

- 3- معرفة وضعية الإبتكار في المؤسسة الجزائرية في ظل التغيرات التي تحدث في السوق.
- 4- يعد البحث مساهمة لجعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب إستراتيجية تعمل على تشجيع الابتكار.
- 5- إستخلاص النتائج وإستنباط التوصيات المقترحة للنهوض بالمؤسسات الجزائرية على ضوء نتائج الدراسة الميدانية لمجمع صيدال.

## سادسا: أسباب ودوافع الدراسة

إنّ إختيار هذا الموضوع كان على أساس عدّة أسباب يمكن ذكرها كالآتي:

- 1-تحديد بطريقة دقيقة وعلمية العوامل مهمة التي من الممكن أن تساهم في ترقية الإبتكار.
- 2- أهمية الموضوع ودوره في تفعيل وتطوير تنافسية المؤسسة الوطنية خاصة في مجال الصناعة الدوائية.
- 3-توعية المؤسسة الوطنية الصناعية بالدور الذي يلعبه الإبتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحوّلات التي تحدث .

## سابعا: منهج دراسة

ان الموضوع الذي ستم معالجته، وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها، ستفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات، يمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، وهو عبارة عن منهج علمي باستخدام أسلوب الوصفي التحليلي.

أدواته: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة.

## ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مركز البحث و التطوير لمجمع صيدال ، وتم إختيار عينة قصدية تتمثل في إطارات مركز البحث و التطوير، حيث هو المؤهل بالابتكار.

تاسعا: مصادر جمع البيانات و المعلومات

تمثلت المصادر المستخدمة في الدراسة في:

**1-المصادر الأولية:** تمثلت في:

- الإستبيان المقدم لإطارات مركز البحث و التطوير؛

-بعض الوثائق والمنشورات الداخلية وتقارير التسيير التابعة لمجمع صيدال؛

-بعض التقارير الدولية(المنظمة العالمية للملكية الفكرية، المعهد الوطني للملكية الصناعية، المنظمة العالمية للصحة).

**2-المصادر الثانوية:** وشملت مايلي:

-الكتب و الدوريات العربية و الأجنبية.

**عاشرا: الدراسات السابقة**

تهتم الدراسة بالإطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع الإبتكار والإستراتيجية بشكل عام، والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، والتي نقدم منها:

**الدراسات العربية**

**1- حداد والغدير، الإبتكار والابداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية،2004.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك مديري شركات الأدوية الأردنية وكبار موظفيها إلى أهمية الإبتكار و الإبداع في صناعة الأدوية، أثره في نجاح هذه الشركات، وقدرتها على تقديم منتجات جديدة، وتطوير منتجاتها الحالية، حيث ركزت على الدور الذي يؤديه دور الإبتكار والإبداع التسويقي في مجال



صناعة الأدوية وموقف تلك الشركات من ذلك، شملت عينة مكونة من جميع شركات الادوية الأردنية وعددها 17 شركة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1-تولي شركات الأدوية الأردنية أهمية مناسبة للبحث والتطوير وخاصة فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة، وتطوير المنتجات الحالية.

2-متابعة شركات الأدوية الأردنية لما يحدث في سوق الأدوية من إختراعات و إبتكارات ، وإهتمام بمقترحات الأطباء و الصيادلة.

3-هناك علاقة بين حجم الشركة وتبنيها لإستراتيجية ابتكارية.

### الدراسات في الجزائر

1-سامية لحول: " التسويق و المزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2007-2008

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح إلى تبيان دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في ظل المحيط التنافسي لمجمع صيدال، حيث تطرقت الباحثة في دراستها إلى التسويق الإبتكاري كأهم وسائل تحقيق التنافسية، إضافة إلى محاولة التعرف على أهم التغيرات العالمية في سوق الدواء.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1-على أهمية التسويق لاسيما الإستراتيجي.

2-التعرف على اهم المحددات ودعائم الميزة التنافسية في الصناعة الدوائية.

2- دويس محمد الطيب: "محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للإبتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009"

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح  
ورقطة، 2010-2011

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم وضعية الإبتكار في الجزائر وكذا البحث و التطوير وتحديد وضعية النظام الوطني للإبتكار بالجزائر مقرنة مع دول أخرى.  
توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1-النظام الوطني للإبتكار بالجزائر غير موجود تقريبا بسبب عدم فاعليته وكذلك ضعف المحيط الذي ينشط فيه(التمويل المالي ، النظام المصرفي).

2-عدم تجانس السياسة الوطنية للبحث و التطوير، وعدم تطبيق نتائج البحث صناعيا.

3-دراسة:بودلال علي، إدارة وابتكار التكنولوجي كاستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية،الجزائر،2010.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الإبتكار بالنسبة للمؤسسات الصناعية ،حيث حاولت معالجة التداخل بين الإبتكار والابداع وإشكالية التحكم في التكنولوجيا، وسياسة التصنيع المستخدمة في الدول العربية على الصعيدين النظري و العملي، حيث كانت عبارة عن دراسة نظرية .

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يجب أن يحتل الابتكار والابداع التكنولوجي مكانة هامة في اقتصاديات الدول العربية.

2- وضع سياسة علمية وتكنولوجية داخل المؤسسة، من أجل تبني استراتيجية تنافسية أخرى.

4-دراسة: بلمهدي عبد الوهاب و بروش زين الدين، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد

البشرية، الجزائر، 2011

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الابتكار في المنظمات من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، باعتبارها حجر الزاوية الأساس للتنمية المستدامة، وتطرقت الدراسة إلى كيفية التوصل إلى إطلاق المواهب والقدرات الإبداعية لدى العامل.

كما خلصت إلى أن المنظمات الجزائرية العمومية منها أو الخاصة في معظمها ليست مبتكرة، لذلك توصل الباحث إلى أهم النتائج، والمتمثلة في ضرورة اعتماد سياسات تشجع المبادرات الإبداعية وإزالة كل العوائق ونشر ثقافة الابتكار بالمنظمة.

5-صليحة بوصوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2015 .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الإبداع والتغيير بالجزائر وصيدال بصفة خاصة.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

1-إبراز نقاط التقصير في النظام الوطني الابتكاري كما ونوعا.

2- كما أوضحت الدراسة عدم قدرة الصناعة الصيدلانية المحلية على تغطية السوق المحلية والجانب

الإيجابي في الدراسة.

## الدراسات الأجنبية

1-Boukhalfa Benamar, innovation et économie de marché en Algérie , cas des industries agroalimentaires « IAA »,2006.

هدفت الدراسة إلى معرفة مكانة الابتكار في المؤسسات الغذائية، في ظل اقتصاد السوق والتحويلات الإقتصادية التي عرفتها الجزائر في المجال الصناعي. وتم اختيار المؤسسات الغذائية كعينة للدراسة في مجال.

حيث شملت عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية في القطاعين الخاص والعام , منذ 1996. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1-أن المجال التنافسي يحتم على مؤسسات هذا القطاع على تبني سياسات إبتكارية.

2-الإهتمام أكثر بالأفراد العاملين في هذا المجال.

2-Nicolas Dahan, l'innovation stratégique : apports et limites d'un nouveau courant, recherche,France2008.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إلى تحديد مفاهيم حول استراتيجية التنافسية، وكيفية اعتماد وتطبيق استراتيجية ابتكارية، وتحريك الموارد البشرية في ظل هذه الإستراتيجية. هذه كانت دراسة نظرية تحليلية ، إتمت على مجموعة من المعطيات الأكاديمية. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1-توصلت هذه الدراسة على أن كل من الابتكار والإستراتيجية، التنافسية ،ثلاثة عوامل مرتبطة و مكاملة لبعضها البعض.

2-الإهتمام بالموارد البشرية، بالمتغيرات البيئية.

**3-Aboubakry Gollock, Les Implications de l'accord de l'OMC sur les Aspects de Droits de la Propriété Intellectuelle qui Touchent au Commerce (ADPIC) sur l'accès aux Médicaments en Afrique Subsaharienne (Pierre GrenobleII,2008)Mendés France**

تهدف هذه الدراسة وهي أطروحة دكتوراه، حيث حاولت الوقوف على كيفية تأثير إتفاقية تريبس على الحصول على الأدوية في البلدان النامية، مع التركيز على تأثير الحماية على الإبتكار في مجال صناعة الأدوية .

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1-تشديد معايير حماية براءات الإختراع الصناعة الدوائية لم تؤدي إلى التحسين النوعي و الكمي للأدوية.

2-ولم تشجع على الإستثمار في البحث و التطوير في مجال الادوية.

**ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات السابقة**

دراستنا تبحث في مكانة الإبتكار ضمن استراتيجية المؤسسة في مجال صناعة الأدوية

فالدراسات السابقة اهتمت بالإبتكار كمفهوم في الأعمال، وكيف تستطيع المنظمات الإستفادة من الإبتكار حتى تحقق ميزة تنافسية في الأسواق. حيث ركزت معظم الدراسات على الإهتمام بالسوق و الموارد البشرية والمتغيرات البيئية.

حيث ستكون دراستنا نظرة شاملة على دور الإبتكار في تحقيق الإستمرار والبقاء، وسنركز بشكل أوسع على أن كيفية الإهتمام بالإبتكار ضمن الإستراتيجية كمفهوم يساعد شركات صناعة الأدوية على تحقيق التنافسية والريادة في ظل التطورات الحاصلة.

## الحادي عشر: هيكل الدراسة

تناول الدراسة أربعة فصول، **الفصل الأول** مفاهيم وخصائص الإبتكار و الإستراتيجية والعلاقة بينهما، أما **الفصل الثاني** فكان مكانة الابتكار في استراتيجية المؤسسة **الفصل الثالث** النظام الوطني للإبتكار و واقع صناعة الدواء، **الفصل الرابع**: وضعية نشاط الإبتكار ضمن استراتيجية مجمع صيدال.

# الجزء النظري

# الفصل الأول

مفاهيم وخصائص الإستراتيجية و

الإبتكار



## مقدمة

ظل مفهوم الابتكار يدرس في مجال الاقتصاد والإدارة، ورغم أهميته بقي هذا المفهوم خارج اهتمام المؤسسات، لأن المؤسسات كانت تهتم فقط بكيفية تطوير وتقديم المنتجات الجديدة، وظل الابتكار خارج اهتماماتها، ولكن نظريات الحديثة ربطت بين الإستراتيجيات و الابتكار.

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المنظمة وتكون منطلقا لاستراتيجياتها، فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الإبتكاري فيها، فالمنظمة تشعر بحاجة للابتكار والتجديد وقد تعتبره خيارا استراتيجيا ومنظما ومرتبطا بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه، إضافة إلى تأثر الابتكار بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبحجم المنظمة .

## المبحث الأول: مفهوم وخطوات تحديد الإستراتيجية

إن الإتجاهات المعاصرة في ميدان الإدارة، إدارة المنظمات على اختلافها تؤثر إلى أن معظم منظمات الأعمال التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها، تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البناء و النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل له، ولإنجاز هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية

### أولاً: تعريف الإستراتيجية

استخدمت كلمة الإستراتيجية من زمن بعيد في المجال العسكري وتعني فن القيادة الحربية عند اليونانيون (strategos) أي كيف يستغل القائد العسكري كل العوامل المحيطة به من أجل ضمان النصر في المعركة<sup>1</sup>.

وقد انتقل هذا المصطلح إلى مجال الأعمال (الاقتصاد و السياسة) في بداية القرن الماضي، مما جعل معظم المؤسسات الاقتصادية الكبرى تلجأ إلى استخدام الخطط الإستراتيجية لإفتكاح مكانة وحصصة سوقية معتبرة في السوق العالمية .

وكما أنه هناك العديد من التعارف لهذا المصطلح باختلاف وجهات النظر، حيث عرف Chandler الإستراتيجية على أنها تركز على تحديد الأهداف والمقاصد على المدى الطويل لمؤسسة، تبني وسائل الفعل وتخصيص الموارد من اجل بلوغ أهدافها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج التطبيقية، دار الثقافة، مصر، 2006، ص62.  
<sup>2</sup> Raymond Alain Thiétart . **Stratégies**, france. paris, ,dunod, mise en œuvre méthodes. concepts, 2005,p22.

تعريف Thomas للإستراتيجية هي خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة و أهدافها، بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية<sup>1</sup>.

أما Ansof فيرى أن الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من المعرفة، أو عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق إدارة المؤسسة عبء تحقيق تكيف المنظمة بهذه التغيرات البيئية .

وكحوصلة لما طرح سلفا من تعاريف ومفاهيم حول الإستراتيجية فهي عبارة عن مجموعة من القرارات المتخذة من طرف المنظمة بهدف تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها نموا وتوسعا واستمرارية وفق موارد مادية وبشرية متاحة، ومتغيرات بيئية تتكيف معها باستمرار.

**المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية و أهميتها**

**أولا- خصائص الإستراتيجية**

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية وهي:<sup>2</sup>

**1-الأهداف البسيطة طويلة الأجل**

إن الأساس الذي تقوم عليه الإستراتيجية الخاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا، فإنه إذ لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاها ثابتا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

<sup>1</sup> Ibid, P23.

. Stratégies, ,péarson education, paris,France ,2006,p100. <sup>2</sup> Alain Desreumaux

## 2- تحليل البيئة التنافسية

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد جهات حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء العميل و سعادته كهدف أساسي من أهدافها.

## 3- التقييم الموضوعي للموارد

يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكانيتها الأساسية و تتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة

بالموردين و نظم مراقبة الجودة.

## 4- التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات

لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة و يتطلب التنفيذ المؤثر للاستراتيجية توفر السيطرة و القيادة، ونعني هنا الهياكل التنظيمي و النظم الإدارية التي تتضمن الالتزام و التنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية. إن الإستراتيجية الخاصة بأي مؤسسة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال الأهداف الكثيرة التي تقوم الإدارة بوضعها والمبادئ التي يتم وضعها كأساس للعمل، ومن خلال السياسات التي تضعها المؤسسة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Dumoulin Régis, Simon Eric, **Stratégie de rupture et PME : La répliation impossible**, revue française de gestion, vol 31, N° 155, 2005, p320.

## ثانياً: أهمية الإستراتيجية

يتسم المناخ الدولي في القرن الواحد والعشرين بتعدد و تنوع التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية في ظل الأوضاع الإقتصادية المتجددة وتغير في بيئة الأعمال ونقص الموارد واحتدام المنافسة، الأمر الذي يدعو أن تكون هذه المؤسسات أكثر مرونة وتكيفاً وما يفرض عليها انتهاج مدخل استراتيجي لأخذ مكان على خريطة العالم الصناعي الجديدة.

ومما يتطلب منها ابتكار خطط إستراتيجية تواكب كل الظروف و تحقق نمواً وتوسعا من أجل بقائها واستمراريتها.

فقد أصبح على المؤسسات اليوم إذ أرادت الإستمرارية والنمو لأن تنتهج إستراتيجية طويلة الأجل لمواجهة كل التغيرات الطارئة للمحيط، والتهديدات الممكنة من طرف المنافسين، فلا الذكاء، ولا التجربة كافيين لإعداد خطط نمو و توسع ولا يمكن الإعتماد عليها فقط. بل يتعدى ذلك بكثير أي يستلزم توفر إستراتيجية تأخذ بعين الإعتبار المحيط المتقلب والمنافسة الشديدة و قدرة المؤسسة على التأقلم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خطوات و مستويات الإستراتيجية

#### أولاً- خطوات تحديد الإستراتيجية

لتحديد الإستراتيجية المناسبة لابد من توفر مهارات سلوكية راقية في مجال التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المؤسسات، و الخطوات اللازمة لوضع هذه الإستراتيجية هي:

---

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2002، 122.

## 1-الإعداد لوضع الإستراتيجية

في هذه الخطوة لابد من<sup>1</sup>:

- أ- وضع نظام لتخطيط استراتيجي تحدد فيه الخطوات الضرورية لإعادة الخطة الإستراتيجية المناسبة لوضعية المؤسسة، وفيه أيضا تحدد مساهمة المديرين والاستعانة بخبراء خارجيين.
- ب-دراسة أهداف المؤسسة حيث أن الأهداف العامة تحدد شكل المؤسسة في المستقبل وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه فهذه الدراسة ترشد المديرين إلى وضع معالم الإستراتيجية.
- ج- دراسة سياسات المؤسسة بحيث أن لا تتعارض مع الإستراتيجية التي وضعتها، وقد لا يتحقق هذا الإنسجام جزئيا بين السياسات والإستراتيجية خاصة عندما تكون المؤسسة تمر بظروف حادة.

## 2-تقييم البيئة التي تعمل بها المؤسسة

تؤثر البيئة تأثيرا كبيرا على إستراتيجية المؤسسة فهذه البيئة مكونة من سوق، منافسين، موردين، تكنولوجيا، تنظيمات سياسية وقوانين، ولتقييم البيئة لابد من<sup>2</sup>:

### أ-جمع المعلومات

فعلى المؤسسة جمع أكبر قدر ممكن من معلومات البيئة والقيام بتحليلها لتحديد الإستراتيجية المناسبة وعملية جمع المعلومات عملية تكتسي أهمية كبيرة فلا بد من تحديد كيفية جمع المعلومات ثم تحديد معلومات البيئة التي تهتم المؤسسة وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة لإعداد الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Chassange G et autres, **Stratégie et esprit de finesse**, ed, economica, paris, 2002, p97.

<sup>2</sup> Michel Marchesnay : **Management Stratégique**, Les Editions L'Adreg, France, 2004, P145.

## ب-تحديد مصادر المعلومات

هناك مصادر متعددة لجمع المعلومات منها الغرف الصناعية والتجارية، الوزارات، المجالات العلمية في الإقتصاد والإدارة، مراكز البحوث العلمية، مكاتب الاستشارات الإقتصادية، الباحثين والأساتذة المختصين...إلخ.

## ج- اكتشاف الفرص و التهديدات

على المؤسسة أن تكشف الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة من خلال المعلومات التي جمعت يتم توفير البيانات الأساسية بشكل مناسب لكل المسؤولين و تناقش و يتم تقديم تقارير عنها بحيث تركز على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات ومن ثمة يمكن التنبؤ ووضع الافتراضات التخطيطية من خلال استخدام أساليب العصف الذهني وغيرها<sup>1</sup>.

## د- تحليل التهديدات و الفرص

لتحليل التهديدات و الفرص لابد من وضع هذه التهديدات و الفرص في شكل قائمة و تحديد تأثير كل عنصر منها في تحقيق الأهداف بإعطائه قيمة معينة لتحديد مدى التأثير مقارنة بالعناصر الأخرى، ثم تحديد احتمال حدوث كل عنصر من العناصر يعني امكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العلمي ومن ثمة تحديد كل عنصر في إستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Emmanuel Metais : **Stratégie D'entreprise, Evolution de la Pensée**, groupe EDHEC, ; vol 4, n1, mars France 2001,P78.

<sup>2</sup> Altintas G, , **Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour leManagement Stratégique?**, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec,2012,P200.

### 3- تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة

لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات إذا لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات داخلية لذلك، إن هذه العملية تتمثل في التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب قوتها وبناءا عليه نعرف القدرات المتوفرة حالي.

### 4- دمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة

من المهم جدا دمج تقييم أداء المؤسسة الداخلي مع ما تم التوصل إليه من تهديدات في البيئة في إطار واحد يمكن من وضع إستراتيجية وتتم عملية الدمج عن طريق استخدام النموذج للتحليل بين البيئة والأداء<sup>1</sup>.

#### ثانيا: مستويات الاستراتيجية

اختلف الباحثون في تحديد مستويات الإستراتيجية، فقد طرح كل من Strickland و Thomson أربعة مستويات:

إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي، إستراتيجية مستوى التشغيل؛ وقدّم Logan و Newman مستويين للإستراتيجية:

استراتيجية الأعمال، السياسة الوظيفية، وغيرها من التصنيفات التي قدمها الباحثون. في حين يعتبر التصنيف المتبع في مختلف المؤسسات و المتعامل به في الأدبيات الإستراتيجية و هو تصنيف Johnson و scholes باعتبار أن مستويات الإستراتيجية ثلاثة مستويات<sup>2</sup>:

إستراتيجية المؤسسة ككل، إستراتيجية مجال النشاط، إستراتيجيات الوظيفة.

<sup>1</sup> DUFLOS M. G. , **Innovation et stratégies d'acquisitions dans l'industrie pharmaceutique: analyses empiriques**, Thèse Doctorat en Sciences Économiques, Université de Paris ,2007: [www.WikiMemoires.com](http://www.WikiMemoires.com).

,paris, France,2007,p25. ,de boeck <sup>2</sup> G,Pellicelli, **stratégie d'entreprise**



## 1- إستراتيجية المؤسسة ككل

حيث تشمل المؤسسة ككل و الهدف من هذه إستراتيجية هو الاستجابة لتطلعات الملاك و الأطراف الأخرى المشاركة، وذلك من خلال المحاولات للإجابة عن السؤال: ماهي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة أو تدخل أو تخرج منها. وبالتالي البحث عن الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.

## 2- إستراتيجية مجال النشاط

وتهتم هذه الإستراتيجية بالبحث عن عوامل النجاح في السوق المستهدف بهدف الحصول على ميزة المقارنة بالمنافسين. وتهتم هذه الإستراتيجية بتحديد المنتجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها في الأسواق، وتحديد أي المنتجات التي يجب أن تعرض أو تقدم ولأي صنف من الزبائن بحث لا يتعارض ذلك مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والذي يتمثل في تحقيق مردودية أكبر في المدى الطويل و تحقيق النمو والسوق و ... إلخ وبمعنى آخر ينصب الإهتمام حول التحديد بوضوح ما هي احتياجات الزبائن أو المستعملين ومنهم منافسين كل مجال نشاط استراتيجي<sup>1</sup>.

## 3- الإستراتيجيات الوظيفية

وفي هذا المستوى من الإستراتيجية يتم تحديد كيفية الإستجابة الفعالية للتوجهات الإستراتيجية المحددة على المستوى الكلي في كل مجال نشاط استراتيجي من طرف مختلف أجزاء المؤسسة. أي بمعنى أن نجاح الإستراتيجيات التنافسية يرتبط بشكل كبير بالسلوكيات المتبناة و القرارات المتخذة على المستوى التشغيلي. وتسمى هذه الإستراتيجيات بالسياسات.

<sup>1</sup> Torset C, , **Réflexion et Processus Stratégiques: confrontation de quelques styles demanagement**, Communications aux 15eme Journées Nationales des IAE – septembre, (without acountry), 2001,P62.

وما يمكن أن نخلص إليه هو أنه لا يمكن الفصل بين المستويات الثلاث للإستراتيجية فكل مستوى من هذه المستويات يرتبط بشكل أو بآخر بباقي المستويات.

## المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية

### المطلب الأول: الاستراتيجيات الشاملة " لبورتر "

#### أولاً: إستراتيجية الريادة بالتكلفة<sup>1</sup>

تسعى المؤسسات إلى تطبيق الريادة بالتكلفة كإستراتيجية شاملة، بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات أو الخدمات و بنفس الجودة، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعار أقل من أسعار المنافسين للحصول على حصة سوق أكبر، وطرد المنافسين تماماً من الصناعة.

ويكون سعي المؤسسة نحو أن يكون المنتج ذو تكلفة منخفضة في الصناعة فعالاً، تتكون الصناعة من الكثير من المستثمرين ومرونة سعرية كبيرة، وعندما تكون طرق التميز محدودة في الصناعة، ولما لا يهتم العملاء للماركات التجارية أو يكون عددهم كبير و يملكون قوة مساومة كبيرة.

حيث عادة ما تتغلغل هذه الإستراتيجية الناجحة في المؤسسة ككل، وتستطيع ذلك بواسطة وسائل

متعددة تتجسد في الخيارات الثلاثة التالية:

#### 1-المنتج

تميل المؤسسة عادة إلى إختيار مستوى منخفض من التمييز في المنتج (نمطية و قياسية المنتجات)، أولاً لأن التمييز مكلف فإذا أنفقت المؤسسة موارد إضافية لجعل المنتجات متميزة، ترتفع

<sup>1</sup> Pellicelli G, Op.cit, P154.

معدلات تكاليفها، وثانيا لان نمطية المنتجات و بساطة النظام الإنتاجي تمكن من تحقيق إقتصاديات الحجم<sup>1</sup>.

## 2-السوق

أما عن خيار السوق، فنتجاهل المؤسسة كل الشرائح و الأجزاء الخاصة في السوق، حيث توجه منتجها إلى المستهلك العادي، و الدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها و إنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، و مهما كان فإن السعر المنخفض لمنتجات المؤسسة يعتبر عامل جذب قوي للعملاء، كما أن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية الريادة بالتكلفة نجدها تبحث عن تغطية أسواق واسعة جدا تصل جغرافيا حتى عولمتها<sup>2</sup>.

## 3-التجديد و الابتكار

وهما عنصرين مهمين جدا في إستراتيجية الريادة بالتكاليف، فهي لم تعد تربط فقط بحجم الإنتاج ومنحنى التعلم، بل وأيضا برفع الكفاءة الإنتاجية والتجديد المستمر للإستجابة لحاجيات السوق، حيث تهتم المؤسسة بتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج المرنة وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد تتميز بالكفاءة، مثل تسيير الموارد البشرية وتنميتها بواسطة برامج تدريب الملائمة و نظم مكافئات المناسبة، والتي تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم إنتاجية العمال، ويكون هذا التطوير على مستوى كل وظائف المؤسسة.

<sup>1</sup> Frédéric Leroy, **les stratégies d'entreprise**, Volume production cumulée Dunod,Parise, France, 2001,p132.

<sup>2</sup>-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص96.

## أ-مزايا استراتيجية الريادة بالتكاليف

إن أهم ميزة لهذه الإستراتيجية هي بأنها تشكل عائق دخول قوي في مواجهة المنافسين الجدد والمنتجات البديلة، حيث يصعب مجارات المؤسسة التي تتبنى هذا الخيار من حيث تكاليفها وأسعار منتجاتها<sup>1</sup>..

## ب-عيوب استراتيجية الريادة بالتكاليف

\*- فقدان أهمية الميزة التنافسية في الصناعة، إما لتمكين المؤسسات المنافسة من التقليد و هكذا لم تعد المؤسسة تملك مكانة الريادة بمفردها و لم تعد للميزة التي تقدمها معنى في السوق؛

\*- من أخطر العيوب التي تهدد استراتيجية التكاليف هو تركيز المؤسسة على متابعة التكاليف و السعي إلى تقليصها على كل المستويات، وإهمال المخصصات المالية اللازمة للبحث و التطوير، و هذا يعني عدم متابعة

الأسواق و الإستجابة لتطوراتها، و إهمال التميز و جودة منتج المؤسسة؛

\*- تسعى المؤسسة بانتهاج استراتيجية الريادة بالتكلفة إلى تحقيق التفوق على المنافسين و ذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج السلع وخدمات بتكاليف أقل من تكاليف المنافسة.

## ثانيا: إستراتيجية التمييز

وتتطوي هذه الإستراتيجية على تقديم سلعة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من إهتمامه بالسعر، فتنتمى المؤسسة من تقديم عرض

---

<sup>1</sup> Bouyoud, F. **Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises**, conservatoire national des arts et métiers (CNAM) LIPSOR(laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation), thèse doctorat en sciences de gestion, 2010,p123.

مختلف متميز عن منافسيها مع إدراك عملائها بذلك، إذ ينفرد منتجها بسمة أو مجموعة من السمات التي يرغب بها العميل والتي تكون عاملا محددًا للشراء و دافعا قويا له<sup>1</sup>.

فكيف للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين؟

ترتكز هذه الإستراتيجية على عوامل عديدة يمكن على أساسها بناء ميزة التمييز، و التي يمكن اعتمادها إما منفردة أو في شكل توفيقات تشمل أكثر من خاصية في منتج واحد، وتمنح المنفعة التي يرغب بها العميل، و ترتبط إمكانيات التمييز بطبيعة الصناعة فيمكن أن تكون مبنية على أداء المنتج أو على شبكة التوزيع أو الخدمات المرافقة و عوامل أخرى<sup>2</sup>.

### 1-مزايا استراتيجية التميز

حيث تمكن هذه الإستراتيجية الناجحة من:

أ- فرض سعر أعلى لمنتجاتها و كسب ولاء العملاء، حيث يصبح ارتباط هؤلاء بمنتجها بالسمات المتميزة أعلى من حساسيتهم للسعر؛

ب- كما أن ولاء العملاء لمنتج السوق يتضمن حماية المؤسسة من منافسيها، فهو مصدر قوة ذو قيمة كبيرة يمكن من إقامة عوائق دخول للمنافسين الممكنين و للمنتجات البديلة في نفس الصناعة.

### 2-عيوب استراتيجية التميز

فقدان أهمية عوامل التميز لدى العملاء، إما لنمطية المنتج أو لتحول أذواق و رغبات المستهلكين وهذا ما يتطلب دراسة و متابعة لتطور منحنيات الشراء لدى المستهلك، أو تحول العملاء إلى منتجات المؤسسة المنافسة الرائدة بالتكلفة، خاصة إذا ما أضافت هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجاتها، فنتمكن بالتدريج من إلغاء عوامل التمييز منتج المؤسسة.

<sup>1</sup> Mayrhofer, U. **Management stratégique**, Bréal, Paris, 2007,p77.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن 2011، ص 56.

أما أخطر تهديد يواجه هذه الإستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدى الاحتفاظ بالتميز، ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة، و البحث و التحديث.

تعني استراتيجية التمييز الاستثمار الفعلي في المنتج لكي يبدو مختلفا أكثر عن المنافسين وتتمكن المؤسسة من خلق ولاء لدى العملاء الغير الحساسين للسعر لأسباب موضوعية أو ذاتية .

### ثالثا- إستراتيجية التركيز

تعني إستراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة العمالقة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معيناً لا تخدمه هذه المؤسسات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة أنها تهدف للربح بدلا من النمو<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الإستراتيجية القاعدية

وتندرج هذه الإستراتيجيات ضمن الإستراتيجيات الشاملة التي قدمها "بورتر"، وتعتبر هذه الخيارات الإستراتيجية المقدمة من طرف "بورتر" مازالت ثابتة وهي لا تتجاوز ثلاث خيارات إستراتيجية و كل ما قدم من تصنيفات لم يمس بالإستراتيجيات الشاملة الثلاثة بل يندرج ضمنها، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفهوم وتعريف، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن، 2005، ص 215.

<sup>2</sup> M, Porter, **Choix Stratégique et Concurrence**, Paris, édition economica, 1982,p46.

## أولاً: الطرح الكلي للخيارات الإستراتيجية

وتشمل:

### 1- استراتيجيات تدعيم الوضعية الحالية<sup>1</sup>

وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة تتسم بإمكانية التنبؤ بها. وتعمل المؤسسة في هذه الحالة بالتركيز في مجال الأعمال الحالية بهدف تقويم وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.

### ثانياً- الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة

#### 1- إستراتيجية التخصص<sup>2</sup>

التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة، وفي غالب الأحيان يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة أمام المؤسسة التي تطمح إلى تحقيق النجاح سواء من خلال ميزة التكاليف أو التمييز في خصائص منتجاتها و خدماتها.

#### 2- إستراتيجية التنوع

وتعتبر هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص، حيث يتمثل التنوع في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة سواء كانت تلك الأنشطة في علاقة مع النشاط الرئيسي أم لا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> G ,johnson ,H Scoles ,*stratégique*, publi union ,paris, Fance, ,2002,p349.

<sup>2</sup> J.P.Helfer, *Management stratégie et organisation*,6éme édition,ed,vuibert,2006,p197

<sup>3</sup> مزهودة عبد الملوك. مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه غيرمنشورة،جامعة لعقيد الحاج لخضر،باتنة ، 2007 ، ص115.

### 3- إستراتيجية التدويل أو العالمية<sup>1</sup>

ويقصد بالإستراتيجية العالمية امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية للمؤسسة فهي بالتالي تتضمن التوسع في حجم العملاء المستهدفين...

### 4- إستراتيجية التراجع عن الإستثمار

ويتم تبني هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة التي انخفض معدل تحقيق أهدافها عما سبق السابق، وتكون عملية التراجع إما الإنسحاب من مجال النشاط ما نظرا لعدم امتلاكها للكفاءات الكافية للعمل فيها، وهي تسعى بذلك لتركيز جهودها نحو مجال نشاط معين لتحقيق مكاسب أكثر.

### ثالثا: الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة

#### 1- إستراتيجية النمو

تعتبر إستراتيجية النمو من بين أهم الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تبنيها من أجل تحقيق التطوير، و يمكن التميز بين نوعين من النمو فهناك نمو داخلي ونمو خارجي وعادة ما تتبع المؤسسة إستراتيجية النمو الداخلي أولا ثم تتبعها بإستراتيجية النمو الخارجي.

أ- إستراتيجية النمو الداخلي<sup>2</sup>: وتتضمن تطوير الإستراتيجيات من خلال إنشاء الموارد الخاصة و كفاءات المؤسسة. و تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل إذا كان النشاط الذي تريد المؤسسة إنشائه غير موجود في السوق.

<sup>1</sup> الكبيسي عامر خضر، التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات)، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية، 2006، ص163.

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمن العمري، منهجية إدارة الجودة الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2003، ص25.



ب- إستراتيجية النمو الخارجي: وتهدف المؤسسة من إتباعها لهذه الإستراتيجية إلى توسيع مجال نشاطها، حيث لا تكتفي بتشغيل مواردها وكفاءاتها وإنما تلجأ إلى أعوان خارجيين وذلك بإتباع إحدى الطرق التالية:

الإقتناء، التكامل، الإندماج أو الشراكة. ف شراء نشاط بالكامل يمثل أحد أهم الحلول التي تمكن المؤسسة الإستفادة من الكفاءات و شبكاتنا المشتركة.

### المبحث الثالث: مدخل إلى الابتكار

مع تقنية المعلومات وتزايد المنافسة وتنوع الأسواق، أخذت المؤسسات الاقتصادية تدرك شيئاً فشيئاً أهمية الإبداع والابتكار ودورهما كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتجات، أسواق، عمليات تقنية و أساليب جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية لا تقل قيمة و كفاءة عن أي مصدر آخر .

مما جعل الشركات الحديثة تنتهج عدة أساليب واستراتيجيات للإبتكار، وإن الساحة العالمية تبين مدى الاهتمام بظاهرة الابتكار خاصة في الدول المتقدمة ومدى تركيزها واهتمامها بهذا الموضوع.

### المطلب الأول: مفاهيم الإبتكار

قبل الوقوف على تعريف الإبتكار، لابد من الوقوف عند بعض المصطلحات ذات علاقة، كما يقول ألكسندر روشكا "إن الإبتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه و أبعاد متعددة"<sup>1</sup>

كما نلاحظ أن عادة ما يتم الخلط في استخدام المفاهيم التالية: الإبداع، الاختراع، التحسين وهذا ما يدعونا إلى توضيح الاختلافات بينها و بين الابتكار على النحو التالي:

### أولاً-الاختراع و الابتكار

في الغالب يشيران إلى نفس المعنى بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد وعادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، ولكن لابد من التمييز بين الاختراع و الابتكار.

<sup>2</sup>-مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص90

فالاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات الاجتماعية.

أما الابتكار فيرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، بوصفه إعادة تشكيل الأفكار الجديدة.

### ثانياً: الإبداع و الابتكار

الإبداع هو التوصل إلى حل متميز لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة ، أما الابتكار فهو تطبيق الحل للمشكلة أو الفكرة الجديدة، وعليه فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة و الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج، فإذا كان هذا التصنيف نوعاً ما قديماً و لم يعد عملياً لأن أغلب الشركات تقوم بإنتاج الأفكار والمفاهيم الجديدة وهي التي تحولها إلى منتج جديد.

### ثالثاً: التحسين و الابتكار

التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على المنتجات الحالية مما يجعلها أكثر كفاءة ، تنوع أو ملائمة في الاستخدام، أما الابتكار إذا كان إبتكار جذري فهو يتمثل في التوصل إلى منتج جديد أو لعملية جديدة تختلف كلياً عن ما سبقها، أما إذا كان الإبتكار التحسيني (التدريجي) فهو التوصل إلى منتج جديد من خلال التحسينات الكثيرة أو القليلة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية.<sup>1</sup>

وبعد هذه المقارنة بين المصطلحات، يمكن التطرق إلى بعض التعريفات الخاصة بالابتكار وهي:<sup>2</sup>

يعرف الابتكار حسب المفهوم الشائع والأكثر تداولاً إلى أنه" التوصل إلى ما هو جديد"<sup>3</sup>، أما لوك كاتي فعرف الابتكار بأنه" يفهم عموماً كمقدمة شيء جديد أو طريقة جديدة، أو تأليف المعرفة في المنتجات الجديدة" أو هو" فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها"، أما

<sup>1</sup> -عين أعماراً منصور: الإبداع و الابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و19 ماي 2011، ص 2 .

<sup>2</sup> -نجم عبود نجم: القيادة و إدارة الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2012، ص33.

<sup>3</sup> -حداد، شفيق إبراهيم، الغدير، حمد راشد: الإبتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، الأردن، المجلد السابع، العدد الأول، 2004، ص: 81.

توم بيتر "فأشار إلى أن الابتكار هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره"، وكما عرف جارد ليبورث الابتكار بأنه " تقديم شيء جديد" وأشار إلى مفهوم الابتكار بأنه " العملية التي تحول المعرفة إلى القيمة" أما من منظور المنظمة فعرف على أنه " يبدأ من الأفكار المبتكرة إلى عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة ضمن المنظمة يكون من قبل الأفراد أو فريق العمل"<sup>1</sup> وهذا ما أشار إليه المفهوم الاقتصادي لـ جوزيف شومبيتر حيث عرفه "الابتكارات التي تنحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية، وتحفز النمو الاقتصادي وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية، وتحسين الرفاهية الاجتماعية وأكد بيتر داركر ما قاله شومبيتر في تعريف الابتكار بقوله "التخلي المنظم عن القديم"<sup>2</sup>

في الجدول التالي أهم تعاريف الإبتكار لمجموعة من الباحثين والمختصين :

- 
- 1- تيقاوي العربي: دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية ، دراسة ميدانية تحليلية، ملتقى دولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و19 ماي 2011، ص 11 .
  - 2- دراكر، بيتر ف: الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة بطرس، صليب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2002، ص: 514

الجدول رقم (01):تعريفات الإبتكار

المؤلف	التعريف	الملاحظات
سيندر ودورت p2003	إنشاء الحلول الفريدة للزبائن	تزايد تأكيد في الشركات الهندسية (صناعة الأجهزة) على تقديم الحلول الجديدة لحاجات الزبائن
دين سيمونتون 1999	فكرة أصلية أو منتج أصيل ويتم تبنيه	في النموذج الدوراني للإبتكار لا يكفي أن يأتي الإبتكار بالجديد فقط بل أن يعمل أيضا
رنكو 1999	الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة في حين الإبتكار هو عمل الأشياء الجديدة	رغم ما يبدو على الإثنين من التعاقب حيث التفكير يسبق عمل الأشياء، إلا أن كلاهما لا يخضعان لتعاقب خطي بسيط لأنهما متداخلان ومتفاعلان مع بعض
فيجاي سات 2003	عملية إنشاء أو العمليات الجديدة للأسواق الحالية أو الجديدة	أن المنتجات الجديدة تزيد الربحية في حين أن العمليات الجديدة تخفض التكاليف وتحسن الجودة ويمكن أن تدخل منتجات جديدة
فورنهام 2008	الإبداع عملية ترتبط بالعمل الخلاق الفردي في حين أن الإبتكار يرتبط بالعمل في سياق تنظيمي	أن الإبداع يتركز في مرحلة الأفكار وربما يرتبط بالخلق الأدبي و الفني، أما الإبتكار فإنه تحويل الفكرة إلى شيء (منتج أو خدمة) جديد

Source : Martinet AC, **Stratégie et innovation**, in **Encyclopédie de l'innovation**, Philippe Mustar et Hervé Penan (eds), Economica, Paris,2003,p 35.

من كل هذا نخلص إلى تعريف الذي نقدمه للإبتكار بأنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد

يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص144.

## المطلب الثاني: الأسباب المؤدية للإبتكار مصادره

### أولاً- أسباب المؤدية للإبتكار

لماذا تلجأ المؤسسات إلى الإبتكار وتحمل المخاطر المرافقة لذلك؟ إن هذا التساؤل يدفعنا للبحث

في الدوافع والأسباب المؤدية لذلك:<sup>1</sup>

1- إن الإبتكار يسمح بتفعيل الطلب, خاصة في الأسواق المشبعة وهذا عن طريق تنشيط الطلب الأولي (التجهيزات) بتقديم عروض جديدة من جهة, وتنشيط الطلب الثانوي (التجديد) لإطالة دورة حياة المنتجات الحالية من جهة أخرى؛

2- الإبتكار يسمح بتنشيط العرض والحصول على مصادر جديدة للدخل, حيث أن المؤسسة التي تهدف إلى النمو يكون للإبتكار دوراً رئيسياً لتطور نشاطها وهذا عن طريق تقديم منتجات جديدة تسمح بتوسيع عرض المؤسسة و تلبية حاجات جديدة في السوق, والتوسع في نشاطات جديدة تسمح بتغلغلها في أسواق جديدة؛

3- إن الإبتكار يسمح بالتغلب على تقادم المنتجات وتحقيق الربحية, حيث أن خطر تقادم المنتجات وفقدانه لعوامله التمييزية يؤثر في ذهن المستهلك وبالتالي التأثير على الربحية, لذا يلعب الإبتكار دوراً رئيسياً هنا من خلال تكوين مصادر جديدة للتمييز تسمح بتحقيق الربحية؛

4- يسمح الإبتكار بمواجهة المنافسة, حيث أنه في الأسواق المشبعة لا يمكن تطوير الحصة السوقية إلا عن طريق الإبتكار الذي يسمح بإنشاء فرص تمنح تقدماً أمام المؤسسات الأخرى و تعمل على تطوير مبيعات المؤسسة خاصة في الأسواق الجديدة؛

---

2- بهاز الجليلي، خامرة الطاهر: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ملتقى الدولي حول المؤسسة الإقتصادية والإبتكار، الجزائر جامعة 8ماي 1945 بقالمة، 2008، ص135.

5- الإبتكار يمكّن المؤسسة من التعامل مع الموزعين من موقع قوة و هذا في إطار العلاقة المضطربة بين المنتج و الموزع, لأن الموزعين لهم رغبة كبيرة في المنتجات الجديدة ذات الأهمية الكبيرة, مما يجعل نتائج التفاوض غالبا في صالح المنتج؛

6- يعمل الإبتكار على إعطاء قيمة للإتصال بين المؤسسة و زبائنها, وهذا من أجل إعادة الإهتمام بها أو البحث عن زبائن جدد؛<sup>1</sup>

7- إن الإبتكار له الفضل الكبير في تقديم عدد كبير من المنتجات الكهربائية و الميكانيكية التي تساعد في إستهلاك الطاقة وبالتالي الحد من أزمة الطاقة؛

8- يمكن الإبتكار من الإنتاج بكميات كبيرة وبالتالي تحقيق أرباح وإنخفاض أكبر بالتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار المنافسة.<sup>2</sup>

## ثانيا-مصادر الإبتكار

توجد عدة طرق للحصول على الإبتكار منها:<sup>3</sup>

### 1-التطور الداخلي

و هذا عن طريق تنسيق و إدماج نشاطات البحث و التطوير داخل المؤسسة, مما يتيح لها الإستقلالية في إدارة الإبتكارات الجديدة.

1-Sandrine Fernez- Walch ;François Romon, **Management de l'innovation de la stratégie aux projet**, Paris:Vuibert,2006p.15.

2 -Tidd, Joe ; Bessant, John ; et Pavitt, keith. **Management de l'innovation :intégration du changement technologique , commercial et organisation** ,Paris : DeBoeck,2006.p45.

<sup>3</sup>عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الإبتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، دار المعترف للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص 157.

## 2- إتفاقيات التعاون

و تتمثل في إنشاء مؤسسات موحّدة أو مشروعات مشتركة, مثل التحالفات التي تجمع المتنافسين حول مشروع مشترك (مثل محرك v6 مطور من طرف Renault و Peugeot و Volvo), أو إتفاقيات الشراكة التي تربط بين مؤسسات ليست منافسة مباشرة (مثل ما حدث مع Air France و شركة Air bus من أجل تصميم Air bus320).

## 3-التوسّع الخارجي

وهذا عن طريق شراء أو المساهمة في مؤسسات لديها منتجات وخدمات لها مستقبل, حيث تعمل على تمويل عملية الإبتكار و المساهمة في السير الحسن للمشروع.

## 4- التصنيع تحت الترخيص

وهذا عن طريق شراء رخص وعقود التصنيع التي تسمح بالتقديم السريع لمنتجات جديدة في نشاط المؤسسة, وقد تكون هذه المنتجات مصنوعة من قبل و في منطقة أخرى من العالم.

## 5- المقاولّة الباطنية (la sous-traitance):

وتتمثل في إبرام عقود مع المنظمات من الخارج، مثل مراكز البحث العامة أو الخاصة, المخابر الجامعية، وهذا من أجل التنفيذ الكلي أو الجزئي لنشاطات الإبتكار في المؤسسة.

والجدول التالي يوضح أوجه الإختلاف بين هذه الطرق.

الجدول رقم (2): المقارنة بين طرق الحصول على الابتكار.

النتيجة المتحصل عليها	الخطر المحتمل	التكلفة العامة	المدة الضرورية	أسس المقارنة	الطرق
غير محددة	ضعيف	غير محددة	غير محددة		إتفاقيات التعاون
مرتفعة	مرتفع	مرتفعة	طويلة		التطور الداخلي
غير محددة	ضعيف	غير محددة	غير محددة		المقابلة الباطنية
ضعيفة	ضعيف	ضعيفة	قصيرة		الترخيص و براءة الاختراع
غير محددة	مرتفع	مرتفعة	قصيرة		التوسع الخارجي

Source : T Durand, **management de la technologie et de l'innovation** encyclopédie, de la gestion du management, dalloz, 2002, p60.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن التطور الداخلي مكلف جداً والأطول مدة والأكثر خطراً، أما التراخيص فهي الأقل تكلفة، إلا أن النتيجة المحصل عليها ضعيفة وهذا نتيجة التبعية الدائمة للمرخص، أما الطرق الأخرى فتتميز بدرجات متفاوتة من الخصائص، وعلى العموم فلكل طريقة مزاياها وعيوبها ويمكن للمؤسسة أن تفاضل فيما بينها تبعاً لإمكانياتها وأهدافها.

### المطلب الثالث: أنواع الابتكار ونماذج الابتكار

#### أولاً: أنواع الابتكار

لقد ميز شوميتز بين خمسة أنواع للإبتكار: منتج جديد، طريقة جديدة للإنتاج والتسويق، غزو سوق جديدة، مصدر جديد للمواد الأولية، تنظيم جديد للإنتاج، ولعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف الإبتكار إلى إبتكار جذري و إبتكار جزئي (تدرجي):<sup>1</sup>

#### 1- الإبتكار الجذري

<sup>1</sup> -نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، 2007، ص183.



ويتمثل في الوصول إلى منتج جديد أو عملية جديدة، والتي تختلف كلياً عما سبقها، وتحقق المؤسسة من خلالها قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق، وهو بمثابة تقدم كبير ومفاجئ يختلف عما قبله، ومن خصائص هذا النوع من الابتكار أنه يحدث على فترات متباعدة نسبياً، وفي وقتنا الراهن أصبحت من أهم متطلباته الوسائل والمجهودات الكبرى و المركزة، إضافة إلى المعلومات الكثيرة و المعمقة وأحياناً جد حديثة، وتتمثل آثاره في:

- ظهور إنقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة في السوق؛

-الحصص النسبية من السوق يمكن أن تضطرب؛

-دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكاناً في السوق؛

-وضعية المؤسسة الرائدة في السوق يمكن أن تتزعزع؛

## 2- الابتكار الجزئي (التدريجي)

يقوم الابتكار الجزئي على إدخال تحسينات صغيرة نسبياً، في المنتجات، والعمليات والإجراءات، إن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً.

إن الخاصية الأساسية لهذا النوع هو إيمانه على مجهودات بسيطة غير مكلفة، كما يمكن للقائم بها أن يكون عاملاً، مهندساً ويمكن أن تكون الوسائل متوفرة ويمكن الحصول عليها دون عناء كبير، كما أنه يبدأ من فكرة صغيرة تتحول بعد الدراسة إلى منبع للأرباح، و يمكن حصر آثاره في<sup>1</sup> :

-الابتكار الجزئي ليس الوحيد له آثار على التنافسية؛

-الابتكارات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف لكن تراكمها له تأثير مهم.

ويمكن التفرقة بين النوعين السابقين من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> Le Ioanne-le maire ,**Management de l'innovation**, pearson, paris,2009,p80.

الجدول رقم (3): بعض الامثلة عن أنواع الإبتكار (الجزري و الجزئي)

الإبتكار الجزئي	الإبتكار الجزري	
تحديث الرقائق	طرح قارئ أقراص CD	المنتج
تحديث نظام مراقبة النوعية	إصدار نماذج أولية لمنتجات على الحاسوب	العملية
تنفيذ دوائر نوعية	إجتماع عن بعد	التنظيم

المصدر: نبيل جواد ، مرجع سابق، ص 184.

كما يصنف TROTT الإبتكارات إلى<sup>1</sup>:

### 1- الإبتكار في الإدارة

ويتعلق بعمليات إدارية حديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، هيكله أنشطة وعمليات المنظمة، تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة؛

### 2- الإبتكار في الإنتاج

ويتعلق بتطوير أنظمة وسائل إنتاج حديثة مثل حلقات الجودة و نظام التصنيع في الوقت الملائم، أو نظام تخطيط العمليات الإنتاجية، مثل الإبداع في نظام تخطيط الإحتياجات من المواد أو تقديم أنظمة فحص ورقابة جودة الإنتاج؛

<sup>1</sup> Richard Soparnot ,Management de l'innovation,Dunod ,paris,2007,p 106.

### 3-الإبتكار التسويقي

وهو يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات؛ التسويق عن طريق الأنترنت، أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع، وطرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر للمنتجات.

### 4- الإبتكار في المنظمة

هذا الأخير يتعلق بإستحداث وظائف جديدة على مستوى المنظمة، مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام إتصالات جديد، أو تطوير نظم وإجراءات مالية جديدة، أو في تغيير الأداء أو عملية التصنيع، ومثال على ذلك الإبتكارات التي ظهرت في الآونة الأخيرة في قطاع الإلكترونيات والتي ركزت على سهولة الإستخدام للمنتجات الإلكترونية، وعلى سرعة عمليات هذه المنتجات.

### ثانيا: نماذج الإبتكار

إن الجديد الذي يأتي به الإبتكار ليس له شكل واحد ولا مدى واحد ولا أسلوب واحد للتشكل والتطور، لهذا فإن تفسير الإبتكار و توصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج متعددة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة. وعادة ما يتم تقسيم نماذج الإبتكار إلى ما يلي:

### 1-نموذج الإبتكار عن طريق الصدفة

إنّ نموذج الإبتكار عن طريق الصدفة يأتي من خلال كون أن هناك فردا أو أفراد معينين أو مؤسسة معينة تعمل على محاولة الإبتكار في مجال معين أو تطوير شيء جديد لم يمكن متوقعا أو لم يكن مخططا له.

و تشير أدبيات الإبتكار إلى أن الإبتكار عن طريق الصدفة نادر جدا لكنه يحدث أو إحتتمالات حدوثه الآن أو في المستقبل قائمة وفي كافة المجالات, حيث يعتمد هذا النموذج على نمط خاص من الأفراد

المبدعين وهم العباقرة, و بالتالي على المؤسسة أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط والذين هم قادرين على التوصل إلى أفكار جديدة ومن تم إلى إبتكار جديد و في أسرع وقت من الآخرين<sup>1</sup> .

## 2-النماذج الخطية في الابتكار

تطورت النماذج الخطية في الابتكار بعد الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المزج بين المعرفة العلمية و الإبداع, و نظرا لسهولة هذه النماذج فقد أصبحت هذه النماذج واسعة الانتشار في المؤسسات و سيطرت على السياسات العلمية والصناعية لها. إن الفكرة الأساسية لعملية الابتكار وفق للنماذج الخطية تقوم على أن الابتكار يحدث نتيجة التفاعل بين قاعدة العلم و المعرفة ( الجامعات و المعاهد العلمية).

والتطور التكنولوجي ( التطورات التكنولوجية في صناعة ما)، و الحاجات و الرغبات الموجودة في سوق معين<sup>2</sup>.

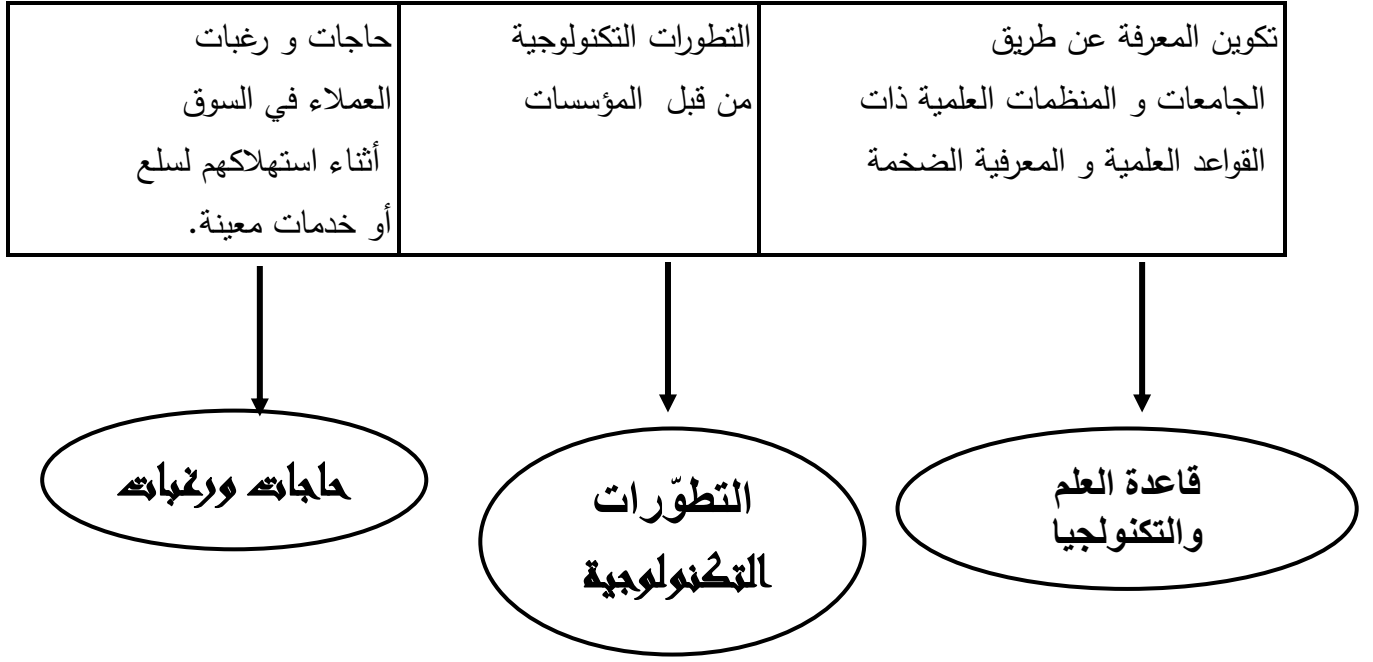
والشكل الآتي يوضح عملية التفاعل بين العناصر الثلاثة كأساس لعملية الإبتكار وفقا للنماذج الخطية:

---

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم, "إدارة الإبتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة", الطبعة الأولى, عمان, دار وائل للنشر, 2003, ص36.

<sup>2</sup>- مأمون نديم عكروش, سهير نديم عكروش, "تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل و عصري", الطبعة الأولى, عمان, دار وائل للنشر 2004, ص18.

الشكل رقم (01): المفهوم العام للابتكار حسب النماذج الخطية



المصدر: مأمون و سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 20

وعليه فإن الارتباط بين العناصر الرئيسية الثلاثة يعتبر أمراً هاماً وحيوياً جداً لغاية حدوث الابتكار الناجح في المؤسسة.

وفي إطار دراسة النماذج الخطية للابتكار يندرج تحت هذا النموذج نوعان من النماذج الخاصة بابتكار المنتجات الجديدة وهي:

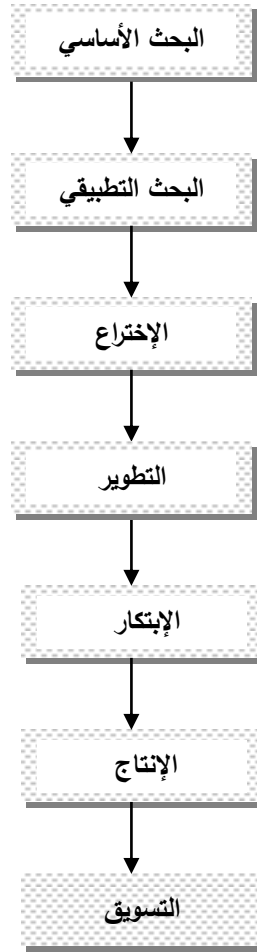
### 1- النموذج الموجّه من خلال التكنولوجيا

ويسمى عادة هذا النموذج بنموذج الدفع التكنولوجي، وتقوم فكرة هذا النموذج على أساس أن علماء التكنولوجيا يحصلون على معارف جديدة تستخدم من أجل تطوير أفكار منتجات جديدة، حيث يأتي بعد ذلك مهندسو الإنتاج و المصممون لوضع التصورات الأولية و التصميم المبدئية لغايات الإنتاج التي يقوم بها قسم التصنيع، وفي النهاية يقوم أفراد التسويق ببيع المنتج الجديد إلى العملاء المحتملين في السوق، و عليه فإن وظيفة التسويق ليس لها دور في هذا النموذج، حيث يعتبر السوق ملتقى فقط لما يقوم

قسم البحث والتطوير بتقديمه, ويشهد هذا النموذج تقدما خاصة في صناعة التكنولوجيا العالية و الصناعة الدوائية دون التقليل من أهمية التسويق الذي له دور كبير في عملية الابتكار<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يمثل مسار النموذج الموجّه من خلال التكنولوجيا:

الشكل رقم (02): النموذج الخطي الموجه من خلال التكنولوجيا.



Source :Jacques Perrin , **concevoir l'innovation industrielle :Méthodologie de conception de l'innovation** ,paris, CNRS éditions, 2001, p 111.

ومن الشكل نلاحظ أن أساس هذا النموذج هو البحث عن المعرفة الجديدة و التي تنتقل عبر مراحل عملية مختلفة للوصول إلى المنتج النهائي و طرحه في السوق, حيث يسمى عادة هذا النموذج بعملية الابتكار المطورة مرحلة بمرحلة، ولكن رغم سيطرة هذا النموذج على بعض الصناعات إلا أنه يعاب عليه إهمال التغذية العكسية بين مختلف مراحل عملية الابتكار.

<sup>1</sup>J.Lendrevie, J.Levy, et D.Lindon, **Mércator** , 7édition, édition DALLOZ, paris, 200 ,p335.

## 2- النموذج الموجه من خلال السوق

حيث أن جوهر هذا النموذج يقوم على أساس أن السوق له الدور الأساسي في عملية الابتكار، وتعتبر حاجات و رغبات المستهلكين محور تركيز عمل التسويق للحصول على الأفكار الجديدة لتطوير منتجات تلآئم هذه الرغبات، وهذا من خلال الدراسات المختلفة للسوق و مراقبة التطور في سلوك المستهلكين<sup>1</sup>.

وبعد الحصول على هذه الأفكار الجديدة يتم توجيهها إلى أقسام التصميم و الهندسة والتصنيع لإنتاج المنتج الجديد، و بالتالي فإن هذا النموذج هو عكس النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا، حيث تعتبر حاجات و رغبات المستهلكين في السوق هي نقطة البداية لعملية الابتكار و وظيفة التسويق هي المحرك لهذه العملية.

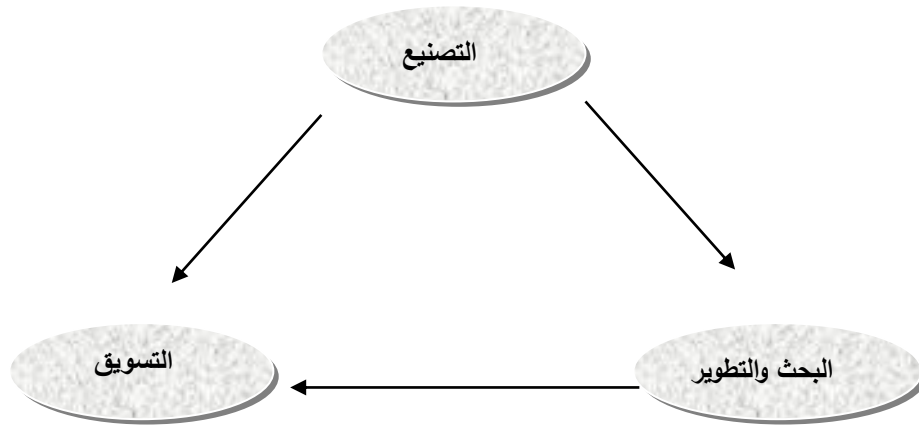
## 3- نموذج التجميع المتزامن في الابتكار

إن جوهر النموذج المتزامن في الابتكار يقوم على أساس أن الابتكار يحدث كنتيجة لعملية التجميع و التكامل المتزامن للمعرفة و المهارات والقدرات في ثلاث وظائف رئيسية كما يوضحه الشكل التالي:

---

<sup>1</sup>Ibid, P.336 .

### الشكل رقم (03): النموذج المتزامن في الابتكار.



المصدر: مأمون و سهير نديم عكروش, مرجع سابق, ص 23.

حيث تعتبر هذه الوظائف ضرورية لحدوث الابتكار وفق هذا النموذج, وتزامن الأنشطة الإبتكارية فيما بينها يساهم في تنشيط التغذية العكسية لهذه الوظائف و تحسين العملية الإبتكارية الجديدة<sup>1</sup>, وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال توليفة جديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة وغير ذلك مما يكشف عن استنارة وتبصر يوصل إلى منتج جديد.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإبتكار ومعوقاته

##### أولاً: العوامل المؤثرة في الإبتكار

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثر في الابتكار وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر، مجموعة من الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة للمجتمع<sup>2</sup>.

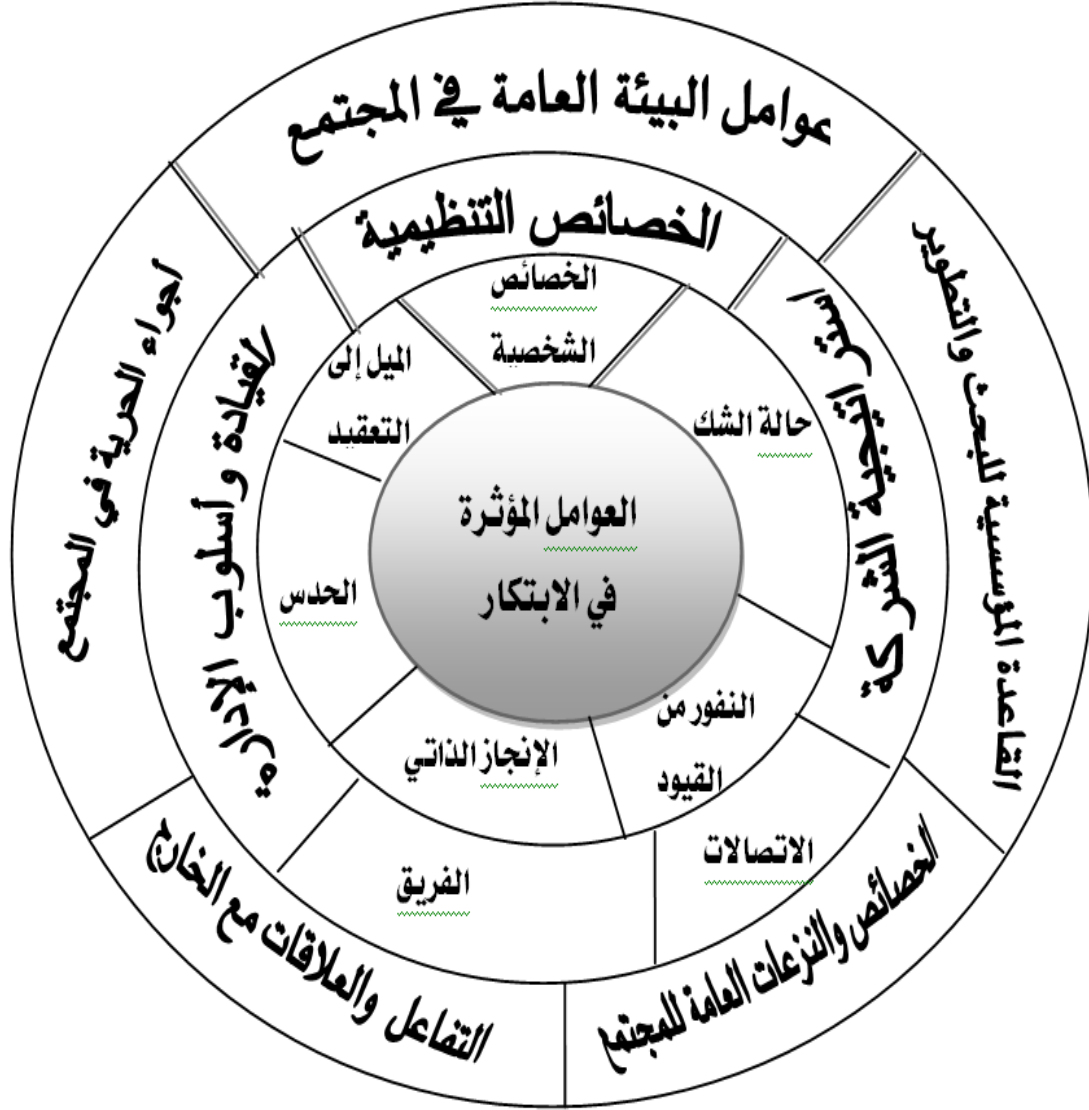
18- مأمون و سهير نديم عكروش, مرجع سبق ذكره,

19- نجم عبود نجم: مرجع سابق, ص 129.



والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار:

الشكل رقم(04):العوامل المؤثرة في الإبتكار



المصدر: نجم عبود نجم, مرجع سابق, ص 255.

#### 1-مجموعة الخصائص الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في بداية أن المبتكرين هم أفراد ذو الذكاء العالي فقط ، وبالتالي فإن الإبتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع و هم العلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الإبتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة

خاصة بأحد<sup>1</sup>، ولكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية الواجب توفرها في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأفراد المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلا من ماذا يكون.<sup>2</sup> كما أنهم يتميزون ب:<sup>3</sup>

1- حب الاستطلاع، والإتيان أسئلة مرتفعة عن العمل؛

2- يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛

3- يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛

4- يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر، غير أن

هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -مدحت أبو نصر، مرجع سابق، ص73

<sup>2</sup> -شارلز ماجيرسون، القيادة بالفريق، ترجمة سور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2005، ص75.

<sup>3</sup> -مدحت أبو نصر، مرجع سابق، ص 09

<sup>4</sup> -عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص55.

## أ-الميل إلى التعقيد

عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة و المعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

## ب- حالة الشك

وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح الأسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطل هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح سؤاله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافا للمألوف السقوط يكون من الأسفل، وهذا التساؤل الذي طال بديهية سقوط الأشياء جعله يتوصل إلى إكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائما يطرح التساؤلات إلى أن يصل إلى النتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة لظواهر قديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

## ج-الحدس

قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى الإرتباطات غير الظاهرة تتطلب الحدس، والحدس هو الإستبطان الذاتي ونظرا إلى الأشياء بعيدا وأخرج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الإستبطان والقدرة على تصحيح المسار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمودحسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 45.

## د- الإنجاز الذاتي

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي فلا حواجز خارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته، والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو للحاجات الإنسانية، ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها، وعمليا لن يشبع هذه الحاجة إلا فئة ضئيلة جدا من الأفراد في أي مجتمع من ذوي المساهمات التي لا تنسى،<sup>1</sup> ولا عجب في أن الفرد المبتكر يسعى إلى إشباع هذه الحاجة.

## هـ- النفور من المحددات والقيود

إن الفرد المبتكر ينفرد من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا وامتدح ما لا يمكن أن يحدها شيء، لذا فإن الكثيرين من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الإختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

## 2- مجموعة العوامل التنظيمية

إن الشركات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الإبتكاري من خلال تأثيرها الأفراد ذوي الخصائص الإبتكارية وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في الإبتكار:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نيجل كنج ونيل أندرسون ، نفس المرجع، ص43.

<sup>2</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص135-139

## أ- إستراتيجية المؤسسة

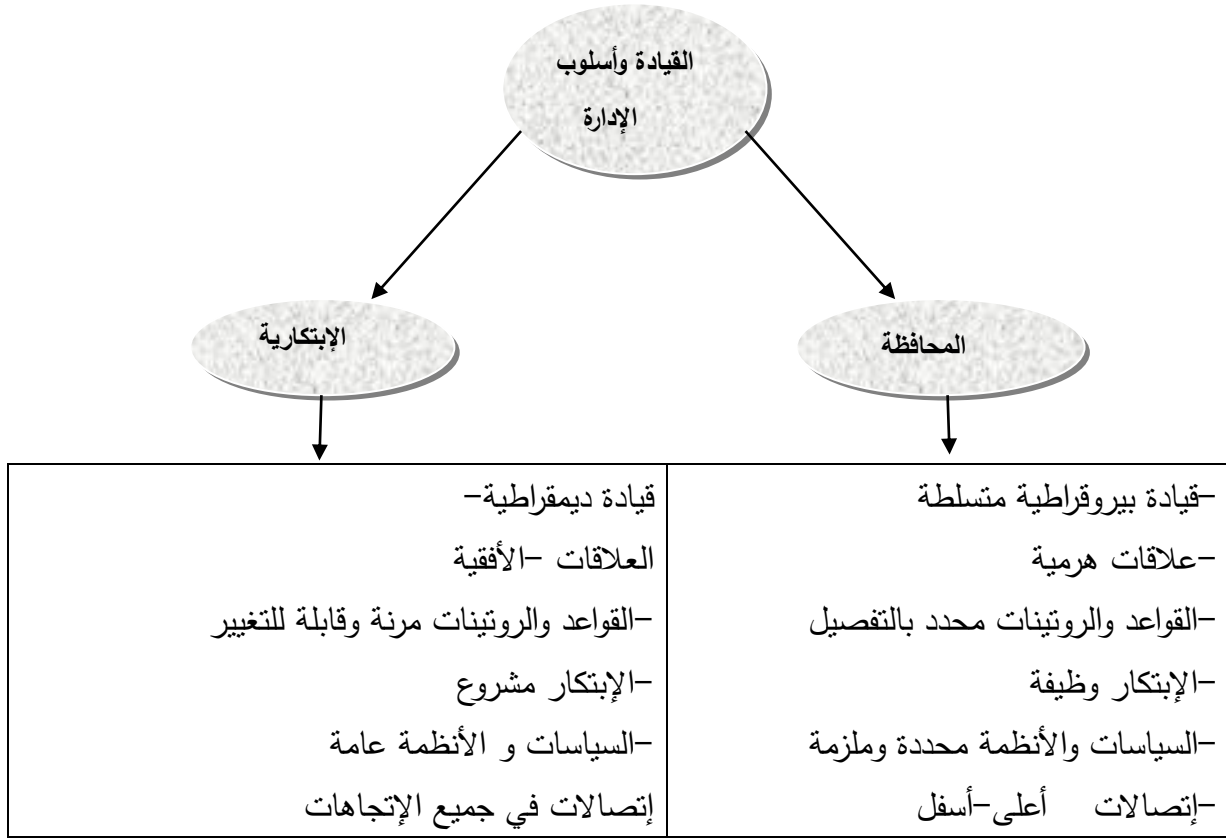
وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من الشركات، شركات تتبع إستراتيجية إبتكارية وهي الشركات التي تجعل من الإبتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق، وأحد أبعاد أداؤها الإستراتيجي والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه الحالة الإبتكارية للحفاظ على الحالة القائمة.

## ب- القيادة وأسلوب الإدارة

لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنه ممارسة التأثير على الموظفين "العاملين" بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك فالقيادة الإبتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الإبتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشجع الفوضى، وإن كان نمط القيادة الأول بالأسلوب الديمقراطي، المرنة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، والاتصالات أسفل أعلى.

والشكل التالي يوضح الاختلاف بين النمطين:

الشكل رقم (05): يوضح القيادة وأسلوب الإدارة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 137

ج-الفريق

يعرف الفريق على أنه تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم ومستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد وإهتمام مشترك<sup>1</sup>، فقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب الشركات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى إستخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الإبتكار، ولقد أصبحت المؤسسات تشجع إستخدام هذه الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا لمواجهة خطرين:

\*- خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقد المؤسسة وحدة الحركة وتكامل الجهود بين أقسامها ووظائفها؛

<sup>1</sup>رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009، ص 98.

\*- تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل إستمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة.

#### د- ثقافة المؤسسة

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معيناً في عمل الأشياء"<sup>1</sup>

ونجد أن الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للإبتكار وما يأتي به من مفاهيم وعادات وتقاليد جديدة، بخلاف الشركات القائمة على الإبتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الإبتكار الثقافي الذي يدخل تغيرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الإبتكار.

#### هـ- العمل المؤثر

إن الإبتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الإبتكار أو يعيقه، لذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل إبتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للإبتكار فعلى سبيل المثال:

\*-إذا كان الإبتكار يؤثر على الزبون فإن العامل المؤثر هو القيمة(الحدود المقارنة بين التكلفة وما يحصل عليه الزبون)

\*-إذا كان الإبتكار يؤثر بشكل أساسي في إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.

#### و- الإتصالات

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص137

تلعب الإتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وإنسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات كلما زادت كفاءة الأداء<sup>1</sup>، وتعتبر الإتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الإتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط الشركة، ففي الشركات القائمة على الإبتكار تعمل الإتصالات على سهولة تكوين فرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها من جهة، وبين مختلف أقسام الشركة وإداراتها من جهة أخرى، وهذا ما يمكن أن تقوم به الإتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ثم تعجيل تخصيص الموارد وإتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات الإتجاه البيروقراطي التي تكون الإتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط المسؤوليات والصلاحيات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا قدرة الشركة على الإبتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه.

### 3-مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في المجتمع يولي أهمية كبيرة للإبتكار ويعززه فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الإبتكار وتعمل على بقاءه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضا المؤسسات فكلهما يتأثر بالعوامل البيئة العامة في المجتمع، ويمكن أن تشير إلى العوامل البيئة العامة في المجتمع:<sup>2</sup>

#### أ - العوامل الثقافية والإجتماعية

إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة التي تشكل البيئة الإجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور

<sup>1</sup> صالح بن سلمان الرشيد: نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم ضمن مؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص35.

<sup>2</sup> رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص 100.



المؤسسات التعليمية والثقافي في تحفيز الفرد على الإهتمام بالإبداع والإبتكار من خلال وسائل التربية و التوجيه الثقافي والحوافز .

#### ب-العوامل السياسية

تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الإبتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية وإقتناعها بأهمية الإبتكار والإبداع داخل المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الإبتكارية والإبداعية.

#### 4-القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع

إن المجتمعات الموجهة نحو الإبتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الإبتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الإبتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

## أ-مراكز البحث و الجامعات

تلعب دورا مهما في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وما يسهم في إثراء التراث المعرفي الإنساني، والبحث التطبيقي وما يسهم به في تطوير رصيد المجتمع من الإبتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتجات، كما أنها تساهم في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

## ب-نظام البراءة

إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الإختراع يلعب دورا فعلا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والشركات الإبتكارية، ويمكن أن يعرف براءة الإختراع على "أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن براءة الإختراع، وما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية"<sup>1</sup>، وبالتالي فإن نظام براءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين، والذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم باللاحق بسرعة المبتكر صاحب الإبتكار الأصلي الذي أنفق الكثير ليصل إلى هذا الإبتكار، بل منافسته مما يضيع عليه فرصة الإنتفاع بالإبتكار الذي توصل إليه، وبالتالي ضياع كل جهوده سدى، وعليه فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد الإبتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين، ليكون هذا التعويض حافز قوي من أجل الإبتكار، غير إنه من جهة أخرى قد يدفع هذا النظام وما يوفره من حماية قانونية إعتداد الأفراد والمؤسسات على هذه الحماية كضمانة لإستمرار التفوق دون مواصلة الإبتكارات كضمانة للتفوق، حيث استمرت مؤسسات كثيرة لفترة طويلة تحصل على جعالات(\*) من الشركات الأخرى التي تستخدم براءاتها وتراخيصها<sup>2</sup>، ولا شك فإن هذا له تأثير على تباطؤ عجلة الإبتكار.

## ج- أجواء الحرية و التحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة

2000),p.p4-5www.robic.ca/ (montéal,leger robic richard/robic, <sup>1</sup> Serge lapointe,l'histoire des brevets publications dernière visite15/06/2013.

(\*) هي تعويض مالي تدفعه الجهة المستفيدة من البراءة إلى الجهة المالكة

<sup>2</sup>Qu'est-ce Que la propriété intellectuelle ?publications de l'organisations mondiale de la propriété intellectuelle ,publication 450 ,p2.

حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة.

### ثانياً: معوقات الابتكار

بالرغم من أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسات في تحقيق الإستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها والتقدم ورفاهية للمجتمع ككل، فإن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في المضي قدماً في عملية الابتكار وتوجد مجموعة من العوائق أهمها مايلي:

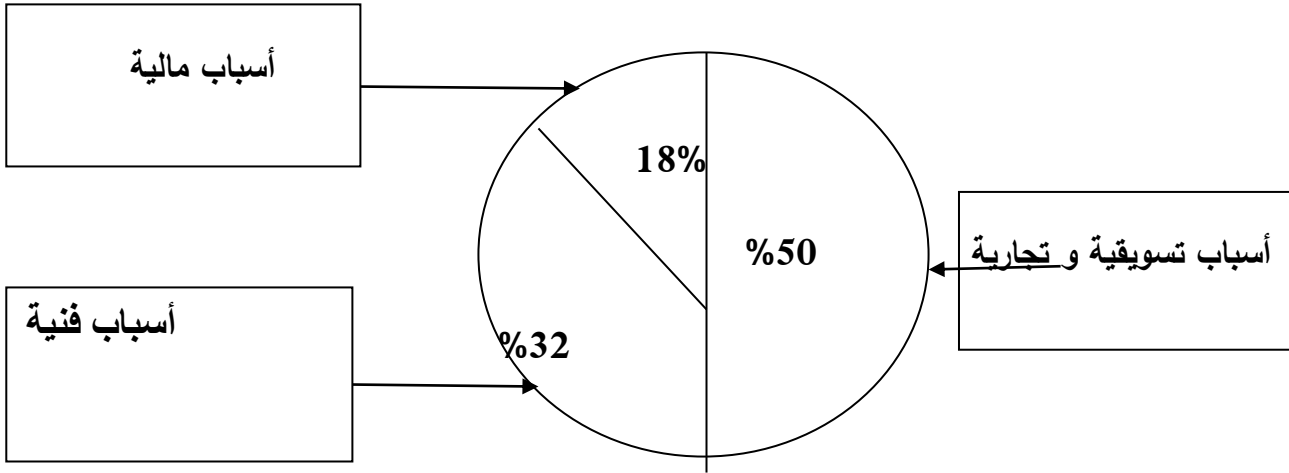
#### 1- إرتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة

يعتبر إرتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بالابتكار حيث يصل معدل الفشل في السلع الصناعية من 20 إلى 30 بالمئة، وفي الخدمات ما بين 15 و25 بالمئة، وما بين 40 و60 بالمئة بالنسبة للسلع الإستهلاكية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن 95 بالمئة من السلع الجديدة والتي يتم إختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقدم النهائي<sup>1</sup>، وقد قامت عدة مؤسسات بدراسات من تحديد معدلات الفشل والنجاح للمنتجات الجديدة ومحاولات تحليل عوامل النجاح والفشل، غير أن النتائج كانت متباينة وفي كثير من الأحيان متناقضة وربما يعود هذا إلى إستخدام معايير مختلفة لقياس الفشل، وفيما يتعلق بأسباب الفشل وجد أنها تنقسم إلى أسباب مالية، أسباب فنية، أسباب تسويقية وتجارية، وهو ما يمثله الشكل التالي:

---

<sup>1</sup>-حداد، شفيق إبراهيم، الغدير، حمد راشد: الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، الأردن، المجلد السابع، العدد الأول، 2004، ص: 60

الشكل رقم (06): أسباب فشل برامج الابتكار



Source : Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, **Marketing**, 7eme édition vuibert, , Paris, 2001, p154.

حيث تشكل الأسباب المالية نسبة 18 بالمئة من خلال عدم وجود تمويل كافي لدعم عملية الابتكار المنتج وتسويقه (نقص الموارد المالية) ، و 32 بالمئة لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه (عجز في حل المشاكل الفنية والتقنية، عدم القدرة على تجسيد المنتج من الناحية الفنية) وتعود 50 بالمئة الباقية إلى أسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق، رد فعل قوي من المنافسين)<sup>1</sup>، وفي هذا السياق هناك دراسة مهمة قامت بها مؤسسة حيث وجدت أنه من متوسط 58 فكرة لمنتج جديد فإن 46 فكرة تسقط في المرحلة الأولى تبقى 12 فكرة ثم تسقط خمسة أفكار في مرحلة التقييم الإقتصادي وتبقى سبعة أفكار، تبقى منها 3 أثناء مرحلة التطوير وخلال مرحلة الإختبار التسويقي تسقط فكرة وتبقى فكرتين، واحدة ستجح في السوق وتموت الأخرى خلال مرحلة الإطلاق.

<sup>1</sup>نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص102-103

## 2- إرتفاع تكلفة إبتكار المنتجات

إن عملية الإبتكار مكلفة جدا ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة وعلى أنشطة البحث والتطوير وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم المنتجات، وعلى دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات، سبب عدم التأكد من نتائج الإبتكار، وأيضاً إرتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية الإبتكار كل هذا ينعكس على إرتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة، مما يؤثر بالتالي على زيادة أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل وعلى زيادة أو طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف كلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة في إدارة برامج منتجاتها الجديدة<sup>1</sup>.

إن إرتفاع تكلفة إبتكار المنتجات من شأنها أن تصرف مؤسسات كثيرة عن تقديم منتجات مبتكرة تماماً، وكبديل عن ذلك أصبح الإهتمام الأكبر بالابتكار التحسيني، وذلك بتطوير المنتجات الحالية.

## 3- قصر دورة حياة المنتج

إن ما يلاحظ اليوم من السرعة الكبيرة التي يتم فيها تطوير المنتجات الموجودة وإدخال منتجات جديدة جعل من دورة حياة المنتجات أقصر مما كانت عليه سابقاً، وفي خمسة عشر سنة الأخيرة إنخفاض متوسط طول حياة المنتج من ثلاث سنوات إلى سنة واحدة، كما أن محاولات إنعاش المنتجات المتدهورة عن طريق الترويج غالباً ما تكون غير ناجحة، وفي ظل المنافسة الشديدة وحيث معدل التجديد والابتكار ولو بمفهومه الضيق المعتمد على إدخال تعديلات طفيفة على السلع القائمة يعتبر مرتفعاً فإنه لا يكون بإمكان المنتج أن يعيش في السوق إلا لفترة محدودة، ثم يجد المستهلك بعد ذلك بدائل جديدة له تجذبه ليتحول عن السلعة الأولى، لما كانت تكاليف ابتكار المنتج عليه فإن المؤسسة قد لا تجد في

<sup>1</sup>نعيم حافظ أبو جمعة، نفس المرجع، ص103

الفترة القصيرة التي أتيحت لها في السوق كافية لاستعادة تكاليف ابتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجزية منها.<sup>1</sup>

#### 4-ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح

عندما تقدم مؤسسة منتج جديد وذلك بعد تخطيه كافة العقبات ويبدأ في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج. وبالطبع فإن المنافسة تؤثر على المبيعات بشكل ملموس وبطريقة قد تدفع المؤسسة إلى سحب المنتج من السوق وذلك بدلا من المنافسة، حيث تتبع الكثير من المؤسسات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات بطريقة سيئة نتيجة لذلك تقوم المؤسسة بإسقاط المنتج من الخط، وعلى سبيل المثال فإن المؤسسة عندما تبدأ المنافسة لمنتجاتها بظهور بشكل حاد، إن مثل هذه المخاطر تضع الإدارة في موقف محير فبينما يعتبر الابتكار المنتجات أساس لاستمرار المؤسسات ونموها، فإن تقديم هذه المنتجات قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها.

#### 5-طول عملية ابتكار المنتجات

طول فترة عملية الابتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات كصناعة الأدوية وصناعة الطائرات، حيث تصل هذه الفترة في بعض الأحيان إل ثلاثين سنة<sup>2</sup>، ناهيك عن المبالغ الضخمة التي تعد بملايير الدولارات، فإن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السوق غير مناسبة للسلعة وبالتالي فإن مصيرها الفشل، وأفضل مثال على ذلك مؤسسة فورد لصناعة السيارات الأمريكية حيث كلفت مبالغ كثيرة في ابتكارها لنوع جديد من السيارات غير أنه بعد

<sup>1</sup> حمد القرني، الإبداع والابتكار ودوره في توليف المعرفة، <http://knol.google.com>، تاريخ الإطلاع 2011/06/15.

<sup>2</sup>الصرن رعد حسن، إدارة الإبتكار و الإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، دار الرضا ، سوريا ، 2000، ص 60.

إدخالها إلى السوق لم تلقى إقبالا كبيرا عليها (تغيير ذوق المستهلك) مما أدى إلى إيقاف تصنيعها مكبدة بذلك المؤسسة خسائر قدرت بـ350 مليون دولار.

## 6- مقاومة المستهلك

إن من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلك نحو أفكار المنتجات الجديدة، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي فإنهم لا يجدون فرصة في تجريب المنتجات الجديدة، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة للظفر بانتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة للولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضا المستهلكين بالمنتجات الحالية، وكل هذه الأسباب وغيرها تشكل ما يسمى برضا المستهلك، وهذا من العوائق التي تجعل أغلب المؤسسات تعزف عن الابتكار للخوف من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات<sup>1</sup>.

## 7- القيود والتشريعات

في الكثير من الدول خاصة المتقدمة لا بد أن تمر المنتجات الجديدة، وخاصة تلك التي لها علاقة بالصحة و بالأفراد كالأدوية والأغذية أو التي تؤثر على سلامتهم كالسيارات والمواد الكيماوية، وكذلك السلع التي تؤثر على البيئة بشكل أو بآخر، بخطوات رقابة مشددة قبل اعتمادها ليتم طرحها في السوق، إن مثل هذه القيود تنعكس على المؤسسة بشكل سلبي من حيث التكلفة الكبيرة التي قد تتكبدها أثناء الانتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق السلعة المقترحة، و كذلك في التكاليف الكبيرة التي قد تتحملها في حال استرجاع السلعة لإجراء تعديل عليها، أو في حال الاضطرار إلى دفع

---

<sup>1</sup>.Amidon. Debra.M, **Innovation et management des connaissances**, traduction et adaptation par Eurika Mercier-Laurent et Gregory, Gruz, ed d'organisation, Paris, 2001,p8

تعويضات كبيرة لأفراد يحكم لهم القضاء بأضرار نتيجة أخطاء المؤسسات الصانعة، كل هذا يشكل ضغط على المؤسسة قد يغير نظرتها بشكل سلبي اتجاه الابتكار.

## الخاتمة

بعد التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية للإستراتيجية والابتكار، يمكن القول أن الابتكار يعني التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج عملية أو حتى مؤسسة.

إنّ إبتكار وتطوير منتجات جديدة أصبح من الأنشطة الضرورية للمؤسسة لنجاحها وإستمرارها، وهذا عن طريق قدرتها على تقديم منتجات معدّلة أو جديدة لإرضاء رغبات المستهلكين الدائمة التغيير، حيث يؤثر الإبتكار وبدرجة كبيرة على نجاح المؤسسة في تحقيق العديد من أهدافها، وهذا عن طريق القيام به وبمختلف الطرق الممكنة ويقدر أكبر من الكفاءة والفعالية.

إنّ التغييرات المختلفة التي تحدث في السوق جعل من إبتكار وتطوير منتجات جديدة أمرا لا مئاص منه بالنسبة للمؤسسة، ممّا أوجب عليها أن تولي إهتماما وبشكل فعّال للأنشطة المرتبطة بالبحث والتطوير والمحافظة على دوام تقديم منتجات جديدة لتحقيق الأهداف المُسطّرة وفقا لإمكاناتها وطبيعة ظروف بيئتها.

لقد أدّى الدور الكبير الذي يلعبه الإبتكار في إستراتيجية المؤسسة إلى زيادة الإهتمام بكافة العوامل الموصلة لها، وهذا بهدف تحقيق المنافع المستقاة أصلا من الوفاء بحاجات وتطلّعات المستهلكين، وهذا ما أدى إلى زيادة إدراك المؤسسة لأهمية الإبتكار في تحديد الكثير من مسارات النّجاح لها.



الفصل الثاني

مكانة الابتكار

ضمن إستراتيجية المؤسسة

## مقدمة

إن هناك اعتراف واسع النطاق لأهمية المتزايدة للابتكار وذلك للمؤسسات والاقتصاديات العالمية و الأسواق حتى تصبح أكثر ديناميكية من أي وقت مضى. فالمنظمات في حاجة إلى الابتكار حتى تستجيب لمتطلبات العملاء المتغيرة وأنماط الحياة، وبغية الاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا وتغيير الأسواق والهياكل والديناميكيات، حيث يمكن إعتبار الابتكار بمثابة شريان الحياة لبقاء ونمو المؤسسات، الابتكار يمثل عملية التجديد الأساسية في أي منظمة، لذلك أصبح يدخل ضمن إهتمام الإدارة الإستراتيجية العليا للمؤسسات.

## المبحث الأول : استراتيجية الابتكار

أصبحت المؤسسات تدرك أن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في المؤسسات القائمة في السوق و التي تتبنى الابتكار الجذري أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على الابتكار تحسني .

كما أن المؤسسة تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها و قاعدة ميزتها التنافسية فان الابتكار الإستراتيجي سيكون هو الأكثر ملائمة لها.

### المطلب الأول: ضرورة الإبتكار

يُعتبر تحدي الابتكار اليوم أحد الانشغالات الأساسية والدائمة للمؤسسات، ويتجلى ذلك من خلال الميزانية المخصصة للأبحاث وتطوير منتجات جديدة، وكذلك من التحسين المستمر لفعالية كل أجزاء سلسلة القيم، مهما يكن قطاع النشاط أو حجم المؤسسة، فالكل يعمل على تلبية متطلبات المتعاملين (زبائن ومساهمين)، من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية .وعلى اعتبار أن الابتكار التكنولوجي (الذي تمثله تطبيقات البحث والتطوير و تحسين عملية التنمية) يُعزز النموذج التقني-الاقتصادي، فإن أي تغيير في النموذج التقني-الاقتصادي بسبب العولمة يمكن أن يكون له آثار عميقة ليس فقط على القرارات الإستراتيجية للمؤسسات، ولكن أيضا على أداء الاقتصادي الكلي<sup>1</sup>. إن هذا الإنشغال راجع إلى التحولات العميقة التي يعرفها المحيط الاقتصادي، فمعظم مؤسسات تعمل حاليا في محيط يتميز باضطرابات هامة، وبتعدد المعارف و التكنولوجيا.

إنّ عولمة الاقتصاد ، الانفتاح المتزايد للأسواق ، التحولات التكنولوجية السريعة والتغيرات في الطلب تُكوّن في مجملها العوامل التي تدفع إلى الابتكار، فالاقتصاد الجديد أصبح الآن يتميز بالتزايد الهائل للمنافسة وذلك نتيجة فتح أكثر فأكثر للحدود الوطنية للمبادلات التجارية ورؤوس الأموال الأجنبية، إذن فالعولمة من هذا المنظور أدت إلى فتح أسواق جديدة وظهور منافسة عالمية.

<sup>1</sup> Chantal Ammi, **Innovations technologiques**, Lavoisier, Paris, 2006,p.202.

كما يشهد الاقتصاد الحالي تحولات تكنولوجية مذهلة التي أدت إلى اضطراب الأسواق وتحويل الصناعات، فمعظم الهياكل الصناعية تتوجه أكثر فأكثر نحو صناعات المعرفة والتقنيات العالية، الشيء الذي يجعل الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل هذه ظروف الاقتصادية يكمن في الابتكار.

إن الاتساع المذهل لتكنولوجيا وتحرير المبادلات قد غيرت بصفة كبيرة المواقف والسلوكيات، بالفعل إن استخدام هذه التكنولوجيات أدت إلى تطوير المؤسسات ودفعها نحو الإهتمام بالابتكار ضمن إستراتيجياتها، فالوصول إلى المعلومة لم يعد يُكوّن الميزة التنافسية بقدر ما أصبح استخلاص المعلومة الملائمة في الوقت المناسب هو الأهم، فالمؤسسات التي تكون قادرة على تكوين قاعدة معرفية وخبرة متراكمة ولديها المهارات في خلق واستخدام معلومات من خلال قاعدة المعرفة الموجودة تكون أقدر من غيرها على إدارة الابتكار. إن قاعدة المعرفة هذه تصبح أكبر وأهم مصدر قوة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وحتى تحافظ المؤسسة على هذه المعرفة كميزة لتنافسية فإنها بحاجة إلى الاستثمار فيها بشكل مستمر<sup>1</sup>.

إلى جانب هذه الاضطرابات ظهرت أيضا تغيرات جذرية في جانب الطلب، المؤسسة ظهرت لتلبية العدد المتفاقم لطلبات المستهلكين، فالزبائن أصبحوا يفرضون عادة الشروط ويلحون على التحسين المستمر للنوعية واللجوء إلى مقاييس عالمية الشيء الذي يجعل المؤسسات التي لا تعرف استخدام طاقاتها الإبتكارية لا تستجيب لرهانات السوق.

إن ديناميكية الاقتصاد الجديد تعمل على أن الكل يتحرك بسرعة كبيرة، لذا لا يسمح لأي مؤسسة أن تظل ثابتة في المحيط التنافسي الجديد، بل يجب عليها أن تكون دائما مفتوحة للوسائل المستحدثة العمل في ظل الاقتصاد الجديد يجب أن يكون رد فعل المؤسسة سريع وتكون مرنة ومبتكرة بصفة مستمرة

---

<sup>1</sup>كمال آيت زيان؛ حورية آيت زيان، " تسير المعارف والإبداع في المؤسسة، المؤتمر العلمي العربي: الريادة كالإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلبدلفيا ، الأردن ، 2005 ، ص.ص 5 - 3 .

لكي تضمن مكانة جيدة في السوق، المستقبل أكثر فأكثر غير مؤكد، التكنولوجيا تتطور بوتيرة جامحة، الاسواق تنفجر، الزبون ملك لا يعد بالوفاء<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: نظرة عامة عن المؤسسات الابتكارية

### أولاً: مفهوم المؤسسات الابتكارية

#### 1- حسب هيستريش

فهي تلك المنظمات التي تعمل على النمو الاقتصادي بطريقة ايجابية، وتكوين العلاقة ما بين الابتكار والسوق وهذه العلاقة تؤدي إلى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد فرص عمل وتقديم التكنولوجيا الحديثة قصد توفير المنتجات أو الخدمات بالأسواق<sup>2</sup>.

#### 2- حسب Word.T.B

هي المنظمة التي تمتلك القدرات لتطوير المنتجات وخدمات جديدة بالاضافة إلى القدرة على تنظيم وإدارة عمليات الابتكار والربط بين الابتكار والتجديد لدورها في تحقيق الميزة التنافسية<sup>3</sup>.  
من خلال ملاحظة بعض النقاط المشتركة لمجموعة من التعاريف السابقة يمكن القول بأنها:  
" تلك المنظمات الرائدة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد سواء كان إنشاء أعمال جديدة، إجراءات إدارية جديدة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية والمعنوية ضف إلى ذلك المخاطر الاجتماعية."

<sup>1</sup> كمال آيت زيان؛ حورية آيت زيان ، المرجع نفسه ص5.

<sup>2</sup> Histrich Rober, Peters Micheal, **Entrepreneurship**, 5ème édition, Paris 2002, P10.

<sup>3</sup> درمان سيمان حارث، تحليل واقع خصائص الريادة التسويقية في منظمات الأعمال الصغيرة، الملتقى الدولي للمقاولاتية، التكوين وفرص العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الأيام 06-07-08 أفريل 2010.

## ثانيا: خصائص المنظمات الابتكارية<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض الخصائص والمميزات للمنظمات الابتكارية:

1-المنظمات الابتكارية قادرة على إدارة المخاطر وتقليلها وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل؛

2-المنظمات الابتكارية تعتمد على الإبداع والابتكار قصد خلق منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة أو أسواق جديدة التي تبعث التجديد والتغيير لحاجيات المستهلك ومنه السعي وراء تحقيق إشباع حاجاته (تحقيق الميزة التنافسية)؛

3- المنظمات الابتكارية تعتمد على التنظيم الإداري وتهتم بما يلي:

أ-باستقطاب المواهب وضمهم إلى فريق العمل داخل المنظمة؛

ب-إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين المسؤولين والعمال وتحسيسهم بالرضا الوظيفي؛

ج-وجود نظام اتصال متكامل يسمح بتدفق المعلومات عموديا وأفقيا؛

د-تطبيق الأساليب الإدارية الجديدة (الإدارة بالمشاركة)، مع إيجاد نظام سليم وموضوعي للترقيات وتشجيع الكفاءات؛

هـ-المنظمات الابتكارية تعتمد على فلسفة الحوافز المادية؛

و-تشجيع المقترحات والأفكار؛

ز-تخصيص ميزانية مناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية القدرات الابتكارية.؛

-المنظمات الابتكارية توفر بيئة مناسبة سعيا منها على الأداء المتميز ب:

\*الوقت اللازم للابتكار؛

\* ثقافة الاستماع (للعامل والموردين، العملاء، المنافسين...).

---

<sup>1</sup>قميحة فيصل، زموري كمال، بعض الأعمال الإبتكارية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب- البلدية، الجزائر، 19/18ماي 2011، ص6.

## المطلب الثالث: ماهية استراتيجية الابتكار

تمثل استراتيجية الاتجاه العام والمرشد الاساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى الطويل للتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل وتكامل موارد المؤسسة مع بيئة متغيرة لتحقيق توقعات المالكين والمستثمرين والموردين والزبائن وكل من له صلة بالمؤسسة.

وهناك العديد من استراتيجيات الابتكار التي يمكن أن نتبناها المؤسسة ،حتى تساعد في تحقيق الابتكار وتجعل منها ظاهرة متجددة ومتأصلة. ويقصد بإستراتيجيات الابتكار السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبتكارية و إيجاد مناخ الابتكار داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

إذا اعتبرنا أن الإستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التميز والأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الإستراتيجية الإبتكارية يقوم على خلق السبق إلى الجديد و السبق إلى الأفضل و السبق إلى المختلف.

إن جوهر الإبتكار من وجهة النظر الإستراتيجية يتمثل أساسا في كون المؤسسة المبتكرة تكون هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد و السوق الجديد. لهذا السبب تتصف إستراتيجية الإبتكار بأنها إستراتيجية استباقية إلى الفكرة الجديدة و إلى السوق.

وإذا كان المهم هو أن تكون المؤسسة سباقة إلى السوق فإن الأهم وفق الإستراتيجية هو أن تكون العناصر الثلاث معا، رغم أن ذلك غير ممكن في كل الحالات لأنه يتوقف على سرعة و قابلية الإنتاج للأفكار الجديدة وسرعة قابلية التسويق للمنتجات الجديدة.

إذا كانت إستراتيجية الإبتكار هي إستراتيجية السبق إلى الفكرة جديدة أو المنتج الجديد أو إلى السوق فإن المؤسسة يمكن أن تكون سابقة في كل هذه العناصر المؤسسة أو في إحداها فقط، أو أن تكون متأخرة كذلك في بعض العناصر أو كلها.<sup>2</sup>

ومن هذا يمكن تمييز عدة حالات استباقية للمؤسسة الإقتصادية و الحكم على خصائصها الإستراتيجية و درجة ابتكاريتها.

<sup>1</sup>سليم بطرس جلدة و زيد منير عيوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الأردن،

2006، ص69

<sup>2</sup> Delphine Manceau , **faut-il être le premier a innover ?** , édit village mondial paris, 2001, p29.

## أولاً-سياسة التطوير الذاتي للموارد

تعتمد هذه الطريقة على إستغلال الموارد الداخلية، و تعتمد على الموارد البشرية بالأساس، كما تقوم هذه السياسة على مبدأ التعلم و المعرفة وجهود وظيفة البحث و التطوير و التطبيق الفعلي للإبتكار، مما يمنحها الحق في إستغلال العوائد المالية للإبتكار التكنولوجي و احتكار استغلاله، مع الحرية في إعطاء تراخيص للأخرين<sup>1</sup>.

## ثانياً: سياسة التطوير عن طريق التقليد

تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في حالة عدم توفر القدرات و الإمكانيات المالية اللازمة و الكافية لإستغلال براءة الإختراع أو إدراج وظيفة البحث و التطوير،وهي السياسة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات لتقادي المخاطرة وهي<sup>2</sup>:

### 1-حالة التابع

في هذه الحالة تحاول المؤسسة أن تأخذ نتائج الابتكار المطبق و تعمل على اكتشاف المكونات و التقنيات الأساسية له و محاولة الوصول إلى المعارف الأساسية التي بني عليها، ثم تعمل المؤسسة على إضافة تغييرات و تحسينات على المنتج الأصلي، وربما تكون هناك تغييرات جذرية لتخرج في الأخير في شكل منتج جديد.

<sup>1</sup>.Bert and Bellon , **l'Innovation Creatrive** , edition ,Economica, paris ,2002,p56.

<sup>2</sup> Pascal Charbel, **Technologie, Innovation, Stratégie: De l'innovation technologique à l'innovation stratégique**, éditions Gualino, Paris, France, 2009,p212.



## 2- حالة المقلد

وهي الطريقة التي تحاول فيها المؤسسة تفادي مخاطر البحث فتلجأ إلى استغلال تكنولوجيا المؤسسات الأخرى عن طريق عقود و تراخيص الإنتاج، مع ذلك تواجه المؤسسة خطر تقادم المنتج وبالتالي عليها أن تتحرى المنتجات و الإبتكارات المتسيدة في السوق في الوقت الحالي و المستقبلي، وهذا لن يكون إلا بتوفير نظام معلومات و نظام يقظة فعال.

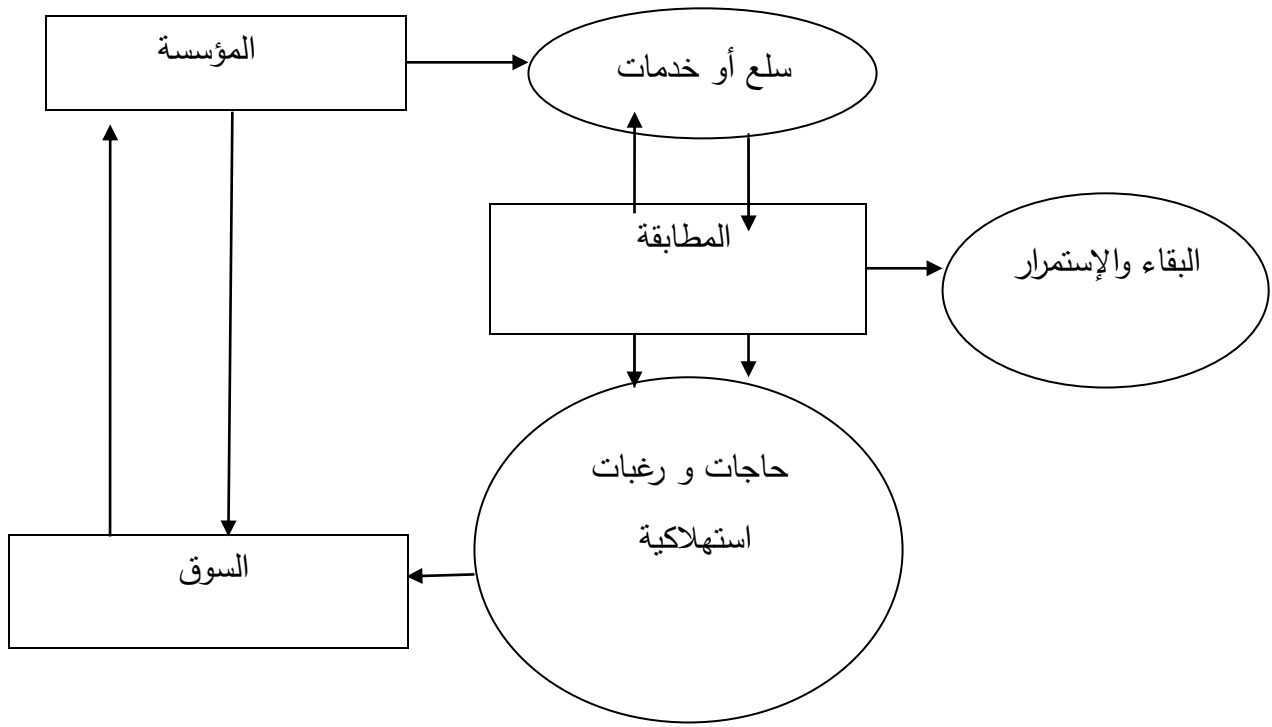
يحتاج مديرو المؤسسات بغية التمكن من النجاح في هذا الإقتصاد العالمي الناشئ إلى إعادة تحديد كيفية تفاعلهم مع زبائنهم ومورديهم و منافسيهم لهذه الغاية يجب العمل على مراجعة الإستراتيجيات التنظيمية و التفاعل مع الأطراف المؤثرة الأخرى وإعادة ترتيب الأوضاع على نحو يسمح بتعزيز عمل المؤسسة و سرعة تدفق المعلومات و اتخاذ القرارات، في هذا السياق تقدم تكنولوجيا المعلومات مجموعة واسعة من وسائل الدعم و البدائل التي تتسم بأهمية حاسمة في ضمان الإدارة الديناميكية للمؤسسة.

### المطلب الرابع: استراتيجيات الإبتكار

تقتضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون إدارة المؤسسة واعية ومدركة للحاجات و الرغبات الإستهلاكية، فالمعروف أن هذه الحاجات و الرغبات متنامية و متطورة وهذا يفرض على إدارة المؤسسة ضرورة التعرف دائما على هذه الحاجات، والعمل على إحداث مطابقة خلاقة بين تلك الحاجات و بين ما تنتجه من سلع وخدمات، وفي هذا السياق تعد إستراتيجية إبتكار منتجات جديدة، إحدى الإستراتيجيات التي يمكن للإدارة أن تواجه بها هذه التحديات التي تملئها الأسواق وبما تنطوي عليه من تغيرات و تطورات في الحاجات و الرغبات الإستهلاكية و المنافسة.

والشكل التالي يوضح كيفية إستجابة مؤسسة الأعمال الحديثة لمقتضيات التغيير في السوق وصولا إلى الهدف الإستراتيجي وهو البقاء و الإستمرار.

الشكل رقم (07): استجابة المؤسسة لمقتضيات التغيير في الحاجات والرغبات الاستهلاكية



المصدر: معلى ناجي، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص337.

إن البقاء و الإستمرار في ظل هذه الظروف، وحسب الشكل السابق يتطلب من المؤسسة إحداث مطابقة خلاقة بين ما يرغب فيه المستهلك و بين إمكانياتها، وهنا تكمن المنافسة بين المؤسسات في من يستطيع أن تقدم أكبر مستوى من المطابقة.

وهذا يقودنا إلى الحديث على إلزامية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات تتميز على منتجات المنافسين وتتوافق إلى حد كبير مع ما يرغبه المستهلكين، ونظرا إلى أن الميزة التسويقية ليست واحدة في كل الظروف فإن إستراتيجية الإبتكار ليست واحدة في كل الظروف، فهناك الإبتكار الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما يكون الإبتكار جذريا، وذلك عندما يأتي بمنتج جديد يحل محل المنتج القديم ويلغيه بشكل نهائي، وتكون هذه الميزة غير مستدامة عندما يكون الإبتكار في شكل تحسينات مستمرة، وبالتالي لا تكون المزايا المحققة طويلة الأمد إنما تكون هناك سلسلة من المزايا، ولما كان الإبتكار أحد أهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية و التي تعد هدف في حد ذاتها، كانت إستراتيجية

الإبتكار أحد الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها في هذا الشأن، فالإستراتيجية هي الطريق التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، حيث تعرف على أنها : الخطة أو الإتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما و هي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان وهي منظور<sup>1</sup>.

وتتمثل علاقة الإبتكار بالإستراتيجية في أن الإبتكار أصبح يعد أحد أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة و الإعتمادية، وهذا ما تما تأكيده في وقت مبكر عندما اعتبر الإبتكار البعد الخامس للأداء الإستراتيجي، و الواقع أن الإبتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية سواء في الشركات القائمة في السوق التي تتبنى مدخل الإبتكار الجذري أو الشركات التابعة التي تعتمد على الإبتكار التحسين.

و الإبتكار يسمح بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال القدرة على تحقيق الملائمة، فهو يسمح بإدخال تحسينات على المنتجات الحالية مصدرها أفكار تسويقية مبتكرة، وهذا ما يساعدها على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في الأذواق والمنافسة بسرعة وبدون درجة مخاطرة كبيرة، و بالتالي فإن مخرجات الإبتكار في حالة عدم الإعتماد على تكنولوجيا جديدة تكون أقرب إلى إبتكارات التحسين من فئة إبتكارات الجذرية.

ويوجد أربعة بدائل إستراتيجية أمام المؤسسة للإبتكار يمكن الإختيار بينها حسب ظروف و إمكانات كل مؤسسة، وهذه الإستراتيجيات الأربعة هي:

### أولاً: إستراتيجية الإبتكار الجذري

وهي استراتيجية هجومية تستهدف أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها من خلال منتجات جديدة، وهنا يجب أن نشير إلى أن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة هي تلك المنتجات التي لم يسبق لها تقديمها من قبل بحيث تختلف تماماً عن منتجاتها الحالية أو لها علاقة بخط إنتاج معين إلا أنها لم تقم

<sup>1</sup>نجم عيود نجم، المرجع السابق، ص 155 .

بإنتاجها من قبل، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى ان تحقيق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية وجهود كبيرة في البحث والتطوير ولذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الإستراتيجية كالشركات الكبرى<sup>1</sup>.

وتدخل هذه الإستراتيجية ضمن إستراتيجيات حماية المركز التنافسي و التي تتبعها المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من إنتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة، وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد.

بل بالعكس فإن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية قد تحاول سلب حصة سوقية أكبر من المؤسسات الأخرى فالإبتكارات الجذرية و التي تسمى بالإبتكارات القطع تحدث تغير في السلوك وذلك لقدرتها على إحداث تغيير في السوق بل وفي الصناعة، وعادة ما تعطي لصاحبها ميزة الإحتكار للسوق

### ثانيا: إستراتيجية الإبتكار التحسيني

وهي إستراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحي له الصنف الجديد من إبتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات إرتفاع الأسعار، وكبديل لإستراتيجية الإبتكار الجذري التي يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما<sup>2</sup>، فإن إستراتيجية الإبتكار التحسين تقدم منتج محسن بشكل أو آخر، وتتبع هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تتجنب المخاطرة و تفضل أن تكون متتبعة، وهذه الإستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة القائدة، وتتبع هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة تملك قدرات التطوير وللحاق بسرعة بالمؤسسة القائدة في السوق، وبهذه الطريقة فإن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الإبتكار الجذري المقدم من طرف

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات، النظرية والتطبيق، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية،

مصر، 2002، ص258.

<sup>2</sup> بشير عباس علاق: الإستراتيجيات التسويقية في الإنترنت، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 45

المؤسسة الرائدة خاسرا فإنها لن تخسر شيئا، وإذا كان الإبتكار رابحا لدى المؤسسة القائدة فإنها تسعى إلى اللحاق بها وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات اليابانية.

### ثالثا: إستراتيجية التكيف

ويشير تكيف المنتج إلى إعادة تغيير عنصر أو أكثر من خصائصه أو إجراء تحسينات عليه، بهدف جعله أكثر تلائما مع إحتياجات المستهلكين المتطورة والمتغيرة بإستمرار وبما يحقق كذلك مردودية أكبر للمؤسسة، حيث تتصف الأسواق المختلفة للمنتجات بالحركية والتغيير المستمر، لذلك تسعى المؤسسة إلى إدخال تحسينات مستمرة على ما تقوم بإنتاجه، والعمل على موائمتها مع الرغبات المتغيرة بهدف إطالة حياة المنتج في السوق ومواجهة نشاط المنافسين وزيادة حصتها السوقية، وتستخدم هذه الإستراتيجية في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج، حيث تتضمن مخاطر أقل من إبتكار منتجات جديدة تماما، إلا أنّ ذلك يتطلب بالدرجة الأولى أن يكون المنتج قابلا للتكيف وأن يكون وليد رغبة حقيقية من جانب المستهلكين.<sup>1</sup>

ويعتبر أسلوب تحليل القيمة من الأساليب الناجحة لإجراء تحسينات على المنتج، حيث يمكن تعريف تحليل القيمة على أنه بحث مستمر ومنسق عن الحلول الأكثر إقتصادا في التكاليف، والتي تسمح بتكيف وظائف المنتجات مع حاجات المستهلكين، فالتحليل المنهجي للقيمة ليس إلا أسلوبا يهدف إلى إزالة واستبعاد التكاليف الزائدة (العناصر التي ليس لها قيمة بالنسبة للمستهلك) والحصول على مستويات خدمة

وعناصر مطلوبة من قبل المستهلكين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص136.

<sup>2</sup>بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص46

وبالتالي فإن التكيف يهدف إلى حل بعض المشاكل التي يواجهها المستهلكون عند استخدامهم للمنتجات الحالية، أو لإشباع حاجات ورغبات غير معلنة، مما يضع المؤسسة في موقف حساس يتطلب تكيف منتجاتها لمواجهة هذه النقاط ومواكبة التطورات المختلفة التي تحدث في بيئة المنتج.

#### رابعاً: إستراتيجية تموضع المنتج

يشير تموضع المنتج إلى الإنطباعات التي يحملها المستهلكين حول منتج معين في السوق، حيث توجد عدّة مصادر لمفهوم التموضع والتي نجمت عن لغة الإقتصاديين ومسؤولي الإعلان، ولقد تم تطبيق هذا المفهوم من خلال بحوث تمايز المنتجات ووضعها بالمقارنة مع المنافسة، ويمكن تفسير تطور إستراتيجية تموضع المنتج في السوق من خلال ثلاث عوامل رئيسية.<sup>1</sup>

1- تشبّع وإزدحام الأسواق والذي يأخذ عدّة أشكال ترتبط بالمنتجات والترويج لكنّها تكون أكثر حساسية على مستوى إدراك المستهلكين؛

2- مقابل هذا الإزدحام في المنتجات يقوم المستهلك ببعض ردود الفعل الخاصة به، وهكذا يتم توضيح مفاهيم جملة المعتقدات الأساسية للمستهلك؛

3- في الوقت الذي نجد فيه عدّة مشاكل مرتبطة بالإزدحام والنشر والإشباع، يجب ترسيخ صورة المنتجات والعلامات بطريقة صحيحة ومخططة في ذهن المستهلكين المستقبليين للمؤسسة.

إن جوهر عملية التموضع للمنتج تكمن في معرفة كيفية قيام المستهلك بالتمييز بين المنتجات المنافسة، ومعرفة أي العوامل التي يستخدمها للحكم والإختيار بين هذه المنتجات المنافسة التي يتم بحثها ودراستها في السوق، وهذا من أجل إيجاد تموضع مناسب لمنتجات المؤسسة في السوق، وعليه يمكن تعريف تموضع المنتج على أنه "محاولة تكيف وتطوير المنتج بطريقة تسمح بالحصول على قيمة مميزة بالمقارنة مع المنافسين في السوق المستهدف وتكون مدركة من قبل المستهلكين".<sup>2</sup>

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 47.

<sup>2</sup>- Lasary , *Le Marketing C'est facile*, Es-Salem, Alger, 2001, p 135.

ويحتاج تنفيذ هذه الإستراتيجية إلى:<sup>1</sup>

- 1- التعرف على موقع المنتج في ذهن المستهلك ومعرفة إنطباعه عنه؛
- 2- تحديد بدائل المنتج بناء على توصيات المستهلكين والمنافسة الموجودة في السوق وتحديد مواصفات وخصائص هذه المنتجات؛
- 3- إعداد استبيان شامل لكافة المنتجات البديلة ومنتجات المؤسسة ومحاولة التعرف على تفضيلات المستهلكين لكل منتج بالمقارنة مع البدائل الأخرى؛
- 4- وضع كافة البدائل على شكل مخطط يسمى خريطة الإدراك أو خريطة العلامة وذلك من أجل تحديد الموقع النسبي لكل بديل وحسب الخصائص التي يتمتع بها كل بديل؛
- 5- عند رسم المخطط وتحديد الموقع النسبي للمنتجات المنافسة فإن المؤسسة تستطيع تحديد الموقع النسبي لمنتجاتها في أذهان المستهلكين وتحدد أيضا الفروقات إن وجدت بين منتجاتها وبين منتجات المنافسة، وبالتالي بناء إستراتيجية التموضع بهدف تعزيز موقعها التنافسي في السوق أو تحسينه. وعليه فإن إستراتيجية التموضع هي إستراتيجية تسويقية تمكن المؤسسة من تجنب نتائج إزدحام السوق وهذا من خلال:<sup>2</sup>

- \*- إعطاء المنتج وضع أو صورة بوضوح في ذهن المستهلكين والزبائن المحتملين؛
- \*- إمكانية تمييز المنتج بوضوح من بين منتجات المنافسة؛
- \*- توافق المنتج مع ما ينتظره المستهلكين ومعرفة المعايير المختلفة التي يستخدمونها للمفاضلة بين المنتجات، وهذا من أجل التموضع الجيد في السوق؛
- \*- القيام بإستراتيجية ترويج ملائمة لترسيخ صورة المنتج في ذهن المستهلك.

3- مأمون و سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 81.

1 Kaminska Renata, **Cheminement stratégique et processus d'accumulation des compétences**, Le cas des entreprises Polonaises dans le contexte de la transition économique, thèse de doctorat, Université de Nice- 2001,p189..

## المطلب الخامس: تأثير الابتكار على إستراتيجيات المؤسسة

يعتبر الابتكار أحد أهم الركائز الأساسية لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة، فإذا أرادت المؤسسة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي، فإنه يتوجب عليها إتخاذ الإجراءات الضرورية لتقديم المنتجات الجديدة، أو لتطوير تقنيات جديدة بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة.

وعلى العموم يمكن القول أن الابتكار هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا لمواجهة مختلف الإضطرابات المحتملة في المحيط.

وفيما يلي سنتطرق للتأثير الذي يمارسه الابتكار على إستراتيجية التكلفة المنخفضة، التمييز، التركيز<sup>1</sup>.

### أولا: تأثير الابتكار على التكاليف

إن الابتكار الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، ومن خلال العمل على خفض التكاليف ومن ثم خفض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة للمؤسسات الصغيرة والجديدة للدخول في مجال المنافسة مع المؤسسات الكبيرة، وفي هذه الحالة 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 و التكلفة الوحودية بصفة خاصة.

كما يستطيع الابتكار أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة و يجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير في إعطائها ميزة تنافسية.

ويمكن أن ندرج أثر إستراتيجية الابتكار على إستراتيجية التكلفة الأقل في حالتين:

1- إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة، بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين و التسويق، مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها؛

<sup>1</sup> Ammi Chantal, **Innovation technologiques**. Paris : Lavoisier,2006,p85.



2- بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الابتكار الجذري، من خلال ما يسميه Schumpeter " الهدم الخلاق"، حيث تؤدي مثلا وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة تتفوق بها على منافسيها الحاليين، خاصة إذا ما أدت هذه الطريقة إلى إحداث تخفيضات معتبرة في التكاليف، وبالتالي تحكم أكبر في الأسعار وتحقيق هوامش أكبر، وهذا قد يشجع المؤسسة على العمل على إيجاد تكنولوجيا إنتاجية وطرق إنتاج و منتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة و التكلفة الإنتاجية بصفة خاصة.

### ثانيا: تأثير الابتكار على التميز<sup>1</sup>

إن التمييز الذي تحققه المؤسسة في السلع و الخدمات من جراء قيامها بالابتكار، يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى زيادة الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الإستعداد لدفع أسعار إستثنائية عالية، وفي الأخير يمكن القول بأن التمييز والولاء للعلامة من شأنهما أن يخلقا عوائق دخول إتجاه المؤسسات المنافسة الأخرى، والتي تسعى في نفس المجال الصناعي.

### ثالثا: تأثير الابتكار على التركيز

يفيد الابتكار في إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:

1- إعطاء صورة أحسن و سمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق؛

2- تقليص التكلفة؛

3- زيادة الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المستهدفة.

كما رأينا سابقا فإن المؤسسة تلجأ إلى تبني إستراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكاناتها بتغطية القطاع بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما يدفعها إلى إدخال تحسينات

<sup>1</sup> Richard Soparnot ,Stratégie des organisations,hachette education,paris,2010.p145.

بصفة مستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجيات الجزء المستهدف من السوق، وبذلك تصبح إستراتيجية الإبتكار مدعمة لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها.

وعلى العموم يمكن إبراز تأثير الإبتكار على مختلف إستراتيجيات المؤسسة من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم(04): تأثير الإبتكار على إستراتيجيات المؤسسة

الأبعاد التنافسية للإبتكار	إستراتيجيات المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>-مراقبة التكاليف؛</li> <li>-إبداع في طرائق الإنتاج؛</li> <li>-الإستثمار في تجهيزات جديدة التي تقلل التكاليف الودوية؛</li> <li>-الإبتكار من أجل تقليص التكاليف غير مباشرة.</li> </ul>	إستراتيجية التكلفة المنخفضة
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تميز المنتج؛</li> <li>-جودة المنتج؛</li> <li>-تكنولوجيا المنتج؛</li> <li>-خدمة المستهلك؛</li> <li>-قوة البيع؛</li> <li>-الترويج.</li> </ul>	إستراتيجية التمييز
<ul style="list-style-type: none"> <li>-التركيز على قطاع سوقي؛</li> <li>-التركيز على المنتج؛</li> <li>-معدل الهامش الودوي.</li> </ul>	إستراتيجية التركيز

Source : <http://www.oliviertoreres.net/travaux/pdf/ot4innov.pdf>

يظهر الجدول السابق كيف يؤثر الإبتكار على مختلف الإستراتيجيات التنافسية ، ومن ثم على قدرة المؤسسة على مجابهة المنافسين خاصة في ظل التغير الذي تشهده بيئة الأعمال الحالية ، وبالتالي على المؤسسات الإقتصادية إدراك مدى أهمية الإبتكار كأهم مدخل من مداخل بناء وإستمرار الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: البحث و التطوير

يعتبر البحث والتطوير من السياسات التي تتبعها المنشأة الصناعية المعاصرة لتحقيق أهدافها، فهو يستهدف خلق الإضافة للمعرفة المتاحة للمؤسسة في مجالات إختصاصها، واستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة في أنشطتها المختلفة.

### المطلب الأول: مدخل عام حول البحث و التطوير

تعرف منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية نشاط البحث والتطوير بأنه مجموع الأعمال المنهجية والإبداعية الهادفة إلى زيادة المعارف سواء معرفة الفرد أو ثقافة المؤسسة، والتي تستخدم في التطبيقات الجديدة.

كما يعرفه هوشيار بأنه: نشاط علمي تكنولوجي مؤسسي، يقوم على توجيه مخطط للإنفاق الإستثماري وفق معايير الجدوى التقنية والإقتصادية نحو تعزيز المعرفة العلمية بمختلف إختصاصاتها و ربطها بوسائل الإختبار والتطبيق والإنتاج وذلك بما يضمن التطوير و الإبتكار<sup>1</sup>.

ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن البحث و التطوير هو نشاط منظم للبحث عن حلول جديدة لمشاكل فنية في الإنتاج والعمليات، وتستهدف إحداث تغيير في المنتج وتطويره من صلاحيته الفعلية للعمل<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من إستخدام الكثير لمصطلحي البحث والتطوير بشكل متلازم إلا أنه يوجد فرق بين الإثنين حيث يتضمن نشاطين منفصلين هما:

**أولاً-البحث:** تعرفه الجمعية العامة للبحث العلمي والتقني الفرنسية بأنه: النشاط المنظم الهادف إلى إكتشاف معرفة علمية جديدة ومفيدة سواء كان بحثاً لذاته (بحث أساسي) أو لغرض وهدف علمي (بحث تطبيقي).

1 - هوشيار معروف: تحليل الاقتصاد التكنولوجي. دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 242.

2- صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر 2014، ص 51

ثانياً-التطوير: هو الإستعمال المنظم لنتائج البحث التطبيقي أو للمعارف العلمية النظرية بواسطة تجربتها و التأكد من صلاحيتها الفنية قصد تصميم منتج جديد، تنظيم عملية أو التحسين الجوهرى لها مثل : لوحة القيادة، هيكل تنظيمي نموذجي.

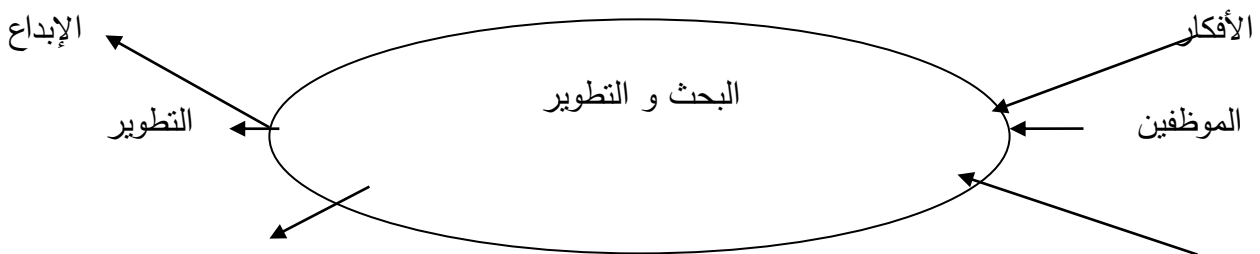
و بالتالى يقصد بالبحث و التطوير النشاط الذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج والعمليات.

ويميز عادة بين نوعين من البحث:بحث أساسي و بحث تطبيقي أما التطوير فهو إستخدام لنتائج البحث الأساسي منه و التطبيقي، من أجل تحسينات سواء في المنتجات أو العمليات<sup>1</sup>

وعليه فإن نشاط البحث يتضمن كل الأنشطة المبدعة التي تهدف إلى توسيع المعارف والمفاهيم العلمية، أما التطوير فيتضمن كل الأعمال المبدعة التي تهدف إلى إستغلال نتائج البحث من إنتاج آلات، أو منتجات جديدة أو محسنة، وبنفس المعنى فيما يخص التطبيقات، العمليات أو الأنظمة المحسنة.

و لذلك يجب على المؤسسات التي تعتمد على الإبتكار ضمن إستراتيجيتها، أن تتفق بشكل كبير على البحث والتطوير و تحمي الملكية الفكرية، ويجب أيضا أن تولد و تنفذ احتياجات الإبتكارات التنظيمية و الإدارية التكميلية لتحقيق وإدامة القدرة على المنافسة.<sup>2</sup> كما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل رقم (08):البحث و التطوير



<sup>1</sup>كوك بتير، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق: خالد العامري، الطبعة الأولى، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2007، ص86.

<sup>2</sup> D Teece, **Explicating dynamic capabilities :the nature and micro foundation of (sustainable) enterprises**, strategic management journal, vol :28,2007,pp1319-1350.

المصدر: كوك بيتر، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، خالد العامري، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص87

نلاحظ من الشكل السابق أنه إذا اجتمعت كل من الأفكار و المورد البشري و الموارد المالية اللازمة من أجل عملية البحث والتطوير، فإنها تؤدي إلى إبداع تطوير وعائد نتيجة للإستثمار .

### المطلب الثاني: أهمية و تنظيم البحث و التطوير

#### أولاً-أهمية البحث والتطوير

يعدّ البحث والتطوير من أهم المرافق الاستثمارية التي تساهم في إدارة التحولات التكنولوجية بكافة عناصرها البشرية والمالية والمادية ونشاطاتها النظرية والتطبيقية والعسكرية وأبعادها القطاعية والمؤسسية والموقعية والبيئية والسلوكية .

ومن ثم فإن البحث والتطوير في ظل نظام المنافسة الاحتكارية السائد صار محور اهتمام الجميع في كافة بلدان العالم وخاصة أكثرها تقدماً.

وقد نال الاقتصاد من هذا الإهتمام ما نالته العلوم الطبيعية والهندسية بمختلف اختصاصاتها لأن

البحث والتطوير هو استثمار اقتصادي في المقام الأول، وبالتالي فإنه يعتمد على معايير تقييم الجدوى وتقويم الكفاءة كأى استثمار آخر سواء كان ذلك في الموارد البشرية أو المالية أو المادية<sup>1</sup>.

ولقد تزايد اهتمام المنشآت والبلدان بالبحث والتطوير خاصة في العقود الأخيرة الماضية وذلك راجع للأسباب التالية<sup>2</sup>:

1- هوشيار معروف: مرجع سابق، ص 241.

<sup>2</sup> أحمد أحمد عبد اللطح، تقييم أنشطة البحث و التطوير في الصناعة الدوائية المصرية في ظل إتفاقيه حقوق الملكية الفكرية (TRIPS)، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، العدد3، 2006، ص4.

**1-** إن تصاعد أسعار النفط الخام في السبعينات قد أدى إلى ارتفاع تكاليف الطاقة في الاقتصاديات الصناعية المتقدمة، وهو ما دفع إلى زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير وذلك لتوفير بدائل جديدة للطاقة تتميز بإنتاجية أعلى وبتكلفة أدنى وبسلامة بيئية أكثر مثل الطاقة الشمسية والطاقة الضوئية والطاقة البيولوجية والطاقة الصوتية، ومن ناحية أخرى في الوقت الذي تمخضت الجهود في البحث والتطوير عن توسع استخدام الطاقة النووية للأغراض المختلفة فإن الجهود العلمية والتكنولوجية قد توجهت أيضا لتجاوز مشكلات الآثار السلبية لهذا التوسع وخاصة بالنسبة لإعادة معالجة النفايات وكيفية التخلص منها.

**2** -تزايد الاهتمام ببرامج التعليم العالي لدى مختلف شرائح المجتمع خاصة بعد توفير التسهيلات الكفيلة بزيادة استيعاب الجامعات للأفراد من مختلف الفئات. فتوسع التعليم الجامعي وكثرت المختبرات وازدادت الدراسات التطبيقية وأصبح التعليم يعتمد في برامجه على أسواق العمل وحاجات المؤسسات الخاصة والعامّة. كما ازداد اهتمام الجامعات بالبحث والتطوير بغرض تخريج المبتكرين القادرين على ممارسة النشاطات الإنتاجية وإداراتها بكفاءة علمية عالية. وأصبحت الشركات الإنتاجية والدوائر الحكومية تعقد اتفاقات مع الطلبة لدعم دراساتهم مالياً وتنصيبهم فيما بعد لديه. كما أصبحت تعقد اتفاقات مع مراكز البحوث العلمية في الجامعات لإجراء دراسات علمية وتكنولوجية أو لتدريب العاملين لديها وفق برامج خاصة.

**3-** إن ضغوط الأمن الغذائي في العالم ومحاولة الشركات التنافسية تأكيد تفوقها في الكفاءة التنافسية قد دفعت إلى الإهتمام ببحوث هندسة الجينات والتكنولوجيا الحياتية وذلك لرفع إنتاجية النشاطات الزراعية وتكثيف المحتويات الأساسية للمنتجات الغذائية مثل زيادة البروتينات في البقوليات وكذلك العمل على توليد مواد جديدة.

**4-** إن تعاظم التكتلات فيما بين الدول الصناعية وتزايد قوة الشركات عبر الوطنية قد وفر البيئات المناسبة للاستثمارات المشتركة في البحث والتطوير، ولقد تولد عن الجهود المشتركة لهذه التكتلات والشركات ظهور العديد من المنتجات المتطورة مثل صناعة الطائرات ومراكز الطاقة.

5- إن استمرار الحرب الباردة بين الكتلتين الشرقية والغربية حتى نهاية الثمانينات ونشوب العديد من الحروب والصراعات والنزاعات الإقليمية شجع غالبية الدول المتقدمة منها والنامية على الاهتمام بالبحث والتطوير في مجال النشاطات العسكرية والأمنية مما أدى إلى انتشار أسلحة الدمار الشامل. وقد كان الاضطراب السياسي والعسكري والأمني العامل المباشر في بناء شبكة المعلومات لأغراض وزارة الدفاع الأمريكية عام 1967 م من قبل ليونيد كلايمروك ثم في تطور شبكة المعلومات عام 1991 م .

وتظهر الأهمية الاقتصادية للبحث والتطوير من خلال العناصر التالية<sup>1</sup>:

### 1- البحث و التطوير و كفاءة الأداء الإقتصادي (الإنتاجية)

فيما يخص علاقة البحث و التطوير بالإنتاجية، فإن نسبة كبيرة من جهود البحث والتطوير توجه عادة نحو إدخال أجهزة أو مواد أو أساليب أو منتجات جديدة، ويحمل ذلك في طياته تدني تكاليف المدخلات المعوضة أو المطورة وتزيادا في كفاءة المؤسسة عند إدخال المزيد من التحسينات النوعية على المنتجات، مما ينعكس غالبا على التكاليف بالهبوط وعلى الإنتاجية بالارتفاع.

وقد وجد Minasian أن معامل الارتباط بين البحث والتطوير وزيادة الإنتاجية قد قدر ب(0.70)

وتأييدا لهذا الاتجاه أوضح K.A. Stroctmann بأن زيادة الإنفاق على البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواقع مرتين ونصف إلى ثلاث مرات قد أسهت في تقليل الرأسمال المطلوب بحوالي 30% إلى 20% ، وبالنتيجة ارتفعت إنتاجية العمل بست إلى سبع مرات وازداد الاعتماد على المكائن التي لها كفاءة إنتاجية مثلى وخاصة تلك القائمة على الأتمتة.

كما قام (Branstetter, Lee and Chen, Jong-Rong2005) بدراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في تايوان لمعرفة تأثير نقل التكنولوجيا والإنفاق على البحث والتطوير على الإنتاجية في الصناعة التايوانية، وتوصلت الدراسة إلى أن الزيادة في الإنفاق على البحث والتطوير والإنفاق على شراء التكنولوجيا الأجنبية كليهما له تأثير إيجابي على الإنتاجية.

<sup>1</sup>قميحة فيصل، زموري كمال، مرجع سابق، ص ص4-5.

وقد بين البعض ومن هم Kohn-Scot أن المؤسسة الأكبر حجماً تعدّ أكثر كفاءة في البحث والتطوير من المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، وذلك بعد إثبات فرضية مفادها أن مستوى متوفر من البحث والتطوير ينتج قيمة مضافة أعلى في مؤسسة أكبر. واعتمد هذا الاتجاه على الفكرة التي قدمها Schumpeter والتي تضمنت أن المؤسسة الكبيرة تكون ذات بحوث متمسة بفعالية أكثر من المؤسسة الصغيرة.

وفي دراسة أخرى مماثلة قام بها (Tsai, Kuen-Hung 2005) على مجموعة من الشركات، الصناعات الالكترونية في الصين لدراسة العلاقة بين إنتاجية البحث والتطوير وحجم المؤسسة، توصل الباحثان إلى أنه لا توجد علاقة خطية بين إنتاجية المبالغ المنفقة على البحث والتطوير وحجم المؤسسة، وأن الإنفاق على البحث والتطوير يؤدي إلى تحسين الإنتاجية في جميع المنشآت كبيرة وصغيرة الحجم على السواء ويؤدي إلى دعم قدرتها التنافسية.

وقد استخدمت مؤشرات عديدة لقياس حجم اهتمام دولة أو مؤسسة ما بالبحث والتطوير ومن أهمها:

\* حجم الإنفاق الاستثماري الحقيقي في مجالات البحث والتطوير، ونسبة هذا الإنفاق إلى مجموع الإنفاق في مؤسسة أو صناعة أو إقليم أو بلد ما؛

\* عدد العلماء والتقنيين من المتخصصين في العلوم الطبيعية والهندسية العاملين في البحث والتطوير،

ويمكن أن يضاف الخبراء من ذوي المؤهلات العالية في مجالات تقييم المشروعات وتقويم كفاءة الأداء؛

\* قيم المخرجات (المادية والبشرية والمعلوماتية) المباشرة لنشاطات البحث والتطوير؛ مثل الأجهزة

الرأسمالية والمواد المستخدمة والمنتجات النهائية والكوادر المتدربة والأبحاث العلمية المتخصصة

والأساسية وبراءات الاختراع وقواعد المعلومات وغيرها<sup>1</sup>.

## 2- تقليص الفجوة بين الاختراع والابتكار

أحمد أحمد عبد اللطيف ، المرجع سابق، ص 10. <sup>1</sup>



إن الاختراع هو إبداع فكري جديد يتضمن تصاميم أو نماذج أو قوانين أو نظريات يسجل رسمياً في صيغة براءات بعد أن يتأكد عدم تكراره.

وفي المقابل يعرف الابتكار على أنه إدخال مكائن أو مواد أو منتجات أو أساليب جديدة، ويعتمد في ذلك إما على التطبيق الإنتاجي التجاري لبراءة اختراع سابقة أو على تطوير حالة مادية قائمة دون الرجوع إلى إنتاج فكري سابق.

وهكذا فإن الاختراع يعد المرحلة الأولى أو الاكتشاف العلمي لأي منتج أو أسلوب جديد، أما الابتكار فإنه يمثل المرحلة الفعلية للتحويل التكنولوجي وتطبيقه التجاري. وغالباً ما تكون هناك فجوة زمنية بين فكرة الاختراع وتطبيق الابتكار.

وقدر آخرون الفترة التي يستغرقها الاختراع الجديد في المتوسط ليصبح ابتكاراً بحوالي أحد عشر عاماً في مجال تصفية النفط وخمسة عشر عاماً في مجال صناعة الأدوية.

ورغم أن فترات التأخير الراهنة أقصر بكثير مما كانت عليه قبل نصف قرن أو أكثر إلا أن أسباباً عديدة تساهم في استمرار هذا التأخير منها:

\* انخفاض نسبة العوائد المتوقعة إلى التكاليف المتوقعة. ولا شك أن هذا الموضوع يعتبر نسبياً حيث أنه يختلف من نشاط إلى آخر ومن بلد إلى آخر ومن نمط إنتاجي إلى آخر؛

\* وجود مخزون كبير من المكائن والمواد والمنتجات التي يصعب تصريفها في فترة قصيرة، وذلك لأن الابتكار الجديد قد يؤدي إلى الاستغناء عنها تماماً؛

\* التخوف من صعوبة السيطرة على التأثيرات السلبية للابتكار على البيئة والصحة مثل المواد المشعة وتلك المؤثرة على طبقة الأوزون وغيرها، وكذلك الحال عندما يتعارض الابتكار مع العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة؛

\* توقع تأثيرات الابتكار الجديد على حجم البطالة في المجتمع وما يتولد عن ذلك من مشكلات اقتصادية واجتماعية وسياسية؛

\* عدم توافر المختبرات والأجهزة والكوادر القادرة على تطبيق الاختراعات كما في البلدان النامية، أما في

الدول الصناعية فغالبا ما يكون المخترع هو المبتكر الذي يساهم في تطبيق اختراعه؛

\* وجود ترتيبات أو اتفاقات احتكارية تمنع إهمال بعض النشاطات الإنتاجية كما حدث بالنسبة للفحم بعد

استخدام النفط كمصدر للطاقة؛

\* بعض الصناعات التي تتسم بتغييرات سريعة كالصناعات الالكترونية وصناعات الطائرات والكيماويات

تتطلب غالبا تطورات علمية أساسية مسبقة للتمكن من تحويل الاختراع إلى ابتكار<sup>1</sup>.

إن البحث والتطوير يعد المجال الأكثر خصوبة الذي يمكن من خلاله أن يتحول الاختراع إلى ابتكار

وأن ينتج أو يطور جهاز أو منتج جديد مما يساهم في تقليص الفجوة الزمنية بين الفكرة وتطبيقها.

**3- يساهم البحث والتطوير في جعل الجهاز الإنتاجي مرنا:** لمواجهة الطلب المتغير وقادرا على استيعاب

التحولات الجديدة في ظروف السوق. كما يمكنه إيجاد بدائل عديدة تعتمد على الموارد المحلية وبتكاليف

أدنى من البدائل المستوردة وقد تكون بمستويات أعلى في الكفاءة وأكثر أمانا للبيئة مما يؤدي إلى رفع

القدرة التنافسية للمنشأة.

**4- ظهور دورة المنتج ل R. Vernon والتي تتضمن ثلاث مراحل:**

\* ظهور منتج جديد من قبل بلد مبتكر وسيطرة هذا البلد على المبيعات الدولية لهذا المنتج؛

\* نضوج المنتج وانتشار المعلومات التكنولوجية الخاصة به وتفاوت تكاليف الإنتاج مما يحفز على بروز

منافسين آخرين؛

\* تقييس الإنتاج وتبسيط عملياته وهو ما يؤدي أحيانا إلى ارتداد التجارة لغير صالح المبتكر الأول.

**ثانيا: تنظيم البحث و التطوير**

يمكن لوظيفة البحث والتطوير أن تتخذ عدة أشكال داخل المؤسسة نذكر منها<sup>2</sup> :

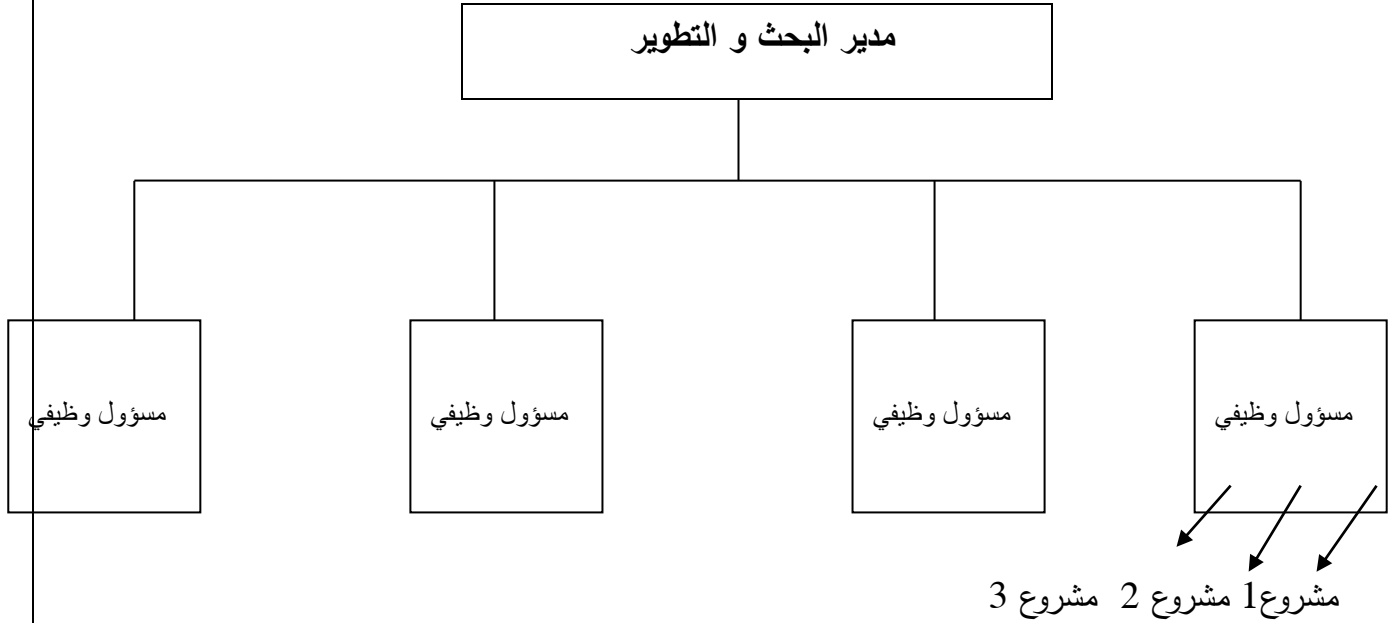
---

<sup>1</sup>صالح مهدي العامري، سلوى هاني السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، الملتقى الدولي أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد الدولي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي 02 جوان 2003، ص15.

<sup>2</sup> 0, P : 122007Jean Claude Tarondeau, **recherche et développement**, Vuibert, Paris, France,

**1-التنظيم الوظيفي:** يتم خلال هذا التنظيم تقسيم كل مشروع بحث وتطوير إلى أجزاء يتم إسنادها إلى وحدات تنفيذية خاصة، وتتولى كل وحدة خاصة جزءا من المشروع، ويتم التنسيق بين الوحدات بواسطة مسؤوليها المباشرين، ويمكن توضيح هذا التنظيم في الشكل التالي:

الشكل رقم (09):التنظيم الوظيفي لنشاط البحث و التطوير



Source : Jean Claude Tarondeau, **recherche et développement**, Vuibert, Paris, France, P 121.

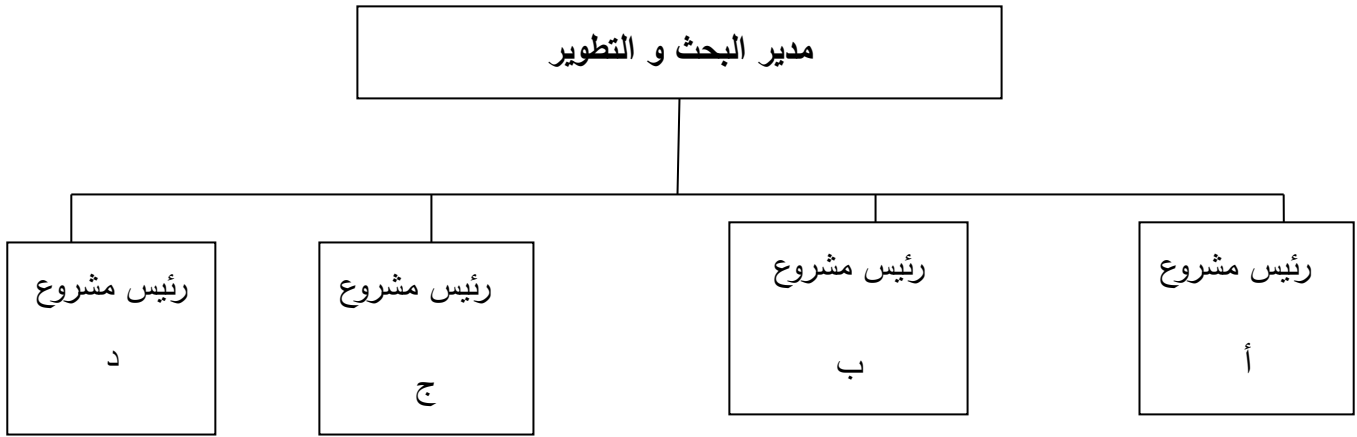
نلاحظ من الشكل اعلاه أن كل وحدة خاصة تتولى جزءا من المشروع، ويتم التنسيق بين الوحدات

بواسطة مسؤوليها المباشرين

**2-التنظيم حسب المشاريع:** ويتم من خلال هذا الشكل من التنظيم تخصيص كل مشروع بحث وتطوير

بتكاليف كل مجموعة من المهندسين والفنيين بمشروع معين، ويتخذ هذا التنظيم الشكل التالي:

الشكل رقم (10):التنظيم حسب المشاريع لنشاط البحث و التطوير



Source : Jean Claude Tarondeau, **recherche et développement** , Vuibert, Paris, France, P : 12

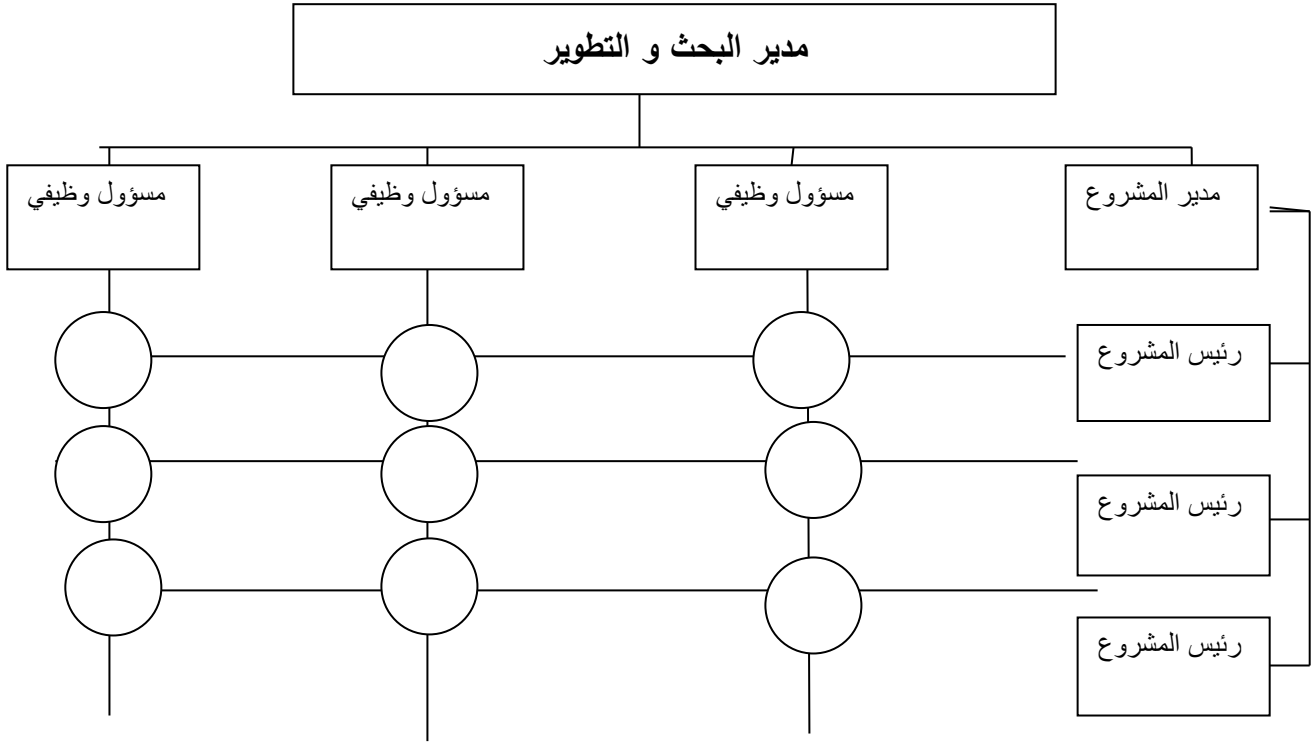
يخصص لكل مشروع إمكانيات بشرية ومادية، ويكلف رئيس كل مشروع بإنجازه حسب هذه

التقديرات.

3- التنظيم الشبكي أو المصفوفي: يتم المزج بين التنظيم الوظيفي و التنظيم حسب المشاريع، حسب

الشكل التالي:

## الشكل رقم (11): التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاطات البحث و التطوير



Source : Jean Claude Tarondeau, **recherche et développement**, Vuibert, Paris, France, P : 122.

ويتم من خلاله جمع المهندسين والفنيين وتقسيمهم حسب المسؤوليات الوظيفية، و يتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي يراد إنجازه، بحيث يشرف على فريق عمل الذي يضم عمالا يشتغلون بكيفية دائمة، ويضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بها، ويمكن هذا الشكل المؤسسة من استغلال جميع المعارف والقدرات لعمال البحث والتطوير كما يسهل تبادل الأفكار والمعلومات.

### المطلب الثالث: المورد البشري في البحث و التطوير

يلعب العنصر البشري دورا هاما في نشاط البحث والتطوير، فبالإضافة إلى عنصر التمويل المالي فإن الباحثين والعاملين في هذا النشاط لهم دور كبير في نجاح هذا النشاط، فالمستوى العلمي والخبرة والكفاءة هي العناصر الواجب توافرها في الباحثين.

## أولاً: فئات الموظفين في نشاط البحث و التطوير

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مستخدمي البحث والتطوير " بأنهم كل الموظفين المعنيين مباشرة بالبحث والتطوير بمن فيهم العمال الذين يقدمون خدمات متصلة بالبحث والتطوير مثل الإطارات، الإداريين وعمال المكاتب.

يوجد تقسيمين عالميين لموظفي البحث والتطوير<sup>1</sup>

### 1-التقسيم الأول

يستند إلى التصنيف الدولي على أساس الوظيفة ،حيث يقسم إلى ثلاث فئات:

أ-فئة الباحثين: تشمل الإطارات ذات الشهادات العليا وكذا المهندسين؛ دورها القيام بتوليد وتطبيق المعرفة

الجديدة من أجل الحصول على منتجات جديدة وأساليب إنتاج جديدة بالإضافة إلى تسيير مشاريع البحث.  
ب-فئة الموظفين الفنيين: تشمل جميع العمال الذين يجب أن تتوفر فيهم المعرفة والخبرة التقنية في العديد من الميادين مثل :الهندسة، العلوم الفيزيائية، علوم الحياة، والعلوم الإنسانية والاجتماعية؛ توكل لهم مهام علمية وتقنية تنطوي على تطبيق مبادئ وطرق التشغيل تحت إشراف الباحثين.

ج-فئة موظفو الدعم: تشتمل على العمال المؤهلين وغير المؤهلين من موظفي المكاتب الذين يشاركون بطريقة مباشرة في تنفيذ مشاريع البحث والتطوير

### 2-التقسيم الثاني:

يستند إلى التصنيف الدولي على أساس التعليم، حيث يضم:

-الحاصلين على شهادة جامعية مستوى دكتوراه؛

-الحاصلين على شهادة جامعية دون شهادة دكتوراه؛

---

<sup>1</sup>عراية الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول :المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 27 /28نوفمبر 2007، ص14-15

-الحاصلين على شهادة التعليم العالي؛

-الحاصلين على نوع آخر من الشهادة الجامعية ؛

-الحاصلين على شهادة نهاية الدراسة الثانوية؛

-الحاصلين على شهادة دون مستوى الثانوي.

### ثانيا: الإهتمام بالموارد البشري في البحث و التطوير

إن الابتكار يتطلب بث روح المبادرة لدى العاملين، بالتطوع لطرح أفكار إبداعية جديدة والاهتمام بكل ما هو جديد يقود إلى التغيير الأفضل، وهذا باحتضان الأفكار من خلال وضع آليات للترحيب بالأفكار الإبداعية ثم صقلها وتحسينها للوصول إلى ما هو أفضل.

وسعى لإستمرار العمل لتوليد الأفكار الإبداعية والأعمال الابتكارية لدى العاملين وجب ما يلي:

**1- إعلان الاهتمام بالأفكار الجديدة:** باشتراك العمال في اقتراح حلول جديدة مناسبة مما يولد لديهم روح

الانتماء والولاء للمنظمة والإحساس بالمسؤولية التي تساعد على تقجير القدرات الإبداعية لديهم.

**2- مساعدة العاملين على تنمية أفكارهم:** وتكمن في الالتفاف حول الفكرة المقترحة من خلال المشاركة

الجماعية للأفراد العاملين في تطويرها و تعديلها وجعلها قابلة للتنفيذ.

**3- توفر المعلومات:** وتشمل المعرفة الأساسية حول أنظمة التشغيل والصيانة والنظم الإدارية، والسماح

باستعمال جميع الوسائل المتاحة لدى المؤسسة مثل(الانترنت، زيارة بعض الشركات محلية أو عالمية،

توفير الكتب والمجلات، الدخول إلى مختلف المصالح والأقسام التابعة للمنظمة، حضور مؤتمرات ودورات

تدريبية).

كل هذا يقوي لدى الفرد روح الانتماء وينمي شعوره بالرضا الوظيفي.

**4- توفير حافز مادي ومعنوي:** فكلما تم التوصل إلى تنفيذ الأعمال الإبتكارية على أرض الواقع، وجب

الاعتراف بمن ساهموا في إنجاح العمل الإبتكاري من قريب أو بعيد، بتخصيص مبالغ مالية أو شهادات

تقدير أو ألقاب كلقب أحسن عمل أو أحسن فكرة...



5- التمتع بنوع من الحرية :إن ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي لابد أن يتسم بنوع من المرونة يسمح بمساحة من الجدية دون الإحساس بنوع من القيود التي قد تعطل تفكيره الإبداعي.

كأن يسمح له بالتحدث مع زملائه، ويناقد معهم سبل التحسين، كما يسمح له بالقيام ببعض التجارب داخل المنظمة واستغلال جزءا من وقت العمل في إعداد مقترحاته.

6- التوظيف الأمثل :الاعتماد على معايير خاصة لاستقطاب الأفضل لموظفين جدد لديهم إصرار على النجاح والقدرة على الابتكار وميولات للتغيير.

7- نشر ثقافة إظهار المشاكل بدل من إخفائها :يلجأ العمال والموظفون إلى إخفاء المشاكل خوفا منهم بأن يقابلوا برد فعل قوي من قبل أصحاب ورؤساء المؤسسات، وبالتالي فإن إخفاء المشاكل يعني استمرارها ومنها توقيف عملية التطوير، والتي تؤثر سلبا على حياة واستمرار المؤسسة فمن اجل بعث عملية التطوير وجب على العمال إظهار المشاكل من اجل تفاديها بإجراء تحسينات وتعديلات، وبها يتم فتح الباب أمام العمال والموظفين، بتحريك عجلة التفكير والابتكار للحصول على حلول المشكلات .

كما يجب على أصحاب المؤسسات استحداث رسائل جديدة للتعامل مع العمال بنشر ثقافة أن "المشكلة هي فرصة التعلم"، ومحاولة مساعدة العمال على أن لا يتكرر الخطأ مرة ثانية.

### ثالثاً: أساليب تنمية القدرات البشرية<sup>1</sup>

بالنسبة للأساليب العلمية في تنمية القدرات البشرية في مجال البحث والتطوير لدى الفرد تتجه معظمها إلى القدرة على توليد الأفكار و معالجتها و فحصها من أجل تطبيقها وتنفيذها والقدرات الابتكارية تقوم على خطط و مبادئ محددة لمواجهة أو حل المشكلات ذات طابع عملي غالباً علمي أحياناً كتصميم أسلوب عمل جديد أو إعلان مؤثر على سلعة ما أو خلق منافذ تسويقية جديدة ، وهذا عن طريق خلق منافذ تسويقية جديدة وهذا عن طريق عرض أفكار جديدة لحل مشكلة قائمة أو غير ذلك من المشكلات، كما أن هذه الأساليب تركز على تنشيط العمليات النفسية لدى الفرد والتي تشمل المعرفة والإدراك والفهم والتذكر .

و من بين الأساليب الأكثر شيوعاً من أجل تنمية القدرات الإبداعية و الفكرية للمورد البشري نذكر منها<sup>2</sup> :

#### 1- أسلوب العصف الذهني

وهو طريقة منظمة لاستدراك الأفكار حول مشكلة معينة، فهي عملية يستشار فيها أذهان مجموعة من الأفراد لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لحل مشكلة محددة و يقوم هذا الأسلوب على أساسين:

أ- تأجيل الحكم و التقييم للأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار لأن الأفراد حينما يدركون أن أفكارهم سوف تأخذ بعين الاعتبار ستولد لديهم روح الإبداع و الابتكار؛

ب- إن كثرة الأفكار رغم عدم أهمية بعضها سوف تؤدي إلى توليد أفكار جديدة و أكثر أهمية و أسلوب العصف الذهني يقوم على عقد الجلسات بحيث تضم الجلسة من 6 إلى 12 فرد يقومون بعرض الأفكار الجديدة في حل مشكلة قائمة لتطوير منتج جديد و ابتكار منتجات جديدة.

و هناك مبادئ أساسية لأسلوب العصف الذهني تتمثل في:

<sup>1</sup> بن ساهل وسيلة، خلف منى، التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجعة في دعم الاستغلال المعرفي، الملتقى الوطني الأول حول : دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور- خنشلة، الجزائر 13، 14 ماي 2012، ص 18.

<sup>2</sup> علاء محمد السيد قنديل، مرجع سابق، ص 70.

\*-تعويد المتدربين على التفكير الإبداعي مما يزيد فرص الإبتكار لديهم؛

\*-مساعدة المتدربين على التأمل في الأمور و النظر إليها من جوانب عدة ؛

\*-إبداء الرأي و المشاركة في الحل للمشكلات المطروحة؛

-الاستكشاف وتطوير الأفكار وتوليد حلول غير مسبوقة؛

-تتمية روح المشاركة في إبداء الرأي وطرح الأفكار.

## 2-أسلوب الوصف التحليلي للعملية الإبتكارية

وهو أسلوب آخر في فئة الأساليب العملية و يمثل مركز الثقل في تطوير الفرد من أجل إضفاء

رؤية جديدة للعملية الإبتكارية بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبكرة للمشكلات المختلفة.

و يقوم هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات أساسية هي:<sup>1</sup>

أ- أن العملية الإبتكارية قابلة للوصف والتحليل مما يؤدي إلى إمكانية تنشيطها و زيادة فعاليتها في الأفراد

و الجماعات على السواء؛

ب-إن كل ظواهر الإبتكار متشابهة وتقوم على عمليات لا تختلف من حيث المبدأ وتختلف من حيث

النتيجة؛

ج-إن الحيل المختلفة في العملية الإبتكارية لها دور فعال في الوصول إلى معارف جديدة لدى الفرد

المبتكر من أجل تفعيلها في العملية الإنتاجية .

ويؤكد العلماء أن أسلوب الوصف و التحليل للعملية الإبتكارية يمثل من الناحية العلمية نظرية واضحة

المعالم و لها فروضها الخاصة التي يمكن إخضاعها للبحث و التجريب وتأكدت صحتها بما كشفت عنه

من نتائج مشجعة ؛

---

<sup>1</sup>السالم مؤيد، إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، الأردن، 27أفريل 2006، ص11.

د-إن الكفاءة الإبداعية و الابتكارية في الأفراد يمكن أن تزيد بصورة ملموسة إذ تيسر لهم فهم العمليات التي يتحقق في ضلها نشاط المبدع؛

ه-أن العناصر المختلفة من العملية الابتكارية يمكن فهمها بمعنى ملاحظتها ووصفها وتحليلها وفهمها لكي تزيد من احتمالات النجاح و التوصل إلى حلول إبداعية من أجل خلق أفكار إبتكارية يمكن تجسيدها على أرض الواقع.

### 3- أسلوب التفكير الجماعي<sup>1</sup>

و يعرف أسلوب التفكير الجماعي بأنه " دمج الأفراد في مجموعة واحدة لغرض قيامهم بدراسة معينة لحل مشكلة ما، وهي طريقة منظمة تهدف إلى إثارة التفكير الخلاق وهو عبارة عن مصطلح يطلق على جانب من المعرفة و مجموعة من المهارات السلوكية، وعدد من أساليب حل المشكلات بواسطة مجموعة عمل داخل المؤسسة.

و يهدف أسلوب التفكير الجماعي إلى:

أ-توظيف الخطوات الإبداعية في الوصول إلى حل المشكلات؛

ب-خلق التعاون بين الأفراد والأقسام التي يعملون بها؛

ج-الالتزام بتطبيق خطوات الإبداع؛

د-إيجاد آلية عمل لتحقيق التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف من خلال الابتكار .

ويمكن تحقيق هذه الأهداف من تنمية وتطوير المهارات الفردية من أجل خلق فرص إبداعية لديهم و

تجسيد مفعولها من أجل الابتكار .

إن أسلوب التفكير الجماعي يتشابه في بعض جوانبه مع الأساليب الأخرى مثل أسلوب العصف

الذهني و يمكن القول أن أفضل وسيلة يمكن من خلالها وصف التفكير الجماعي و تميزه عن الأساليب

<sup>1</sup>السالم الويد، نفس المرجع، ص 12.

الأخرى هو النظر إليه باعتباره أسلوب مؤلف من مجموعة من الوسائل و المهارات و الإستراتيجيات من أجل خلق فرص إبداعية.

وأسلوب التفكير الجماعي من أجل تطوير القدرات الفردية لخلق فرص ابتكارية داخل المؤسسة يمر بمجموعة من الخطوات أهمها:

\*-**اللقاء التمهيدي** : يبدأ اللقاء التمهيدي بعد أن يتم تحديد المعوقات أو المحددات أو المشكلات، فيتم عقد لقاء تمهيدي للتخطيط من أجل عقد جلسة تفكير إبداعي للوصول إلى حقيقة إبتكارية.

\*-**وصف المشكلة** : في هذه المرحلة يتم وصف المشكلة من قبل صاحبها حيث يكون من الأفضل وصفها في عبارة واحدة وهذا بناء على طلب قائد المجموعة، تكتب المشكلة في ورقة وتعرض على المشاركين في الجلسة الإبتكارية.

\*-**التحليل المشكلة** : حيث يقوم قائد المجموعة بعد وصف المشكلة بطلب من الأعضاء المشاركين بأن يطرحوا أسئلتهم، وذلك بغرض الحصول على معلومات حول المشكل المطروح و توضيحه مما يساعد في إعطاء البديل من أجل الإبتكار الإبداعي.

\*-**مرحلة تحديد الهدف** : حيث تحاول المجموعة من خلال إعادة وصف المشكلة في زوايا مختلفة ومتعددة والتوصل إلى العبارات الملائمة التي يمكن أن تنطلق منها حلول للمشكلة.

\*-**اختيار العبارات الملائمة لوصف المشكلة** : حتى هذه المرحلة تكون الجماعة قد توصلت إلى العديد من العبارات التي تصف المشكلة لذا يقوم القائد بمساعدة الأطراف في الجلسة على تحديد بدقة موضوع المشكلة من أجل اقتراح حلول لها.

\*-**تدعيم الأفكار المقبولة** : عندما تكون المجموعة قد تمكنت من الوصول إلى عدد من الأفكار لمواجهة مشكلة ما، يتم تقديم هذه الأفكار ليس على أساس كونها جيدة أو غير جيدة بل على أساس علاقتها بالواقع العملي.

\*-الالتزام بالحل الممكن و الأفضل: و فيها يتم التأكد من أن جانب المشكلة المطروحة قد تم الالتزام بها و انه لم يعد بحاجة إلى مزيد من المساعدة، وعندئذ يمكن التأكد من التزام صاحب المشكلة بهذا الحل و عزمه على تنفيذه وعرضه على المجموعة من اجل ابتكار منتج جديد.

#### المطلب الرابع: قياس أنشطة البحث و التطوير

تعهد الكثير من الدول بمسؤولية القيام بالبحوث إلى مراكز البحوث الصناعية بالجامعات، كما أنه قد تقوم بها هيئات خاصة كما هو الحال في الدول الرأسمالية. إن مراكز البحوث تضطلع بمسؤولية متابعة النتائج العملية وتتعهدها بالتطوير بغرض الإفادة منها في المجال الأكاديمي، وتقوم المؤسسات الصناعية الرائدة بإنشاء مراكز مستقلة للبحوث تعمل على دراسة المشاكل و البحث عن وسائل تطوير الإنتاج وتحسينه<sup>1</sup>.

أما المؤسسات الصغيرة والمؤسسات محدودة الإمكانيات فمن الصعب عليها أن تقوم بعملية البحث نظرا لمتطلبات البحوث العلمية وتكاليفها، وتأخذ البحوث والتطوير في المؤسسات أحد الشكلين<sup>2</sup>:

#### 1-البحوث والتطوير داخل المؤسسة؛

2- التعاقد الخارجي على البحوث والتطوير، حيث تستعين المؤسسة بباحثين مستقلين أو هيئات متخصصة أو مؤسسات منافسة، إذ أن التحالف في هذا المجال يجنب المؤسسة الإنفاق الكبير، وذلك بسبب إشراك الحليف في تحمل التكاليف، ومن نتائجه تخفيض المخاطر والإسراع في النتائج وتبادل الخبرات، وهو يعد من أحدث الاتجاهات في مجال إدارة وظيفة البحوث والتطوير نظرا لزيادة حدة المنافسة والتكاليف الباهظة التي تتطلبها هذه الوظيفة.

البحث والتطوير: أهميته ودوره في تحسين المقدرة التنافسية للاقتصاد الأردني من. الرابط<sup>1</sup>

[www.competitiveness.gov.jo/files/RD\\_Driver.pdf](http://www.competitiveness.gov.jo/files/RD_Driver.pdf)

<sup>2</sup>- عبد اللطيف مصيطفى ، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء

المؤسسات الجزائرية - العدد / 04 ديسمبر 2013، ص30.

يوجد هذا الشكل بدرجة عالية في مجالات: مؤسسات الأدوية العالمية، بين الجامعات ومراكز الأبحاث والمؤسسات الكبرى، في مجال الأسلحة والسلع الإستراتيجية... الخ

يلجأ المسيرين إلى قياس نتائج نشاط البحث والتطوير من خلال عدة مقاييس منها<sup>1</sup> :

### أولاً: مقياس المدخلات

وتشتمل على مقياسين هما:

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

#### الإنفاق الكلي على البحث و التطوير

#### قيمة المبيعات

### ثانياً: نسبة عدد الموارد البشرية

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

#### العدد الإجمالي للمهندسين والباحثين والعلماء في مجال البحث و التطوير

#### مجموع العاملين بالمؤسسة

ثالثاً-مقياس المخرجات: يشمل مختلف نتائج نشاط البحث و التطوير المحققة و المتمثلة فيما يلي:

1 - عدد براءات الاختراع: أي العدد الكمي لبراءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة في مدة زمنية معينة و نجد أن هناك اختراعات أساسية وأخرى ثانوية فلغرض التدقيق لا بد من حساب نسبة الاختراعات الأساسية إلى العدد الكلي للاختراعات مع تقييم نسبة تنفيذها .

<sup>1</sup> محمد قويدري ، واقع و آفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 9 و10 مارس 2004 ، ص 163

2 - كمية المبيعات من المنتج الجديد: تقاس أنشطة البحث والتطوير بكمية المبيعات في المنتج ومعدل الزيادة فيها.

### المبحث الثالث: إستراتيجية المؤسسات الإبتكارية و التكنولوجيا

إن البحوث والدراسات دلت على أن عملية الابتكار ليست حكرا على الأفراد فحسب بل يمكن ممارستها من طرف الجماعات والمؤسسات، كما أنها ليست حكرا على منظمة دون أخرى. فكل مؤسسة يمكن أن تكون مؤسسة ابتكارية إن أرادت ذلك وأن استمرار ونجاح أي مؤسسة يتوقف بشكل رئيسي في قدرتها على الابتكار والتغير والتطوير، والمؤسسة التي تفشل في تطوير نفسها فإنها تترك الفرصة للمنافسين لكي يكونوا في وضعية أحسن منها بما لديهم من منتجات أو خدمات أفضل وبأسعار أقل أو ميزة أكبر.

### المطلب الأول: مفهوم أنواع التكنولوجيا

#### أولا: مفهوم التكنولوجيا

هناك عدة تعاريف للتكنولوجيا ومن بين هذه التعاريف:<sup>1</sup>

- 1- التكنولوجيا "تضم كل الوسائل، التجهيزات، أنظمة ومعارف صناعية أو تجريبية التي تخدم أو يمكنها ذلك مباشرة في حل مشاكل الإنتاج أو في تحسين الإنتاج والتقنيات".
- 2 - وكذلك نجد مفهوم التكنولوجيا "يمكنه أن يضم مجمل وسائل المعرفة المتواجدة في تشكيلة و الوسائل المستعملة في تكوين اليد العاملة الحالية، و كذا المعارف الأكثر تطورا المستعملة لعمل الأشياء".
- 3- التكنولوجيا هي "مجموعة من دعائم العمل (وسائل، معدات، تجهيزات، آلات طرق وبرامج) التي تنشأ من تطبيق المعارف العلمية لحل مشكلة ما.

مما سبق يظهر أن التكنولوجيا تضم كل الوسائل و التجهيزات والأنظمة والتي هي من دعائم العمل أي من خلال استخدامها يمكن إنجاز الأشياء وإنتاج السلع والمنتجات المختلفة، وهي كذلك مجمل وسائل

<sup>1</sup> T Durand, *Management de la technologie et de l'innovation*, encyclopédie de la gestion du management, Dalloz, 2002 .P.25.



المعرفة المتواجدة في الوسائل التي تستعمل من أجل تكوين اليد العاملة وهي مجمل المعارف الحديثة والأكثر تطورا المستعملة في إنجاز الأشياء المختلفة و لحل المشاكل الحالية.

ويلعب التطور في مجال التكنولوجيا دورا أساسيا في تطور ونمو الاقتصاد، حيث أن الصناعات الجديدة و المنتجات والخدمات الجديدة تحل تدريجيا محل الصناعات و المنتجات والخدمات المتواجدة حاليا وتقوم بتنمية الطلب عليها .وتقوم كذلك بتنمية الإنتاجية بفضل نشر وبث التكنولوجيا الإنتاجية ويؤدى إلى تحسين استعمال الموارد<sup>1</sup>.

وتلعب التكنولوجيا الجديدة دورا مهما كذلك في إستراتيجية المؤسسة من عدة أوجه، فيمكن للإدارة العليا أن تقرر إطلاق منتجات جديدة أو أساليب إنتاج جديدة، ومن أجل هذا فعليها أن تؤقلم إستراتيجيتها ضمن هذه المتغيرات التكنولوجية.

ويؤدى التطور التكنولوجي إلى التأثير في سلوك والاستراتيجيات المتعمدة، فهي تحت المؤسسة على إتباع إستراتيجية هجومية حركية، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات عمديه أي أن المؤسسة تستبق الأحداث قبل أن تسبقها، مثل إيجاد الوسائل التي تؤدي إلى مواجهة أفضل لعدم التأكد و لتحدي المحيط الاقتصادي، وكذا انتهاز الفرص التي توفرها المعارف التقنية من أجل إطلاق منتجات و طرق إنتاج جديدة والسعي نحو تنظيم الموارد البشرية من أجل تطبيق و إنجاز الإبداعات.<sup>2</sup>

## ثانيا: أنواع التكنولوجيا

تتنوع التكنولوجيا حسب<sup>3</sup>:

### 1- حسب مراحل تطورها : تتمثل في:

<sup>1</sup>عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع و آفاق، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة

فرحات عباس، العدد03، 2004، ص 51.

<sup>2</sup>Michel G. Bedard et Roger Miller, **la gestion des organisations une approche systémique conceptuelle et stratégique**, chènevière / MC Graw-Hill , Canada , 1995, P : 23.

<sup>3</sup> صيرينة ترغيني ، مرجع سابق، ص 49

أ- التكنولوجيا القاعدية: هي تكنولوجيا بسيطة (ممارسة وموجودة بالتساوي عند كل المنافسين) ولكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.

ب- التكنولوجيا المفتاحية: وهي التي تكون ممارستها من طرف بعض المنافسين (التكلفة أو الجودة).

ج- التكنولوجيا البارزة: هي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور، هامشية (قابلة لأن تصبح تكنولوجيا مفتاحية).

د- التكنولوجيا الجنينية: وهي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث وتمارس من طرف القليل من المؤسسات  
2- حسب درجة التحكم: تتمثل في:

أ- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا وتمتلكها المؤسسات الصناعية حيث تكون درجة التحكم فيها كثيرة.

ب- تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق وتمتلكها مؤسسة صناعية واحدة أو عدد محدود وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين.

3- على أساس موضوعها: تتمثل في:

أ- تكنولوجيا المنتج: هي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.

ب- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة.

ج- تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، كتسيير تدفقات الموارد.

د- تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الإعلام الآلي.

هـ- تكنولوجيا المعلومات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبيث المعلومات.

المطلب الثاني: طرق حصول المؤسسة على التكنولوجيا

أولاً: الطرق الغير مباشر

## 1- عقود التصدير (عقد الوكالة)<sup>1</sup>

يتخذ نقل التكنولوجيا أثناء التصدير عدة صور, فعند اقتناء الآلات معدات و السلع الاستهلاكية التي تعد تجسيدا للتكنولوجيا التي أنتجت بها يصبح بإمكان الدول المقتنية لهذه المخرجات الاستفادة منها بطرق شتى من بينها فك الآلات والأجهزة إلى أجزائها و دراستها وإعادة تركيبها كما فعلت اليابان بنجاح من قبل، بقصد اكتساب التقنية و المعرفة دون التقليد، بالإضافة إلى الطريقة السابقة فإن "كتيبات تعليمات التشغيل المصاحبة للآلات المعقدة والتي تشرح طريقة الإستعمال و التركيب تمثل نقلا للمعرفة الفنية، وهذا ما ينطبق في كثير من الحالات على النشرات المصاحبة للأدوية كالتالي تحتوي على مركبات الكيميائية للدواء ونسبها، كل هذا يتيح للدولة المستوردة فرصة اقتناء التكنولوجيا و اكتسابها لكن ما يعاب على هذا المنفذ هو تفشي ظاهرة التقليد التي يعاقب عليها القانون الدولي، أما العيب الثاني فهو عدم إمتلاك الدول النامية القدرة على تفكيك وإعادة تركيب مثل هذه السلع الرأسمالية والاستهلاكية، كما أن النشرات والكتيبات وكذا عمليات التفكيك لا يمكن لها أن تكشف أسرار وخبايا التكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج لأن المنتج دائما ما يحاول إخفاء لو جزء بسيط من تلك التكنولوجيات بغية خلق التميز و الإحتكار .

2- المعارض الصناعية : يتم نقل التكنولوجيا بموجب هذا الأسلوب عن طريق قيام الدول النامية بإقامة معارض دولية على أراضيها ودعوة الدول والمؤسسات والشركات الأجنبية لعرض منتجاتها الصناعية من الآلات والمعدات والأجهزة ، ثم يقوم البلد المضيف بتنظيم زيارات لمهندسيه وجهات الفنية للإطلاع على المعارضات والتعرف على التطور التكنولوجي للجهات المشاركة ومحاولة نقل معارفها وخبراتها ، وقد تقوم الدولة المضيفة بشراء بعض الآلات والمعدات بأسعار زهيدة وبالتالي تتمكن من نقلا التكنولوجيا دون تكاليف باهظة.

<sup>1</sup>Maskus,Keith E,Reichman,JeromeH, **International public goods and transfer of technology under a globalized intellectual property regime** Cambridge university press., new York2005,p122,

إلا أن من عيوب هذا الأسلوب هو ضرورة توفر كفاءات فنية كخبرات علمية في البلد المعني لفحص التكنولوجيا الأجنبية ومحاولة تقليدها أو نقلها، إضافة إلى أن معظم المعروضات قد تكون من النوع القديم الذي تحاول الشركات التخلص منها .

### 3- عقود تسليم المفتاح<sup>1</sup>

هو عبارة عن عقد يبرم بين طرفين الأول أجنبي والثاني وطني حيث يوجب العقد الطرف الأجنبي بتصميم وإنجاز وإقامة المشروع الإستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليم إلى الطرف الثاني.

حيث تلتزم الشركات التي توقع هذا النوع من العقود بمسؤولية تسليم المشروع وكل ما يتعلق به إلى الطرف الأجنبي الذي أنجز من أجله وتشغيله مقابل مبلغ متفق عليه، ويمكن أن يمتد الإتفاق إلى التوريد بالآلات و المعدات، وتتميز عقود تسليم المفتاح باستمرار خدمات ما بعد التسليم كالصيانة والإدارة والتدريب لكنها تتم في غالب الأحيان وفق عقود مستقلة عن العقد الأساسي الذي أنجز بموجب المشروع. ويتميز هذا العقد بالخصائص التالية :

أ-أن تقوم الدولة المضيفة أو المستثمر الوطني بدفع أتعاب للطرف الأجنبي مقابل قيام بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع و الطرق اللازمة للقيام بهذا المشروع وطرق إدارته؛

ب-أن تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات للطرف الأجنبي أو المورد؛

ج-بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج يتم تسليم المشروع للبلد المضيف.

### 4- عقود التصنيع

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين الشركة المتعددة الجنسيات وإحدى الشركات الوطنية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة، بمقتضاها يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة، حيث أن هذا العقد يخول للشركة الأجنبية بإيصال مهمة

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية ببيروت: الدار الجامعية، 2001، ص، ص، 314 - 313

تصنيع سلعة ما (قطع غيار أو منتج نهائي) لفترة من الزمن عادة ما تكون طويلة، حيث يقوم الطرف الثاني بتصدير تلك السلعة إلى الطرف الأول تحت العلامة التجارية لهذا الأخير .

ويتجسد نقل التكنولوجيا في هذا النوع من العقود عندما يرسل الطرف الأول من العقد إلى الطرف الثاني قطعا أو منتجات نصف مصنعة أو المادة الأولية مرفقة بطريقة التصنيع، أو عندما يطرح الطرف الثاني قسما من المنتج النهائي أو النصف مصنع في السوق المحلي.

#### 5- العقود الإدارية<sup>1</sup>

يتمثل هذا الإجراء في تقديم المؤسسة بعض الخدمات الخاصة لطرف أجنبي كالإشراف الإداري والخبرة الفنية لفترة زمنية محددة مقابلة إتاوة مالية يدفعها الطرف الثاني من العقد، حيث تقدر قيمتها مسبقا أو تكون على أساس نسبة معينة من المبيعات، أما فيما يخص مميزات هذا النوع من العقود فهي في الغالب عقود لا تحتوي على استثمار حقيقي بل هي عبارة عن عملية تقديم المعرفة الفنية والإدارية للطرف الثاني والذي يكون في الأغلب ممتلكا للتكنولوجيا الصناعية والهياكل المتطورة لكنه يفتقر إلى الطريقة المناسبة لإدارتها وهنا تكمن عملية النقل التكنولوجي و الذي يتمثل في نقل الخبرة و المعرفة الإدارية.

#### 6- عقود امتيازات الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن<sup>2</sup>

عقد أو إمتياز الإنتاج الدولي من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فروعها مثلا)، وبموجبها يقوم أحد الأطراف بإنتاج وتوريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول الذي يقوم باستخدامها في إنتاج سلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية، وقد تنطوي هذه الاتفاقية على أن يقوم الطرف الأول بتزويد المقاول من الباطن بالمواد اللازمة

<sup>1</sup> حمدي محمود بارود، محاولة لتقييم التنظيم القانوني لنقل التمكين التكنولوجي في ظل الجهود الدولية ومشروع قانون التجارة

القطري، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 1، ص 870

<sup>2</sup> بلخضر نصيرة، بن حليمة هواوية، الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص ص، 7-8.

لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للطرف الأول.

## 7- عقد الترخيص

هو عقد من طرف يطلق عليه المرخص (الحائز الأصلي للحق) سواء كان شفاهة أو كتابية، أو بمقابل أو دون مقابل، صراحة أو ضمناً، لصالح طرف آخر يطلق عليه (المرخص إليه)، باستغلاله الرخصة المملوكة للأول التي قد تغطي براءات الإختراع و للعلامات التجارية وحقوق التأليف والمعرفة الفنية والمساعدات الفنية فردية كانت أم بالإشتراك مع الآخرين،

سواء كان ترخيص قصري أو غير قصري من حيث الزمان و المكان يسمح فيه باستغلال التراخيص و غالباً ما تلجأ إلى التراخيص منظمات الأعمال التي تفتقر إلى الخبرة على مستوى الأسواق الدولية أو تلك التي تكون مواردها محدودة أو عندما تخشى المؤسسة المرخصة من التغيرات في البيئة الدولية لكون هذه الطريقة تعد من أنجع السبل لتقليل المخاطر و التكلفة.

## 8- عقود الإمتياز<sup>1</sup>

ويتعلق الامتياز بقيام المرخص له ببيع سلعة أو خدمة المرخص، واستعمال علامته التجارية واسمه التجاري، وينفرد عقد الامتياز بخاصية تتمثل في منح الحق للمرخص بمراقبة المرخص له عند إستغلال الترخيص وإجباره على الخضوع لقوانينه ورقابته، وتتعلق هذه الرقابة بالتدخل في إستراتيجية الإدارة وفي كيفية التعامل مع الزبائن وأساليب الترويج وفي العديد من القضايا يتم الإتفاق عليها.

يعتبر عقد الترخيص من أهم أنماط النقل الغير مباشر للتكنولوجيا، كما انه يعد من مقاييس الإنتاج التكنولوجي و الذي يشيع استخدامه في قياس التدفقات التكنولوجية على المستوى الدولي.

### ثانيا- النقل المباشر

يشترط في هذا النوع من الطرق التي تعرف كذلك بأنواع الإستثمار الأجنبي المباشر بالنقل المباشر لأن المانح للتكنولوجيا في هذه الحالة يكون طرفا مباشرا في المعادلة، حيث يشترط تواجده على ارض الدولة المضيفة عكس طريقة التراخيص مثلا، كما أنه يصبح مطالبا بالنقل المباشر بغيت الحفاظ على مصالح الشركة، كما أن هذا النوع من أنماط النقل يعد مكلفا مقارنة بالأنواع لأخرى، وينقسم بدوره إلى نوعين رئيسيين وهما كالآتي :

### 1- الاستثمار المشترك<sup>2</sup>

يعد الاستثمار المشترك على أنه كل استثمار يشترك فيه طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين من خلال شركة دولية النشاط ويتم في شكل مشروعات اقتصادية، وينطوي على عمليات إنتاجية وتسويقية ومالية.

كما انه يعد شكل من أشكال التحالفات الإستراتيجية في حال كان الإتفاق بين شريكين أو أكثر لإنجاز مشروع مشترك في بلد ثالث ينتمي إليه أحد الشركاء ويكون هذا المشروع مختلفا ومنفصلا قانونيا عن

<sup>1</sup> Maskus ,Keith, E, Reichman ,Jerome, Op.Cit ; p.125.

<sup>2</sup> Gérard Verna, **la veille technologique:une ardente nécessité**:consulté le 12/05/2015  
<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

الكيانات المنشئة له (الشركات الأصلية)، ويبرم هذا العقد لترقية الإهتمامات المشتركة وإستغلال الفرص المتاحة المشتركة.

ويتم في هذا العقد الإتفاق على حصة كل شريك وأغلب الاستثمارات المشتركة هي متساوية التكاليف كالأرباح. ويكمن وجه نقل التكنولوجيا في هذا الصنف عندما يزود الشريك الأجنبي الطرف الوطني بالهياكل والآلات المتطورة وأساليب الإدارة الحديثة واستراتيجيات التسويق الفعالة أو عندما يمارس عمليات البحث و التطوير.

## 2- المشروعات المملوكة بالكامل

يعتبر إنشاء المشاريع المملوكة بالكامل من أكثر الأنواع تفضيلا لدى الشركات متعددة الجنسيات حيث تقوم باستثمار جزء من رأس مالها في دولة أخرى من خلال مشروعات إنتاجية أو خدمة مملوكة لها بالكامل، وهي المسؤولة عن العمليات الإدارية والإنتاجية و التسويقية وتكون هنا درجة المخاطرة عالية نسبيا مقارنة بالاستثمار المشترك، وتستطيع الشركات الدولية إمتلاك مشاريع استثمارية في البلد المضيف عن طريق شراء شركة محلية قائمة بتجهيزاتها وخطوطها الإنتاجية واستخدام العمالة الموجودة فيها، إذا سمحت الأنظمة السائدة في البلد المضيف بذلك، أو عن طريق قيام الشركة الدولية بإنشاء شركة جديدة بالكامل في البلد المضيف استنادا إلى دراسات الجدوى الاقتصادية المنجزة و الخاصة بهذا الإنشاء أو الاستثمار.

تعد هذه الطريقة من أهم وأبرز أنماط نقل التكنولوجيا لأنه وبمجرد دخول الشركة متعددة الجنسيات للاستثمار في الدولة المضيفة بصيغة الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي تبدأ تدفقات الآلات و المعدات و طرق الإنتاج الجديدة، أي تواجد الشركة بكامل هياكلها وكوادرها والذي سوف يساهم في التسريع من عملية إجراء البحوث كالدراسات التسويقية التي تهدف إلى الإستجابة السريعة لاحتياجات السوق و المستهلكين، وهذا ما يجعل منها تساهم بشكل مباشر في بناء وتحديث البنية التكنولوجية.

## المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية



أولاً: مفهوم اليقظة التكنولوجية: وهي مجموعة الإجراءات، والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التقنية، و التكنولوجية من خلال تتبع المعلومات، وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، وتحليلها ثم نشرها لمراكز إتخاذ القرار<sup>1</sup>

ويعتمد هذا النوع من اليقظة على العناصر التالية:

أ- التحليل المستمر و المنتظم لبراءات الإختراع في قطاع النشاط؛

ب -التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛

ج- دراسة السوق التكنولوجي من الداخلين و الخارجين منه، والتغيرات التي تطرأ عليه؛

هـ - البحث عن الفرص التكنولوجية، استغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير؛

و-التقييم التكنولوجي للاستثمار، وتفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة و بيع التراخيص.

وعلى سبيل المثال لا الحصر تستخدم عديد الهيئات منهج اليقظة التكنولوجية على غرار شبكات

المراكز الاستشارية، المعهد الوطن للملكية الصناعية، أنظمة الإنتاج المحلي والعناقيد الصناعية، والتقارير

الدورية للسفارات...الخ.

فاليقظة التكنولوجية تسعى لتقريب المؤسسة من بيئتها التنافسية وإبقائها على اطلاع بكل المستجدات

التكنولوجية التي يمكن أن تكون محل فرص أو تهديدات حالية أو كامنة فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة

تنافسية<sup>2</sup>.

**المطلب الرابع: دوافع و أهمية اليقظة التكنولوجية**

**أولاً: دوافع اليقظة التكنولوجية<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> ROUACH D, *La veille technologique et l'intelligence Economique* , PUF, Collection Que sais-je ?, 2008, p.26.

<sup>2</sup> Bergeron, P, *Veille stratégique et PME : comparaison des approches gouvernemental de soutien* » ; Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec 2006 ; p.14.

<sup>3</sup> هواري معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم

الدوافع إلى ظهور يقظة تكنولوجية متعددة، فتوسع دائرة المعارف وتطور وسائل البحث عوامل ساعدت في الرفع من معدل الابتكارات و نسبة التطور التكنولوجي بين المؤسسات، مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي، ويمكن تلخيص دوافع الرصد التكنولوجي فيما يلي:

أ -تسارع التغييرات التكنولوجية ؛

ب -انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع نسبة المنتجات الجديدة ؛

ج -المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار ؛

د -قلة الموردين للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة ( كالإلكترونيك، الإعلام الآلي، الكيميائي،...)...

فكل مؤسسة تبحث عن أخذ منصب الريادة و التآلق في السوق الذي تنشط فيه مطالبة بانتهاء يقظة

تكنولوجية دائمة و مستمرة طالما أن الغرض من هذه الأخيرة هو التعرف على مختلف التكنولوجيات

الموجودة في محيط المؤسسة و بدرجة أولى القطاع الذي تنتمي إليه، من تجميع المعلومات واستغلالها

وتتمثل مصادر المعلومات لليقظة التكنولوجية في:

\* -تراخيص براءة الاختراع ( فمثلا في الجزائر يمكن أن يمدنا المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية

بمعلومات حول ذلك)؛

\* -الدوريات العلمية؛

\*-الجرائد و الرسائل المختصة في التبادل التكنولوجي و اليقظة التكنولوجية؛

\*-تقارير الشركات و المعارض.

**ثانيا: أهمية اليقظة التكنولوجية**

لليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات حيث أنها توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية

و كذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي والرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار

في عملية مسابرة المستجديات والتوجهات، وتمكن من متابعة عملية الرصد أو الترقب الإندفاعي المنتظم و

المباشر عوض الإنتظار فقط مع الحرص على الحصول وإيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي و

المعلوماتي كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية والإستمرار في عملية الرصد والترقب، خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية والتنافسية للبلد و مؤسساته الاقتصادية.

بالإضافة إلى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث والحصول ليس فقط على المعارف والمعلومات ولكن حتى الإبتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات<sup>1</sup>.

حسب Jakobiak يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط إستراتيجي، كما يعتبرها Mockler بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا يستغنى عنها في عملية إتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وقد توصل Lainée أن ممارسة أي مهنة صناعية تتطلب التحكم في عدد مرتفع من التكنولوجيات، لسببين رئيسيين :

1- هو أن متابعة التطور العلمي و التقني يقود بصفة تلقائية إلى إستعمال تكنولوجيات جديدة ؛

2- هو الإنتقال من طلب معرف ومحدد بعبارة المنتجات إلى طلب جديد محدد هذه المرة بعبارة وظائف تفرض على الصناعيين حيازة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة، من أجل المحافظة على مهنتها الأصلية المسيطرة عليها<sup>2</sup>.

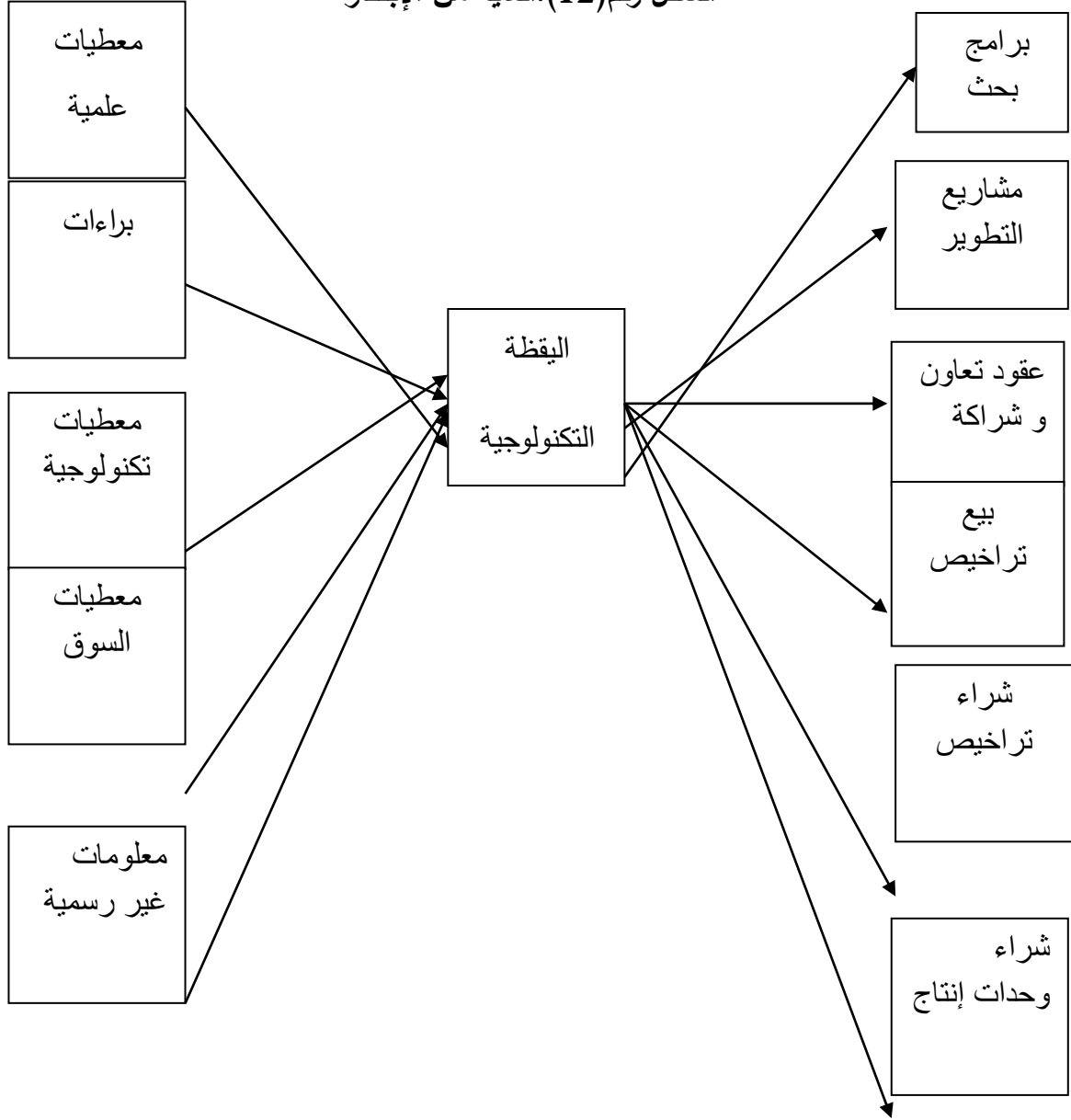
و في الشكل الموالي يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية، وفي نفس المنظور أكد Link على أنه يجب على المؤسسات أن تهتم، بتكوين حافظة للتكنولوجيات بالموازنة بين الإسهامات الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup>محمد سعيد أوكيل ، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية و التطبيق)، مجلة ، RIST مجلد رقم 08 ، الجزائر،

1998، ص1

<sup>2</sup> Gérard Verna, *la veille technologique: une ardente nécessité*, op.cit, consulté 12/05/2015.

الشكل رقم (12):الغاية من الإبتكار



Source ; Mohellebi Dalila ,la veille technologique :une nécessite pour l'intégration des entreprises , à l'économie mondiale, in: Consulté le 29/05/2016.

<http://www.scribd.com/doc/8481314/->

## الخاتمة

إن للابتكار عدة أشكال ومستويات مما يتيح للمؤسسات المبتكرة تميزا حسب كل شكل أو مستوى، إلا أنها لا يجب أن تنقيد بشكل واحد أو تفضل مستوى معين عن آخر، بل إن كل شكل أو مستوى من الابتكار يكمل شكلا آخر، أو يؤدي إليه. لهذا لا بد من تامين سيرورة الابتكار بالانتقال من مستوى التحسينات البسيطة إلى الابتكارات الجذرية من أجل فرض قواعد اللعبة التنافسية في الأسواق.

يعد الابتكار إستراتيجية إنتاجية تنافسية وخاصة في مجال الإنتاج والعمليات، حيث ينصرف الابتكار إلى توليد أفكار جديدة لتطوير منتجات قائمة أو دمج منتجين.

إن إستراتيجية المؤسسة يجب أن تكون قائمة على الابتكار، أي أن تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق، وتستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يساهموا في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الإبتكارات.

## الفصل الثالث

# النظام الوطني للإبتكار وواقع صناعة الدواء

إن النظام الوطني للإبتكار حديث النشأة، حيث يعود أول إستعمال له إلى نهاية الثمانينات من القرن الماضي، وهي مقارنة جديدة للإبتكار تعتمد على النظم كمدخل لممارسة عملية الإبتكار، ونظرا لتبين أن عملية الإبتكار ليست عملا تستطيع أي هيئة القيام به لوحدها ودون مساعدة الآخرين وبأي شكل من الأشكال، ونظرا للنجاحات المحققة من طرف الدول المنتهجة لهذه المقاربة .

حيث تعد صناعة الأدوية واحدة من أهم الصناعات في العالم، ليس فقط بسبب أهمية الدواء كسلعة تتعلق بصحة الإنسان وحياته، وإنما في الأساس بسبب تكاليف وأسرار أنشطة البحوث والتطوير، وما يتبع ذلك من أرباح هائلة وقيمة مضافة عالية تحققها هذه الصناعة، وبالرغم من أن صناعة الدواء في الجزائر تعتبر متقدمة نوعا ما مقارنة بغيرها من الصناعات، إلا أنها تواجه تحديات كثيرة منها وضعية الدواء على المستوى الدولي و المتغيرات الاقتصادية العالمية والإقليمية وحتى الوطنية الآخذة في البزوغ يوما بعد يوم.

ومن أبرز التحديات التي يستوجب على صناعة الدواء الوطنية مجابقتها المنافسة الشرسة من قبل المخابر المحلية، وتعدد المستوردين للأدوية من المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى هذه السوق، والظفر بحصص سوقية هامة.

## المبحث الأول: واقع نظام الابتكار في الجزائر

يتشكل النظام الوطني للابتكار من مكونات وعلاقات تربط بينهم في إطار جغرافي معين، تركيبة النظام وتعريفه بدقة يستوجب التعرض للمفاهيم النظرية لهذا النظام، وكذا طبيعة العلاقات الواجب توفرها بين مختلف مكوناته.

### المطلب الأول: مفهوم النظام الوطني للابتكار

يعد تحديد تعريف واضح للنظام الوطني للابتكار تحديا في حد ذاته، بسبب أن العملية الأساسية المبني عليها النظام، وهي الابتكار ليس لها تعريف موحد ومحدد، لذا فإن تعاريف النظام الوطني للابتكار تختلف ولها عدة جوانب، فقد ميز الإقتصادي لنودفال بين مفهومين للنظام الوطني للابتكار أحدهما ضيق و يضم مجال العلم، البحث والتقنية، أما المفهوم الواسع فيضم المفهوم الأول ويتوسع ليشمل كل الهياكل الإقتصادية و الهيئات المرتبطة بنظام الإنتاج والإبداع.

### أولا: تعريف النظام الوطني للابتكار

فقد عرفته منظمة OECD بأنه<sup>1</sup> "شبكة من الهيئات العمومية و الخاصة، التي تخلق عبر تفاعل أنشطتها، تراكم وتحول المعارف والكفاءات التي تعد أصلا التكنولوجيا الحديثة، هذه الهيئات تشمل على: المؤسسات الإقتصادية، الجامعات، معاهد البحث العمومية والمختلطة، معاهد الملكية الفكرية..."

جمع الإقتصادي جورج نواسي سنة 2002 في مقال نشره في مجلة سياسة البحث، تعريف النظام الوطني للابتكار<sup>2</sup>، من طرف مجموعة من المفكرين، ينص التعريف الأول لصاحبه (Freeman 1987) على أنه "شبكة من المؤسسات في القطاعات العامة والخاصة أنشطتها وتفاعلاتها تهدف للشروع في

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص و تقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012، ص 110.

<sup>2</sup> Jorge Niosi, National systems of innovations are "x-efficient" (and x-effective) Why some are slow learners, Research Policy n°31, 2002, p292



إستراد وتعديل ونشر تكنولوجيا الجديدة" أما التعريف الثاني فكان للإقتصادي (lundvall1992) ( العناصر و العلاقات التي تتفاعل فيما بينها في نشر وإنتاج وإستخدام جديد، ومفيد إقتصادي للمعرفة، وتقع داخل حدود دولة ما"، ثالث تعريف يخص ( Nelson and Rosenberg1993 ) وهو "مجموعة من المؤسسات تفاعلاتها تحدد أداء الإبتكار في المؤسسات الوطنية"، ثم قدم ( Jorge Niosi ) تعريفه لهذا النظام " النظام الوطني للإبتكار هو نظام لتفاعل الشركات الخاصة والعامة (كبيرة أو صغيرة) والجامعات، والوكالات الحكومية التي تهدف إلى إنتاج العلم و التكنولوجيا داخل الحدود الوطنية، التفاعل بين هذه الوحدات قد يكون التقنية والتجارية القانونية والإجتماعية والمالية، بقدر ما الهدف من هذا التفاعل هو التنمية والحماية والتمويل أو التنظيم للعلوم و التكنولوجيا الجديدة".

وعليه يمكن أن نعرف النظام الوطني للإبتكار على أنه " مجموعة من مكونات منظومة العلم والتكنولوجيا يضاف إليها وجود تفاعل فيما بينها يؤدي إلى توليد ونشر واستخدام معارف جديدة تستثمر اقتصاديا واجتماعيا" أو هو حزمة متكاملة من الرؤى والسياسات والمؤسسات والبرامج التنفيذية والأدوات والكيانات الإدارية التي تسعى لضمان تدفق التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة بين الشركات، الجامعات والمؤسسات المهنية ومراكز البحث والتطوير، وربط مختلف هذه الكيانات ببعضها البعض ضمن علاقات انسيابية. تأخذ هذه العلاقات شكل شركات مختلفة تتركز حول تهمين البحوث التطبيقية، تبادل وتكوين رأس المال البشري، تعزيز براءات الإختراع.. إلخ وتشكل في النهاية نظاما مجتمعيا لإنتاج المعرفة وتوطينها وارتباطه<sup>1</sup>.

ويمكن حصر تعريف شامل للنظام الوطني للإبتكار على أنه "مجموعة العناصر الوطنية المتفاعلة فيما بينها من أجل إنتاج معرفة مفيدة اقتصاديا واجتماعيا"، مع التأكيد هنا على صفة الوطنية وإنتاج المعرفة. فمن المعروف أن كل نظام يشمل مدخلات ومخرجات وعمليات (تفاعلات أو تحويلات)،

<sup>1</sup> محمد مرياني، سياسات لدعم ورعاية وتشجيع القدرات البشرية الوطنية للإبداع والإبتكار، مقال منشور في أسبوعية، الاقتصادية، عدد 9477 :: متاح على الرابط التالي: [http://www.aleqt.com/2007/05/28/article\\_93729.html](http://www.aleqt.com/2007/05/28/article_93729.html) تاريخ التصفح 2015/06/12.

بالإضافة إلى التغذية العكسية التي تعمل على تصحيح وتحسين النظام بصورة مستمرة. وتتمثل مدخلات النظام الوطني للابتكار (أو للتجديد) في مجموعة الكفاءات والوسائل والمؤسسات البحثية والتعليمية والتكوينية والتشريعات والمعلومات، في حين تقاس مخرجاته بمختلف المنتجات العلمية التي من شأنها أن تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة أو للأمة، كالاختراعات (براءات اختراع) والاكتشافات والنظريات وإطلاق منتجات جديدة أو تجديد منتجات حالية وتقديم حلول لمشكلات فنية قائمة والمساهمة في تفسير ومعالجة ظواهر إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية.

غير أن الحلقة الأساسية في أي نظام هي التفاعل. فقد تكون المدخلات اللازمة متاحة دون أن يتم الوصول إلى النتائج المرغوبة. ولذلك فإن وضع النصوص القانونية وتشبيد مخابر ومراكز بحث وتوفير الموارد المالية والتجهيزات قد لا يحقق تقدما ولا نموا، ولو توفرت الكفاءات البحثية. فالمطلوب إذا هو وضع سياسة وطنية هادفة، معتمدة على الأولويات القطاعية، يتم من خلالها رسم العلاقات ما بين مختلف المدخلات بكل وضوح، فضلا عن تامين مختلف هذه المدخلات (الاستعمال الرشيد)، وتحفيز الكفاءات (باعتبارها رأس النظام)، وتفعيل العلاقة بين هياكل البحث والمؤسسات. وبعد ذلك لابد من المتابعة وتقييم النظام بصفة دورية قصد تحسينه، وذلك بتعديل، أو إضافة، أو حذف كل عنصر يلاحظ أنه يسبب خلا للسير الحسن للنظام<sup>1</sup>.

وفي صدد الحديث عن النظام الوطني للابتكار تجدر الإشارة إلى أن هذا النظام لا يعنى بالبحث العمومي فحسب، بل إن المؤسسة الاقتصادية تقع في قلبه. فنظام الابتكار الذي لا يخدم المؤسسة يفقد جدواه. ذلك أن المؤسسة هي نواة النمو الاقتصادي، وهي محرك عملية التنمية. كما أن النظام الوطني للابتكار يعد بمثابة صندوق مفاتيح للمؤسسات المجددة، من جهة أخرى يقدم التطور العلمي والتكنولوجي فرصا كبيرة لتطوير المقدرة التنافسية للمؤسسات ولدول ولزيادة الإمكانيات الوطنية للتنمية المستدامة. يتم

<sup>1</sup> رحيم حسين، المؤسسة الاقتصادية و تحديات المحيط التكنولوجي، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل، 2003

هذا من خلال تطوير منظومة العلم والتكنولوجيا الوطنية National Innovation System وتحويلها تدريجي إلى نظام وطني للابتكار أو الإبداع.

### المطلب الثاني: خصائص ووظيفة النظام الوطني للابتكار

من بين خصائص عمل هذا النظام ما يلي<sup>1</sup>:

أ- جعل سياسات الابتكار واحتضان التكنولوجيات المفيدة جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الوطنية للبحث التطبيقي الصناعي، التعليم العالي، والتكوين المتخصص؛

ب- الإصلاح الهيكلي لدورة الابتكار، الذهنيات والأفكار؛

ج- فعالية دور السلطات العمومية فيما يتعلق بتحسين مخرجات المنظومة التعليمية وعلى رأسها الجامعة وإضفاء المرونة على هيكلية البحث العلمي تكثيف التعاون بين الجامعة والصناعة؛

د- تكثيف الدعم المالي الموجه نحو التطوير الصناعي مع خلق قنوات جديدة للسوق المالية لتطوير بدائل تمويلية ك رأس المال المخاطر الذي من شأنه تمويل الابتكار كمكمل أو بديل لآليات التمويل الكلاسيكية؛

هـ- تحسين مناخ خلق المؤسسات المبتكرة والعمل على الحد من الإجراءات البيروقراطية على مستوى القوانين، التسويق، التمويل .

أما على الصعيد الاستراتيجي للدولة فعليها خلق إنتاجية حقيقية مبنية على المعرفة، توفير مناصب شغل وتنمية الصادرات حيث يعمل النظام الوطني للابتكار على<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Fontan Jean-Marc et al, **Innovation et société : pour élargir l'analyse des effet, dunod, paris, 2010,p76..**

<sup>2</sup> Yves .A , **construire un système d'innovation régionalisée propositions a partir**

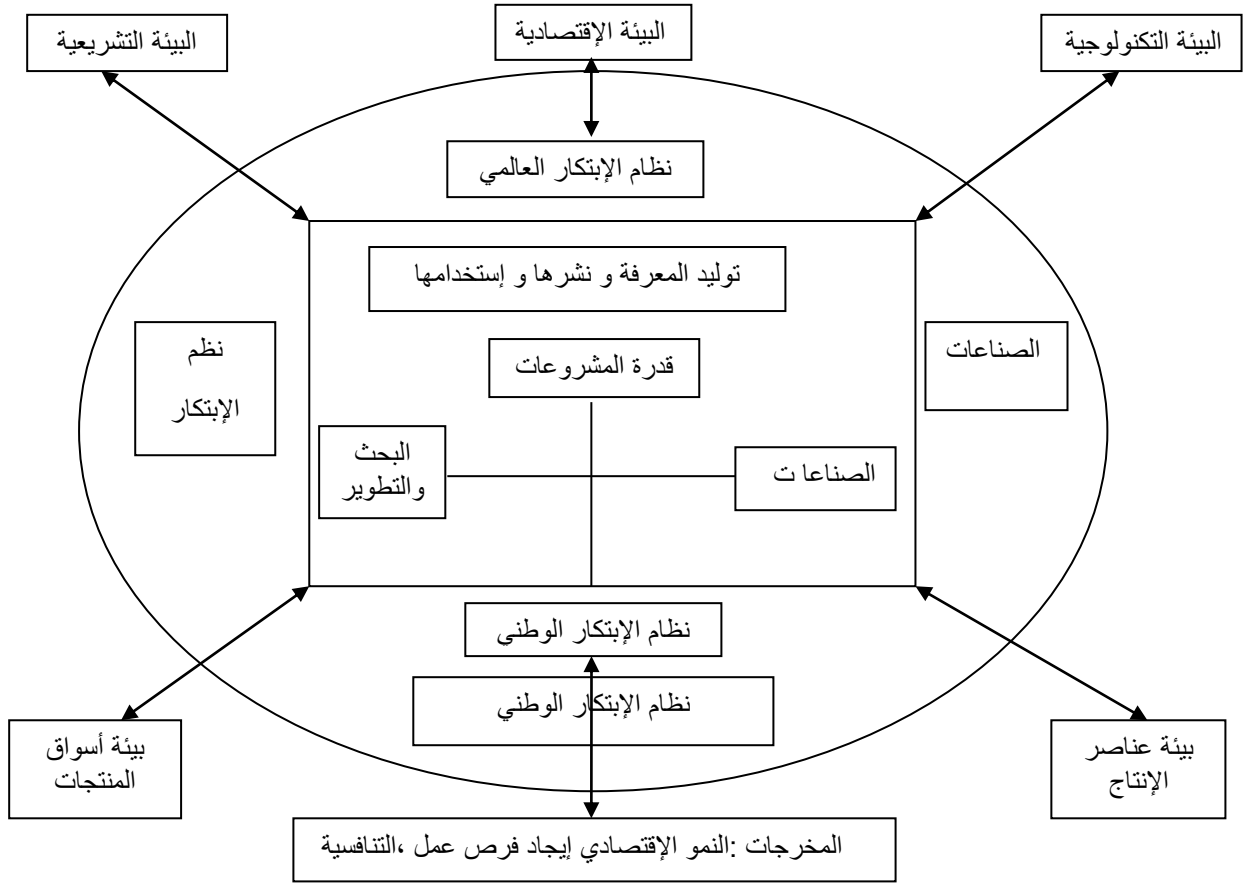
**d'exemples bretons**, Thèse de Doctorat en science de gestion ; Ecole Doctorale ; université rennes 2, 2009, pp.37-39.

أ- الحد من نزيف الكفاءات بتوفير الإطار المادي وتقدير الأدمغة؛

ب- تشجيع فروع الشركات الكبرى على القيام بخطوة البحث والتطوير داخل دواليب الاقتصاد الوطني؛

ج- تعزيز روابط نقل المعارف بين النظام الوطني للابتكار ومختلف الأنظمة الدولية للابتكار والتكنولوجيا، والاستفادة من شبكات التعاون الممكنة وكسب رهان التكوين، والشكل الموالي يمثل أهم مكونات نظام الابتكار

الشكل رقم (13): مكونات نظام الابتكار



المصدر: داي وسام، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم، دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيوتكنولوجية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل م د غير منشورة، جامعة باتنة، 2016، ص 140.

المطلب الثالث: مدخلات و مخرجات النظام الوطني للإبتكار في الجزائر

أولاً-تقييم مدخلات النظام الوطني للإبتكار في الجزائر

تتمثل مدخلات النظام الوطني للإبتكار لأي دولة في كل من الموارد المالية والبشرية و البنى الهيكلية المسخرة لخدمة نشاطات البحث والتطوير سواء على مستوى المؤسسات ذات الطابع العلم والبحثي البحث، أو على مستوى المؤسسات الإقتصادية عامة أو خاصة و التي تعني بنشاطات البحث التطبيقي والتطوير.

1- تقييم مراكز وهيئات البحث و التطوير بالجزائر

تعتبر مراكز البحث و التطوير الدعامة الأساسية في دفع وتيرة التنمية حيث تعتبر هذه المراكز القاعدة الأساسية للبحوث النظرية التي تجسدها المؤسسات على مستوى التراب الوطني فلم يتوقف عمل المراكز في المجالات التقنية و التكنولوجية فحسب بل تعدى ذلك إلى مجالات أخرى خاصة الموارد البشرية التي خصصت لها دائرة مستقلة تسهر على البحث والتطوير حيث تعمل هذه الدائرة على كسب عمالة قوية وفعالة وهذا من خلال السياسات التي تنتهجها الدولة خاصة سياسة التوظيف التي تسعى من خلالها الدولة إلى جذب واكتساب كفاءات تساهم في تقديم وتحسين ظروف عمل مراكز البحث التطوير.

أ-التطور التاريخي لمنظومة العلم و التكنولوجيا: يعد النظام الوطني للإبتكار حديث النشأة نسبياً، أذ طالما أخذت برامج البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في المقام الثاني، حيث إنصب الإهتمام على تعظيم المنفعة من المواد الأولية بالبلاد وتحقيق الإستغلال الأمثل لها في مختلف القطاعات، مما انعكس على حالة الإبتكار بالمؤسسات الجزائرية بالسلب، بالرغم من ذلك فقد كانت بعض البنى التحتية

المتواضعة للبحث والتطوير تنشط حتى قبل الإستقلال كالمركز النووي و معهد باستور، وكانت أهم مراكز البحث و التطوير حتى سنة 1986تغطي محافظة متنوعة من المجالات يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم(05):أهم مراكز البحث و التطوير حتى سنة 1986**

السنة	الإسم	المجال
1930	المركز الوطني للبحث و التطوير في علم الجيولوجيا	جيولوجيا
1956	المركز الوطني للبحث في علم الإنسان و الأعراف	علم الإنسان
1958	معهد الدراسات النووية	التكنولوجيا النووية
1974	مركز البحث في الموارد البيولوجيا وعلم الأرض	بيولوجيا
1974	البحث في المناطق الجافة	جيولوجيا
1974	المركز الجامعي للبحث و الدراسات و الإنجاز	علوم الإجتماعية
1974	مركز المعلومات العلمية و التكنولوجية ونقل التكنولوجيا	تكنولوجيا
1975	مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي	إقتصاد تطبيقي
1975	مركز البحث في الهندسة والإعمار	هندسة
1976	مركز الدراسات لتهيئة الحدود	تطوير الحدود
1976	مركز الدراسات و الأبحاث الزراعية	زراعة
1976	مركز العلوم و التكنولوجيا النووية	تكنولوجيا النووية
1986	مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي و التطوير	إقتصاد المعلومات
1986	مركز البحث في المعلومة العلمية و التكنولوجية	تكنولوجيا
1986	مركز البحث في علم المحيطات و الصيد البحري	علم المحيطات

**Source** : Houcine Khelfaoui et Simone Eseau (Algeria : African rapport, 2006), p.10

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه بعد فترة الإستقلال ظهر الإهتمام بالبحث و التطوير في مختلف المجالات مما يدل على سياسة التسريع النمو العلمي و التكنولوجي بالوطن حيث شملت مجالات عديدة.

خضع النظام الوطني للبحث والإبتكار للإشراف والتوجيه والتسيير الفرنسي، نتيجة لحدثة الدولة الجزائرية وقلة الخبرة في هذا المجال إلى غاية 1967 وفي إطار التطوير الإقتصادي والاجتماعي تم تأسيس قطاع عريض متخصص في البحث والتطوير، حيث تم تأمين كل معاهد البحث العلمي، وكان الهدف الأساسي بعد الإستقلال هو خلق قابلية لمحاكاة جهود البحث والتطوير في البلدان الناجحة إقتصاديا وتسريع إمكانية اللحاق بها، وتقليص الفجوة التكنولوجية.

كما شهدت الجزائر سنة 1972 أولى محاولاتها الذاتية في بناء إستراتيجية خاصة بها للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي، حيث تم إنشاء هياكل وهيئات بحث جديدة تشرف على هذا النشاط، ولكن عدم إستقرار الوصاية الإدارية لقطاع البحث ومؤسساته أثر سلبا على مردود النظام، حتى سنة 1992 حيث تبلورت لدى الجزائر سياسة واضحة بخصوص النظام الوطني للإبتكار، أين تم إنشاء شبكة وطنية للبحث العلمي، ودعمها بمخابر بحث، وإشراك الجامعة في هذا النشاط، من أجل تحقيق الإستقرار الإداري لهيئات و هياكل البحث العلمي تم إبقاء نشاطاته تحت وصاية وزارة التعليم العالي البحث العلمي، كما تم إصدار البرنامج الخماسي الخاص بالبحث العلمي يشمل الفترة 1998-2002 بموجب قانون خاص رقم (98-11) الذي دخل حيز التنفيذ الفعلي سنة 2000 ليمتد إلى غاية 2006، حيث تم تحديد الأهداف المرجوة والمتمثلة أساسا في دمج نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ضمن مخططات ومقتضيات التنمية الإقتصادية و الثقافية والإجتماعية، وتجنييد الموارد المالية والبشرية اللازمة.

ومن نتائج هذا المخطط إنشاء 640 مخبر على مستوى الهياكل الجامعية، و 169 مركز بحث في مختلف التخصصات العلمية، وإشراك 13500 باحث ضمن نشاطات البحث العلمي، وتعد هذه النتيجة قريبة نوعا ما لما خطط له بينما لم يبلغ نصيب البحث العلمي نسبة 1% من الناتج المحلي الخام كما

خطط له، مما أدى إلى إرفاق قانون معدل ومكمل للأول يمتد للفترة 2008-2012 حيث تم توسيع مجالات البحث المستهدفة ومعالجة العوائق و الإختلالات في القانون الأول، أين تم التركيز على تطوير الموارد البشرية من حيث عدد الباحثين اللازم بلوغه (32579 باحث) ورفع عدد المخابر على مستوى الجامعات إلى (1000مخبر) وإرساء مراكز بحث متخصصة، والتنسيق و التكامل بين جهود هذه الأطراف فيما بينها ومع الصناعات التكنولوجية، حيث تم توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لذلك، وتوجيه نشاطات الإبداع نحو حاجات الإقتصاد الوطني دون إغفال الجانب التشريعي والمالي.<sup>1</sup>

أما الهيئات المشرفة على عمليات البحث العلمي، فكانت أولى محاولات إرساء هياكل رسمية لنشاطات البحث و التطوير والإبتكار في السبعينات ، حيث أنشئ المكتب الوطني للبحث العلمي CONRS، والمحافظة العليا للبحث HCR، إلا أن نشاطاتها لم تتوج بالنجاح، نتيجة عدم الإستقرار المؤسسي الذي عرفته هذه الهياكل بسبب عمليات الحل وتأسيس المتوالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم(06): التطور التاريخي لهياكل البحث و التطوير بالجزائر

الغلق	الإدارة	التأسيس	الهيئات
1968	فرنسية -جزائرية	1963	مجلس البحث العلمي
1971	فرنسية -جزائرية	1968	منظمة التعاون العلمي
1978	وزارة التعليم العالي	1973	المجلس المؤقت للبحث العلمي
1986	المكتب الرئاسي	1982	مندوبية الطاقات المتجددة
1986	مكتب رئيس الوزراء	1984	المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني

<sup>1</sup>صليحة بوصوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة باتنة، 2015، ص283.



1990	المكتب الرئاسي	1990	المنذوبية العليا للبحث
1991	مكتب رئيس الوزراء	1990	الوزارة المكلفة بالبحث و التكنولوجيا
1992	مكتب رئيس الوزراء	1991	الوزارة المكلفة بالبيئة
1992	وزارة الجامعات	1991	سكريتاريا الدولة للبحث
1993	وزارة التربية	1992	سكريتاريا الدولة
لحد الآن	مكتب رئيس الوزراء	1992	الجمعية القطاعية لتشجيع وتقييم البحث
1994	مكتب رئيس الوزراء	1993	وزارة البحث العلمي و التعليم العالي
لحد الآن	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	1995	وزارة البحث العلمي و التعليم العالي
لحد الآن	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	1994	مديرية التنسيق البحثي
لحد الآن	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	1999	وزارة المكلفة بالبحث العلمي

**La source :** Houcine Khelfaoui et Simone Eseau, African rapport, 2006, Algeria,

يوضح الجدول أعلاه أنه بالرغم من محاولات إرساء هياكل للبحث والتطوير إلا أنها عرفت مرحلة مطولة من عدم الإستقرار الناتجة عن إعادة الهيكلة وتغيير التسميات دون تفعيل المحتوى ونشاط، مما أدى إلى فشل عملية البحث والتطوير، نتيجة عدم وجود إستراتيجية واضحة الرؤية في هذا المجال.

كانت اول محاولة جادة في هذا المجال إرساء قانون توجيه برامج البحث والتطوير التكنولوجي رقم(11-98 أوت 1998)<sup>1</sup> من أجل الترويج للإبداع والتطوير التكنولوجي، أين وضعت أهداف وبرامج للفترة 1998-2002، كما جاء هذا القانون ليؤكد على أولوية هذه النشاطات على المستوى الوطني وفي إطاره تم إنشاء 590 مركز بحث معتمدة على مستوى مختلف الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

**ب- هيئات البحث و التطوير**

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص284.

تعتبر مراكز البحث والتطوير الدعامية الأساسية في دفع وتيرة التنمية حيث تعتبر هذه المراكز القاعدة الأساسية للبحوث النظرية التي تجسدها المؤسسات على مستوى التراب الوطني فلم يتوقف عمل المراكز في المجالات التقنية والتكنولوجية فحسب بل تعدى ذلك إلى مجالات أخرى خاصة الموارد البشرية التي خصصت لها دائرة مستقلة تسهر على البحث والتطوير حيث تعمل هذه الدائرة على كسب عمالة قوية وفعالة وهذا من خلال السياسات التي تنتهجها الدولة خاصة سياسة التوظيف التي تسعى من خلالها الدولة إلى جذب واكتساب كفاءات تساهم في تقديم وتحسين ظروف عمل مراكز البحث و التطوير

وتعتبر مراكز البحث والتطوير أداة علمية وتقنية في يد المؤسسة لتدعيم تطورها وتقدمها وهذا من أجل استغنائها عن الكفاءات والخبرات الخارجية المكلفة جدا<sup>1</sup>

وتعتبر مراكز البحث العلمي والتطوير كمؤشر على مدى اهتمام الدولة الجزائرية بهذا القطاع لذا عمدت الحكومة الجزائرية على إقامة مراكز بحث علمية من اجل دفع عملية البحث والتطوير في المؤسسات الوطنية العامة والخاصة ومن أهم مراكز البحث والتطوير في الجزائر نجد:

\*-مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي.

\*-معهد علوم الجوفيزياء الأرض .

\*-مركز البحث في الموارد البيولوجية البرية .

\*-مركز البحث في الأنثروبولوجيا وعلوم الأجناس .

\*-مركز البحث في الهندسة والتهيئة العمرانية .

\*-مركز البحث في البحر والصيد.

---

<sup>1</sup>ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد27/2012، ص125

\*-المركز الوطني للدراسات و الأبحاث في التهيئة العمرانية.

\*-مركز الدراسات و البحث الزراعي.

وقد كان خلق هذه المراكز من أهم انجازات المنظمة الوطنية للبحث العلمي (ONRS) وتعتبر مراكز البحث والتطوير في الجزائر قواعد هيكلية من أجل التوجه نحو اقتصاد المعرفة.

### ج- مهام مراكز البحث و التطوير في الجزائر

إن مهام مراكز البحث والتطوير في الجزائر تتركز في إطار عام للبحث العلمي حيث تلعب هذه المراكز دور هام في الترقية بالمؤسسات كونها تعتبر الدعامه الأساسية لها من اجل تطوير منتجاتها ومن بين مهام مراكز البحث و التطوير نجد:<sup>1</sup>

\*-إعطاء وظيفة مستمرة لمخابر التحليل التي تحتوي على خصائص نظامية ومرحلية تقوم على إعطاء الدعم العلمي الخبرة لحل المشاكل؛

\*-نشاط البحث العلمي في مراكز البحث والتطوير يقوم بمعالجة المشاكل على مستوى المدى المتوسط والطويل؛

\*-يوجه مراكز البحث و التطوير نحو حل المشاكل وتحسين تقنيات الإنتاج؛

\*-تقوم مراكز البحث و التطوير بوضع دراسات وقائية وعلاجية قبل حدوث المشكل وبعد حدوثه على مستوى الوحدات الصناعية؛

\*-تعد مراكز البحث العلمي والتطوير مرجع علمي للمؤسسات من اجل تحسين مردوديتها الإنتاجية.

## 2- البحث العلمي في الجزائر

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص236.

إن الجزائر تملك بنية تحتية تعليمية مهمة ولكن يتم استغلالها بشكل سيء فبالإضافة إلى عدم وجود رؤية إستراتيجية واضحة للبحث العلمي و إهمال العنصر البشري الذي يعتبر جزء مهم في هذه العملية فإن هذا يؤثر سلبا على المحصول وجودة البحث العلمي في الجزائر ، فخلال فترة سبقت 1998 تميزت منظومة البحث العلمي والتطوير في الجزائر بالضعف وعدم الاستقرار إذ لم تخصص لها سوى % 0.28 من الناتج الوطني الخام الأمر الذي نتج عنه العديد من السلبيات<sup>1</sup> منه:

\*-قلة الإنتاج العلمي من منشورات و مجلات و دراسات علمية؛

-قلة براءات الاختراع المسجلة من طرف الباحثين لدى المعهد الوطني للملكية الصناعية؛

-ضعف النماذج المبتكرة في مراكز البحث و التطوير؛

-ضعف علاقات التعاون بين قطاعي البحث و الإنتاج .

ومن أجل تدعيم البحث العلمي في الجزائر لابد من الاهتمام بالعنصر البشري والإنفاق على البحث العلمي من أجل دفع وتيرة التنمية في المؤسسات الاقتصادية ومن أجل معرفة مدى اهتمام الدولة بقطاع البحث العلمي و الإنفاق عليه نقوم بعرض الجدول التالي

**الجدول رقم(07): الإنفاق على البحث العلمي بالجزائر مقارنة مع بعض الدول العربية2014:**

الدول	إنفاق الدولة من الناتج المحلي
تونس	%0.8
المغرب	%0.8
مصر	%0.5

<sup>1</sup>Abdelkader Djeflat, **Construction des système d'innovation en phase de decolage dans les pays Afriains**, France : Reseau Mag Tech, Laboratoire Clerse/ CNRS. Université de Lile 01 globelics DAKAR, 2009), P.05.

الأردن	%0.5
الجزائر	%0.5
الكويت	%0.2
السعودية	%0.2

المصدر: الإنفاق على البحث العلمي في الدساتير العربية، تاريخ التصفح 2015/10/6 على الموقع

الإلكتروني <http://www.aljazeera.net/news/ebusiness>

يوضح الجدول أعلاه أن إنفاق الدولة من الناتج المحلي الإجمالي على قطاع البحث العلمي في الجزائر يقدر بحوالي 0.2% وهذا الإنفاق يعتبر ضعيف مقارنة بأهمية هذا القطاع باعتباره الدعامة الأساسية لدعم المؤسسات الوطنية ويبقى هذا الإنفاق قليل ومنخفض مقارنة ببعض الدول العربية وبالتالي على الدولة الزيادة في الإنفاق العمومي للبحث و التطوير من اجل مواكبة التنمية الاقتصادية.

### 3-برنامج البحث والتطوير 2008-2012

نظرا لأهمية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في أي عملية بناء اقتصاد صلب وتنافسي فقد ظهر وعي وطني تجسد في تشريع القانون والبرنامج المتعلق بالبحث والتطوير التكنولوجي للفترة 2008-2012 والذي كان بمثابة المنعرج في السياسة الوطنية للبحث وكان يهدف أساسا إلى<sup>1</sup> :

\* -ضمان ترقية البحث العلمي و التطوير التكنولوجي؛

\*-تدعيم القواعد العلمية و التكنولوجية للبلاد؛

\*-تحديد وتوفير الوسائل الضرورية للبحث و التطوير؛

\*-رد الاعتبار لوظيفة البحث أينما كانت وكذا تحفيز عملية تثمين نتائج البحث؛

<sup>1</sup> Kandil née Bedekk Fatiha ,essai sur le système national d'innovation algérien et ses déterminants ,mémoire de magistère, Oran,2011,p84.

\* - دعم تمويل الدولة لكل الأنشطة المتعلقة بالبحث و التطوير.

لقد اعتبرت المادة الثانية في هذا القانون البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الأولويات الوطنية فيما أكدت المادة الثالثة منه على أن هدف البحث والتطوير يكمن في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية للبلاد وذلك عن طريق وضع برامج للبحث والتطوير مصنفة إلى برامج وطنية تخص كل من الزراعة والتغذية، الموارد المالية، البيئة، التنقيب واستغلال وتأمين الموارد الأولية تقويم الصناعات، البناء والتعمير والتهيئة العمرانية، الصحة، النقل، التربية والتكوين، اللغة، الثقافة والاتصال.

#### 4- الجانب التنظيمي والمؤسسي

لغرض النهوض بالبحث والتطوير في الجزائر تم إصدار مجموعة من المراسيم التنفيذية التي تحدد الأطر التنظيمية والمؤسسية لنظام البحث الوطني وبهذا الصدد فقد تمثلت أهم المراسيم المتعلقة بالأطر التنظيمية للبحث و التطوير في:

#### الجدول رقم (08): المراسيم المتعلقة بالأطر التنظيمية للبحث والتطوير

-المرسوم التنفيذي رقم 98 - 137 المؤرخ في 3 ماي 1998 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتأمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية.

-المرسوم التنفيذي رقم 243- 99 المؤرخ في 31 أكتوبر 1999 والمحدد لتنظيم اللجان القطاعية الدائمة للبحث العلمي و التطوير.

-المرسوم التنفيذي رقم 244- 99 المؤرخ في 31 أكتوبر 1999 والمحدد لقواعد إنشاء مخابر البحث وتنظيمها.

-المرسوم التنفيذي رقم 257- 99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 المتضمن لكيفيات إنشاء وتنظيم

وحدات البحث.

-المرسوم التنفيذي رقم 258- 99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 المتضمن لكيفيات ممارسة المراقبة

البعدية على المؤسسات العمومية.

-المرسوم التنفيذي رقم 259- 99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 المتضمن لكيفيات إنشاء

وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية.

**Source** : Kandil née Bedekk Fatiha,2011 Op.Cit ; p.86

لقد سمحت هذه المراسيم و نصوصها القانونية ب:

\*-إعادة تنظيم كل وحدات ومخابر البحث وفقا لنصوص المراسيم المشار إليه؛

\*-إنشاء اللجان القطاعية الدائمة للبحث على مستوى الوزارات المعنية بالبحث؛

\*-إنشاء اللجان القطاعية للبحث وعددها ثمانية وهي الصحة ،الزراعة والموارد المائية ،المواد الأولية

والطاقة، التكنولوجيا للعلوم الأساسية القانون والاقتصاد ،التربية والثقافة؛

\*-تتصيب مجلس الإدارة للوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث والتطوير؛

\*-إنشاء أداة مركزية قوية .

## 5-الجانب المالي

من أجل بلوغ أهداف البحث العلمي والتطوير التكنولوجي القانون الخماسي للبحث و التطوير

2008-2012تم رفع الحصة المخصصة للبحث في الناتج الوطني الخام من 0.2 %في سنة إلى

0.5% خلال الفترة الممتدة ما بين 2012 إلى 2016 كما أن الإعتمادات المخصصة لميزانية البحث

العلمي والتطوير التكنولوجي عرفت فعلا ارتفاع ملموس وسمحت بتمويل بما يلي<sup>1</sup>:

\*-البرامج الوطنية للبحث ذات الصيغة القطاعية و المشتركة بين القطاعات؛

\*-هيئات ومؤسسات البحث والتطوير قصد الحفاظ على شروط البحث وتعزيزها؛

\*-مؤسسات التعليم والتكوين العالي من أجل تطوير البحث التكنولوجي؛

\*-المؤسسات الصناعية عمومية أو خاصة وذلك لتشجيعها على الإبداع والابتكار؛

\*-كما سمحت هذه الاعتمادات للكثير من وحدات ومخابر البحث باقتناء العديد من التجهيزات والمعدات والأدوات التي كانت تفتقر إليها.

إن هناك زيادات مستمرة للنفقات في مجال البحث العلمي والتطوير بالجزائر وهذا ما يدل على أن الدولة الجزائرية مهتمة بهذا القطاع من أجل تطويره وتحسين مردوديته إلا أن هذا التطور يبقى ضئيلا نوعا ما مقارنة مع بعض الدول المتقدمة، وهذا نتيجة لقلّة مراكز البحث العلمي وكذلك ضعف التحفيزات المالية للباحثين وهجرة الكفاءات العلمية الوطنية مما يؤثر سلبا على قطاع البحث والتطوير بالجزائر. الجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم(09):النسب المخصصة لنشاطات البحث و التطوير حول العالم**

الدول	و.م.أ	السويد	بريطانيا	سويسرا	فرنسا	ألمانيا	اليابان	إيطاليا	الجزائر
نسبة من PIB	20%	19.9%	19.7%	12.1%	11.1%	9.5%	8.1%	6.3%	0.5%

المصدر: منشورات الداخلية لمجمع صيدال(المخطط الإستراتيجي طويل المدى 2007-2012)

<sup>1</sup>بن نكاع، عبد الحكيم، نفس المرجع. متاح على الرابط التالي: <http://www.kantakji.com/media/6327/1003.htm>



من خلال الجدول نلاحظ أن هناك فرق واضح بين الجزائر و الدول الأخرى، ولا يوجد مجال للمقارنة خاصة بين الجزائر و الولايات المتحدة الامريكية، إضافة إلى كونها نفقات حكومية نتيجة لتدني إسهامات المؤسسات الإقتصادية.

## 6-الجانب البشري

من أجل تحقيق أهداف البحث العلمي والتكنولوجي كان لابد من رفع عدد العاملين في البحث بمعدل يتماشى مع احتياجات برامج البحث السنوية المصادق عليها لذلك فإن الطاقة البشرية العاملة في قطاع البحث والتي كانت تقدر في أوائل سنة 1998 ب 3257 شخص قد ارتفعت إلى حوالي 8000 موظف بحث سنة 2000 لتصل إلى ما يقارب 13700 في نهاية سنة 2011.

إن سياسة تنمية الموارد البشرية خلال الفترة الخماسية ترمي أساسا إلى:

\*-تجنيد الكفاءات العلمية الوطنية

\*-رفع عدد الباحثين الدائمين في هياكل البحث عن طريق وضع آليات جديدة محفزة لجلب أكبر عدد ممكن في الكفاءات؛

\*-الاستعمال الفعلي للموارد البشرية المؤهلة الموجودة لصالح نشاطات البحث حسبما تقتضيه التحولات الاجتماعية والاقتصادية؛

\*-الاستعانة بالكفاءات العلمية الجزائرية العاملة في الخارج؛

\*-ترقية البحث المشترك عن طريق إنشاء شبكات بحث مكونة من فرق تابعة للمعاهد والمراكز والمخابر؛

\*-وضع الترتيبات الملائمة قصد السماح للباحثين بالتنقل بين مؤسسات التعليم العالي وهيئات البحث

الأخرى ؛

\*-إعداد دليل وطني للعاملين في ميدان البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

\*-إنشاء الوزارة المنتدبة للبحث العلمي قصد ضمان الشروط اللازمة لإنجاح تنفيذ مجمل التدابير التي

جاء بها المخطط الخماسي.

**الجدول رقم (10):يبين تطور الباحثين في الجزائر فيما بعد التدرج للفترة1982-2011**

الفترة	83-82	87-86	93-92	2001-2000	2011-2010
عدد الطلبة	5722	11407	13982	19225	60617

source : Houcine Khelfaoui et Simone Eseau, African rapport, 2006, Algeria.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح ان عدد الطلبة الباحثين في مابعد التدرج قد سجل تطورا

ملحوظا، في الفترة مابين الثمانينات و القرن الواحد والعشرين،أي ما يعادل 10 أضعاف تقريبا.

**الجدول رقم(11):تطور عدد الطلبة المكونين بالخارج**

البلد المضيف	1998	2002	الفرق	2014
فرنسا	208	335	127+	23000-
ألمانيا	222	314	+92	-
بلجيكا	448	437	11-	-
إيطاليا	66	58	8-	-
إسبانيا	99	133	-34	-
و.م.أ	182	165	17-	156

60	33+	45	12	اليابان
300	-	-	-	تركيا
50000	-2018	14056	16074	الإجمالي

source : Houcine Khelfaoui, rapport de mesrs, 2012. Source électronique :

www.mesrs.dz. Op-cit, p. 13

<http://www.akhbarelyoum.dz/ar/200293>

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الطلبة الأكبر موجه إلى كل من فرنسا، ألمانيا، بلجيكا، وهذا راجع

لسياسة المتبعة.

#### ثانيا: تقييم مخرجات النظام الوطني للإبتكار في الجزائر

تعطي عملية تقييم مدخلات النظام الوطني للإبتكار حكما أوليا عن نجاعة هذا الأخير، إلا أنه من الضروري تقييم مخرجاته لمعرفة مدى مردودية هذه المدخلات ومقارنتها مع مثيلتها بدول الأخرى م أجل الحكم النهائي على نجاعة النظام الوطني للإبتكار، ويمكن تقييم مخرجات هذا الأخير من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها عدد المنشورات العملية و عدد براءات الاختراع في الدولة.

**1- تقييم عدد المنشورات العلمية بالجزائر:** إن عدد المنشورات لم يكن في المستوى المنتظر، و نسبة

المنشورات العلمية الجزائرية، والجدول الموالي يوضح عدد المؤشرات العلمية في الجزائر وحسب المجال .

#### الجدول رقم (12): مؤشرات عدد المنشورات العلمية الجزائرية

2012/2008	2007/2004	2003/2000	السنة	المجال
6868	3975	2032		عدد المنشورات

0.046	0.026	0.013	عدد المنشورات في السنة لكل 1000 نسمة
686	400	200	عدد المنشورات في السنة لكل 1000 باحث
%0.12	%0.08	%0.04	الحصة العالمية من المنشورات
%0.30	%0.19	%0.12	فيزياء
%0.20	%0.13	%0.08	كيمياء
%0.32	%0.15	%0.12	الرياضيات
%0.21	%0.11	%0.07	علوم التكنولوجيا وعلوم المهندس
%0.21	%0.13	%0.07	إعلام ألي
%0.33	%0.23	%0.14	علوم المواد
%0.20	%0.12	%0.06	علوم البيئة
%0.11	%0.08	%0.03	الزراعة والبيولوجيا
%0.02	%0.01	%0.01	الطب
%0.02	%0.02	%0.01	العلوم الإجتماعية و الإنسانية

المصدر: مداح عريبي الحاج، فلاح كريمة، البحث العلمي في الجامعات الجزائرية: الواقع ومقترحات التطوير، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس عشر، جامعة الشلف، الجزائر، 2016، ص-ص 220-221.

بالنظر للجدول أعلاه يظهر أن عدد المنشورات في تطوحيث انتقل من 2032 إلى 6868 منشور. ووهي نسبة ضئيلة بالنظر الى عدد الباحثين، و تؤكد ذلك بالنسب الموضحة أعلاه، حيث يظهر أن هذا العدد متواضع جدا مقارنة مع المنشورات الدولية بحيث لم يبلغ في أي من المجالات نسبة 1 بالمئة من هذه الأخيرة. أما عن حصة المنتجات ذات التكنولوجيا العالية من إجمالي صادرات القطاع الصناعي الجزائري فقدرت ب 10 مليون دولار أمريكي لسنة 2008 مقابل 1.38 مليار دولار أمريكي حجم

الصادرات الصناعية، أي ما نسبته 0.74 بالمائة، و تقل هذه النسبة لتصبح 0.00012 بالمئة من الصادرات الإجمالية للبلاد و المقدرة ب 79.3 مليار دولار أمريكي، وهي نسبة تكاد تكون مهملة<sup>1</sup>، مما يبين اعتماد الجزائر في صادراتها على المحروقات، و يزيد الأمر سوءا إذا ما قارنا هذه النسب عربيا إذ لا مجال للمقارنة الدولية، حيث نجد تونس و المغرب تصدر ما قيمته 564 مليار د.أ و 857 مليار د أ على التوالي كمنتجات ذات التكنولوجيا العالية، أي ما نسبته 5.6 و 8.8 بالمائة على التوالي من إجمالي الصادرات الصناعية<sup>2</sup>. فبالرغم من المعدل المرتفع للاستثمار الأجنبي المباشر بالجزائر إلا أنه لم يساهم في نقل التكنولوجيا

إلا بنسبة ضئيلة لارتكازها على قطاع المحروقات، كما يسجل ضعف العلاقات بين عناصر النظام الوطني للابتكار، إذ تقتصر على توفير الإطارات التي يحتاجها القطاع الصناعي و ضعف ثقافة البحث والتطوير لدى مسيري المؤسسات الوطنية و عدم استفادتهم من الأبحاث الجامعية، و الاعتماد على الشركات الأجنبية في انجاز الدراسات و المشاريع الجديدة.

## 2- تقييم مخرجات النظام الوطني للابتكار من حيث براءات الاختراع:

أحد أهم معايير الحكم على نجاعة النظام الوطني للابتكار القدرة على الحصول على براءات الاختراع تحمي اكتشافات المؤسسات و الهيئات و الأفراد لمدة معينة، و تعد أولى مراحل الحماية إبداع طلب براءة اختراع و الذي يتم دراسته من خلال مكاتب مختصة لمدة أقصاها عام و نصف، أين يتم قبول الملف و تمنح البراءة أو يرفض لعدم استيفاءه الشروط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ويس محمد الطيب، مرجع سابق ص193

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 193

<sup>3</sup> صليحة بوصوردي، مرجع سابق، ص295

أ- تقييم موقع الجزائر من حيث براءات الاختراع عبر العالم: ان الحكم على نجاعة أي نظام ابتكار كان يكون بالدرجة الأولى من خلال تقييم عدد الطلبات المودعة من طرف دولة ما، لا سيما تلك المودعة من طرف مقيميها.

- توزيع طلبات براءات الاختراع المودعة بين الدول المتقدمة و النامية عبر العالم: مما لا شك فيه أن الدول المتقدمة تسجل الحصة الأكبر براءات الاختراع، إلا أن المقارنة ضرورية بينها و بين الدول النامية من أجل تحديد حجم الفجوة بينهما، و ارتقَاب القفزات غير المتوقعة لبعض الدول النامية في هذا المجال بالرغم من ضعف مصادر تمويل نشاطات البحث و التطوير، و الوقوف عند أهم أسباب وجود هذه الفجوة حتى بين الدول النامية فيما بينها، و الجدول التالي يوضح توزيع طلبات براءات الاختراع بين هذه الدول.

الجدول رقم (13) : توزيع طلبات براءات الاختراع بين الدول المتقدمة و النامية عبر العالم.

عدد الطلبات لسنة 2012	البلدان النامية	النمو 2011-2012	النسبة من إجمالي الإيداعات	2012	2011	2010	البلدان المتقدمة
6383	ج افريقيا	7,5	,824	490226	456106	456321	الوم أ
806	الجزائر	24,3	19,8	391177	314604	289838	الصين
4.717	الارجنتين	-1,1	17,4	344598	348596	391002	اليابان
342	البنغلاديش	4,0	8,6	170101	163523	170632	كوريا
1.076	الشيلى	-0.6	3,0	59245	58359	62417	ألمانيا
1.220	كوستريكا	10,2	2,1	42500	38564	41849	روسيا

2.230	مصر	-5,4	1,8	35449	37477	42089	كندا
5.638	اندونيسيا	5,1	1,3	24887	23681	26346	أستراليا
197	غينيا	3,4	1,1	22686	21944	22917	البرازيل
140	كازاخستان	-2.4	1,1	21929	22465	23379	م المتحدة
185	لتوانيا	5,7	0,8	16580	15693	16419	فرنسا
43	مدغشقر	0,7	2,1	14576	14281	16581	المكسيك
1.034	المغرب	-6,9	1,9	34287	36812	71099	الهند
3.393	الفلبين	22,6	9,2	182383	148759	158586	هونغ
300	البيرو	22.6	9.2	182383	148759	158586	أخرى
1.418	رومانيا	-	100	1979000	1846000	1915000	المجموع

Source :WIPPOStatistics Database ,2012.2013.Source électronique e 13 /05/2015:

www.who.com consulté 15/05/2015.

يظهر من الجدول أعلاه أن طلبات براءات الاختراع تتركز في الدول المتقدمة أكثر من الدول النامية حيث تحتكم على أكثر من 62% من إجمالي الطلبات، وهذا ناتج عن قدرتها المالية والاقتصادية القوية، إلا أن هذا التحليل لا ينطبق على الجزائر حيث تودع عددا متواضعا من الطلبات بالرغم من كبر ناتجها المحلي على الأقل مقارنة مع الدول النامية متوسطة الدخل ، كمصر والمغرب وغيرها من الدول التي تودع طلبات أكبر من الجزائر بالرغم من ضئالة دخلها.

ب. توزيع براءات الاختراع المودعة عبر العالم بين المقيمين وغير المقيمين: تتركز الإيداعات من البراءات بأكثر من 50% في آسيا و 25% في أمريكا الشمالية و 20% بأوروبا، بمعنى أقل من 5% موزعة عبر باقي دول العالم، وهذه النسب بدورها تتوزع بين المقيمين وغير المقيمين بنسب متفاوتة والجدول التالي يوضح توزيع براءات الاختراع في مختلف دول العالم عبر المكاتب .

الجدول رقم (14): توزيع براءات الاختراع المودعة عبر العالم بين المقيمين عبر المكاتب

عدد الإيداعات المقدمة لمكاتب			البلد
غير المقيمين	المقيمين	المجموع	
803	94	897	الجزائر
255,832	247,750	503,582	الولايات المتحدة
110,583	415,829	526,412	الصين
55,030	287,580	342,610	اليابان
70,895	71,898	142,793	م.الولايات المتحدة
197	1,574	1,771	دانمارك
1,591	618	2,209	مصر
39	8,018	8,057	كوريا
2,099	14,655	16,754	فرنسا
12,485	46,986	59,444	ألمانيا
30,357	4,754	35,111	كندا
33,450	8,841	42,291	الهند
5,297	541	5,838	إندونيسيا
2,453	339	2,792	تشيلي
360	40	400	الأردن
317	1,415	1,732	كازاخستان
5,376	1,076	6,452	ماليزيا
880	169	1,049	المغرب
643	347	990	السعودية
6,589	656	7,245	ش. أفريقيا



اليمن	44	7	37
استراليا	25,560	2,383	23,143
الفيتنام	3,560	300	3,260
إسرائيل	6,886	1,360	5,526

المصدر: صليحة بوصوردي، مرجع سابق، ص 297.

من الجدول أعلاه يظهر أن الدول المتقدمة كالولايات المتحدة واليابان والاتحاد الأوروبي، تعتمد على إيداعات المقيمين أكثر من غير المقيمين ، بعكس الدول النامية عموما والجزائر خصوصا حيث تسجل هذه الأخيرة فجوة مزدوجة حيث تقل لديها عدد الإيداعات عموما وتلك المقدمة من طرف المقيمين بالخصوص بالرغم من النمو الذي شهدته في عدد الإيداعات في الآونة الأخيرة .

**2-تقييم براءات الاختراع الممنوحة عبر العالم وموقع الجزائر منها:** تقيم نسبة أو عدد من براءات الاختراع المودعة من طرف أي دولة المجهودات التي تبذلها هذه الأخيرة في مجال البحث والتطوير والإبداع عموما ، ومدى الوعي بأهمية هذه الأخيرة في إثراء النظام الوطني للابتكار لأي دولة ، ومدى انتشار ثقافة الإبداع فيها ، بينما توضح عدد براءات الاختراع الممنوحة نجاعة هذه المساعي والمجهودات ، وفيما يلي سيتم تقييم براءات الاختراع الممنوحة في العالم وإجراء المقارنات اللازمة للحكم على نجاعة مساعي البحث والتطوير والإبداع بالدول النامية وفي الجزائر خصوصا، والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم(15): التوزيع الجغرافي لبراءات الاختراع الممنوحة عبر العالم لسنة 2011.**

عدد البراءات السارية المفعول	عدد براءات الاختراع الممنوحة حسب مكاتب المنح			
	غير المقيمين	المقيمين	المجموع	البلد
4,625	1,453	93	1,546	الجزائر
105,463	16,610	1,267	17,877	استراليا

696,939	59,766	112,347	172,113	الصين
8,644	909	104	1,013	شيلي
-	47	6,243	6,290	كوريا
1,597	37	73	110	دانمارك
3,187	422	61	483	مصر
435,915	1,398	8,815	10,213	فرنسا
527,917	3,511	8,208	11,719	ألمانيا
137,368	18,612	2,150	20,762	كندا
41,361	4,392	776	5,168	الهند
1,542,096	40,729	197,594	224,505	اليابان
320	25	15	40	الأردن
581	279	1,608	1,887	كازاخستان
96	2,043	310	2,353	ماليزيا
غ متاح	853	126	979	المغرب
1,933	235	17	252	السعودية
6,530	4,729	567	5,296	جنوب إفريقيا
28,338	4,370	734	5,104	إسرائيل
2,113,628	115,879	108,626	224,505	الو م أ
9,990	1,796	48	1,844	الفيتنام

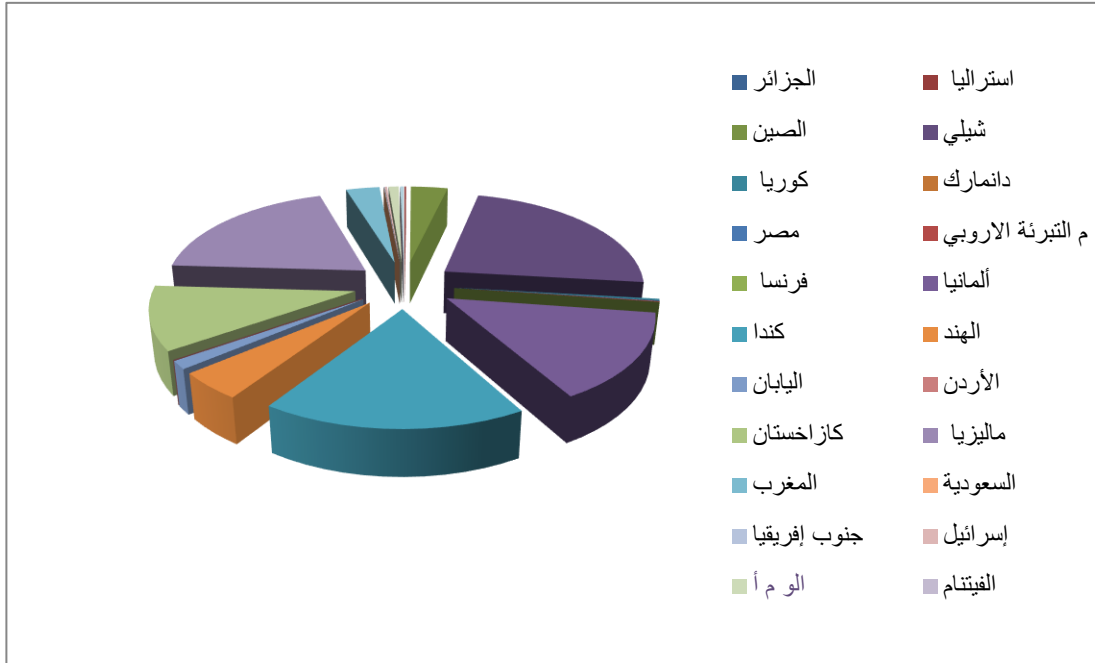
**Source :** WIPPO Statistics Database, 2012.2013. Source ,www.who.com

من الجدول يتبين أن نسبة البراءات الممنوحة في غالبيتها تابعة للدول المتقدمة، حيث تأتي الو م أ في الصدارة و تليها مباشرة اليابان والصين، هذه الأخيرة تحقق معدل منح أقل من سابقتها فيما تحقق الو م أ و اليابان معدل منح ما يقارب 45 % و 65% على التوالي، فإن الصين تحقق معدل منح

32%، بالمقابل نجد أن البراءات الممنوحة للمقيمين بالصين أكبر منه بالنسبة للوم أ وبمعدل منح للمقيمين متساوي تقريبا ويقدر ب 21,5%، مما يبين تركيز الصين على نشاطات البحث والتطوير بنفس المستوى

3- تقييم براءات الاختراع سارية المفعول عبر العالم: إن ما يقارب 7,8 مليون براءة اختراع سارية المفعول لغاية سنة 2011 بمعدل نمو 6,9%، وكان للوم أ أكبر قسم منها (2,1م) واليابان (1,5م) بينما العكس بالنسبة للهند وروسيا وارتفع هذا الرقم ليصل إلى 8,6 مليون لسنة 2013 موزعة على الوم أ ب 2,24م، واليابان ب 1,7م، والنسبة المتبقية موزعة على باقي دول العالم، والشكل الموالي يوضح التوزيع الجغرافي للبراءات سارية المفعول في العالم إلى غاية سنة 2013

الشكل رقم (14): التوزيع الجغرافي للبراءات سارية المفعول في العالم إلى غاية سنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات المنظمة العالمية للملكية الفكرية

يتضح من الشكل أعلاه أن الوم أ و اليابان تحتكم على أقرب من 70 بالمئة من اجمالي براءات الاختراع سارية المفعول في العالم، تليها ألمانيا و الصين و فرنسا بنسب متقاربة ( بين 05 - 10 بالمئة) أما الباقي (5 بالمئة) موزع على باقي دول العالم.

**2- تقييم وضعية براءات الاختراع في الجزائر:** لقد تم التعرض لمقارنة الجزائر دوليا من حيث براءات الاختراع، الا أنه من الضروري تقييمها من جوانب أخرى للوقوف على أهم أسباب القصور فيها.

**1- التطور التاريخي لبراءات الاختراع في الجزائر:** ان اهتمام الجزائر بحياسة براءات الاختراع حديث العهد، و هذا راجع لاهتمامات ذات اولوية أكبر و هي محاولة بناء الهوية الوطنية و التخلص من تبعات الاستعمار في كل المجالات، مما يفسر حصيلة الجزائر من براءات الاختراع سارية المفعول و التي يمكن وصفها بالمتواضعة بمقارنتها بباقي الدول، و الجدول التالي يوضح التطور التاريخي لبراءات الاختراع في الجزائر.

**الجدول رقم (16): وضعية براءات الاختراع بالجزائر للفترة 1998-2013**

سنة الإيداع	مجموع الإيداعات	إيداعات غير المقيمين على مستوى الوطن	إيداعات المقيمين	براءات مسجلة	براءات سارية المفعول
1998	309	267	42	184	106
1999	284	248	36	143	96
2000	159	127	32	96	42
2001	147	38	51	78	61
2002	334	41	43	119	167
2003	328	16	30	250	200
2004	393	30	58	290	322



				ومعاهد				الطبيعية
3	806	724	7	8	739	3	64	67

المصدر: المعهد الوطني للملكية الصناعية. [www.inapi.dz](http://www.inapi.dz) مصدر الكتروني

يظهر من الجدول أعلاه ان عدد البراءات المودعة من طرف الأشخاص الطبيعيين ومرد ذلك إلى قدرة الأولى على تمويل نشاطات البحث والتطوير اكثر، بينما يسجل الأشخاص الطبيعيين الخواص عددا اكبر من الطلبات عن تلك المودعة من طرف الباحثين بينما يحدث العكس في الدول المتقدمة، بالمقابل فان المؤسسات تسجل عدد اكبر بكثير من الطلبات بعكس المعاهد والجامعات ومراكز البحث بالرغم من ان النشاط الأساسي لهذه الأخيرة هو البحث والتطوير، وهذا يدل على ضعف منظومة البحث لا سيما الأساسي بالجزائر.

الجدول رقم (18): توزيع براءات الاختراع المودعة حسب مجال النشاط.

الإجمالي	الاصل		المجال التقني	الصف
	المقيمين	غير المقيمين		
333	7	326	حاجيات الحياة اليومية	A
56	18	38	تقنيات الصناعة والنقل	B
62	4	58	كيمياء	C
194	6	188	النسيج، الورق	D
5	0	5	البناء	E
29	3	26	ميكانيك، كهرباء، تدفئة	F
39	24	15	السلاح	G
48	11	37	فيزياء	H
40	4	36	ضوء	I

826	77	729	الاجمالي
-----	----	-----	----------

المصدر: المعهد الوطني للملكية الصناعية، مصدر الكتروني: [www.inapi.fr](http://www.inapi.fr)

يظهر من الجدول أعلاه جليا المساهمة الكبيرة لغير المقيمين، مقارنة مع طلبات المقيمين في مختلف النشاطات ، مما يؤكد ضعف المنظومة الوطنية للابداع والابتكار، كما يتضح ان حاجيات الحياة اليومية تأخذ الحصة الأكبر من البراءات المودعة (40%) من الإجمالي، وتليها صناعة النسيج والورق (25%)، بالمقابل فان المجالات عالية التكنولوجيا كتقنيات الصناعة والميكانيك تسجل نسبا ضئيلة تكاد لا تذكر وهي في غالبيتها مودعة من طرف غير المقيمين، مما يبين عدم اهتمام الدولة الجزائرية بالتخصصات عالية التكنولوجيا والتي تعد في الأصل المؤشر الأساسي للحكم على نجاعة النظام الوطني للابتكار لأي دولة.

الجدول رقم (19): عدد الإيداعات لطلب براءات الاختراع للدول العشرة الأولى في الجزائر لسنة

2012.

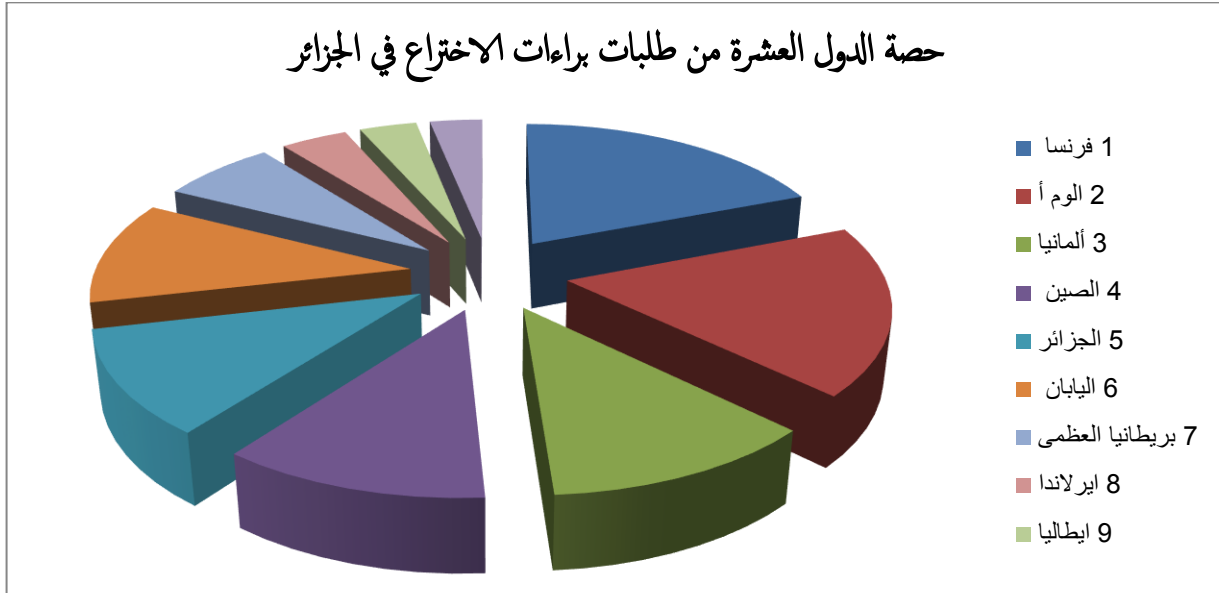
الرتبة	الدول	عدد الطلبات
01	فرنسا	133
02	الوم أ	126
03	ألمانيا	82
04	الصين	79
05	الجزائر	77
06	اليابان	77
07	بريطانيا	48
08	ايرلاندا	28

24	ايطاليا	09
22	اسبانيا	10

المصدر: المعهد الوطني للملكية الفكرية.

يتضح من الجدول اعلاه ان فرنسا تأتي في المقام الاول من حيث طلبات براءات الاختراع المودعة بالجزائر ، وهذا راجع لكونها الاكثر تعاملًا مع الجزائر اقتصاديا ، تليها في ذلك الو م أ وألمانيا والصين.

الشكل رقم (15): حصة الدول العشرة الاولى من طلبات براءات الاختراع بالجزائر.



المصدر: من اعداد الطالبة انطلاقًا من بيانات المعهد الوطني للملكية الصناعية.

من الشكل يتبين ان ثلاثة ارباع الطلبات تتقاسمها كل من فرنسا والو م أ وألمانيا والصين واليابان بينما تتقاسم باقي الدول أعدادًا ضعيفة من الايداعات ، ويتناسب هذا مع توزيع المتعاملين الاقتصاديين الاوائل مع الجزائر .

3- تقييم براءات الاختراع من حيث معدلات الطلب ومعدلات المنح مقارنة مع مجموعة من الدول.



إن أهم المؤشرات التي تمكن تقييم والحكم على مدى فعالية النظام الوطني للابتكار هي براءات الاختراع وفيما يلي جدول يوضح وضعية الجزائر مقارنة مع مجموعة من الدول حيال براءات الاختراع.

**الجدول رقم(20): مقارنة بين الجزائر ومجموعة دول من حيث براءات الاختراع.**

الجزائر	السعودية	مصر	اليونان	اسرائيل	اسبانيا	فرنسا	المعايير
23.80	6.83	61.00	227.58	985.20	1617.33	9570.50	متوسط المنح السنوي للمقيمين
0.10	0.05	0.16	0.22	0.19	0.79	0.79	حصيلة المقيمين من براءات الاختراع
48.08	73.92	.4978	524.00	1209.1	2696	13768.1	متوسط الايداع السنوي للمقيمين
0.13	0.05	0.35	0.42	0.18	0.87	0.81	حصيلة المقيمين من الطلبات
0.61	0.19	0.27	0.83	0.25	0.66	0.71	معدل المنح
201.83	143.8	327.6	787.08	1661.5	433.8	2561.67	متوسط المنح السنوي لغير المقيمين
0.9	0.95	0.84	0.76	0.81	0.21	0.21	حصة غير المقيمين من براءات الاختراع
321.25	715.8	931.8	7370.5	5485.7	408.1	3239.83	متوسط الايداع لغير المقيمين

**المصدر: صليحة بوصوردي، مرجع سابق، ص305.**

يظهر من الجدول أعلاه ان الجزائر تحتل المراتب الاخيرة بعد السعودية ،سواء من حيث حصيلة المقيمين من البراءات الممنوحة، أو من حيث معدل الطلبات المودعة وكذا متوسط المنح السنوي ومتوسط الايداع السنوي للمقيمين، فإذا كانت نسبة المنح لدى الجزائر (0.1) تبدو قريبة من اسرائيل مثلا (0.19) فهي بالقيم بعيدة جدا، فبينما يبلغ متوسط المنح للمقيمين بالجزائر من براءات الاختراع (23.08براءة) فهو في اسرائيل (385.2براءة) أي ما يعادل أكثر من 18 مرة، الشيء نفسه بالنسبة

للطلبات المودعة ، فبينما يقترب معدل إيداع للجزائر (0.13) مثيله بإسرائيل (0.18) فإن معدل الطلبات (1209.17) بالنسبة لهذه الأخيرة و(48.08) بالنسبة للجزائر، أي ما يعادل 21 مرة تقريبا هذا دون محاولة المقارنة مع الدول المتقدمة كفرنسا وإسبانيا حيث يظهر الفرق واضحا من حيث القيم والنسب، مما يعكس قصورا ملحوظا فيما يخص الجهود الإبداعية من طرف الباحثين الجزائريين، وتصبح الوضعية أكثر سوءا عند معرفة أن نسبة البراءات الممنوحة في أغلبها (70%) كانت لأفراد، مما يكشف عن ضعف المؤسسات الاقتصادية في هذا المجال مما يمثل مؤشرا لعدم فاعلية نشاطات البحث والتطوير التكنولوجي والابتكار في مراكز البحث والجامعات والمؤسسات الصناعية عمومية كانت أخصا، حيث تمثلت حصة القطاع الصناعي 15 براءة من مجمل البراءات الممنوحة لغاية سنة 2012، وتمثل 10 براءات منها لمجمع صيدال، مما يبين نجاعة إستراتيجية المجمع وقدرته على تنويع تشكيلة منتجاته وتطويرها، من خلال الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير والبالغ 1.5% من رقم أعماله، على الأقل مقارنة مع المؤسسات الوطنية الأخرى إذ لا مجال للمقارنة مع باقي الدول غربية كانت أو حتى عربية أو افريقية.

#### المطلب الرابع: دور وأهمية النظام الوطني للابتكار في عملية التنمية الاقتصادية

يتمثل الدور المحوري للنظام الوطني للابتكار في تجميع جهود وعمل كل من منظومة التعليم ومنظومة البحث والمنظومة الصناعية، بغية الوصول بها إلى زيادة حجم إنتاج المعرفة واكتسابها والزيادة في عدد الابتكارات المنجزة ؛ فإنتاج المعرفة الجديدة والعمل على نشرها من طرف منظومة التعليم ومنظومة البحث يوفر المادة الخام للباحثين والمؤسسات للقيام بالبحث التطبيقي والتطوير مما يمكنها من إنجاز ابتكارات جديدة، تكون أداة لزيادة تنافسية هذه المؤسسات ومنها زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، خصوصا في الفترة الأولى المولية لطرح الابتكار في السوق وما يمنحه من احتكار للمؤسسة في السوق بسبب سبق، ويساعد كذلك تمتين علاقات التعاون والاتصال بين المنظومات

الثلاث وتوحيد جهودها في تطوير وتحسين الأداء التكنولوجي للمؤسسات ، مما يساهم بقوة في تحسين وتطوير الأداء الاقتصادي لها<sup>1</sup>.

تحسن الأداء الاقتصادي للمؤسسات مع طرح ابتكارات جديدة في السوق وتطور اكتساب المعرفة من طرف كل الفاعلين في مجال البحث والتطوير والابتكار، كلها عوامل تساهم بصفة مباشرة في تحقيق نمو اقتصادي مهم، أثبتت تجارب العديد من الدول كألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان أن اهتمامها الكبير بمجال الابتكار وتطبيقها سياسة وطنية في هذا المجال تمثلت أساسا في تعزيز عمل نظمها الوطنية للابتكار

.تلقى مقارنة تسيير الابتكار وفق نموذج النظام الوطني للابتكار نجاحاً متزايداً، فقد أحست العديد من الدول ضرورة الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير والابتكار، فعمدت لإعداد الاستراتيجيات المثلى لدعم مختلف المتدخلين في هذه الأنشطة، وكذا توفير البيئة والمحيط المناسبين، وإذا كانت المؤسسات الكبرى تملك الإمكانيات المادية الضرورية للقيام بالابتكار، فإن العديد من المؤسسات الأخرى تفتقد لها، لذا قامت العديد من الدول بإنشاء آليات لدعم هذه الأخيرة، وهي عبارة عن بنى تحتية تسمح للمؤسسات بالانخراط في عملية الابتكار.

### المبحث الثاني: نظرة عامة عن صناعة الدواء

تعد الصناعة الدوائية صناعة إستراتيجية هامة باعتبارها محرك أساسي لنمو اقتصاديات العالم، وهي من بين الصناعات الأكثر مردودية في العالم. ومن ثم يجب إعادة النظر في سياسة إنتاج الدواء في الوطن العربي خاصة مع وجود عدد كبير من التحديات التي تحول دون ازدهار هذه الصناعة كعدم إعطاء اهتمام أكبر للبحث العلمي في مجال صناعة الدواء.

---

مداني بلغيث، محمد الطيب دويس، أهمية دعم الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أي دور ومساهمة للجامعة، مقال منشور في مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، العدد 2004، ص 7-8.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: تعريف صناعة الدواء وتصنيفاته

**أولاً- صناعة الدواء:** هي صناعة كيميائية متخصصة في صناعة الدواء، وهي تقوم بابتكار أدوية جديدة وبيعها في السوق ويكون لها حق اختراعها وابتكارها، بمعنى أنه لا يجوز لأي مصنع آخر 'إنتاج دواء معين إلا بعد موافقة الشركة صاحبة الاختراع.

وتقوم مصانع الدواء بإنتاج أدوية طبية تسمى أدوية جنيسة، وهي أدوية طبية تستخدم منذ مدد طويلة ومضت فترة احتفاظها بحق الاختراع ، وبذلك يمكن للمصانع الأخرى إنتاجها وبيعها في السوق من دون الرجوع إلى صاحب الاختراع، كما تقوم بابتكار أدوية جديدة يفوق مفعولها عادة مفعول الأدوية المعتادة وتحتفظ بحق الاختراع لها.<sup>1</sup>

تقوم صناعات الأدوية بأبحاث مكثفة في معاملها الكيميائية لابتكار أدوية جديدة تفوق في مفعولها ما سبق من أنواع الدواء، أو ابتكار دواء جديد لعلاج مرض بعينه. وتبلغ تكلفة تلك الأبحاث ملايين الدولارات حتى تتوصل إلى التركيبة المفيدة من الدواء. ثم تقوم بتجربته أولاً على الحيوان، ثم تجربته على الإنسان في حدود عدد محدود من المتطوعين، يكونوا تحت مراقبة ورعاية صحية من الأطباء، ولذلك لاكتشاف أي مضاعفات جانبية غير صحية للدواء الجديد. وبعد التأكد من مفعول الدواء الجديد في العلاج والتأكد من عدم وجود أعراض جانبية له، يقوم المصنع بتسجيل الاختراع في الجهات الرسمية، ويصبح حق الاختراع في ملكيته. ويقدم المصنع صاحب الاختراع إلى الجهات الصحية المسؤولة ببلده للحصول على تصريح ببيع

الدواء الجديد في السوق. ولا يحق له عرض الدواء الجديد في الأسواق إلا بعد حصوله على التصريح

الحكومي لبيعه.

<sup>1</sup><http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title134> "

## ثانيا - تصنيف الأدوية

لا يوجد طريقة موحدة لتصنيف الأدوية، حيث تصنف الأدوية عادة بما يناسب الجهة المعنية من أطباء، صيادلة و كيميائيين و ذلك إما حسب تركيبها، استعمالها، تحضيرها أو حسب وصفها.

أ- حسب التركيب: و هي تصنف إلى نوعين:

أدوية بسيطة: يدخل في تركيبها مادة أو اثنتان و تحضر بسهولة اعتبارا من مواد أولية موجودة في الطبيعة بشكل عفوي.

أدوية مركبة: تحضر من مادتين أو أكثر و يحتاج تحضيرها إلى عدة طرق وتكون معقدة فيزيائيا و كيميائيا.

ب- حسب الاستعمال: تصنف إلى:

أدوية خارجية: تستعمل على الجسم خارجيا كالمرهم.

أدوية داخلية: تؤخذ عن طريق الفم كالأقراص أو قطرات العيون، الأنف والاذن

ج- حسب التحضير: تصنف إلى:

أدوية دستورية: أي أنها تحضر حسب دساتير الأدوية المختلفة و لا يمكن إضافة أو حذف مكون منها لأنها أدوية صادرة عن جهات رسمية في كل دولة، فهذا الدواء يكون دائما و عالميا.

أدوية وصفية: تحضر حسب رغبة الطبيب أو حسب كتاب الأدوية الوطني، وهي أدوية معترف بها من الهيئة الصحية في البلد و توصف عادة لحالات مرضية لا ترد في دستور الأدوية و تلاءم الامراض السارية في البلد نفسه و هي أدوية وقتية.

د- حسب الوصف: و تصنف إلى:

الأدوية الضدية: هي التي تستند إلى الخواص الكيميائية و الفيزيائية للمواد الفعالة التي تدخل في تركيبها و على مقدار تركيزها.

أدوية مثيلة: تعتمد على مبدأ التشابه، و هذه الأدوية المثيلة حديثة و تشكل 25 بالمئة من الأدوية العامة.

## المطلب الثاني: خصائص صناعة الدواء

يمكن إيجاز خصائص الصناعة الدوائية فيما يلي<sup>1</sup>:

1-- عن تعتبر صناعة كثيفة رأس المال والتكنولوجيا حيث أن الأبحاث في هذا المجال تتطلب ميزانية ضخمة تعجز عن توفيرها كثير من المؤسسات الصيدلانية، لذا فالسمة الأساسية لأغلب هذه المؤسسات هي الضخامة وتعدد الفروع أو ما يعرف بالشركات متعددة الجنسيات، حيث توفر أموال ضخمة للقيام بعملية البحث والتطوير في مخابر تضم نخبة من الكيميائيين والبيولوجيين أو بالتعاون مع مخابر تتبع الجامعات العريقة في الطب والصيدلة، أو على مستوى المخابر الوطنية التي تكون ميزانيتها ممولة من طرف الدولة في سبيل تطوير البحث العلمي أو منظمات دولية كمنظمة الصحة الدولية.

2-تعتبر الصناعة الدوائية من أكثر الصناعات تقنيا في العالم، حيث نجد أن الأسعار والتعويضات تحدد بواسطة تشريعات وقوانين تضعها الحكومات والسلطات الصحية.

3-تتمتع الصناعة الدوائية بمعدلات إنتاجية عالية نظرا للجمهور الواسع للمستهلكين حيث نجد أن خطوط الإنتاج تقدر وحداتها بمئات الملايين، كما أنها تعتمد على خطط طموحة لتقليل التكاليف .

---

<sup>1</sup>بن بريكة عبد الوهاب، مياح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية- جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد9، الجزائر، ص ص 57-58.

4- تتمتع الصناعة الدوائية بأنظمة توزيع ديناميكية، وبشكل نظام التوزيع جزء لا يتجزأ من إستراتيجيات التسويق الصيدلاني، كما أن الصناعة تعول على العلاقات بينها وبين شبكة تجارة الأدوية، حيث يساهم التوزيع بشكل أساسي في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بكفاءة وفعالية عاليتين.

5- تتميز الصناعة الدوائية بالتخصص الشديد والمهارات العالية، حيث نجد أن بعض المخابر تقوم بإنتاج مواد صيدلانية تتفوق فيها على المنافسين، بينما نجد مؤسسات تتخصص في تصنيع الأدوية غالية الثمن فقط، وهناك مؤسسات أخرى تنتج لشريحة معينة من السوق الدوائية.

6- تعتبر الصناعة الدوائية صناعة تشتد فيها المنافسة باعتبارها صناعة مربحة تثير رغبة الآخرين في الدخول إلى أسواقها، بالرغم من سيطرة عدد قليل من المؤسسات الدوائية على سوق المنتجات التي تصرف بوصفة طبية.

7- يتطلب الإستثمار في السوق الصيدلاني وكذا طرح الأدوية في السوق الحصول على تراخيص من السلطات المكلفة بذلك.

8- تدخل الصناعة الدوائية ضمن الصناعات الإستراتيجية التي تخضع للأولوية عند تخصيص الميزانيات في الدولة نظرا لإرتباطها بالصحة العمومية .

### **المطلب الثالث: واقع صناعة الدواء وعربيا ودوليا**

#### **أولا: واقع صناعة الدواء عربيا**

تعرف صناعة الأدوية في الوطن العربي تطورا مشهودا يعكسه حجم سوق الأدوية الذي بلغ 11 مليار دولار سنة 2014 بنسبة 65 % من الاستهلاك المحلي للأدوية بالدول العربية، وما يقدر بحوالي 3% من سوق الدواء العالمي وقد بلغ عدد مصانع الدواء 326 مصنعا.

وتغطي الصناعة الدوائية الوطنية في مصر ما يزيد على 90% من استهلاك الدواء، وفي المغرب 85% و 85% أيضاً في اليمن و40% والسعودية والامارات 20% أما في لبنان فتصل إلى أقل من 12%، ويستورد الوطن العربي 95% من الخامات الدوائية من الهند والصين وبنجلاديش لعدم وجود صناعة حقيقية في هذا المجال رغم حيويته<sup>1</sup>.

فيما يتعلق بالإنفاق الفردي على الدواء نجد المواطن العربي ينفق حوالي 40 دولار أمريكي سنوياً مقابل 600 دولار أمريكي للفرد الأوروبي و 800 دولار للأمريكي على الدواء<sup>2</sup>.

يختلف حجم الاستثمار في صناعة الأدوية من بلد عربي لآخر وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (21): حجم الاستثمار في صناعة الأدوية في لبعض دول الوطن العربي عام 2013**

الرقم	البلد	مبلغ الإستثمار
01	مصر	3000
02	المغرب	1.093
03	السعودية	905
04	الجزائر	650
05	الأردن	590
06	تونس	314
07	الإمارت العربية المتحدة	244
08	لبنان	70

الوحدة: مليون دولار

<sup>1</sup> <http://www.albawabhnews.com/1231755>

<sup>2</sup> <http://www.albawabhnews.com/1231755> , consulté le 29/04/2015



المصدر: تنامي-الإنفاق-الحكومي-على-بحوث-الدواء-رغم-ضيق-السوق، تصفح يوم 2017/03/29

<http://www.lusailnews.qa/posts/article/slug/>

من خلال الجدول السابق نجد أن الجزائر انتزعت المرتبة الخامسة من حيث حجم الاستثمار في القطاع الصيدلاني أمام دول تمتلك قدرة كبيرة في مجال صناعة الأدوية بقيمة تقدر ب 650 مليون دولار إلا أن هذه الصناعة تعترضها الكثير من المعوقات<sup>1</sup>:

1- تشرذم الأسواق العربية في وحدات تسويقية إقليمية ضيقة.

2- الصناعة الدوائية العربية صناعة وليدة ولم تخط خطوات كبيرة.

3- كثرة عدد مصانع الأدوية الصغيرة التي يبلغ متوسط إنتاج المصنع الواحد منها أقل من 13 مليون دولار سنويا، بينما نجد الشركات العالمية تندمج لتصل مبيعاتها إلى مليارات الدولارات.

4- التنافس الشديد بين المصانع العربية سواء في أسواقها القطرية أو الخارجية، إضافة إلى المنافسة الشديدة التي تتلقاها من الشركات العالمية.

5- اعتماد هذه الصناعة على المواد الخام من الخارج حيث تصل إلى 90% .

6- عدم وجود مراكز عربية متخصصة في البحث والتطوير في المجال الصيدلي.

7- ستكون الصناعة الدوائية العربية أكثر الصناعات تأثيرا باتفاقية تريبس (TRIPS)، حيث تعرف هذه الاتفاقية براءة الاختراع على أساس أنها تشمل المنتج النهائي وطريقة التصنيع، لذلك فإن كافة المنتجات الدوائية التي تصنع في الدول العربية غير مستنفذة للمدة الزمنية، وعليه ستتوقف فور الشروع في تطبيق الاتفاقية.

<sup>1</sup>سعدون بوكبوس: الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية"حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، 2007، ص 193، ص 192.

ويصبح في هذه الحالة المعنية السعي الحثيث على المحافظة على ما تم إنجازه في السابق واتخاذ إجراءات للإبقاء على المصانع العربية، كون هذه الصناعة لا يمكنها الصمود في وجه المنافسة الأجنبية للشركات العملاقة".

إضافة إلى التهديدات السابقة نضيف تهديداً آخر يتعلق بالأدوية المغشوشة، وما ينجم عن تناولها من أمراض طويلة الأمد ناهيك عن تبيد موارد الرعاية الصحية ولا تقتصر مصادر هذه الأدوية على الدول النامية فحسب بل على الدول المتطورة كذلك كأوروبا وأمريكا وغيرها الشيء الذي يتطلب وعياً ويقظة كبيرين من قبل الأطباء والصيدلة ومؤسسات صناعة الأدوية والمرضى لجان حماية المستهلك وجميع الأطراف ذات المصلحة من أجل رصد الدواء والاحتياط من الأدوية المغشوشة.<sup>1</sup>

### ثانياً: واقع صناعة الدواء دولياً

يقدر حالياً عدد المؤسسات العملاقة في مجال صناعة الأدوية بنحو حوالي 1000 مؤسسة، وتقدر السوق العالمية للدواء بحوالي 989 مليار دولار، وهناك توقعات من طرف الخبراء أن تزداد مبيعات الدواء على مستوى العالم بمتوسط سنوي قدره 8.1%

عرف السوق العالمي للدواء تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة سواء من حيث الإنتاج أو الاستهلاك، هذا التطور حصل نتيجة التطور التكنولوجي الذي ساهم بشكل كبير في تحديث الصناعة الدوائية، بالإضافة إلى النمو السكاني الذي كان من أهم أسباب تزايد استهلاك الدواء.

### 1- الإنتاج العالمي للدواء:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في مجال إنتاج الأدوية في العالم، الجدول التالي يبين نسب تقريبية لإنتاج الأدوية لبعض الدول لسنة 2015 :

<sup>1</sup> السعيد قاسمي، مرجع سابق، ص 172.

## الجدول رقم (22): الإنتاج العالمي للدواء لسنة 2015

البلد	% من السوق العالمية ل 2015
الولايات المتحدة الأمريكية	46.3
الصين	8.4
اليابان	8.0
ألمانيا	4.6
فرنسا	3.5
إيطاليا	3.0
المملكة المتحدة	2.7
إسبانيا	2.2
كندا	2.0
البرازيل	1.9

Source:

[www.leem.org](http://www.leem.org)

من خلال الجدول نلاحظ التركيز الكبير للولايات المتحدة الأمريكية على صناعة الدواء باعتبارها صناعة إستراتيجية، حيث تقدر نسبة إنتاجها ب 46.3% وهذا راجع إلى إرتفاع مستوى المعيشة و التطور العلمي في المجال تم تليها الصين بنسبة 8.4%، بينما تبقى حصة الدول النامية من الإنتاج العالمي للدواء ضعيفة مقارنة بالدول المتقدمة نتيجة تخصصها في إنتاج الأدوية الجنيسة، بالإضافة إلى إستيراد المواد النصف مصنعة و تصنيعها.

ولقد أدت كثافة التكنولوجيا ورأس المال التي تحتاجها صناعة الدواء إلى ارتفاع في تكاليفها ومن ثم

احتكار سوق الدواء العالمي من طرف الدول المتقدمة.

الملاحظ أن عديد الدول الصاعدة عرفت تطورا كبيرا في مجال الصناعة الصيدلانية وعلى رأسها

الصين، البرازيل، الهند وكوريا الجنوبية، كما أن تركيا والمكسيك على الرغم من عدم تصنيفهما ضمن المراتب العشر الأولى إلا أنها تعرفان منحى تصاعديا بنسب نمو سوقية تعادل % 15 إلى % 17 سنة 2011 إلى جانب التركيز على زيادة في حصة السوق الصينية بنسبة نمو تقارب % 21 عام 2013 وبالمقابل عرفت الحصة السوقية للمتعاملين التقليديين انحسار، وهذا يرجع إلى توجيه الدول الصاعدة طاقاتها المادية والبشرية إلى ضمان أمنها الدوائي والحفاظ على مكتسبات الصحة العمومية وحياسة التكنولوجيا الطبية من خلال الشروع في تنفيذ إستثمارات كبرى في الصناعات الدوائية والحيوية.

## 2- ترتيب عشر مؤسسات الرائدة في صناعة الأدوية في العالم:

الجدول التالي يوضح ترتيب عشر مؤسسات الأولى في العالم في مجال صناعة الأدوية لسنة 2015

الجدول رقم (23): ترتيب عشر مؤسسات الأولى في العالم في مجال صناعة الأدوية لسنة 2015

الترتيب	المخابر	رقم الأعمال مليار دولار	الحصة السوقية %
1	NOVARTIS( SUISSE)	47	5.1
2	PFIZER(USA)	46	5.0
3	SANOFI( FRANCE)	39	4.3
4	GILEADSCIENCES (USA)	39	4.3
5	JOHNSON& JOHNSON (USA)	37	4.1
6	MERCK&CO(USA)	36	3.9
7	ROCHE(SUISSE)	35	3.8
8	ASTRAZENECA (ROYAUME -UNI)	31	3.4

3.2	29	GLAXOSMITHKUNE (ROYAUME –UNI)	9
2.8	26	TEVA( ISRAEAL)	10

Source : Les particularités du médicament, www.Leem.org/20/02/2017.

تساهم في هذا النمو قارات إفريقيا، آسيا والشرق الأوسط ب 12 إلى % 15 ، في حين بلغت الواردات 80% نحو إفريقيا لوحدها، وفي الوقت نفسه تعرف هذه الأخيرة توجهها جماعيا نحو تنمية وتطوير صناعتها الصيدلانية الخاصة وهذا ما نلاحظه من خلال نشأة مؤسسات برؤوس أموال محلية في عديد الدول الإفريقية، إلا أنها تنقسم إلى قطبين:

-شمال إفريقيا خاصة مصر - تونس - المغرب والجزائر وجنوب إفريقيا :حيث أن المؤسسات دخلت في مرحلة الشراكة الناجعة مع الشركات العالمية الكبرى؛

-باقي القارة (غرب إفريقيا تحديدا ) المعروفة بأنها بؤرة للأمراض الوبائية والتي تحاول تدارك التأخر المسجل وكذلك إفريقيا الشرقية ( كينيا، إثيوبيا، تنزانيا) تعرف هي الأخرى تقدما ملحوظا حيث نحصي 220 معملا لإنتاج المضادات الحيوية والأمصال والأدوات الطبية، وعلى الرغم من ضعف قدرات القطاع فإنها تدر رقم أعمال يتراوح بين 360 و 460 مليون أورو سنويا وفي غضون 2016 ستضاعف إيرادات السوق الإفريقية لتبلغ 35 مليار دولار، حيث قدر مكتب kalaram information في دراسته "استثمر في الصحة في إفريقيا" ما قيمته 30 مليار دولار كتكلفة استثمار أولية مبينة أن ثلثي هذه الإستثمارات مصدرها القطاع الخاص ومهما يكن من أمر؛ فإن الخبراء يتوقعون مستقبلا جيدا للصناعة الصيدلانية في إفريقيا بشرط أن تجعل الحكومات المحلية من الصحة على رأس أولوياتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> (DZFO); «consultation nationale sur la stratégie a long terme du groupe de la banque

### 3-مميزات سوق الدواء العالمي:

-سوق ديناميكي مع نمو متزايد؛

-تركيز متزايد في منظمات كبيرة مهيمنة؛

-عرض متزايد من الأدوية الجنيسة؛

-القواعد الخاصة بالتنظيم العالمي لهذا السوق متنازع عليها؛

-احتكار عشر دول لحوالي 85 % من الإنتاج العالمي للدواء؛

-احتكار عشر منظمات عالمية حوالي 50 % من مبيعات الدواء؛

-تمثل عشر أصناف علاجية حوالي 35 % من المبيعات؛

-تمثل العشر منتجات الأكثر مباعاً في العالم حوالي 10 % من المبيعات العالمية؛

-يستهلك حوالي 15 % من سكان العالم (دول متقدمة) حوالي 90 % من الأدوية المباعة في العالم؛

-الانخفاض التدريجي لحصة الدول الفقيرة؛

-يختلف هيكل استهلاك الدواء من الدول المتقدمة والأخرى، حيث تستهلك الدول المتقدمة 2 / 3 من

الأدوية الأصلية، بينما تستهلك الدول الفقيرة 2/3 من الأدوية الجنيسة وحوالي 60 % منها في الدول

### المبحث الثالث: واقع صناعة الدواء في الجزائر

لقد ورثت الجزائر بعد الاستقلال بنية تحتية لجودة الخدمات الصحية ولكنها غير كافية، حيث كانت

أساساً تغطي حاجات سكان الاستعمار الفرنسي والقليل جداً من السكان الأصليين. وكان الوصول إلى

الخدمات الصحية الأساسية من المطالب المتكررة للحركة الوطنية وإحدى سمات السياسة الاستعمارية

في الجزائر .ويوضح ذلك تطور البنية التحتية للخدمات الصحية الذي عرف ديناميكية وتقدم لا يقبل الجدل فيه، وهذا تحت تأثير السياسات الاقتصادية العامة المتبعة منذ الاستقلال إلى غاية الآن .ولقد عرفت الحاجات في كمية وجودة الخدمات الصحية نموا نتيجة التزايد السكاني الكبير، الارتفاع في مستوى التعليم وحركة التحضر التي عرفتھا الجزائر .

### المطلب الأول: التطور التاريخي لسوق الدواء في الجزائر

في ظل السياق العام، رافقت صناعة الدواء تطور الخدمات الصحية وتكيفت تدريجيا مع زيادة مستوى الطلب الوطني للدواء، لكنها مرت أيضا بالصعوبات الناجمة عن التسيير الموجه للاقتصاد الوطني إلى غاية . 1990 كما واجه سوق الدواء صعوبات ناتجة عن تحرير وانفتاح خارجي سريع وغير متحكم فيه بدرجة كافية .وبذلك لقد عاصر تنظيم هذا السوق أيضا ثلاث مراحل، هي<sup>1</sup>:

#### أولا: مرحلة التسيير المباشر من طرف الإدارة الصحية

وكانت تحت رعاية الصيدلية المركزية الجزائرية **PCA**. هذه الأخيرة، وتحت سلطة وزارة الصحة، كانت لها المسؤولية الكاملة لتسيير سوق الدواء من حيث الإنتاج، الاستيراد والتوزيع بالجملة.

وقد تأسست الصيدلية الجزائرية "**Pharmacie Centrale Algérienne** PCA" سنة 1969 بأمر رئاسي وأسند لها مهمة احتكار الدولة للاستيراد والتصنيع والتسويق للمنتجات الصيدلانية .وفي

إطار تأدية مهمة الإنتاج، تم تأميم سنة 1971 مخبرين لإنتاج الدواء بالجزائر، وهما :مخبر **Labaz**

ويدعى حاليا **Pharmal**، ومخبر **Toraude** ويدعى حاليا **Biotic** .

---

<sup>1</sup>لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ،أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة،2008،ص302.

ثانيا- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية :وفي إطار إعادة الهيكلة التي مست كل المؤسسات الكبرى للقطاع العام خلال الثمانينيات، تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى أربع مؤسسات حكومية، أوكلت لها المهام التالية:

- **ENPP** التصنيع المحلي للأدوية، أوكل لمؤسسة جديدة وهي المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني

وهذا بمقتضى المرسوم رقم 161/ 82 . الصادر في أفريل/ 1982

-استيراد وتوزيع الأدوية الذي أسند إلى ثلاث مؤسسات جديدة، وهي :مؤسسات استيراد وتوزيع

الأدوية لغرب الجزائر وهران، **ENOPHARM** ولشرق الجزائر قسنطينة **ENCOPHARM** ، ووسط

الجزائر العاصمة **ENAPHARM** .

-استيراد الأجهزة والمستلزمات الطبية والذي أوكل إلى مؤسسة حكومية **ENEMEDI**

ومما سبق يمكن القول أن تمويل السوق الوطني للدواء ومن ثم تطبيق السياسة العامة في مجال

الأدوية كانت تحت رعاية وزارة الصحة من خلال الصيدلية المركزية الجزائرية ثم المنظمات الجهوية التي ظهرت بعد إعادة الهيكلة وتجدر الإشارة إلى أن الإنتاج الوطني للدواء لم يعرف تطورا ملحوظا أثناء تلك الفترة، على الرغم من الاستثمارات الهامة في مشاريع واسعة النطاق والتي لم تكن نتائجها مرضية.

### ثالثا- مرحلة الانفتاح التدريجي للسوق الوطني للدواء

في البداية تم فتح هذه الفترة بحكم قانون المالية التكميلي لسنة 1990 والذي سمح بإنشاء وكالات

أجنبية في عدد من الأنشطة الاقتصادية ومنهم الخاصة بالدواء .وكان هذا الإجراء كتمهيد لانفتاح السوق

بدلا من الالتزام بالتصنيع الوطني .وبذلك أنشأت العديد من المنظمات والتي لها علاقة مباشرة أو غير

مباشرة مع مصالح مخابر الدواء الأجنبية .



منذ سنة 1995 وفي إطار مخطط التعديل الهيكلي المفروض من طرف المؤسسات المالية

الدولية، شهدت الجزائر تطورا ملحوظا تمثل في الحرية الكاملة للوصول إلى الأسواق الخارجية لكل

الأنشطة الاقتصادية .هذا الانفتاح كان على نطاق أوسع تدريجيا..

وفي هذا السياق، عرفت صناعة الدواء تطورات هامة تمثلت في الآتي:

-جهد واضح من طرف الإدارة الصحية لتنظيم الإطار التقني والقانوني لانفتاح سوق الدواء .وقد

تمثلت هذه المجهودات في تحديد الإجراءات الواضحة للموافقة على الموزعين والمنتجين؛ إنشاء

مخبر وطني لمراقبة الأدوية؛ إجراءات تحديد سعر الدواء؛... الخ.

-الارتفاع الهام والسريع لعدد المتعاملين من القطاع الخاص على مستوى استيراد الدواء والتوزيع

بالجملة، حيث وصل عدد المستوردين الخواص في الوقت الحالي إلى أكثر من 60 مستورد وأكثر من

400موزع بالجملة بعد أن كانت هذه الأرقام منعدمة في بداية التسعينيات.

قد تكون سيطرة القطاع الخاص على سوق الدواء سببا في خسارة المؤسسات الحكومية المكلفة

بالاستيراد والتوزيع ومن ثم اختفاءها، وذلك نتيجة عدم قدرتها لمواجهة المنافسة الجديدة من الناحية

الاقتصادية والمالية وعلى الرغم من هذه التحولات الجذرية التي عرفها السوق الوطني للدواء، غير أنها لم

تكن كافية لترقية الصناعة الوطنية للدواء ومن ثم تحقيق أهداف السياسة الصحية العامة .وقد تواجه كل

الإجراءات المتخذة، والتي تمت بشكل تدريجي، قيودا حتمية فرضتها قواعد وتعليمات المنظمة العالمية

للتجارة .وبذلك، يواجه سوق الدواء في الجزائر مرحلة جديدة، إذ يجب من خلالها إعادة صياغة وتوضيح

دور مختلف ممثلي هذا السوق

**المطلب الثاني: ممثلي سوق الدواء في الجزائر**

بالإضافة إلى منتجي الأدوية في القطاع الخاص والعام نجد سوق الدواء الجزائري يتمثل بمجموعة من الإدارات التنظيمية حيث يعتبر بأنه يتضمن الإنجاز في سلع غير عادية يمكن أن تشكل خطرا كبيرا على صحة الإنسان، و تتمثل في:

## أولا: الإدارات التنظيمية

### 1-وزارة الصحة

وهي التي تعتبر بمثابة العصب الحسي لسوق الأدوية، و ذلك بتدخلها المباشر لتنظيم و تسيير سوق الأدوية و ذلك من خلال:

1-تحديد قائمة الأدوية ذات الإستعمال الإنساني.

2-التسجيل الأولي لكل الأدوية و المنتجات الصيدلانية.

3-منح تراخيص البيع في سوق الأدوية ( Certificat de Libre Vente C.L.V )

4-منح الإعتماد لكل من يرغب في تصنيع أو تسويق الأدوية.

5-المراقبة التقنية لكل المنتجات الصيدلانية المعدة للبيع أو الإستهلاك في الجزائر عن طريق المخابر الوطنية التابعة لها.

علاوة عن هذا فإن هذه الوزارة تضطلع بالإشراف على عمليات أخرى مرتبطة بسوق الأدوية تتمثل خصوصا فيما يلي<sup>1</sup>:

-منح ترخيص سنوي لإستيراد الأدوية يلتزم بتنفيذه كل المستوردين.

---

<sup>1</sup> وزارة الصحة

-تقديم إحصائيات أولية لعمليات الجمركة و التوظين المصرفي لكل الصفقات التي تتم و الخاصة بإسترداد الأدوية.

-حيازة كمية من المخزون كحد أدنى لمدة ثلاثة أشهر من كل منتج مستورد.

-إلزام المستوردين الخواص بإقامة مشاريع إستثمارية لإنتاج الأدوية في أجل أقصاه سنتين.

-تحديد السعر النهائي لكل منتج في الجزائر ( Prix Public en Algerie P.P.A ) و كذا تجديد

هوامش الريح سواء عند الإنتاج ، التوزيع بالجملة و البيع بالتجزئة.

## 2-وزارة العمل و الضمان الإجتماعي

و يتجلى تدخل هذه الوزارة من خلال وصايتها على الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي

(C.N.A.S)التي تعتبر المشرف الوحيد على تعويض نفقات الأدوية للمرضى و كذا نفقات العلاج،

كما أن الصندوق يعتبر من أهم المشترين للأدوية في السوق الجزائري.

## 3-الوزارة المكلفة بالصناعة

وهنا نجد كل من وزارة الصناعة و هي المكلفة مباشرة بتطوير و تسيير النسيج الصناعي

الجزائري و منها قطاع صناعة الأدوية، كما نجد أيضا وزارة أخرى تتمثل في وزارة الصناعات الصغيرة

و المتوسطة إضافة إلى مجلس مساهمات الدولة و الذي يشرف على تسيير المؤسسات العمومية

الناشطة في مجال صناعة الأدوية .

ثانيا: ممثلي إنتاج وتجارة الدواء

في مستوى أدنى من الإدارات التنظيمية، يمكن التمييز بين أربعة متدخلين على مستوى قنوات إنتاج وتوزيع الدواء، وهي<sup>1</sup> :

## 1- القطاع العام

ويتمثل في المجمع الصناعي صيدال على مستوى الإنتاج، ومنظمة **Digromed** على مستوى التوزيع بالجملة والتي أنشئت في سنة 1997 بدلا من المنظمات المستوردة العمومية السابقة (**Enapharm** (**Encopharm Enopharm**) التي لم تستطيع مقاومة منافسة القطاع الخاص، منظمة , **Endimed** على مستوى التوزيع بالتجزئة والمسؤولة على إدارة سلسلة الصيدليات العمومية القديمة، الصيدلية العامة للمستشفيات (**PCH Pharmacie Centrale des Hôpitaux**) أنشئت من قبل وزارة الصحة العمومية على شكل مركز للشراء من أجل تموين شبكة المستشفيات العامة.

بخلاف الصيدلية المركزية للمستشفيات والتي لها وظيفة واضحة، تخضع بقية المنظمات العمومية إلى قواعد المنافسة مثل أي منظمة خاصة. وبذلك يتمثل دورها بالإضافة إلى بقاء الخبرة الاقتصادية السابقة في كونها أداة ذات مهام خاصة في إطار السياسة العامة للصحة. وفي هذا الاتجاه، يمكن التخمين بأن هذه المنظمات إما أن تتحمل مسؤولية تحقيق المصلحة العامة مستقبلا أو بيعها ببساطة في إطار الخصخصة.

## 2- المنتجين والمستوردين الخواص

إذا كان إنتاج واستيراد الدواء في البداية محتكر من طرف المنظمات العمومية التابعة للدولة، كان انفتاح هذا النوع من الصناعة على المصالح الخاصة بالنسبة لها بمثابة شغف حقيقي. ولذلك فاق عدد المرخص لهم من المستوردين الخواص في بداية التسعينيات مائة مستورد حسب جدول الشروط، حيث حدد المرسوم رقم 46 المؤرخ في 07 أكتوبر 1998 جدول الشروط التقنية لطرح المنتجات الدوائية

<sup>1</sup> Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie

المستوردة والموجهة إلى الطب الإنساني في السوق. ولكن انخفض هذا العدد خلال السنوات الأخيرة ووصل سنة 2006 إلى 55 مستورد مقابل 130 مستورد سنة 2003، ليصل إلى 80 مستورد سنة 2009 وكان ذلك لأسباب مرتبطة

منجهة بحدود السوق الوطني ومن جهة أخرى خاصة بفرض السلطات الصحية التزام كل مستورد بفتح مشروع إنتاجي للحد من نشاطه.<sup>1</sup> وكان توزيع الحصة السوقية للمستوردين الخواص غير عادل، حيث يتركز 90% من رقم الأعمال على حوالي 15 مستورد فقط. ويتوقع استمرار واشتداد هذا التركيز في السنوات القادمة.

أما عدد المنتجين الخواص فقد وصل حسب وزارة الصحة العمومية إلى 44 وحدة إنتاجية، 14 منها باشرت في العمل والأخرى مازالت قيد التنفيذ. بينما كان عدد القائمين بالتعبئة والتغليف

### 3-الموزعين تجار الجملة الخواص

يكلف تجار الجملة الخواص بتمويل مختلف الصيدليات المنتشرة عبر التراب الوطني بالجملة. ويصل عددهم في الوقت الحالي حوالي 469 تاجر جملة مرخص لهم من طرف وزارة الصحة وتحكم بنود المرسوم رقم 59/MSP/ المؤرخ في 20 جويلية 1995 نشاط التجار الخواص، العمومية.

### 4-الصيدالة الخواص

شهد عدد الصيدالة الخواص المكلفة بتوزيع الدواء الموجه للاستعمال الإنساني بالتجزئة نموا سريعا خلال السنوات الماضية. حيث ارتفع هذا العدد حسب وزارة الصحة العمومية من 1936 صيدلية خاصة سنة 1991 مقابل 1018 صيدلية عمومية إلى أكثر من 4587 صيدلية خاصة سنة 2001 مقابل

<sup>1</sup> Le Marché Algérie du Medicament : un investissement a rentabiliser et un potentiel a promouvoir ,

989صيدلة عمومية .ووصل هذا العدد في سنة 2006 إلى أكثر من 5502 صيدلية خاصة مقابل

1012صيدلية عمومية،ويؤكد ارتفاع عدد الصيدليات النمو الحقيقي لاستهلاك الدواء

### المطلب الثالث: واقع صناعة الدواء في الجزائر

يعتبر القطاع الدواء من أهم القطاعات في السوق الجزائرية ، رغم حالة الركود الاقتصادي التي

شهدها خلال السنوات الأولى من العشرية الأخيرة بسبب التغيرات الاقتصادية المحلية و العالمية ، وأهمها انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق مما غير من وضعية هذا القطاع ، وساهم في إعطاء مكانة له داخل السوق الجزائرية و المغربية بصفة عامة.

#### أولا- سوق الدواء بالجزائر:

تعتبر السوق الجزائرية ثالث أهم الأسواق في إفريقيا بعد كل من إفريقيا الجنوبية و مصر ، ويقدر الخبراء حجمه ب 770 مليون دولار سنويا ، وهي في نمو مستمر بحكم النمو الديمغرافي وتحسن التغطية الصحية، فهي بذلك ذات جاذبية كبيرة بالنسبة للمتعاملين الأجانب ، خاصة إذا علمنا أن الصناعة الصيدلانية في الجزائر والمتمثلة أساسا في مجمع صيدال لا تستطيع تغطي كل هذا الطلب الكبير ، وهو يواجه منافسة كبيرة منذ أن تم السماح للخواص بإستيراد المواد الصيدلانية<sup>1</sup>

وحسب معطيات تم الحصول عليها من المجمع فإن الطلب على الأدوية سيتزايد في السنوات القادمة، وهذا الطلب المتزايد يمكن إرجاعه إلى جملة عوامل لعل أهمها ما يتعلق بالمجال الاجتماعي و الديمغرافي ، وكذلك إلى سياسة الضمان الاجتماعي من تعويض قيمة الأدوية ، ومجانية العلاج أحيانا...الخ.

<sup>1</sup> يحي فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في القطاع الصناعي دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة،2012،ص102.

الجدول رقم(24):الإتجاه العام للطلب على الادوية في الجزائر خلال الفترة 2008-2015 مليون

وحدة

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الطلب	1010	1040	1070	1100	1120	1150	1180	1210

Source: Etude sur les prévisions de demande direction marketing etl'information médicale; groupe Sidal.

ونلاحظ هناك تزايد ملحوظ في الطلب على الدواء، وبارتفاع متواصل من 2008 إلى غاية 2015

وهو الامر الذي لايمكن تغطيته محليا.

ويعود عرض الأدوية في السوق الجزائرية إلى مصدرين<sup>1</sup>:

**1-المصدر الأول " الإستيراد :** حيث يرتبط بميزانية الدولة من العملة الصعبة ، فقد كانت قيمة

الاستيراد الأدوية في الجزائر لسنة 2015 96,1 مليار دولار (-22 % مقارنة ب 2014) و بحجم إجمالي قارب 27.000 طن (-32,15%).

و فيما يخص الدول المصدرة للجزائر فهي فرنسا بنسبة14.50% و إيطاليا ب 20% وهذا حسب إحصائيات 2013

**2-المصدر الثاني "الإنتاج المحلي :** " فهو لا يتجاوز نسبة 35% من الانتاج من مجمل الإستهلاك

الكلي للدواء في الجزائر و في معظمه من الادوية الجنيسة ، و مجمع صيدال لوحده ينتج ما يفوق 60% من الإنتاج المحلي الكلي أي ما يجعله رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر.

يمكن توضيح ذلك من خلال معطيات الجدول التالي:

<sup>1</sup> <http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech> consulté le 15/02/2016.

الجدول رقم(25):تطور سوق الدواء بالجزائر 2005-2012

الوحدة 10<sup>6</sup>

السنوات	الإنتاج المحلي	الواردات	الإستيراد	تقدير السوق المحلية	حصة الإنتاج المحلي (%)	حصة الواردات (%)
2005	232	1068	1301	1 301	18	82
2006	455	1 185	1 640	1 640	28	72
2007	586	1 445	2 032	2 032	29	71
2008	533	1 844	2378	2 378	22	78
2009	771	1 734	2 505	2 505	31	69
2010	800	1 664	2 464	2 464	32	68
2011	1 050	1 850	2 900	2 900	36	64
2012	1 150	2 300	3 450	3 450	33	67

Source : Mohammed wadie zerhouni, Asma el alami el fellousse, **Vers un marché maghrébin du médicament**, L'Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen(IPEMED), 30 septembre 2013 ,p 20 ,in :

[http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich\\_article/1387530765\\_IPEMED\\_CM\\_Marc h%20C3%A9MaghrebinM%20C3%A9dicament\\_sept2013\\_FR.pdf](http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1387530765_IPEMED_CM_Marc%20h%20C3%A9MaghrebinM%20C3%A9dicament_sept2013_FR.pdf)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تزايد في الإنتاج المحلي للدواء في الجزائر إلا أنه يبقى غير

كاف ولا يمثل الا نسبة ضئيلة أمام الواردات التي احتلت النسبة الأكبر من السوق المحلية.



ففي عام 2011 كان حجم السوق الوطنية للدواء 2.9 مليار دولار ، منها 1.85 مليار دولار من الواردات و 1.05 مليار دولار من الإنتاج المحلي ، منها % 84 يعود للقطاع الخاص و % 16 من القطاع العام<sup>1</sup>

## 1-نصيب مجمع صيدال من قيمة السوق الوطني للدواء

و يطمح المجمع الذي أنشئ بعد عشرين سنة من استقلال الجزائر اثر إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية والشركة الوطنية للصناعات الكيماوية إلى تقليص تبعية الجزائر للبلدان الأخرى فيما يخص الأدوية، نظرا للنمو الديمغرافي وتحسن معدل الحياة وما صاحب نمطها السريع من أمراض مزمنة وانتشارها بشكل مقلق أصبح يهدد الصحة العامة مثل السكري و أمراض القلب و الشرايين حيث ركز المجمع إستراتيجيته على تحسين تغطيته للسوق الوطنية و كسب حصص سوق جديدة.

في إطار توسيع مجمع صيدال قام بتمويل يقدر بحوالي 17 مليار دج تم فتح 7 مصانع جديدة من بينها 3 مختصة في إنتاج " الأدوية الجنيصة "بكل من قسنطينة و تيبازة (شرشال) و الجزائر العاصمة (الحراش) ، كما يتمحور التوسيع حول عصرنة مواقع الإنتاج الحالية واستحداث مركز للبحث و التطوير بالمدينة الجديدة لسيدي عبد الله و مخبر للمعادلة البيولوجية بحسين داي (العاصمة) بغرض تحديد مميزات كل المواد التي ينتجها.

و لتدعيم تطوير حصته السوقية، فإن أولوية مجمع صيدال تتمثل في توسيع تشكيلتها من المنتجات إلى أشكال أخرى و الانفتاح على مجال طب السرطان و البيوتكنولوجيا وحسب المسؤول الأول لصيدال تمثل الأدوية الخاصة بعلاج السرطان و الأمراض المزمنة فاتورة ثقيلة بالنسبة للبلاد حيث اتخذت الدولة إجراءات هامة من أجل تطوير صناعة صيدلانية ناجعة من شأنها أن تغطي الاحتياجات المتنامية للسكان من خلال تشجيع الإستثمارات و إبرام شراكات صناعية تقوم على تحويل الخبرات.

<sup>1</sup>تراجع فاتورة واردات الأدوية بنسبة % 13 من بداية 2013 ، مقال على جريدة الخير 2013/04/24

- و في هذا الإطار تم إطلاق مخطط تنموي طموح(2010 - 2014) من أجل رفع حصة مجمع

صيدال من 7% من حيث القيمة إلى % 25 و تحسين مكانته في السوق الوطنية مع انفتاحه على

السوق الدولية و تهدف الجزائر إلى إنتاج محليا احتياجات السكان من الأدوية بمساعدة مخابر

أجنبية قبل نهاية سنة 2015

الجدول رقم (26): الأصناف العلاجية المنتجة في مجمع صيدال

الأصناف العلاجية	ترتيب الأصناف العلاجية
Infectiologie	01
Anesthésiologie	02
Métabolisme/Diabète	03
Dermatologie	04
Pneumologie	05
Gastro-Entérologie	06
Psychiatrie	07
Antalgique	08
Anti-Inflammatoires	09
Rhinologie	10
Divers	11
Hématologie et Hémostase	12
Cardiologie	13
Allergologie	14
Rhumatologie	15

Ophtalmologie	16
Endocrino/Hormones	17
Stomatologie	18
Neurologie	19
Urologie et Néphrologie	20
أخرى	21

Source :www.groupe saidal.com

ويتمثل مجال نشاط المجمع في الأدوية الجنيسة من خلال (21 صنف علاجي) مقابل 27 موجودة في السوق. ونلاحظ عدم تواجد صيدال في بعض الأصناف العلاجية مثل الأدوية المعالجة رقم و لأمراض الأذن **Otologie** وأمراض النساء **Gynécologie** وتعتبر هذه الأصناف فرص سوقية لم تستغل من طرف المجمع. كما يلاحظ ضعف نسبة صيدال والتي تكاد تكون منعدمة في إنتاج صنف علاجي هام والخاص بأمراض الغدد والهرمونات **Endocrino/Hormones**.

وتمتلك صيدال تشكيلة زبائن وهم: تجار الجملة وهم الزبون بنسبة 08% ، الصيدلية المركزية الرئيسية بحوالي 80% ، الموزع الوطني للأدوية بنسبة للمستشفيات بنسبة 05% ، العيادات الخاصة بنسبة 01% ، والصندوق الوطني الاجتماعي 01% **Cnas** ، القطاع العسكري والتصدير بنسبة 05%<sup>1</sup>

الجدول رقم(27): عدد الأصناف العلاجية في الجزائر

5584	مجموع المنتجات المسجلة في البطاقة الوطنية للأدوية
3955 (71%)	أدوية جنيسة

<sup>1</sup>الحول سامية، مرجع سابق، ص389.

منتجات مصنعة محليا	1631 (29%)
الأصناف العلاجية	27

المصدر: موقع وزارة الصناعة و المناجم

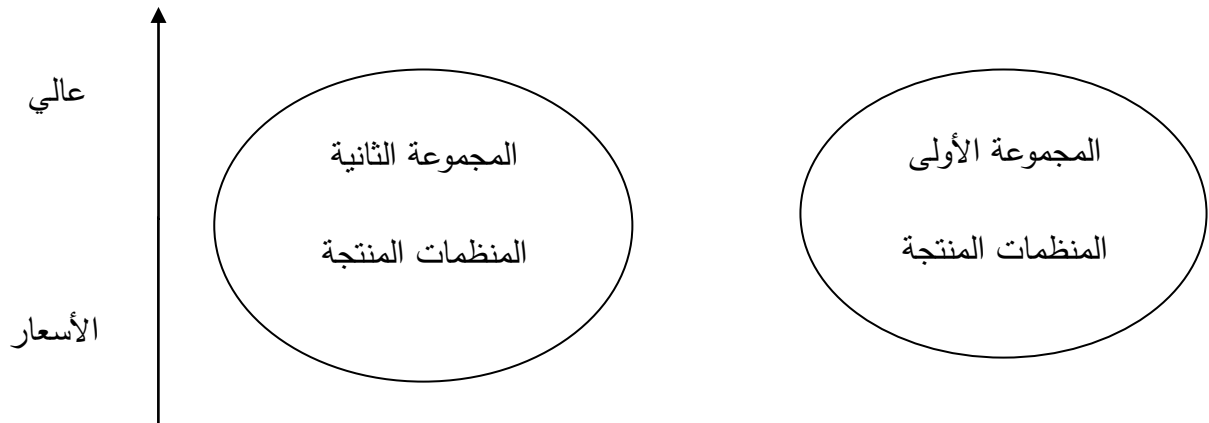
## 2- المكانة التنافسية لمجمع صيدال

هناك مجموعتين رئيسيتين في مجال الصناعة الدوائية، حيث تتميز منظمات المجموعة الأولى بحجم الإنفاق الكبير على البحث و التطوير و إنتاج أدوية أصلية تمتلك وحدها حق تصنيعها ، كما تتميز هذه الفئة بالمخاطرة العالية نظرا لإرتفاع تكاليف البحث ، بالإضافة إلى العوائد المرتفعة نظرا لطول فترة إحتكار إنتاج وبيع الأدوية المبتكرة المحمية بموجب براءات الإختراع ، مما يتيح لهذه المنظمات فرض أسعار مرتفعة، وتعتبر المنظمات القائمة في هذه المجموعة منظمات فرنسية غالبا نظرا لإعتماد الجزائر في وارداتها على فرنسا بنسبة 70% وتأتي في مقدمتها sanofi-aventis

أما المجموعة الثانية فتختص بإنتاج الأدوية الجينية التي إنتهت مدة حمايتها القانونية، وتتسم المنظمات التابعة لهذه الفئة بالإنفاق المنخفض على البحث و التطوير وبالتالي فهي قليلة المخاطرة ، كما انها تحقق عوائد منخفضة نظرا لإعتمادها على سياسة السعر المنافس (المنخفض) لمواجهة المنتجات الأجنبية، ويعتبر مجمع صيدال هي المنظمة الرائدة في هذه المجموعة بالنسبة للسوق الوطني

للدواء

الشكل رقم(16): يوضح المكانة التنافسية لمجمع صيدال



منخفض

منخفض

الإنفاق على البحث و التطوير

عالي

المصدر: سامية لحو، مرجع سابق ،ص396.

ويمكن إعطاء تحليل عام لتشكيلة منتجات مجمع صيدال في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): تحليل عام لدورة حياة منتجات مجمع صيدال

الخصائص	العدد
منتجات الجيل الجديد(أكثر من 20 سنة)	08
منتجات متقدمة( أكثر من 20 سنة)	139
أشكال جالونيسية بطل إستعمالها	04
منتجات في مرحلة الإنحدار	25
منتجات مردود الخدمة الطبية لها منعدم او غير كافي	24
المجموع	200

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمجمع

من خلال نلاحظ الجدول أن أكثر من نصف منتجات صيدال قد تقادمت مما يشكل تهديدا حقيقيا على مستقبل صيدال، إذا لم تعتمد على البحث والتطوير المؤدي للإبتكار، وتعتبر الشراكة العالمية أكثر تلائما لما يصابها من نقل للتكنولوجيا والخبرات، والإستراتيجيات.

ومن اجل توضيح حصة صيدال في السوق العالمية ومقارنة مع فايزر احد رواد الصناعة الدوائية

الجدول رقم(29):حصة مجمع صيدال من السوق العالمي للدواء2009-2012

البيانات	2009	2010	2011	2012
حجم السوق العالمي	820	870	855	856
رقم أعمال صيدال	0.1040	0.1222	0.1345	0.1377
الحصة السوقية لصيدال(%)	0.012	0.014	0.015	0.016
رقم أعمال قائد السوق العالمي pfizer	45.4	55.3	56.3	46.9
الحصة السوقية لصيدال بالنسبة لرائد السوق العالمي pfizer	0.229	0.220	0.238	0.293

المصدر:علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة تلمسان،2015،ص216

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك إرتفاع طفيف بالنسبة لنسبة للحصة السوقية لمجمع صيدال ، إلى انها تبقى ضعيفة مقارنة مع السوق العالمي، وشدة المنافسة العالمية، وإرتفاع وتيرة الإبتكار، وهذا ما جعل المجمع يهتم بالسوق الوطنية.

إن مجمع يعتبر رائد الصناعة الدوائية في الجزائر، تعرف الصناعة الصيدلانية في الجزائر نموا مضطردا، ما يجعلها من بين القطاعات الريادية التي تعتمد على المرافقة المستمرة للسلطات من خلال الأهمية البالغة التي تكتسيها في مختلف برامج دعم النمو الاقتصادي.

الجدول التالي يوضح حصة مجمع صيدال من السوق الوطنية، ويجدر الإشارة) صعوبة الحصول على إحصائيات جديدة)

الجدول رقم(30):سوق الادوية الجزائري لعام2011

الرقم	المتعاملين	الإنتاج	الاستيراد	المجموع	حصة
-------	------------	---------	-----------	---------	-----

السوق %		بملايين الأورو	بملايين الأورو		
08.71	118.00	-	118.00	صيدال الجزائر	01
01.34	18.28	-	18.28	لام LAM	02
04.33	18.13	-	18.13	LAB SALEM لاب سالم	03
14.10	192.10	128.77	63.33	سانوفي أفنتيس S.AVENTIS	04
04.60	63.02	43.50	19.52	المخبر الصيدلاني الجزائري LFP	05
04.40	60.67	45.67	15.00	فايزر P FIZER	06
10.00	141.54	126.77	14.77	بيو فارم BIO PHARM	07
04.20	58.10	46.56	11.54	HIKMA حكمة	08
04.20	57.92	56.50	01.42	بروديفال PRODIPHAL	09
46.51	632.70	411.67	221.03	أخرين (33متعامل)	10

المصدر: علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص218

من خلال تحليل مكانة مجمع صيدال وطنيا، أن ظهور مؤسسات الإنتاج في القطاع الخاص في تطور مستمر، ومن بين المخابر الصيدلانية الرئيسية التي تنشط نجد مجمع صيدال، والذي يحتل المرتبة الأولى ب 118.00 مليون أورو ثم تليها سانوفي أفوننتيس ب 63.33 مليون أورو.

ثانيا: تحليل الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر

إن تحليل الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر يقتضي علينا دراسة التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المؤسسات المنتجة أي دراسة وتحليل التركيز الصناعي، وكذلك تحليل ظروف الدخول إلى السوق الصناعة من قبل المؤسسات الأخرى ومدى وجود تمييز في الصناعة.

**1-دراسة التركيز الصناعي :** يعتبر التركيز الصناعي أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها استخداما لمعرفة إلى أي مدى يتركز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة ، وغالبا ما تكون المتغيرات الداخلة في قياس التركيز الصناعي : حجم المبيعات حجم الإنتاج....

**أ-مقلوب عدد المؤسسات:**

وتحسب بالعلاقة التالية:  $Z=1/N=1/$

حيث  $n$  هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة، ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المؤشر يكون مساويا للواحد ، وكلما ا زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما انخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر ( ومنه  $n$  تؤول إلى ما لا نهاية . )

يمكن القول أنه كلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز ، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز<sup>1</sup>.

حيث بلغ عدد منتجي الأدوية الجزائر إلى 98 منتجا، وهذا حسب إحصائيات 2012، وأن مقلوب

$$Z=1/N=1/98=0.01020 \quad \text{عدد المؤسسات :}$$

نلاحظ أن درجة التركيز ضعيفة جدا هذا يعني أنه لا يوجد مسيطر أو محتكر بارز في سوق الدواء الجزائري ، لكن الحقيقة عكس ذلك فمجمع صيدال لوحده يحتكر ما يزيد عن 65% من الإنتاج المحلي و الباقي للمؤسسات العاملة الاخرى في الصناعة مما يدل على أن هذا المؤشر لا يحقق المطلوب.

<sup>1</sup>عبد الوهاب بن بريكة، مياح عادل، مرجع سابق،ص63



ب-مقياس هيرشمان و هيرفندال " **Herschman et Herfindah** وهو مجموع مربع أنصبة السوقية لجميع المؤسسات والتي عددها يساوي  $n$  التابعة لصناعة معينة وتزداد قيمة  $H$  إلى العدد 1 كلما اشتد تركيز وهذا قد يكون المقياس الأفضل من سابقه ( مقياس نسبة التركيز ) لأنه يعطي وزنا أكبر للمؤسسات الأكبر حجما ، وكذلك يأخذ في عين الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة.

$$IHH = \sum_{i=1}^n (x_i/X)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

الجدول رقم (31): درجة التركيز حسب **Herschman et Herfindah**

الرقم	المؤسسة	XI	$(X_i/X)^2$
01	SAIDAL-الجزائر	110.32	0.0121
02	SANOFI AVENTIS-فرنسا	73.83	0.057
03	PFIZER-الو م أ	32.49	0.010
04	IMC-الجزائر	31.11	0.009
05	LAB.SALEM-الجزائر	11.01	0.001
06	PHARMAGREB-الجزائر	10.01	0.001
07	المتعاملون الآخرون	48.18	0.023
	المجموع	316.50	0.221

المصدر: عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة **TRIPS**: أداة

لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها ؟ وأثرها علي صناعة الدواء في الدوال النامية، أطروحة دكتوراه،

جامعة الجزائر 2008، ص226-ص-230.

من خلال الجدول نجد أن درجة التركيز الصناعي حسب مقياس هيرشمان و هيرفندال هو :

IHH=22.1% و هذا يدل على أن الصناعة الدواء في الجزائر تتميز بالمنافسة الاحتكارية نظرا لوجود من 60 إلى 100 مؤسسة التي تتنافس من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من السوق الدواء، ولعل ما يميز المنافسة الاحتكارية هو تميز المنتج ، فعلى خلاف ما يحدث في المنافسة التامة حيث تقوم المؤسسات بإنتاج سلع متماثلة، عادة ما تقوم المؤسسات التي تعمل في إطار المنافسة الاحتكارية ببيع سلع مختلفة إلى حد ما وهذا ما نلاحظه في الصناعة الدوائية ، إنتاج أنواع متعددة من الأدوية لمعالجة الأنواع المختلفة من الأمراض.

## 2-عوائق الدخول إلى الصناعة

من خلال دراستنا للتركز الصناعي لاحظنا أن السوق الدوائي الجزائري يتميز بالمنافسة الإحتكارية، ويمكن لنا أن نميز بين مجموعة من العوائق التي تتميز بها الصناعة الصيدلانية في الجزائر في ما يلي<sup>1</sup>:

أ- **اقتصاديات الحجم الكبير** : اقتصاديات الحجم الكبير تعنى أن المؤسسات التي تنشط في الصناعة لها ميزة أو أفضلية الحجم عن المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة ، بمعنى أنه في بعض الصناعات لا بد من توفر حد أدنى من حجم الإنتاج حتى يمكن للمؤسسة أن تنتج عند تكلفة إنتاج تنافس بها المؤسسات الأخرى، وصناعة الدواء تتميز باعتمادها على أنشطة البحوث والتطوير التي تتميز بدورها بتكاليف مرتفعة، وهذا ما يجعل من صناعة الدواء على أنها صناعة تتميز باقتصاديات الحجم الكبير، لأن المؤسسة التي يمكن لها أن تستثمر في أنشطة البحوث وكذا اكتساب براءات إختراع الدواء لا بد لها أن يكون رأسمالها كبير، فمثلا أ رأسمال مجمع صيدال يقدر بحوالي 2.5 مليار دينار

<sup>1</sup> يحي فريك ، مرجع سابق،ص106.

جزائري، وهذا يقف عائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى صناعة الدواء في الجزائر برأسمال منخفض، وعلى المؤسسة الراغبة في الدخول أن يكون رأسمالها كبير من أجل أن تتنافس في السوق وتستمر.

**ب- الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج :** تعتبر الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كعائق أمام دخول مؤسسات

جديدة إلى الصناعة، ويعنى أن المؤسسات القائمة تملك ميزة في التكلفة عن المؤسسة الراغبة في

الدخول ، وفي صناعة الدواء نلاحظ أنها صناعة تعتمد على براءات الإختراع التي تكتسبها المؤسسة في اكتشاف الدواء ، وبالتالي فإن المؤسسة التي لديها براءات الإختراع سوف يكون لها بالضرورة أفضلية تنافسية عن تلك المؤسسة التي ليس لها براءات الإختراع ، وهذه الميزة تنعكس في تكلفة الإنتاج ، بحيث تكون تكلفة إنتاج المؤسسة القائمة أقل من تكلفة الإنتاج المؤسسة الراغبة في الدخول، فمثلا يقدر عدد الأدوية التي تنتجها صيدال ب 400 نوع من الدواء تقريبا ، وللمجمع خبرة في إنتاج هذه الأدوية وبالتالي فإن أي مؤسسة ترغب في الدخول لا يمكن أن تنتج هذه الأدوية بنفس التكلفة التي تنتج بها صيدال هذه الأدوية ، وعليه يعتبر هذا من بين عوائق الدخول إلى الصناعة الصيدلانية في الجزائر

**ج- تمييز المنتجات :** في بعض الصناعات يكون تمييز المنتج ظاهرا بحيث يقف عائق أمام دخول

مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة، وذلك بسبب تفضيل المستهلك لمنتجات المؤسسات القائمة عن

المؤسسات الجديدة، وذلك بسبب الثقة التي تم اكتسابها أو منحها من قبل المستهلك لمنتجات المؤسسات الموجودة في السوق، وهنا يكون من الصعب على المؤسسات الجديدة أن تكسب ثقة المستهلك ، وهذا يقف عائق أمام دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق ، وفي صناعة الدواء في الجزائر هذا لا يظهر كثيرا رغم أنه موجود بنسبة ضعيفة ، بمعنى أن لمؤسسة صيدال سمعة جيدة في صناعة الدواء في الجزائر، وكسب ثقة المستهلك ، وعليه ليس من السهل لمؤسسة جديدة أن تدخل صناعة الدواء في

الجزائر وتكسب ثقة المستهلك مثلما لدى صيدال، وأيضا من جهة أخرى فإنه هناك تمييز كبير بين الأدوية الأصلية والأدوية الجنيسة، وهذا أيضا عائق من عوائق الدخول إلى صناعة الدواء في الجزائر.

د-مشكلة العقار الصناعي: حيث نجد هذا المشكل مطروح بحد في الجزائر، ويصعب إيجاد حل له، حيث أصبح متداولاً حتى على المستوى السياسي، نظراً لمختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري، و تأمين الأراضي وما نتج عنه من مشاكل، حيث أصبح المستثمرون يبحثون دائماً عن التمرکز في مناطق الصناعية معينة ومؤهلة تستوفي كل الشروط الضرورية الخاصة بممارسة النشاط الإنتاجي.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : أثر تطبيق إتفاقية حقوق الملكية الفكرية على صناعة الادوية في الجزائر

يعتمد مجمع صيدال على إنتاج أصناف دوائية خاصة به وهي أدوية جنيسة، وكون أن اتفاقية حقوق الملكية الفكرية TRIPS تمدد مدة الحماية إلى عشرين عاماً بدلاً من عشرة أعوام فسوف يكون لها تأثير على تراجع الإنتاج من الأدوية الجنيسة للأدوية ذات الأسماء التجارية، وسيؤخر إنتاج الأدوية الجنيسة إلى ما بعد عشرين عاماً (أي بعد سقوط ملكيتها في حيز الملك العام)، وبالتالي سوف تتأثر تكلفة إنتاجها بالارتفاع نتيجة حق البراءة الذي يفرض سعراً عالياً عليها، إضافة إلى كون التكنولوجيا الدوائية الحديثة ذات التكلفة المرتفعة كذلك، ونظراً لضعف القدرات المالية لمجمع صيدال فإنه لن يقوى على دفع حقوق البراءة لكل الأصناف الدوائية التي يرغب في إنتاجها، إضافة إلى عدم قدرته على اقتناء تكنولوجيا دوائية حديثة لارتباطها كذلك بالبراءة.<sup>2</sup>

#### أولاً: التأثير على الأسعار

---

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن بركة، مياح عادل مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> عدنان مرزوق، دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة المجمع الصناعي صيدال -، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات. الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2010، ص 15.

من المعروف أن هناك نظام رقابة صارم من طرف الوزارة الوصية على نظام التسعير في الجزائر للمنتجات الصيدلانية سواء كانت منتجة محليا أو مستوردة، وهو ما يدل على أن السوق ليس سوق منافسة كاملة ، ومن الواضح أنه بعد تحرير التجارة الخارجية وتحرير الأسعار فقد حدث هناك ارتفاع مفاجئ لأسعار الأدوية سواء كانت مستوردة أو منتجة محليا، وذلك كون أن المنتجات النهائية المستوردة تتحمل نسبة % 7.4 من الرسوم والحقوق لقاء دخولها إلى السوق الجزائري، بينما مدخلات القطاع الصناعي من مواد أولية ولوازم الإنتاج والمستوردة من الخارج تتحمل ما مقداره % 68.4 ، وهو ما كان له أثر كبير على ارتفاع الأسعار، خاصة للأدوية المنتجة محليا، هذا بالإضافة إلى خسائر الصرف إذا نظرنا إلى قيمة الدينار الجزائري في سوق الصرف الأجنبي.

#### ثانيا: التأثير على الواردات

ويتناول تأثير حماية البراءة في ظل اتفاقية حقوق الملكية الفكرية على الواردات حين تطبيقها، يتضح أن ذلك يتوقف على درجة تبعية قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر سواء كان مجمع صيدال أو المستثمرين الخواص للخارج، سواء من ناحية جلب مدخلات الصناعة من مواد ولوازم وخامات دوائية من أصحابها الأجانب، كما هو الحال كذلك على التكنولوجيا المستخدمة، حيث أن الصناعة الدوائية الوطنية ما زالت في المهد في مجال المنتجات النهائية أو الخامات الدوائية والتي يعتمد في توفيرها على نسبة تفوق % 80 من الخارج، وهو ما يدل على مزيد من الإستيراد للمواد الخام وللتكنولوجيا التي تقدم للمنتجين الجزائريين في شكل عقود تصنيع أو شراكة، نظرا لارتفاع أسعارها في السوق العالمي وهي مرتبطة كذلك بحقوق الملكية الفكرية، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الواردات والضغط على الميزان التجاري.

#### المطلب الخامس: براءة الإختراع الدوائية

لقد سمحت إتفاقية تريبس بإعطاء الأدوية حق الحماية ببراءة الإختراع لأنها تعبر من الصناعات المستخدمة لمستوى عالي من التكنولوجيا و تعتمد على مدى كفاءة القدرات البحثية و الفكرية الإبداعية في تحقيق مستوى كبير من الفعالية.

### أولا-تعريف براءة الإختراع الدوائية

يمكن تعريف براءة الإختراع الدوائية بأنها رخصة الحماية القانونية التي يمنحها المشرع للمخترع على إختراعه الدوائي والتي تثبت ملكيته له وتخوله دون غيره الحق في إستغلال المنتج الدوائي محل

الحماية القانونية والتصرف فيه طوال مدة الحماية التي نص عليها القانون<sup>1</sup> .

### ثانيا : شروط منح براءة الإختراع الدوائية

إن الشروط اللازمة لمنح براءة الإختراع الدوائية في إتفاقية تريبس تتمثل في الثلاث شروط الموالية:<sup>2</sup>

#### 1-الجدة

لم تأخذ إتفاقية تريبس بالجدة النسبية ، وإنما إشتطرت لصحة البراءة الدوائية أن يكون الإختراع الدوائي جديدا جدة مطلقة من الجانبين ، الجانب الموضوعي الذي يقصد به أن يشكل الإختراع إبتكارا من الناحية الفعلية حيث يكون غير معروف مقارنة بحالة الفن الصناعي الدوائي السائد في وقت ما ،

---

<sup>1</sup>أبو الفتوح فريد حسن ، حماية حقوق الملكية الفكرية في الصناعات الدوائية - دراسة مقارنة - ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2007، ص،ص 236،235.

<sup>2</sup> HELALI Abdelkader , Pharmacologie – **Fondamentale et Clinique a L'usage des Etudiants en Médecine** , Office des Puplication Universitaires , Université d'Alger, 5eme édition , Algerie , 2005 ,p15.

أو من الجانب الشكلي الذي يعني أن لا يكون قد سبق للغير تقديم براءة الإختراع عنه و لم يسبق لشركة الدواء صاحبه النشر عنه بأي وسيلة إعلام كانت.

إذا قامت شركة الدواء بنشر أي شيء عن المنتج الدوائي قبل الحصول على البراءة فهي هنا تنازلت عن حقها في طلب الحماية القانونية لدوائها الجديد و إذا احتفظت بإختراعها في طي الكتمان فهي لا تتمتع بمزايا الحماية القانونية غير أن الإختراع يبقى تحت إسمها مهما طالت المدة إذا ما لم يسبق لشركة أخرى و أن نشرته.

وقد ساعد هذا الشرط الشركات الكبرى التي تمتلك رؤوس أموال كبيرة و إمكانات عالية أن تحول الوصفات الشعبية إلى أدوية جديدة من خلال بعض الدراسات و التجارب التي لم تكن بإمكان الدول النامية ذات الإمكانيات المحدودة.

## 2- الخطوة الإبداعية

تعتبر الخطوة الإبداعية من الشروط الضرورية لمنح البراءة ، و لكن يجب الإشارة أولاً إلى الفرق بين الجدة والإبداع حيث أن الجدة تتعلق بحرص الشركة الدوائية على الإحتفاظ بسرية إختراعها الدوائي ولا تقشي أسراره حتى تتمكن من الحصول على حماية البراءة الدوائية ، بينما الإبداع هو تقديم الشركة الدوائية شيئاً جديداً لم يكن معروفاً من قبل ، فلكي يكون هناك إبداع في الإختراع الدوائي يجب أن يتجاوز الفن الصناعي الدوائي الجاري إما من حيث المبدأ الذي يقوم عليه و إما من حيث وسائل تحقيقها وفقاً لما تمكنت الشركة الدوائية صاحبة الإختراع من تخطيه من عقبات و صعوبات ، أو من حيث نتائجها الإقتصادية . وبالتالي لا يمكن منح براءة دوائية لشركة دواء لم تفعل سوى إستخدام المعارف التكنولوجية القائمة دون أن تحدث جديداً.

## 3- القابلية للإستغلال الصناعي

يعبر هذا الشرط عن الطابع التطبيقي للإبداع . إن الإختراع الدوائي ينتمي إلى عالم المادة و ليس الفكر المجرد لأن الهدف من البحث عن دواء جديد هو إستخدامه في العلاج ، و هذا لن يتحقق إلا إذا كان هذا الدواء قابلا للإستغلال الصناعي أي يجوز إستغلاله من الناحية الصناعية بطريقة يتحقق فيها الفاعلية من حيث الآثار العلاجية و السلامة و الأمان من حيث الأعراض الجانبية و هذا ما يفسر التجارب الطويلة التي تقوم بها شركات الدواء لتأكيد صلاحية الدواء وإمكانية إستخدامه وتستطيع الشركة بذلك توضيح الآثار العلاجية و مدى الأمان و الفعالية التي يتميز بها الدواء في طلب براءة الإختراع الدوائية.

### ثالثا: درجة الإبتكار العالمية

كان عام 2015 من أفضل الأعوام بالنسبة للموافقة على العقاقير الجديدة بعد أن صدقت الإدارة الأمريكية للأغذية والأدوية (اف.دي.ايه) على 45 عقارا جديدا بزيادة أربعة عن عام 2014 وهو الرقم الأعلى منذ تسجيل رقم قياسي في هذا الصدد وهو 53 عقارا عام 1996، وعلى الجانب الآخر من المحيط الأطلسي أوصت الادارة الأوروبية للأدوية باستخدام 93 عقارا جديدا -منها أدوية لا تحمل العلامة المسجلة- بارتفاع عن عام 2014 الذي سجل 82 عقارا جديدا، لكن على الرغم من هذه الاحصائيات الوردية وتوقع مزيد من التقدم في عام 2016 تواجه شركات صناعة الدواء تحديات منها التركيز على سياسات تسعير الدواء ما أثر على الصناعات البيوتكنولوجية وتقييمات شركات الادوية العالمية الكبرى خلال الأشهر الأخيرة، في الوقت نفسه تبذل شركات الدواء العالمية الكبرى جهودا حثيثة لجني عائدات معقولة من المليارات التي تتفققها في مجالات البحوث والتطوير لان توقعات كثيرة تشير الى ان مبيعاتها ستعود بأرباح متواضعة نسبيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://pharmanalyses.fr/top-10-de-la-pharma-mondiale-en-2015-la-reliance-par-linnovation>



ويرى المحللون ان هذا الاتجاه سيستمر في العام الجاري مع التطور الحديث في علاج الأورام من خلال عقاقير تقوية جهاز المناعة مع التطور المذهل في انتاج عقاقير علاج أمراض ضعف المناعة الذاتية فيما تقود شركة روش السويسرية -أكبر شركة في العالم منتجة لعقاقير علاج الأورام- هذا الاتجاه، وتتسابق شركات الدواء حاليا في ابتكار علاجات لمرض التصلب المتعدد ومختلف أنواع الأورام والصدفية والتهاب المفاصل الريبوماتويدي والالتهاب الكبدي الوبائي (سي) وأمراض الرئة المزمنة وغيرها.

من جهة أخرى أفاد تقرير حديث في مجال الصناعات الدوائية إلى ان الشركات البريطانية العاملة في حقل المستحضرات الطبية والتكنولوجيا الحيوية تعاني من نقص كبير في المهارات الأمر الذي يهدد الاستثمارات المستقبلية وتحقيق نجاحات في قطاع علوم الحياة على المدى الطويل، وعلى الرغم من إغلاق منشآت في السنوات الأخيرة إلا ان صناعة الدواء لا تزال من القطاعات المهمة في بريطانيا التي يعمل بها أكثر من 70 ألف شخص فيما تسعى البلاد جاهدة بصفة تقليدية للنهوض بمجال ابتكار عقاقير حديثة.

إلى ذلك يثير حماس العلماء والمستثمرين على حد سواء جزء كيميائي يحمل شفرة لتخليق الدواء داخل خلايا الجسم وهي الأبحاث التي تجتذب استثمارات بمئات الملايين من الدولارات في سباق محموم ضمن المرحلة الواعدة القادمة في مجال التكنولوجيا الحيوية، وتستخدم العقاقير الحالية في مجال التكنولوجيا الحيوية بروتينات معقدة أو أجسام مضادة لعلاج الأمراض فيما تمثل اقراص تقليدية مثل الاسبرين مواد كيميائية بسيطة أما تقنية جزئ الحمض النووي المرسال (آر إن ايه) فتستعين بطريقة مختلفة تماما<sup>1</sup>.

على الصعيد نفسه تنصدر شركات ألمانية وأمريكية السباق الخاص بتقنية جزئ الحمض النووي المرسال (آر إن إيه) وهو نهج حديث لعلاج طائفة واسعة من الأمراض المستعصية، ونظريا تمثل هذه التقنية آفاقا علاجية هائلة من السرطان وحتى الأمراض المعدية وأمراض القلب والكلية لأنه يستخدم في التعامل مع 80% من البروتينات التي يصعب التأثير عليها بالاستعانة بالعقاقير الحالية، وتضاعف الحماس لهذه التقنية في الولايات المتحدة إذ خصصت شركة (مودرنا ثيرابيوتكس) في ماساتشوسيتس 450 مليون دولار لهذا الغرض كتمويل خاص في يناير كانون الثاني الماضي، واعتمدت شركات خاصة أخرى عشرات الملايين لهذه التقنية لمكافحة السرطان.

ويستقبل مركز تقييم وأبحاث الدواء حوالي 1500 طلب ترخيص دواء تجريبي جديد كل عام، ومعظمها طلبات دواء تجريبي جديد لباحثين أفراد. ومنها حوالي 400 طلب من جهات تجارية من رواد الصناعة الدوائية<sup>1</sup>.

## الخاتمة

إن من خلال دراستنا لنظام الوطني للإبتكار إتضح لنا ضرورة تبني إجراء تقييم دوري لهذا النظام، وذلك من خلال تقييم حجم مدخلاته و مخرجاته.

حيث أصبحت الصناعة الدوائية تعتمد على طرق فنية و تكنولوجية جد متطورة في تصنيعه الدواء ، جعلت الدول تطالب بإدخال حقوق حماية الصناعة الدوائية ضمن تشريعاتها وهو ما سمحت به إتفاقية التريبس ، فأصبح للأدوية سوق خاص بها تتنافس عليه العديد من المخابر العالمية كمخبر Novartis

<sup>1</sup> From visionto decisionPharma 2020, [www.pwc.com/pharma2020](http://www.pwc.com/pharma2020) consulté le 30/01/2017

السويسري و مخبر Pfizer الأمريكي اللذان يعتبران من أرقى المخابر العالمية في مجال الصناعة  
الدوائية خاصة الأمراض المستعصية.

# الجزء التّطبيقي

الفصل الرابع  
مكانة الابتكار ضمن  
إستراتيجية مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال أحد المعالم الاقتصادية ورائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر بخبرته الطويلة في هذا المجال، وهذا بسعيه الدائم إلى تحسين نوعية وجودة منتجاته وتوسيع حصته السوقية من أجل ضمان استمراره وتطوره.

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار واهتم أساسا بالجانب الكمي، ولم يول العناية الكاملة لنوعية وجودة منتجاته التي كانت بعيدة عن جودة المنتجات الأجنبية، حيث تمثلت مهمته فقط في إنتاج منتج تام الصنع، أما في مرحلة اقتصاد السوق، فقد تبنى مجمع صيدال استراتيجيات جديدة للرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته، والعمل على تنمية حصته السوقية، وهو يبذل مجهودات معتبرة من أجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي الجديد الذي يعرف تحولات جذرية ومستمرة.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال

### المطلب الأول: تقديم المجمع.

#### أولاً: تاريخ المجمع<sup>161</sup>

لقد تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (La pharmacie centrale algérienne) في سنة 1969 من خلال القرار الرئاسي الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد، إنتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

في إطار مهمة الإنتاج، أنشئت في سنة 1971 وحدة الإنتاج للحراش وقامت بشراء وحدة بيوتيك في سنة 1971 ثم وحدة فارمال سنة 1975.

بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تم تحويل فرع الإنتاج إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني عن طريق المرسوم 82/161 المصادق عليه في 1982، حيث كانت تتكون من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، أما مشروع أنتيبوتيك فقد تم تحويله رسمياً إلى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكاً للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) التي عملت على إنشائه.

تم تغيير تسمية المؤسسة في سنة 1985 لكي يصبح "صيدال"، وفي 1989 وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير، و تم اختيارها من بين المؤسسات الوطنية الأولى التي اكتسبت طابع شركة الأسهم.

في 1993 تم إجراء بعض التعديلات على الطابع القانوني للمؤسسة بما يسمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية و التجارية عن طريق إنشاء فروع جديدة.

وفي 1997 قامت صيدال بوضع حيز التنفيذ مخطط لإعادة الهيكلة، نتج عنه تحويلها في 2 أبريل إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث فروع (فارمال، أنتيبوتيكال، بيوتيك).

ثانيا: التعريف بمجمع صيدال<sup>162</sup>: يعتبر مجمع صيدال شركة بالأسهم، ويقدر رأس ماله بـ 2500000000 دينار جزائري، و يقع مقره على الطريق الولائي رقم 11، ص ب 141، الدار البيضاء، الجزائر العاصمة.

عرضت أسهم مجمع صيدال في مارس 1999 للبيع في بورصة الجزائر حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.

تحصل في تاريخ 5 فيفري 2005 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000، منحتة إياها

المنظمة الفرنسية للمراجعة و الجودة (Association française d'audit et qualité AFAQ).

تكمّن مهمة المجمع في تطوير، إنتاج، وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والبيطري،

وتتجسد رؤية المجمع في البقاء في موقع الريادة على المستوى الوطني والإقليمي، وهذا مع دخول السوق

الأجنبية مستقبلا، و يركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في مايلي<sup>163</sup>:

-الوفاء؛

-الالتزام؛

-الدقة؛

-الانضباط.

**المطلب الثاني: تنظيم مجمع صيدال**

**أولا : الهيكل التنظيمي السابق لمجمع صيدال**

يملك مجمع صيدال هيكل تنظيمي مصفوفي يسمح بالأخذ بعين الاعتبار المهمات المتداولة بين

النشاطات، وذلك بالتنسيق مع وحداته الفرعية ومديريات المجمع، ويظهر الهيكل التنظيمي السابق لمجمع

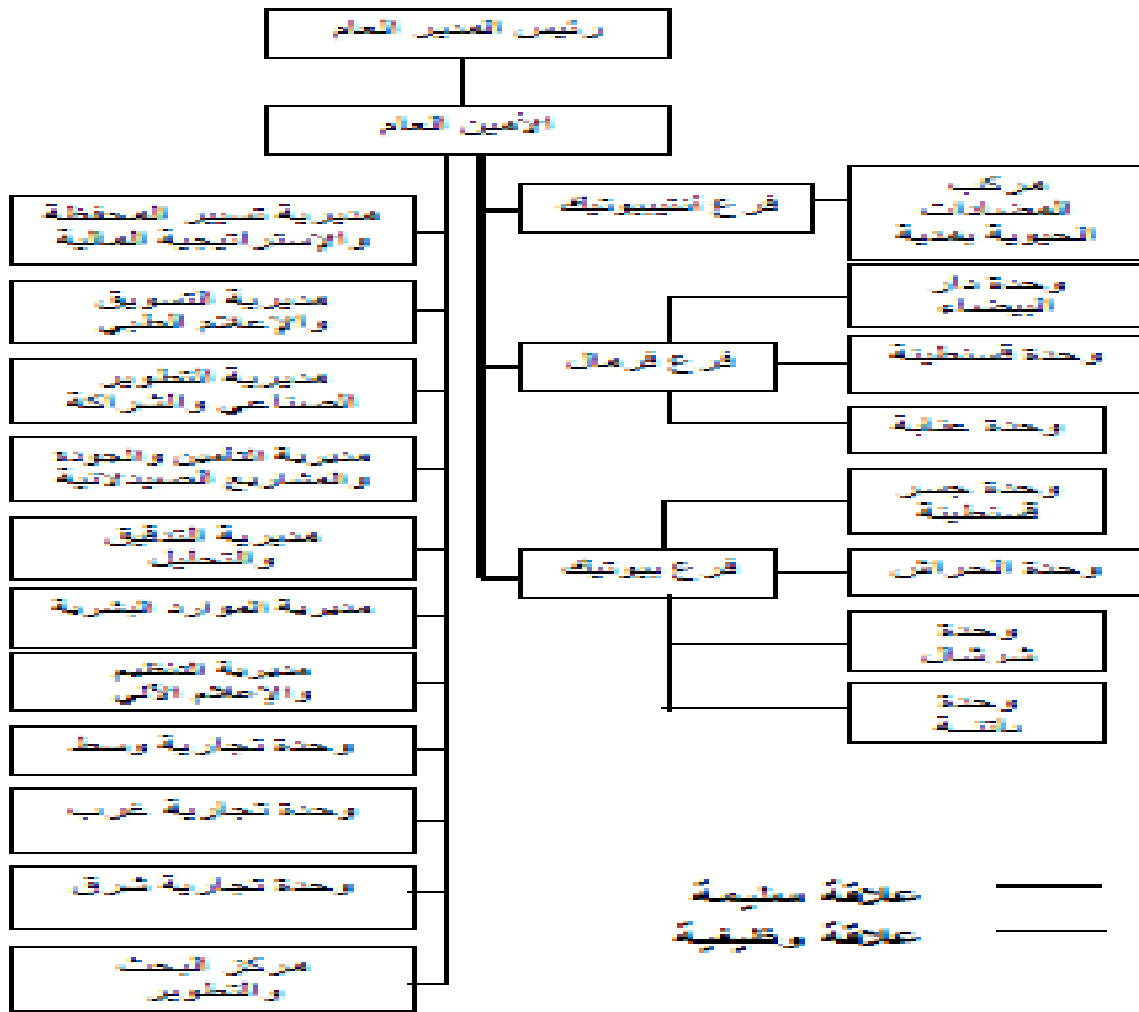
صيدال والذي تبنته في 02 فيفري 1998 كمايلي:

<sup>162</sup> Ibid.

<sup>163</sup> وثيقة داخلية: Groupe Sidal: Nos performances au service de la santé.



## الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي السابق لمجمع صيدال



المصدر: [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz)

من خلال الهيكل التنظيمي السابق لمجمع صيدال، يمكننا التمييز بين مختلف المديريات والفروع التي بإمكانها الاستفادة من المديريات مما يضمن التنسيق الكافي للمديرية العامة، كما يتميز هذا الهيكل التنظيمي أيضا بما يلي<sup>164</sup>:

-التسيير المركزي لجميع الفروع والوحدات التي يتوفر عليها المجمع.

-توفر المجمع على متخصصين في كل المديريات المكونة لمجمع.

ولقد قام المجمع بـ:

-إقامة شبكة انترانت\* للتنسيق أكثر بين مديريات المجمع من خلال التبادل السريع للمعلومات.

-مواصلة عملية إعداد المخططات التنظيمية ل:

\*فرع أنتييونتكال.

\*فرع فرمال.

\*مديرية البحث والتطوير.

-إنجاز مخطط التوجه الإستراتيجي لأنشطة الإعلام الآلي بعد الانتهاء من عملية التشخيص.

-إنجاز مخطط التوجه للإعلام الآلي.

-القيام بدراسة تقنو اقتصادية لمشروع إقامة شبكة انترانت للوحدات الفرعية، حيث تم طرح مناقصة في

شهر فيفري 2005.

## 1-المديريات المكونة لمجمع صيدال ضمن الهيكل التنظيمي السابق

يتكون مجمع صيدال من المديريات التالية<sup>165</sup>:

### أ-مديرية تسيير الحافظة والإستراتيجية المالية

تقوم بالبحث عن الفرص المالية على المدى الطويل والمتوسط وذلك بتحليل النشاطات المالية وفق

الأهداف المسطرة، كما تهتم بوضع الاستراتيجيات المالية، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية

القصيرة.

ب-مديرية الموارد البشرية: مهمتها تتمثل في توظيف، تكوين وتقييم الموارد البشرية في المجمع.

## ج-مديرية التسويق والإعلام الطبي

تهدف هذه المديرية إلى دراسة السوق قصد تقديم تحسينات على منتجات المجمع، مع ضمان التوزيع الجيد لها، وتكفل ببناء إستراتيجية في مجال تسويق منتجات الفروع، وهي تضم 80 مندوبا طبيا موزعين على خمسة أفواج لتغطية كافة مناطق القطر الجزائري، حيث يكمن دورهم في ترويج 150 صنفا دوائيا لصيدال، كما تهدف هذه المديرية إلى إعطاء صورة جيدة للمجمع في السوق المحلي والأجنبي ولدى مختلف الجهات المعينة لاسيما الصحافة والمجلات المتخصصة.

## د-مديرية التطوير الصناعي والشراكة

تم إنشاء مديرية الشراكة والتطوير الصناعي للعمل على تحقيق مشاريع الاستثمار في الشراكة الوطنية والأجنبية من خلال تطوير أساليب الإنتاج وذلك بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة لدعم النشاط وترقية المنتجات ودخول الأسواق العالمية، والبحث عن الخبرات في شتى المجالات، ووضع المؤسسة في حالة تعلم من خلال عقود الشراكة المبرمة.

ومن بين المهام التي تقوم بها هذه المديرية:

- التفاوض والتحضير للقاءات والاتفاقيات؛

-وضع حيز التنفيذ إستراتيجية المجمع في مجال الشراكة والتطوير الصناعي والبحث عن شركاء محتملين وتحديد مشاريع للشراكة؛

-الاهتمام بالعمليات الإدارية والقانونية المتعلقة بتكوين المؤسسات المشتركة؛

-المشاركة حسب كل حالة في متابعة مراحل إنجاز المشاريع الصناعية؛

-التنسيق و متابعة تقدم المشاريع الصناعية ومساعدة الشركاء لدى الإدارات المحلية والوطنية من أجل الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار(عقد الملكية، رخصة البناء...الخ).

وتهدف مديرية التطوير الصناعي والشراكة إلى مايلي:

-الرفع من الحصة السوقية الحالية للمجمع؛

-إدماج المجمع في السوق الإقليمية والدولية في إطار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة؛

-تحويل التكنولوجيا والحصول على معرفة الكيف\*؛

-توسيع تشكيلة المنتجات وتحسين جودتها و تخفيض الأسعار.

#### ه-مديرية ضمان الجودة والشؤون الصيدلانية

تضمن هذه المديرية العمل بالتوجيهات اللازمة لتحسين المنتجات الصيدلانية، وهي على علاقة مباشرة بمخبر البحث والتطوير قصد تكوين منتجات جديدة لأجل تلبية الحاجات المتزايدة للمستعملين، وقد انطلقت في تبنى نظام الجودة الشاملة في كل الفروع، وذلك للحصول على شهادة ISO 9001 طبعة 2000 لنشاط التسويق والبيع.

في هذا الإطار تقوم المديرية بتنظيم دورات وتخطيط مراجعات داخلية للمتابعة والمشاركة في الملتقيات، إضافة إلى تنظيم تدريبات للعمال.

#### و-مديرية المراجعة والتحليل والتلخيص

تهدف هذه المديرية إلى التحليل ومراقبة شؤون المجمع، مع الحرص الدائم على المراجعة الداخلية لحسابات المجمع والقيام بالتحاليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

#### ز-مديرية البحث والتطوير

تأسس هذا المخبر سنة 1975، وبعد التطورات المختلفة أخذ شكله النهائي سنة 1998 ليصبح مخبرا تاما للأبحاث والتطوير، وهو يمثل جهازا إستراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني.

يطور المركز سنويا من 05 إلى 06 منتجات جنيصة، لتدرج في قائمة المنتوجات لمختلف فروع المجمع ويوظف حوالي 250 عاملا منهم 70%إطارات، كما يساعد المركز مصانع الإنتاج باستمرار في رقابة النوعية وتغيير سلم المنتوجات الجديدة قيد التصنيع.

يتميز المخبر بما يلي:

- معرفة عملية عالية في التحكم والرقابة الفيزيوكيميائية، وعلم التسمم والأدوية؛
  - الحيازة على قاعدة وثائقية حول الأدوية الأكثر أهمية على مستوى التراب الوطني؛
  - تصميم و إعداد سياسة وتطوير محاور البحث التي لها علاقة بالمهام الإستراتيجية لصيدال في مجال العلوم الطبية و خصوصا في الإبداع الصيدلاني؛
  - المشاركة في تخطيط سياسة تطوير منتجات المجمع؛
  - التصميم والتطوير الصناعي للأدوية العامة لفائدة المجمع؛
  - المساعدة التقنية لفروع الإنتاج؛
  - تجميع الوسائل المادية والتقنية وكذا تحفيز وتنمين الموارد البشرية التي تسمح له بضمان اليقظة التكنولوجية لصالح المجمع؛
  - تقديم خدمات مراقبة الجودة الفيزيوكيميائية والتقنية الصيدلانية و الميكروبيولوجية؛
  - ترقية ونشر الأعمال التقنية والعلمية و نتائج البحث.
- كما يقوم المخبر أيضا بتنظيم عدة ملتقيات وندوات علمية وطنية ودولية للتعاون مع المؤسسات والجامعات في مجال التدريب، كما يتعاون مع المجلس العلمي للمجمع الذي يتكون من 27 أستاذ في مختلف الاختصاصات الطبية والصيدلانية.
- ومن أهم المنتجات المطورة من طرف المركز:
- 1- إنتاج الأنسولين تحت تسمية "أنسودال" بثلاثة أنواع هي أنسودال سريع، قاعدي، مركب، ومنافسة الدول العالمية الثلاث المنتجة له وهي Eli Lilly ، Sanofi-Aventis ، Novartis ، وهذا في 16 أبريل 2006.
  - 2- إنتاج الصنف العلاجي الخاص بأمراض السكري غير الخاضع للأنسولين وهي Diabenil ،
- Diaphag ، " Lavidia ، وهي مطلوبة بكثرة في السوق؛

3- تطوير جزيئات جديدة بالنسبة للمنتجات المتدهورة مثل المضادات الحيوية " L'oxyteraceline " وتمثيلا لمستحضرات طبية جاهزة بالنسبة للمنتجات ذات الأشكال التي أصبحت أقل استعمالا مثل التحميلات " Les suppositoires "

4- تطوير وانتاج أدوية من مصدر نباتي، تتمثل في مرهم جلدي ذو مفعول مضاد للفطريات، مرهم لامضاد للروماتيزم؛

5 -شروع مركز البحث والتطوير في تطوير اللقاح المضاد لالتهاب الكبد الفيروسي(ب) خلال السداسي الثاني من 2009.

#### ل-الوحدات التجارية

يتوفر المجمع على ثلاث وحدات تجارية تهدف إلى التقرب أكثر من الزبائن وهي كما يلي:

#### \*-الوحدة التجارية المركزيةUCC:

أنشأت هذه الوحدة في 12 أوت 1995، قصد تسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف المجمع أو من خلال شركائه، وتشغل هذه الوحدة 160 عاملا وتملك فريقا حيويا مختصا في البيع، وتقدر قيمتها الاستثمارية بـ709000000دج، ولها قدرة تخزين تصل إلى4000000 وحدة بيع، ويقع المقر الاجتماعي لهذه الوحدة بالمحمدية بالحراش، وتصل مساحة التخزين بها إلى 1800م<sup>2</sup>.

#### \*-الوحدة التجارية للشرق (باتنة)

دشنت هذه الوحدة في 11نوفمبر 1999من طرف رئيس المدير العام للمجمع، وتهدف إلى ضمان تغطية احتياجات أكثر من 19 ولاية من ولايات الشرق الجزائري، وهي تشغل 50 عاملا.

#### \*-الوحدة التجارية للغرب (وهران)

تم تدشينها عام 2000، مقرها وهران، وتهدف إلى توزيع المنتجات النهائية إلى الجهة الغربية والجنوبية للوطن و هي تشغل 40 عاملا.

ومن أجل تعزيز اقتراجه من زبائنه، قام المجمع بإعداد مشروع إنشاء وحدة تجارية رابعة بولاية ورقلة.

## 2-فروع مجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال من ثلاث فروع هي:

### أ- فرع أنتيبوتيكال

يقع هذا الفرع في ولاية المدية، طريق الخميس، واد حريبك، على بعد 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة، يشغل مساحة تقدر ب 25 هكتار، منها 19هكتار مغطاة، وهو متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية.

كانت بداية الإنتاج في مركب أنتيبوتيكال سنة 1988، وهو ينتج الصيغ الغالينية (les formes galéniques)

التالية: المحتقات (injectables)، الحبيبات، المراهم، الشراب والأقراص، ويتمتع المركب بالمؤهلات التالية:

- قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية كالمخلات (le vrac) والمستحضرات الطبية

(les spécialité pharmaceutiques).

-مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للجودة.

-موارد بشرية تتمتع بالكفاءة في الإنتاج ذات الجودة العالية.

-مهارة عالية في تكنولوجيا المخلات والصيغ الصيدلانية المعقدة (أقراص ومحتقات).

-خبرة أكثر من 12 سنة في إنتاج المضادات الحيوية عن طريق التخمير والتركيب الجزئي (semi)

.synthèse

يحتوي فرع أنتيبوتيكال على:

-وحدة البيوتكنولوجيا، وهي جدّ متطورة لإنتاج الطبقات الأصلية الناجعة (princeps actifs) البنيسيلينية

و غير البنيسيلينية؛

-وحدة المستحضرات الطبية؛

-مخبر لمراقبة الجودة؛

-مركز للصيانة ووحدة للمصالح المساعدة (services auxiliaires)؛

-وحدة لمعالجة الفضلات (les effluents).

### ب- فرع فرمال:

يقع على الطريق الولائي رقم 11 ص ب 141 الدار البيضاء، الجزائر العاصمة، و هو أحد الفروع الثلاثة التي أنشئت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال و تحويلها إلى مجمع صناعي في 2 فيفري 1998، ويتكون الفرع من ثلاث معامل للإنتاج، أحد هذه المعامل مجهز بمخبر للمراقبة، وهو مكلف بضمان الخدمة لوحدات الفرع و المؤسسات العمومية والخاصة.

يتوفر فرع فرمال على ثلاثة وحدات هي:

#### \*-وحدة الدار البيضاء

وهي أقدم وحدات الفرع والتي تعود نشأتها إلى سنة 1958، حيث كانت تابعا للمخبر الفرنسي LABAZ قبل تأميمها، وتقوم حاليا بصناعة العديد من الأدوية ذات صيغ مختلفة (أقراص، شراب، محاليل الغسل (lotions)، المحاليل المذابة (solutés) والمراهم)، وهي تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة و التحليل الفيزيوكيميائي و المكروبيولوجي.

#### \*-وحدة قسنطينة

تم تحويلها إلى فرع فرمال بعد حل ECOPHARM في تاريخ 31 ديسمبر 1997، وتقع في المنطقة الصناعية لقسنطينة، وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة كما أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة.

#### \*-وحدة عنابة

تقع في ولاية عنابة وهي متخصصة في صناعة الصيغ الجافة (أقراص و حبيبات)، كما أنها تحتوي على ورشة لصناعة الصيغ الجافة بقدرة إنتاج تقدر بـ 8000000 وحدة بيع في السنة.

### ج- فرع بيوتيك



يتواجد مقره بالحراش بالجزائر العاصمة، وهو أيضا أحد الفروع التي أنشئت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال في فيفري 1998، حيث يتمتع الفرع بخبرة ومعرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية، وهو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بتقديم تشكيلة واسعة من الأدوية.

يحتوي الفرع على ثلاث وحدات للإنتاج هي:

#### \*-وحدة جسر قسنطينة

تتمتع بقدرة إنتاج تفوق 18 مليون وحدة بيع، وهو المنتج الجزائري الوحيد للمحاليل الكثيفة (solutés massifs)،

وهي تتكون من قسمين مختلفين:

-الأول لصناعة الصيغ الغالينية، تحميلات (suppositoires)، محلولات الحقن وأقراص.

-الثاني مجهز بتكنولوجيا جدّ متطورة ويتخصص في صناعة المحاليل الكثيفة: جيوب و قارورات.

(poches et flacons)، وتحتوي هذه الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة، مكلفة بالتحليل

الفيزيوكيميائي والمكروبيولوجي والساممي (toxicologic) والتسيير التقني و الوثائقي، كما تحتوي أيضا

على خمس ورشات للإنتاج هي:

-ورشة التحميلات (suppositoires): بقدرة إنتاج 5.8 مليون وب\*؛

-ورشة الأقراص و الملبسات (dragées) بقدرة إنتاج 3.59 مليون وب؛

-ورشتين لإنتاج المحاليل المكثفة، حيث تقدر ورشة المحاليل المكثفة جيوب بقدرة إنتاج 9.8

مليون وب، أما ورشة المحاليل المكثفة قارورات فبقدرة إنتاج 550000 مليون وب.

#### \*-وحدة الحراش

قدرة إنتاجها تقدر بـ 20 مليون وب، وتتكون من مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي

والتسيير التقني و الوثائقي لخمس ورشات إنتاج هي:

-ورشة الشراب، بقدرة إنتاج 4.4 مليون وب؛

-ورشة المحاليل بقدرة إنتاج 0.9 مليون وب؛

-ورشة الأقراص و الملبسات (dragées) بقدرة إنتاج 3.3 مليون وب؛

-ورشة المراهم بقدرة إنتاج 7.5 مليون وب؛

-ورشة التحميلات بقدرة إنتاج 2 مليون وب.

### \*-وحدة شرشال

تعتبر المُنتج الجزائري الوحيد لمركز غسل الكلى (concentré d'hémodialyse)، وتتكون من:

-ورشة إنتاج بطاقة إنتاجية تفوق 200700 وب؛

-مخبر للمراقبة الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية والسامة الصيدلانية (pharmaco- toxicologique).

### ثانيا: الهيكل التنظيمي الجديد لمجمع صيدال<sup>166</sup>

لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجمع، قام المجمع بإعادة تغيير الهيكل التنظيمي بما يتماشى وبرنامج التوسع للمجمع، حيث في مرحلة أولى في جوان 2012 قام بوضع تنظيم مرحلي يهدف أساسا إلى حذف الاختلالات الوظيفية، ومس هذا التغيير الهيكلي أولا مركز الإدارة العامة للمجمع وذلك بهدف الاستخدام العقلاني للعمال، توضيح سلطات ومسؤوليات مختلف مستويات التسلسلية والوظيفية. وفي مرحلة ثانية في 2011 تم إنشاء الفرع التجاري الذي يضم الوحدات التجارية الجهوية وثلاث إدارات، ونتيجة لذلك فإنه تم تخفيض المستويات الهرمية للسلطة التابعة للمدير العام من 15 إلى 7، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم(18): الهيكل التنظيمي الجديد لمجمع صيدال



<sup>166</sup>، وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال

المصدر: [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz)

## 1- تحليل الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

من خلال عرض الهيكل التنظيمي السابق والحالي لمجمع صيدال يتضح لنا بأن المجمع كان يعتمد في السابق هيكل عمودي طويل، يضم 15 مستوى تابعة لسلطة المدير العام هذه المستويات الهرمية الكثير للمجمع تؤدي إلى عرقلة تنفيذ القرارات وبطئها في المجمع، وعدم الإستجابة السريعة المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمجمع إضافة، إلى التكاليف البيروقراطية الكبيرة نتيجة المستويات الهرمية وكثرة المديرين والعمال. وعند عرض مهام المديرية، يتضح لنا بأن المجمع يعتمد مزيجا بين الهيكل الوظيفي والهيكل الجغرافي ومزيجا من المركزية واللامركزية، ويتضح اعتماد الهيكل الوظيفي من خلال مركزته للمصالح الإدارية في أعلى الهرم أو الهيكل التنظيمي، ويتجلي اعتماد الهيكل الجغرافي من خلال توزيع وحدات الإنتاج على مناطق جغرافية مختلفة مع منحها بعضا من الإستقلالية في تسيير هذه الوحدات خاصة في مجال عقد بعض صفقات البيع والشراء، وكذا توزيع وحدات البيع عبر التراب الوطني من أجل الإستجابة السريعة للعملاء، أما فيما يخص مركز البحث والتطوير فقد قام المجمع بمنحه إستقلالية في التسيير لما تتطلبه هذه الوظيفة من مرونة وكذا لما تتطلبه البيئة الراهنة التي ينشط فيها المجمع من مرونة وسرعة في الإستجابة.

## المطلب الثالث: أهداف وإستراتيجية المجمع

ظهرت في السنوات الأخيرة اختراعات وابتكارات تكنولوجية أدت إلى تطور المنتجات، مما زاد من حدة المنافسة في الأسواق، ودفعت بمجمع صيدال إلى التكيف مع المحيط المتواجد فيه، حيث قام مجمع صيدال من خلال مديرية التسويق بدراسة احتياجات السوق الجزائرية من الأدوية رغبة منه في تحسين نوعية وجودة ما يتم إنتاجه بالأسعار الملائمة، والكميات المطلوبة.

يتضمن المسار الإستراتيجي لمجمع صيدال مايلي:

**أولاً-الرؤية:** ضمان موقع الريادة كمخبر في الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والإقليمي

-تطوير نوعية وجودة المنتجات، وإقحام السوق الدولية، وقد ترجمت كخطة طويلة المدى، وهذا بتغطية السوق الوطنية % 70، والسعي إلى تصدير % 10 من رقم أعمالها (مواد أولية، منتجات تام)  
ثانياً-المهمة: تطوير وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والبيطري. وذلك تحت مجموعة من القيم، هي:الإلتزام، الوفاء، الإنضباط والدقة.

### ثالثاً-الأهداف الإستراتيجية

- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة تدريجياً.
- تنويع قائمة المنتجات باتخاذ سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيصة ♦ على أشكال جالونيسية جديدة بتكنولوجيا متطورة.
- تطوير الشراكة المباشرة فيها عبر المشاريع المتخذة مع مخابر ذات شهرة دولية، سواء على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكيف (Le façonnage).
- رفع حصص السوق الوطنية، واختراق سوق الصادرات والبحث الدائم عن تنمية الطاقات الاقتصادية والمالية، مع الآخذ بعين الاعتبار كل انشغالات الصحة العمومية في البلاد.
- تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث و التطوير لمنتجات الجنيصة عامة

♦ الأدوية الجنيصة تعادل الأدوية الأصلية في الجانب العلاجي، تتحصل المخابر غير الأصلية على حق إنتاجها بعد انقضاء فترة الحماية المقدره عادة بـ 20 سنة من المخابر الأصلية مع دفع حقوق ذلك.

(Générique).

-إقامة نظام خاص باليقظة التكنولوجية.

#### رابعاً-الأهداف العملية

هي تعبير كمي وكيفي عن التوجهات الإستراتيجية المسطرة من طرف فروع مجمع صيدال.

#### خامساً-مخطط العمل

يتم فيه تخصيص الموارد وتحديد الإجراءات العملية الواجب إتباعها لتحقيق المهام التي تم تحديدها،

والتي تتضمن ما يلي:الأعمال، الآجال الزمنية المحددة، الميزانية الواجب تخصيصها، والمسؤوليات.

ومن أجل العمل على ضمان نجاح إستراتيجية مجمع صيدال، تم إعداد مايلي:

-مخططات طويلة الأجل ابتداء من سنة 2006 من طرف إدارة المجمع،

-مخططات متوسطة الأجل على مستوى الفروع، مركز البحث والتطوير، الوحدة التجارية المركزية.

-مخططات قصيرة الأجل معدة من طرف الفروع ومدعمة من طرف إدارة المجمع.

-وضع حيز التنفيذ الأنظمة والوسائل التالية:

-لوحة قيادة يومية، أسبوعية، شهرية؛

-لوحة القيادة المستقبلية BSC (Balanced score card)، حيث تعتبر نظام للإدارة يسمح للمؤسسة من

القيام بتحديد رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمتها إلى عمليات، مع الاهتمام بالتغذية العكسية التي توفر

المعلومات حول العمليات الداخلية و الخارجية، وذلك بهدف تطوير الإستراتيجية باستمرار، ولهذا النظام

أربعة أبعاد هي:<sup>167</sup>

\*الربحية: يتميز هذا النظام بالصرامة في التسيير المالي للمجمع ولمختلف وحداته و فروعها؛

\*السوق: حيث تم وضع الزبون في مركز اهتمامات الإدارة (الصورة، الخدمة والعلاقة جودة/ سعر)؛

\*التحكم في العمليات الداخلية: بهدف التحكم في الوقت، الجودة و الإنتاجية؛

\*التعلم و النمو: وهي تستهدف التجديد والتكوين المتواصل؛

-تقرير التسيير سداسي وسنوي.

**1-تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة صيدال :تواجه مؤسسة صيدال مجموعة من التهديدات والفرص في**

بيئتها الخارجية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

## أ- التهديدات

- تبعية المؤسسة لأبحاث الدول المتقدمة في مجال صناعة وتطوير الأدوية.
- التقيد بصناعة الأدوية الجنسية فقط وهذا راجع الى كثافة رؤوس الأموال التي يحتاجها القطاع الصناعي في بحوث التطوير حيث كانت تقدر 125 مليون دولار سنة 1986 و 514 مليون دولار سنة 1956 فهي تتطلب اليوم أكثر 600 مليون دولار.
- القيود القانونية والأخلاقية والاقتصادية المفروضة على الصناعة الصيدلانية، على اعتبار أن الدواء ليس كغيره من المنتجات فهو يتعلق بالأمن الصحي، نوعية الحياة، الأمانة الأخلاقية في العمل...ألخ.
- رواج الأفكار الشائعة التي تسيء للمنتج المحلي وتفضل استهلاك المنتج الأجنبي.
- ارتفاع شدة المنافسة وعولمة الأسواق.

## ب- الفرص

- اتساع السوق الوطنية لإستهلاك الأدوية، وهذا راجع إلى زيادة حجم الطلب عليه وهو بدوره هذا الأخير راجع إلى:
- النمو الديموغرافي السريع.
- تحسن المستوى المعيشي للأفراد(الدخل، الرعاية الصحية).
- صدور قوانين تشجع الاستثمار الأجنبي في القطاع الصيدلاني مما يشجع المؤسسة إلى عقد الشراكة مع المؤسسات الدولية والمحلية لاكتساب الخبرة والاستفادة من بحوث التطوير المتواصل إليها لتحسين نوعية وجودة منتجات المؤسسة.
- المكانة الهامة والإستراتيجية للمؤسسة على المستوى الوطني (الموقع، الإنتاج) وكذا على المستوى الخارجي(كسب ثقة المخابر الدولية، تصدير المنتجات والمواد الأولية).
- حصول مؤسسة صيدال على شهادة الجودة العالمية.
- منع دخول الأدوية المستوردة التي يصنعها مجمع صيدال، لتشجيع التصنيع المحلي

2-تشخيص البيئة الداخلية لمجمع صيدال : بالرغم من الإمكانيات الهائلة لمجمع صيدال التي تمثل نقاط قوتها، إلا أنها يبقى يعاني بعض نقاط الضعف في بيئتها الداخلية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

#### أ- نقاط القوة

-امتلاك المجمع طاقات بشرية هائلة ومتطورة (أطباء، صيادلة، بيولوجيين، عمال، ...الخ)؛

-خبرة مجمع صيدال في القطاع الصيدلاني التي تفوق 37 سنة؛

-اتخاذ النظرة الإستراتيجية في تحديد آفاقه المستقبلية والعمل على تحقيقها (كفاءة العنصر

البشري)؛

-ثقافة المجمع ووعي أفرادها في مجال الشراكة؛

-امتلاك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة ومتطورة؛

-الأعمال التضامنية التي تقوم بها المؤسسة مع المواطنين (الزلازل، الفيضانات) التي تعبر عن قيم

مسيرتها وعمالها وتحسين سمعتها؛

-امتلاك المؤسسة نظام حوافز يشجع العمال على بذل الكثير لخلق قيمة لهم ولمؤسستهم؛

-قدرة المؤسسة على وضع أكثر من 10 أدوية جديدة سنويا في السوق؛

-المشاركات العلمية للمجمع محليا ودوليا؛

-التكوين المستمر الذي يتمتع به عمالها سواء كان داخل الوطن أو خارجه؛

-إمتلاك نظام معلومات متطور يمكنها من تسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية.

#### ب- نقاط الضعف:

-قلة المواد الأولية للمؤسسة، وهذا ما يجعلها في تبعية دائمة للدول الأجنبية، وما لها من انعكاس

سلبى على المنتج من حيث السعر، الجودة، توفره، ...الخ؛



- الصعوبات الموجودة في الحواجز الجمركية سواء على التصدير أو الإستيراد، مما ينعكس سلبا على العملية الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة؛
- عدم وجود صناعة كيميائية متكاملة وطنيا؛
- قدم جزء معتبر من الأدوية بنسبة % 30 لأنه لم يعد مستعملا في الممارسات الطبية؛
- الإعتماد على المؤسسات العمومية في مجال التسويق التي بدورها تعاني من مشاكل مالية.
- المطلب الرابع: نشاط مجمع صيدال**
- تتكون السوق الجزائرية من حوالي 35% منتجات جنيسة و 65% أصلية، وما يميّز الأول هو انخفاض سعره بنسبة 30% عن الثاني.
- ومن مصادر التموين بالأدوية في الجزائر يمكن أن نلخصها في مايلي<sup>168</sup>:
- 80% من الاحتياجات مستوردة: منها 80% مستوردة من فرنسا و 20% من دول أخرى؛
- 20% المتبقية من الاحتياجات عبارة عن إنتاج وطني، تصل مساهمة مجمع صيدال فيه إلى 61%
- أما الجزء المتبقي الذي يمثل نسبة 39% يعود إلى العديد من المنتجين المحليين (حوالي 150 مخبر).
- يتكون نظام توزيع المنتجات الصيدلانية في الجزائر من:
- 500 تاجر جملة خاص؛
- تاجر جملة عمومي (DIGROMED) مكلف بتموين العيادات العمومية و الخاصة؛
- الصيدلية المركزية للسكان (Pharmacie centrale des habitants PCH) مكلفة بالواردات للقطاع الصحي العمومي؛
- حوالي 5300 صيدلية، منها 984 ملك للمؤسسة العمومية (ENDIMED).
- أولا-مبيعات مجمع صيدال:**

<sup>168</sup><http://www.Saidalgroup.dz>,date de consultation le 12/10/2015.

وصلت المبيعات التي حققها مجمع صيدال سنة 2015 إلى 9.98 مليار دينار، وهو ما يقابل 103 مليون وحدة مباعه، و هذا مقارنة بسنة 2014 التي كانت المبيعات 9.78 مليار دينار، وهو ما يقابله 102 مليون وحدة، هذا الأداء الحسن يترجم السياسات الناجحة التي اتبعتها المجمع.

إضافة إلى ذلك قامت هذه المديرية بمجهودات معتبرة تتلخص في النقاط التالية:

-تحسين نظم تسيير المجمع الموجهة نحو إرضاء الزبائن؛

-التوفيق بين العرض والطلب على منتجات صيدال.

ولقد تم تحقيق الهدف المبتغى من المبيعات بنسبة تقدر بـ 79.81% بالكميات و 74.80% بالقيمة وهو ما

يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (32):مقارنة المبيعات المحققة بالمبيعات المستهدفة لسنة 2015**

نسبة النمو %	المحققة 2014	النسبة المحققة %	المحققة 2015	أهداف 2015	
1.27%	102563	79.81%	103868	130140	الكمية (1000 وحدة مباعه)
1.99%	9789026	74.80%	9984044	13347553	القيمة (1000 دج)

Source: **ibid**,p 12

ويمكننا عرض تطور مبيعات مجمع صيدال من سنة 2005 إلى سنة 2015

من 2005 إلى

مبيعات مجمع صيدال

سنة 2015

السنة	الكميات	القيم (1000 دج)
2005	112042	6596274
2006	112650	6942750
2007	118717	7735448
2008	126290	9692772
2009	119498	9513280
2010	113797	9105008
2011	123000	5692414
2012	122540	6003661
2013	119200	6466188
2014	102563	9789026
2015	130140	9984044

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقارير التسيير 2005-2015

ويقوم مجمع صيدال بالتصدير إلى نحو 15 بلد تتمثل في كل من<sup>169</sup>:

- عشرة بلدان إفريقية: إفريقيا الجنوبية، الكامرون، المالي، التشاد، السودان، تنزانيا، السينغال،

بوركينافاسو، مدغشقر و النيجر؛

- ثلاث بلدان عربية هي: اليمن، العراق و ليبيا؛

- بلدين أوروبيين هما: إيطاليا و ألمانيا.

ثانيا- الإنتاج

وصل إنتاج مجمع صيدال في 2015، 108 مليون وحدة بيع بقيمة 851 مليون دينار جزائري.

نسبة زيادة	2015	2014	
%1.87-	108	111	الكميات (10 <sup>3</sup> وحدة)
%0.43+	851	848	القيمة (10 <sup>3</sup> دينار)

نلاحظ أن هناك زيادة في المحققة في إنتاج مجمع صيدال بالرغم من نقص الكميات بنسبة 1.87%

### 1- الإنتاج المحقق مقارنة بالإنتاج المستهدف من طرف المجمع:

#### الجدول رقم (35): الإنتاج المحقق مقارنة بالإنتاج المستهدف في 2015.

نسبة الإنتاج المحقق	الإنتاج المحقق	الإنتاج المستهدف	
%83.79	108938	130016	الكميات (10 <sup>3</sup> وحدة)
%78.22	8519894	10892793	القيمة (10 <sup>3</sup> دينار جزائري)

Source : Ibid, p12

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مجمع صيدال حقق نسبة إنتاج تقدر بـ 83.79%.

### أ- تطور الإنتاج

#### الجدول رقم (36): تطور إنتاج مجمع صيدال

الكميات (10 <sup>3</sup> وحدة)	السنوات
81433	2005
72090	2006
83613	2007
100707	2008
110313	2009
97287	2010
112509	2011
121111	2012
124371	2013
111020	2014
108938	2015

Rapport de gestion

Source :

كما يمكن الإشارة إلى أن قيمة المواد الأولية المنتجة من طرف المجمع سنة 2015 بلغت 29379116 د.ج.

### ثالثا-المخزونات

بلغت قيمة المنتجات التامة المخزنة سنة 17.6 مليون وحدة ،كما قام مجمع صيدال سنة 2015 بتمويل نفسه بالمواد التي يحتاجها في العملية الإنتاجية، وهو موضح الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (37):قيمة مختلف مشتريات مجمع صيدال من احتياجاته في صنع الأدوية

%	المجموع	قطع	أدوات و مواد	المواد	
22%	714870	28505	503940	182425	المشتريات
78%	258104	521416	760401	1246287	المشتريات الأجنبية
100	324297	549921	1264341	1428712	الإجمالي
	%100	%17	%39	%44	%

. Source : Ibid,p14

### رابعا-التسويق:

تقوم مديرية التسويق والمعلومات الطبية بمايلي:

-إعادة انتشار قوة البيع لضمان تغطية كافة التراب الوطني بمنتجات المجمع؛

-وضع حيز التنفيذ البرامج الضرورية لإنجاز الدعائم اللازمة والضرورية لترقية جودة المعلومة الطبية

والتي تستجيب للتطلعات المجمع؛

-تكوين الممثلين الطبيين على تقنيات البيع؛

-تكوين متخصصين على تقنيات إدارة الفريق؛

-تنظيم أيام إعلامية للمخبرين الطبيين والإطارات المركزيين للمجمع حول تقييم مهام ونشاطات مديرية

التسويق.

خامسا-الشراكة: إن تطور سوق الأدوية بالجزائر أصبح يستقطب اهتمام الأجانب لإقامة عقود شراكة إلى

جانب التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار بالجزائر.

فمجمع صيدال يمثل قطبا صناعيا هاما قادرا على الاستجابة السريعة لمتطلبات شركائها وذلك اعتمادا على:

-قدرتها الصناعية؛

-اليد العاملة المؤهلة؛

-سياسة التسير المتبعة؛

-الإرادة الواضحة في تسير المجمع.

وطبقا لبرنامج التطوير الصناعي توصل المجمع إلى إبرام عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية منها:<sup>170</sup> كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية و مطابقة للمعايير والمواصفات الدولية و بتكلفة أقل، تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التموين و تخفيض واردات الدواء.

تقوم هذه الإستراتيجية أساس على اتفاقيات الشراكة التالية:

-اتفاقيات شراكة مشتركة صناعية (شركات مختلطة. " Joint-ventures ")

-اتفاقيات شراكة التخصص (التصنيع " Façonnage ") و اقتناء الرخص " Acquisition de

licence "

1-اتفاقيات الشراكة المشتركة: إنشاء بالإشتراك مع مصانع صيدلانية ( Joint-ventures )

هذه الاتفاقية متعلقة بإنشاء شركات مشتركة ذات قدرة إنتاجية إجمالية تقدر ب: 140 مليون وحدة

بيع مقابل استثمار قدر ب 371. 6 مليون دج.

- \* فايزر الأمريكية-صيدال: ( " PSM " Pfizer-Saidal Manufacturing )

قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 7 ديسمبر 1998 يقتضي بإنشاء

شركة مختلطة :صيدال-فايزر سميت ب" PSM " ، مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء ولاية الجزائر،

<sup>170</sup>وثيقة داخلية للمجمع صيدال. ، إنجازاتنا في خدمة الصحة ، مجمع صيدال

بتكلفة استثمار 912 مليون دج ساهمت فيه صيدال ب 30 % ، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة ب 30 مليون وحدة بيع، بدأ المشروع في عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002 ، تتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة و السائلة على الأصناف العلاجية التالية :مضادات الالتهاب، مضادات حيوية و مضادات أمراض القلب.

**\*-مشروع رون بولانك - صيدال (France)-Saidal " RPS "**

تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال و الشركة الفرنسية" رون بولانك " و تنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة إنتاجية تقدر ب 20 مليون وحدة بيع سنويا و تقدر تكلفة هذا الاستثمار ب 400 مليون دج، على أن تتطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000 ، لكن كانت الانطلاقة في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، تبلغ نسبة مشاركة صيدال في رأس المال هذا المشروع ب 30 % تتواجد الشركة بالمنطقة الصناعية واد السمار ولاية الجزائر.تتمثل تشكيلاتها الإنتاجية في الأشكال الجافة لمختلف الأصناف العلاجية التالية:

المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، الأدوية القلبية، مضادات الطفيليات و مضادات السعال.

**\*-التجمع الصيدلاني الأوروبي-صيدال-(Groupement Pharmaceutique Européen) :**

**Saidal) :**

تم إبرام الاتفاق بين صيدال و المجمع الصيدلاني الأوروبي في 18 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بصوميدال " Somedial " ، يساهم فيها مجمع صيدال بنسبة 37 % و يقع مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار، تقدر طاقتها الإنتاجية ب27 مليون وحدة بيع باستثمار قدره 980 مليون دج، باشرت صوميدال الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، وتختص في انتاج الأشكال الجافة و السائلة و العجينة لمختلف الأصناف العلاجية التالية :موانع الحمل، مضادات السعال، و مضادات هيستامينيك. Antihistaminique

**\*- جوراس فارما ستيكال-صيدال(Joras Pharmaceutical-Saidal) :**

تنتج هذه المخابر الأصناف العلاجية التالية :مضادات الالتهاب، مضادات للحساسية، مضادات

الحيوية و مضاد. Anti-Glantomateus

\* - نوفونورديسك-بيارفابر-صيدال (NOVO Nordisk-Pierre Fapre-Saidal):

تم عقد اتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدنمركية و مخابر بيارفابر الفرنسية و صيدال في 13 جانفي 1999 ، وتنص الاتفاقية على انجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بواد عيسى بتيزي وزو، قدرت تكلفة هذا المشروع ب 2670 مليون دج تساهم فيه صيدال ب 10 % ومخابر نوفونورديسك ب 45 % و مخابر بيارفابر هي الأخرى ب 45 % حيث قدرت قدرته الانتاجية ب 37 مليون وحدة .تتكون التشكيلة الانتاجية من 75 منتج متعلقة ب 16 صنف علاجي :مرض السكر، القلب، الحساسية، أمراض بسيكولوجية و الجهاز العصبي...إلخ.

\*- دار الدواء-صيدال :صيدال (Dar El Dawa-Saidal)

تم عقد اتفاق بين صيدال و دار الدواء الأردنية على إنشاء مؤسسة مشتركة تسمى ب صيدال " بوحدة جسر قسنطينة لصناعة قطارات حيوية للعين، Collyres à biotic ، تصل القدرة الإنتاجية إلى 6ملايين وحدة منتجة بتكلفة استثمار قدرها 120 مليون دج تساهم فيه صيدال 30 . % تم إبرام هذا الاتفاق في أفريل 1999، و بدأت نشاطها فعليا في 29ماي 2002

\*-الشركة المشتركة" تافوكو ( Saidal-Acadima-Spimaco-JPM-Digromed ) "

تأسست هذه الشركة من طرف" صيدال-أكديما-سبيماكو-جي بي أم-ديغروماد "في تاريخ 8 جويلية 2000 و اطلق عليها اسم الشركة الصيدلانية العربية التاسلي Tassili Pharmaceutique Company و تختصر في اسم" TAPHCO " ، اختير موقعها في المنطقة الصناعية برويبة، تتخصص هذه الشركة في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العيون و منتجات للحقن، و قدرت قدرتها الإنتاجية ب 17 مليون وحدة بيع، وقدر رأس مالها ب 656 مليون دج، أي ما يمثل 100000 سهم و المقدر ب6.560 دج لكل واحد منها و الموزعة كما يلي:



45 % للمقيمين :صيدال ( الجزائر ) 35 % ؛ و ديغروماد ( الجزائر ) 10% %

55% لغير المقيمين :أكديما ( شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية ) 25% ، سبيماكو ( المملكة

العربية السعودية ) 20 % و JPM (الأردن ) 10. %

\*-صيدال-ميداكتا سويسرا ( Saidal-Medacta )

تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال و مجمع ميداكتا ( شركة سويسرية

متخصصة في البحث و صناعة لوازم الجراحة و الضمادات التجريبية ) على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج

ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، و أطلق على هذه الشركة اسم " صامد Samed " ، تبلغ قيمة هذا

الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة إنتاج سنويا، يقع مقر هذا المشروع في

شرشال، تساهم فيه صيدال بنسبة. 41 %

\* -صيدال-صولوفارم فارماسوتيك ( Saidal-Solpharm Pharmaceutique )

تم عقد انشاء صيدال-صولوفارم فارماسوتيك في اطار إستراتيجية الشراكة بين القطاع العام و

القطاع الخاص ينص على تصنيع المنتجات على الشكل الجاف و حقن فيما يخص الأصناف العلاجية

المضادات للروماتيزم و المضادات للسرطان و مواد التخدير Anesthésique تم تأسيس هذه المؤسسة

في 9 مارس 2004 في ولاية الطارف.

\* - صيدال-أبولماد ( Saidal-ABOLMED )

تم إبرام عقد الشراكة في 28 مارس 2004 ، يتعلق بتسويق وإنتاج موحد للمنتجات على شكل

قارورات للحقن و المضادات الحيوية من الجيل الأول و الثاني و الثالث ( Céphalosporine ) ل 11

منتج مصنوع في المركب انتوبيوتيك بالمدينة كما سيعرف هذا العقد مظاهر مختلفة أخرى في مجال

التكوين والمرافقة التقنية من طرف المجمع الروسي ABOLMED

2-اتفاقية التخصص ( التصنيع ) و اقتناء الرخص Accord de Façonnage et Acquisition

de Licence

فيما يتعلق بهذا المجال والمتمثل في صناعة الأدوية الأجنبية في مخابر صيدال، فقد تم التوقيع على عشر ( 10 ) اتفاقيات لإنتاج 43 دواء مع المخابر الأجنبية التالية: فايزر، سانوفي أفنتيس، نوفونورديسك، دار الدواء، ميدي كوبا، ميهيكو و إيمي ليلي. و قدر حجم الإنتاج الإجمالي ب 19 مليون وحدة بيع.و تنص هذه الاتفاقية على:

-صناعة بترخيص من طرف صيدال لبعض التخصصات ( المستحضرات الطبية)؛

-امتلاك ملفات التصنيع لسته منتجات

### 3-اتفاقيات شراكة التخصص ( التصنيع)

هذا النوع من الشراكة يتعلق بالمؤسسات الأجنبية التي تملك المهارة و تريد أن تنتج منتجاتها محليا و مجمع صيدال يملك المقر و التجهيزات الضرورية لتحويل و صناعة تلك المنتجات، هذه المؤسسات الأجنبية تسلم المواد الأولية و طرق الإنتاج لصيدال التي تقوم بالإنتاج مقابل إتاوة، وهذا النوع من الشراكة سمح لصيدال الاستفادة من المهارة وهذا باقتناء ملفات للصنع و كذلك التكفل بجزء من العمال من طرف المؤسسات الأجنبية لإنشاء مصنع مشترك.

و تتمثل هذه الاتفاقيات فيما يلي:

#### - \* فايزر (الولايات المتحدة الأمريكية: Pfizer ( USA )

تم توقيع عقد تصنيع بين مجمع صيدال و الشريك الأمريكي فايزر في أكتوبر 1997 ، يقتضي هذا العقد صناعة أربع ( 4 ) منتجات على مستوى فرع فارمال، قد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع و افتتحت ورشاته في 06 سبتمبر 1998 على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة من الأدوية بطاقة إنتاجية تقدر ب 30مليون وحدة بيع سنويا.

#### \*-أفنتيس فارما ( فرنساAventis Pharma )

ينص العقد على الصنع بمراحل لتسع (9) منتجات على شكلين أقراص و سوائل، انطلق

المصنع في الصنع في ماي 1998

**\*-نوفونورديسك ( الدنمارك NOVO Nordisk )**

ينص العقد على الصناعة بترخيص لدانيلاز ( Danilase ) ، و انطلقت صناعة المنتجات على شكل شراب على مستوى مركب أنتوبيوتيكال في نوفمبر 1998 ، أما فيما يخص الصناعة على شكل أقراص تصنع على مستوى فرع فارمال.

**\*-دار الدواء ( الأردن : Dar El Dawa )**

تم إبرام العقد في سنة 1997 ينص على صناعة (Processing) سبعة ( 7 ) أنواع من الأدوية على مستوى فرع فارمال بالدار البيضاء.

**\*-رام فارما ( الأردن : Ram Pharma )**

في ديسمبر 1997 تم إبرام عقد شراكة بين مجمع صيدال و الشركة الأردنية رام فارما، وذلك بهدف إنتاج ثلاث ( 3 ) منتجات من الأدوية بفرع فارمال بوحدة الدار البيضاء و تتمثل هذه المنتجات في : أمبيريزول ( Omeprazole ) ، تاموكسيفين ( Tamoxufine ) و أسيكلوفير ( Acyclovir ) .

**\*-صولوفارم : Solupharm**

يتم إنتاج أدوية على شكل أقراص نابروكزن ( Naproxene ) ، هيبنتاجيل ( Heptagyl cps ) ،

دونفلور ( Donfluor cps ) ، بريمازول - ( Primazol cps جينيريك لاب : Generic LAB

يتم إنتاج مختلف الأصناف العلاجية على شكل أقراص و مزيج معلق منها:

الأقراص ( نجوكسين Nagoxine ، دمبيريدون Domperidone ، أمبلوبين Amplopine ، أولفان

Olfen ، أورزيبام Orazepam ، دودركس Dudrex و أتريلين ( Atryline

و المزيج المعلق ( شراب ) الجيفان . Algefen

**\*- أ ج د : AGD**

تم تسجيل سنة 2006 إنتاج 225 374 وحدة بيع للمنتجات : تريمبوتين Trimebutine

على شكل شراب، لاكلولوز Lactulose و هيدروكسيزين Hydroxyzine على شكل شراب

#### -4 اتفاقيات اقتناء الرخص

في إطار الشراكة التقنية أمضى صيدال مجموعة من اتفاقيات اقتناء الرخص مع بعض المخابر الأجنبية بهدف تحويل التكنولوجيا و اكتساب المعرفة و استعمال براءات الإختراع، يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### -\*صوافاي فارم (فرنسا): ( Solvey Pharm France )

تم توقيع العقد سنة 1993 ينص على الصناعة بالترخيص لمنتجين :دوسبتالان ( Dusptalin ) لاوسيدرين ( L'acidrine ) و اللذين تم انجازهما.

#### -\* ميدي كوبا (كوبا): ( Médi Cuba Cuba )

ينص العقد على صناعة أربع (4) منتجات بمركب المضادات الحيوية بالمدينة و ذلك سنة 1998، تم تسليم ملفاتها لصيدال.

#### -\*ميهيكو (الصين): ( Méheco Chine )

الترخيص بانتاج ثلاث (3) منتجات بمركب المضادات الحيوية بالمدينة، تم العقد سنة 1998

#### -\*إلي ليلي (أمريكية): ( Elli Lilly USA )

ينص العقد الذي ابرم في 6 فيفري 1999 على صناعة سيفالوسبورين (Cephalosporines) على مستوى فرع أنتوبيوتيكال بالمدينة.

#### -\*فارما (كوبا): ( Pharma Cuba )

تم إبرام اتفاق بين فارما كوبا و صيدال في 24 ماي 2001 ، ينص على مؤسسة إنتاج الأدوية المجمعة كالتى تستعمل لعلاج الأمراض التنفسية: الربو و السل، الأمراض القلبية، مرض السيدا وأمراض الكبد.

#### -\* الإيطالي: ALLCHIM

تم توقيع اتفاق ترخيص سنة 2003 مع الشريك الإيطالي ALLCHIN ، من أجل إنتاج مضادات

حيوية للاستعمال الحيواني.

وتم إبرام شراكة مختلطة جزائرية -كويتية لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان بالمدينة الجديدة لسيدي

عبد الله، بموجب عقد وقع بالجزائر بين مجمع صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة الكويتية.

سيعطي هذا الإتفاق نفسا جديدا" للصناعة الصيدلانية الوطنية ولاسيما في مجال انتاج الادوية

المضادة للسرطان التي"لازالت تعتمد"اعتمادا كليا "على الاستيراد. وتبلغ تكلفة المشروع 25 مليون أورو

يحوز كل من الجانب الجزائري والكويتي على 49 بالمائة، في حين تعود 2 بالمائة المتبقية إلى الصندوق

الوطني للاستثمار.

ويتوقع أن ينتج المجمع في إطار هذه الشراكة 17 صنفا من الأدوية المضادة للسرطان التي لم تحدد

بعد، كما لم يكشف أيضا إن كانت من الأنواع الجافة أو السائلة أو في شكل حقن

كما تم التوقيع على عقد شراكة تكنولوجية بين مجمع "صيدال" ومخابر "نوفونورديسك" الدانماركية

لصناعة مادة الأنسولين بجميع أنواعها بمصنع قسنطينة التابع للمجمع بقيمة 15 مليون أورو.

حيث ستساهم في ضمان توفير مادة الانسولين بنفس النوعية التي تنتجها المخابر الدانماركية

والتخفيض من فاتورة استيراد الأدوية وتغطية الاحتياجات الوطنية من هذه المادة والتي تصل إلى 5

ملايين قارورة.

كل الاتفاقيات التي أبرمت في إطار الشراكة فيها مخطط تنموي يحتوي على إنشاء 06 مصانع

لإنتاج الأدوية و وحدتين للتطابق الحيوي و مركز للبحث و التطوير و كلها تدخل في إستراتيجية شاملة و

الغرض منها المساهمة في تطوير الإنتاج المحلي و تنمية الموارد البشرية.

إلا ان نلاحظ ان معظم الشراكات المبرمة من طرف صيدال تعتبر هي الشراكة الصناعية من أجل

مسايرة التطور خاصة في المجال التكنولوجي و التقني، من أجل تحقيق ميزة تنافسية و تعظيم الأرباح.

وهنا نلاحظ غياب إستراتيجية واضحة للشراكة في الإبتكار خاصة أن شراكة مثلاً مع فايزر رائد صناعة الدواء الأمريكي في مجال البحث والتطوير تعتبر بمثابة فرصة للمجمع من أجل الدخول إلى مجال الدواء الأصلي بدلاً من الجنيس.

### سادساً-ظاهرة ا لتحالفات و الإندماجات الإستراتيجية الدولية

لقد بدأت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية في صناعة الأدوية بين الشركات بعضها بعض، أو بين الشركات ومعاهد البحوث في منتصف الثمانينات، وتزايدت مع التطور الحاصل في الصناعة الدوائية، لتواجه اغلب هذه التحالفات المنافسة الشرسة التي تشهدها صناعة الادوية حالياً، وكذلك لتحقيق أهداف بحثية تطويرية في مجال تصميم الأدوية.

و الجدول التالي يوضح الإندماجات التي تمت في العالم بين بعض شركات الدواء خلال الفترة

**2012-1995 الجدول رقم(38):أهم الإندماجات بين شركات الدواء خلال الفترة 1995-2012**

1995	Glaxo	Royaume-Uni	+	Wellcome	Royaume-Uni	→	Glaxo-Wellcome
	Hoechst	Allemagne	+	Marion Merrel Dow	États-Unis	→	Hoechst Marion Roussel
	Janssen	États-Unis	+	Cilag	États-Unis	→	Janssen-Cilag
	Rhône-Poulenc Rorer	France	+	Fisons	Royaume-Uni	→	Rhône-Poulenc Rorer
1996	Ciba-Geigy	Suisse	+	Sandoz	Suisse	→	Novartis
1997	Nycomed	Norvège	+	Amersham	Royaume-Uni	→	Nycomed Amersham
	Roche	Suisse	+	Boehringer Mannheim	Allemagne	→	Roche
1999	Astra	Suède	+	Zeneca	Royaume-Uni	→	AstraZeneca
	Sanofi	France	+	Synthelabo	France	→	Sanofi-Synthelabo
	Rhône-Poulenc Rorer	France	+	Hoechst Marion Roussel	Allemagne	→	Aventis
2000	Glaxo-Wellcome	Royaume-Uni	+	SmithKline Beecham	Royaume-Uni	→	Glaxo SmithKline
	Pfizer	États-Unis	+	Warner-Lambert	États-Unis	→	Pfizer
	Pharmacia & Upjohn	États-Unis	+	Monsanto	États-Unis/Suède	→	Pharmacia Corporation
2001	Pierre Fabre	France	+	BioMérieux Alliance	France	→	BioMérieux-Pierre Fabre <sup>(1)</sup>
2002	Amgen	États-Unis	+	Immunex	États-Unis	→	Amgen
2003	Pfizer	États-Unis	+	Pharmacia	États-Unis	→	Pfizer
	Biogen	États-Unis	+	Idec Pharmaceuticals	États-Unis	→	Biogen Idec Inc
2004	Sanofi-Synthelabo	France	+	Aventis	France	→	Sanofi-Aventis
	UCB Pharma	Belgique	+	Celltech	Royaume-Uni	→	UCB Pharma
	Boiron	France	+	Dollis	France	→	Boiron
2005	Fujisawa	Japon	+	Yamanouchi	Japon	→	Astellas Pharma
	Solvay	Belgique	+	Fournier	France	→	Solvay
	Daiichi	Japon	+	Sankyo	Japon	→	Daiichi-Sankyo
	Sandoz	Suisse	+	Hexal	Allemagne	→	Sandoz
	Teva	Israël	+	Ivax	États-Unis	→	Teva
	Novartis	Suisse	+	Chiron	États-Unis	→	Novartis
2006	Bayer	Allemagne	+	Schering	Allemagne	→	Bayer Schering Pharma
	Nycomed	Danemark	+	Altana	Allemagne	→	Nycomed
	UCB Pharma	Belgique	+	Schwarz	Allemagne	→	UCB Pharma
	Merck KGaA	Allemagne	+	Serono	Italie	→	Merck Serono
2007	Schering-Plough	États-Unis	+	Organon	Pays-Bas	→	Schering-Plough
	Mylan	États-Unis	+	Merck Génériques	Allemagne	→	Mylan
	Celgène	États-Unis	+	Pharmion	États-Unis	→	Celgène
2008	Daiichi-Sankyo	Japon	+	Ranbaxy	Inde	→	Daiichi-Sankyo
2009	Pfizer	États-Unis	+	Wyeth	États-Unis	→	Pfizer
	Merck&Co	États-Unis	+	Schering-Plough	États-Unis	→	Merck&Co
	Roche	Suisse	+	Genentech	États-Unis	→	Roche
	Sanofi-Aventis	France	+	Oenobiol	France	→	Sanofi-Aventis
	Abbott	États-Unis	+	Solvay	Belgique	→	Abbott
2010	Novartis	Suisse	+	Alcon	États-Unis	→	Novartis
	Teva	Israël	+	Ratiopharm	Allemagne	→	Teva
2011	Sanofi-Aventis	France	+	Genzyme	États-Unis	→	Sanofi-Aventis
	Takeda	Japon	+	Nycomed	Suisse	→	Takeda
	Teva	Israël	+	Cephalon	États-Unis	→	Teva
2012	Watson	États-Unis	+	Actavis	Suisse	→	Watson

**Source :** leem, les entreprises du médicament en France, 2013.

يتضح مما سبق أن صناعة الدواء عامة ومجمع صيدال في خطر إذ تتعرض إلى تحديات ومشاكل منها ظاهرة التحالفات و الإندماجات بين الشركات الدوائية العالمية مما جعل السوق الدوائي محتكر من طرف هذه الشركات وهذا ما يتطلب ضرورة إقامة تحالفات إستراتيجية ( العربية-العربية، العربية - الأجنبية ) في إطار مشروعات بحثية وتسويقية بهدف اكتساب قدرات تطويرية في مجالات تصنيع المواد الخام و التكنولوجيا الحيوية، و الأصناف الخاصة ، بالإضافة إلى إعطاء أهمية لإدارة البحوث و التطوير لأن الأبحاث تعتبر من أهم متطلبات هذه الصناعة لذا يجب انفاق مبالغ ضخمة عليها سنويا و انشاء مراكز بحث وتطوير، والعمل على استقطاب الشركات العالمية و البحثية و غيرها. لإنشاء مصانع للأدوية داخل الدول العربية.

ومن خلال تحليل أنواع الشراكات المبرمة من طرف صيدال و الشراكات بين المخابر الدولية و الشركات العالمية فيما بينها، يتضح ان معظم هذه الشراكات المبرمة من طرف المجمع، لم ترقى بالمجمع من تحقيق مستوى يؤدي به إلى الابتكار، خاصة إذا تم الإعتماد على هذه الشراكات والتي تعتبر إبتكار خارجي، يمكن أن يؤدي به دخول إلى عالم الادوية الأصلية بدل الجنيسة، وتخفيض واردات الدواء، واندماج تدريجيا في الأسواق الدولية و الإقليمية.

#### **سابعا: البحث و التطوير**

إن الصناعة الصيدلانية تتطلب مستوى عالي من التقنية كونها من الصناعات ذات الخصوصية، التي تتميز باعتمادها على وظائف البحث والتطوير بصورة أساسية لضمان تنافسية عالية، فيما يجعلها اقتصاديا من الصناعات ذات الكلفة العالية التي تتطلب تجنيد أموال كبيرة في الاستثمار في عمليات البحث والتطوير، فأنماط الإنتاج تعتمد كلية على خلايا البحث بمختلف مراحلها التي تستلزم توفير سلسلة كبيرة من المخابر المجهزة بتجهيزات عالية التقنية، ويشرف عليها تقنيين ومهندسين ذو كفاءات عالية ، والى مهارة عالية في الإدارة والتسيير.



سمحت إستراتيجية الابتكار التي تبناها مركز البحث والتطوير أثناء سنوات 2005-2010 بالحصول على 15 براءة إختراع من المعهد الوطني - للملكية الصناعية، وهو ثمرة تعبئة معنوية للموارد البشرية و توفر الشروط المادية المالية، و شراكة ناجحة مع مخابر البحث الأجنبية خاصة فيما يتعلق بتطوير الأدوية ذات المنشأ النباتي ففي سنة 2007 منحت المنظمة العالمية للملكية الفكرية (OMPI)، لمركز البحث والتطوير التابع لمجمع صيدال جائزة أحسن إختراع لسنة 2007 بفضل مصفوفة التفكك السريع، كما أن مركز البحث والتطوير يعمل بالتنسيق مع المعهد الوطني للملكية الصناعية من اجل استغلال المعلومة التكنولوجية لبراءة الإختراع وهذا لحماية إنتاجها العلمي.

والجدول التالي يوضح أهم البراءات الإختراع المتحصل عليها

**الجدول رقم(39): البراءات المتحصل عليها مجمع صيدال 2005-2010**

العدد	عنوان البراءة	تاريخ الإيداع لدى inapi	تاريخ الحصول على البراءة
01	تصنيع أقراص orodispersible على أساس حمض أسيتيل الساليسيليك	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
02	تصنيع أقراص orodispersible تحتوي على براكتيمول paracétamol	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
03	عملية تصنيع مسحوق للتعليق أموكسيسيلين هيدرات Amoxicillin trihydrate بواسطة تبديل للفينيل ألانين في السكروز.	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
04	تشكيل وعملية تصنيع ضخ الإماهة المذاب	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
05	صياغة مصفوفة التفكك بسرعة (Saidaburst)	20/11/2005	الحصول عليها في 2007
06	صياغة أقراص orodispersible المغلفة القائمة على الإيبوبروفين ibuprofène	30/05/2007	الحصول عليها في 2008
07	العلاج المساعد على مكافحة السكري بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
08	إنتاج كبسولة التخسيس العشبية	05/08/2007	الحصول عليها في 2008

09	إنتاج كريم veinoprotectrice بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
10	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع الكوليسترول بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
11	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع ضغط الدم بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
12	تصنيع كبسولة orodispersibl على أساس أوندانسيرون Ondansetron	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
13	تصنيع كبسولة منشطة جنسيا بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
14	صياغة أقراص orodispersible على أساس الأولانزابين olanzapine	13/12/2007	الحصول عليها في 2008
15	عملية تصنيع أقراص تستخدم تحت اللسان تحتوي على البوبرينورفين buprénorphine	15/03/2008	الحصول عليها في 2010

المصدر: صبرينة ترغيني، مرجع سابق، ص 155.

يتضح من خلال الجدول أن حصول مجمع صيدال على البراءات توقف عام 2010، وهذا راجع

إلى سياسة المتبعة من طرف المجمع ، وتغيير الإستراتيجية وسياسة الإتكال على الدولة.

يبلغ حجم الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير لدى مجمع صيدال نسبة 1.5 % من رقم الأعمال

وهو مبلغ ونسبة قليل جدا مقارنة بما تتفقه المخابر العالمية مثل فايزر بنسبة % 15 من رقم الأعمال،

أفنتس % 17 من رقم الأعمال .والجدول التالي يوضح قيمة تكاليف الإنفاق على البحث والتطوير بمجمع

صيدال.

الجدول رقم (40) : تكاليف الإنفاق على البحث والتطوير خلال الفترة 2005-2015

السنوات	رقم الأعمال 10 <sup>3</sup> دج	نسبة الإنفاق من رقم الأعمال	تكاليف الإنفاق على البحث والتطوير 10 <sup>3</sup> دج
2005	6596274	1.5%	98944.11
2006	6942750	1.5%	104141.25
2007	7735448	1.5%	116031.72
2008	9692772	1.5%	145391.58
2009	9513280	1.5%	142699.2
2010	9105008	1.5%	136575.12

85386.21	1.5%	5692414	2011
90054.915	1.5%	6003661	2012
96992.82	1.5%	6466188	2013
146835.39	1.5%	9789026	2014
149760.66	1.5%	9984044	2015

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقاري السنوية 2005-2015

من خلال الجدول نلاحظ أن حجم الإنفاق على البحث والتطوير بالمجمع يقى مرتبط برقم الأعمال ، وانه يسجل إرتفاع ثم إنخفاض ثم إرتفاع و هذا كله راجع إلى رقم الأعمال. نلاحظ ان النسبة المخصصة للإنفاق من طرف مجمع صيدال تعتبر ضئيلة وضئيلة جدا مقارنة بالمخابر للعالمية التي تخصص نسب مقبولة مقارنة بصيدال.

**الجدول رقم (41):ميزانية البحث و التطوير في مجموعة من المخابر الصيدلانية**

G.SAIDAL	Schering ploigh	PFIZER	AVENTIS	المخابر
1.5%	13.5%	15%	17%	النسبة الموجهة للبحث و التطوير من رقم الأعمال

**المصدر:** المنشورات الداخلية لمجمع صيدال

من خلال تحليل الجدول اعلاه نلاحظ ان مجمع بإعتباره رائد الصناعة الدوائية في الجزائر و المهتم بناشطات البحث و التطوير في المجال الصيدلاني لايزال يعد بعيدا عن الوتيرة الدولية، ذلك راجع على غياب سياسة واضحة للإبتكار، وتعاني الصناعة الدوائية الجزائرية عامة ومجمع صيدال خاصة من ضعف الإنفاق على البحوث الخاصة بتطوير و إبتكار منتجات جديدة، فلا تزيد نسبة إنفاق مجمع صيدال على هذه البحوث أكثر من 1.5% ، وهو مآدى إلى تدهور أنشطة البحث و التطوير . إقتصرت هذه الأنشطة على صياغة مستحضرات جديدة لأدوية معروفة وتحسين بعضها الأخر، ولهذا السبب انخفض عدد الخبراء المختصين في هذا المجال، وإنحصر وجودهم في رجال البحث العلمي في الجامعات.

إن إبتكار دواء جديد يكلف في مجال البحث و التجريب ما بين 125 إلى 250 مليون دولار، ونظرا لأن صيدال متخصصة في إنتاج الأدوية الجنيصة أي التي سقطت منها حماية البراءة القانونية، فإن أسبقية الابتكار مستبعدة من قائمة الأسبقيات .ونظرا لعدد منتجات تشكيلة صيدال التي تفوق 200 منتج، بالإضافة إلى صعوبة تصنيف هذه التشكيلة حسب الأصناف العلاجية والأمراض المستهدفة لكل منتج دوائي (لأن الكثير من الأدوية تعالج عدة أمراض في نفس الوقت) لأنها تتطلب اختصاص في مجالي الطب والصيدلة.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطوات الإجرائية

سنقدم من خلال هذا المبحث عرضا مفصلا لمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

### المطلب الاول: عينة البحث وأسلوب جمع البيانات

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعمق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يهتم بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو الوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة مكانة الإبتكار ضمن إستراتيجية صيدال، فهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإستقرائي اللذين يهدفان إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها<sup>171</sup> وهي تتضح كالاتي:

### أولا: مجتمع وعينة الدراسة

**1-مجتمع الدراسة:**مجتمع الدراسة هو مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة أو بحث معين، اي بمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعمق بها مشكلة البحث، ويتكون

<sup>171</sup>شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام spss ، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2013، ص 65.

مجتمع الدراسة هذه من إطارات مجمع صيدال، وتم اختيار هذا القطاع لكونه قطاعا إستراتيجيا نظرا لتطورات الحاصلة في مختلف مجالاته خاصة الإنتاجية منه، ويقدر إجمالي عمال المجمع خلال سنة 2015 ب 3251 عامل. مقارنة ب 3481 عام 2014.

والجدول أدناه يبين تصنيف العمال بمجمع صيدال.

#### الجدول رقم(42):تصنيف عمال صيدال

البيانات	2010	2011	2012
إطارات	1895	1832	1860
أعوان التحكم	2016	1954	1920
أعوان التنفيذ	457	346	320
المجموع	4368	4132	4100

المصدر: من إعداد اطالبة إعتامادا على النشرات الداخلية لمجمع صيدال

الملاحظ من الجدول يولي أهمية كبرى لأعوان التحكم بمجموع 1920 ما يعادل % 45 وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة فإنها تحتاج للتقنيين في قطاع الإنتاج والصيانة وتسيير المخزون، كما يعتمد صيدال على الإطارات نظرا لدورهم الهام في المؤسسة وذلك بمجموع 1860 بنسبة % 45 أما أعوان التنفيذ يقدر عددهم ب32 بنسبة 10% .

كما أننا نلاحظ تناقص طفيف في عدد عمال مجمع صيدال من سنة لأخرى ويعود السبب في ذلك تغير حاجة صيدال للعمال تبعا للعقود التي يبرمها (الشراكة الصناعية، الشراكة بعقود التصنيع، ....) بالإضافة إلى كمية الإنتاج المقدر لكل سنة، كذلك التوجه نحو الاعتماد على الآلات والتخفيف من اليد العاملة خاصة في أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة القصدية<sup>(172)</sup> ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة ب160 إطار وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 150 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 10 استبانات (نظرا لعدم اكتمال البيانات فيها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة لدراسة 140 استبانة) وهو عدد يمكن الإفتراض أنه يمثل مجتمع الدراسة وأنه كاف لاستخدام الأساليب الإحصائية الضرورية لهذه الدراسة.

**ثانيا: أدوات الدراسة وجمع البيانات:** لتحقيق هدف الدراسة، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات<sup>173</sup>.

**1-البيانات الثانوية:** استطاعت الباحثة الوصول إلى عدد من الكتب والبحوث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى الدوريات المتخصصة والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والأجنبية، حيث اعتمدت الباحثة على هذه المصادر في بناء نموذج الدراسة وإطارها النظري.

**2-البيانات الأولية:** لغرض استكمال الجانب التطبيقي للدراسة تم توزيع الاستبيان على بعض مفردات الدراسة وحصرت جميع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحميلها باستخدام برنامج SPSS واستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة مؤشرات تدعم الموضوع.

تتكون الاستبانة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تقسم إلى جزئين رئيسيين هما:

**أ-الجزء الأول:** يحتوي متغيرات تتعمق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال أربعة متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

**ب-الجزء الثاني:** سناقش العناصر الواجب توافرها لتحقيق الإبتكار

---

<sup>172</sup> \*العينة القصدية أو الهادفة: ( Purposive Sample ) تستخدم للحصول على معلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات، إما بسبب موقعها، أو لأن بعض المعايير التي وضعها الباحث تتوافر فيها؛ أو لأنها تشمل أفضل الأشخاص القادرين على توفير المعلومات. لمزيد من المعلومات، انظر: فايز جمعة و آخرون، أساليب البحث العلمي عمان: دار الحامد، 2008 ، ص100-101.

<sup>173</sup> شفيق العتوم، نفس المرجع، ص 70.

المحور الأول: البحث و التطوير ويتضمن 5 فقرات.

المحور الثاني: التكنولوجيا ويتضمن 5 فقرات.

المحور الثالث: الإهتمام بالموارد البشري ويتضمن 6 فقرات.

ج-الجزء الثالث: ويناقش إستراتيجية المؤسسة ويتكون من 6 فقرات.

ثالثا- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة وصدقها، تم توزيع 160 استبانة ، على مفردات عينة الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات بنفسها، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الاستبانات الصالحة للتحليل، حيث تمت الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل ذاتي من المبحثن أي بأنفسهم للتأكد من صلاحية الاستبانات المستردة الذي يبلغ عددها ( 150 ) واستيفائها لتساؤلات الدراسة، ثم تدقيق بياناتها بشكل سريع حيث تبين عدم صلاحية ( 10 ) استبانة تم استبعادها نظرا لتضمنها بيانات ناقصة، حيث بلغ بذلك عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ( 140 ) استبانة. بعد التأكد من ترابط عناصر الاستبانات وعدم تناقض إجاباتها، ثم تجهيز البيانات بوضع نظام ترميز، وذلك من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والذي تم استخدامه في مجال إدخال البيانات وتبويبها ومعالجتها إحصائيا وعلى هذا الأساس تم تحميل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية

أولا- صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

**1- صدق الاستبانة:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان<sup>174</sup>.

<sup>174</sup>محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss، دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، 2010، ص 112.

## أ-صدق الظاهري

ويقوم على فكرة مدى مناسبة عبارة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين يقدر عددهم ب(5 محكمين)، من ذوي خبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة ليصبح عدد عبارات الاستبيان مكونة من 22 عبارة.

## ب-صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة .

وجرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيق على عينة استطلاعية مكونة من

15 إطارا.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الأول: الإبتكار (البحث والتطوير،التكنولوجيا،الإهتمام بالموارد

البشري).

الجدول رقم(43): الاتساق الداخلي لعبارات البحث و التطوير

النتيجة	Sig (مستوى المعنوية)	معامل الارتباط بيرسون (R) (المحسوبة)	الفقرة	الرقم
دال	0,000	0,890**	حماية إبتكاراته يعمل مركز البحث و التطوير على	1.



عن طريق براءات الإختراع				
يعمل المركز على تطوير منتجاته إعتامدا على دراسات السوق وتحديد حاجاته	0,861**	0,000	دال	2.
البحث والتطوير يعطي القدرة على إنجاز البحوث المهمة في مجال المنتجات الصيدلاني	0,943**	0,000	دال	3.
يتعاون مركز البحث و التطوير مع مخابر خارجية	0,947**	0,000	دال	4.
تحصل المجمع على براءات الإختراع يؤدي إلى زيادة إبتكاراتها	0,915**	0,000	دال	5.

قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14  
درجة الحرية = ن-1 = 15-1 = 14  
دال : معناه يوجد ارتباط معنوي بين المحور والدرجة الكلية الذي تنتمي إليه

### SPSS .V 23 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

(( بمستوى دلالة P-value 0.01 أو قيمة الاحتمال الخطأ sig\*) تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية)

أو قاعدة أخرى : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى

الدلالة 0.01 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية لعبارات البحث و

التطوير: أي أن عباراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من عباراتها

أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01 في

جميع عبارات البحث و التطوير أي يوجد ارتباط معنوي، ومنه تعتبر عبارات البحث و التطوير: صادقة

ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكنولوجيا

الجدول رقم(44): الاتساق الداخلي لعبارات التكنولوجيا

الر	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
-----	--------	----------------	-----	---------

رقم	بيرسون (R المحسوبة)	(مستوى المعنوية)	دال
1.	0,936**	0,000	يستعمل مركز البحث والتطوير تكنولوجيا متطورة
2.	0,954**	0,000	يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي
3.	0,781**	0,000	يقوم المركز بتحليل المحيط التكنولوجي
4.	0,909**	0,000	تلجأ المؤسسة من أجل الحصول على تكنولوجيا جديدة إلى شراء مؤسسات ومخابر جديدة
5.	0,968**	0,000	عدم مواكبة التكنولوجيا على مستوى المجمع

قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14  
درجة الحرية = ن - 1 = 15 - 1 = 14  
دال : معناه يوجد ارتباط معنوي بين المحور والدرجة الكلية الذي تنتمي إليه

SPSS .V 23 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

(( بمستوى دلالة 0.01 P-value أو قيمة الاحتمال الخطأ (sig)\*\* تعني مقارنة قيمة ((مستوى المعنوية)

✓ أو قاعدة أخرى : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية لعبارات المحور التكنولوجي: أي أن عباراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من عباراتها أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 في جميع عبارات المحور التكنولوجي أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر عبارات محور التكنولوجيا صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الإهتمام بالموارد البشري

الجدول رقم(45): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الإهتمام بالموارد البشري

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	Sig (مستوى)	النتيجة
-------	--------	-----------------------	-------------	---------

	(المعنوية)	(R المحسوبة)	
1.	0,000	0,985**	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الكفاءات من خلال أدائهم
2.	0,000	0,925**	تتحصل الكفاءات على أجور جيدة نظير مهامها الوظيفية
3.	0,000	0,939**	تعتبر أجور الكفاءات عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة
4.	0,000	0,905**	توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي
5.	0,000	0,939**	يوجد في المجمع قاعدة بيانات متجددة حول الكفاءات وأدائهم يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الكفاءات
6.	0,000	0,954**	هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في المجمع الحالية و المستقبلية

قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14

درجة الحرية = ن - 1 = 15 - 1 = 14

دال : معناه يوجد ارتباط معنوي بين المحور والدرجة الكلية الذي تنتمي إليه

SPSS .V 23 المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

(( بمستوى دلالة 0.01 P-value أو قيمة الاحتمال الخطأ (sig)\*\* تعني مقارنة قيمة ((مستوى المعنوية)

✓ أو قاعدة أخرى : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى

الدلالة 0.01 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية لعبارات المحور

الإهتمام بالموارد البشري: أي أن عباراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة

لكل فقرة من عباراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى

دلالة 0.01 في جميع عبارات المحور الإهتمام بالموارد البشري أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر

عبارات المحور الإهتمام بالموارد البشري صادقة ومنتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور إستراتيجية المؤسسة

الجدول رقم(46):الاتساق الداخلي لعبارات المحور إستراتيجية المؤسسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون (R المحسوبة)	Sig (مستوى المعنوية)	النتيجة
1.	تعتمدون على الإبتكار عند صياغة إستراتيجية المجمع	0,555*	0,032	دال
2.	يقوم المجمع بإستبدال بعض منتجات,بمنتجات جديدة جديدة	0,549*	0,034	دال
3.	يسعى المجمع إلى إكتساب مزايا تنافسية	0,907**	0,000	دال
4.	يسعى المجمع إلى تقديم منتج جديد لا يقدمه غيره	0,795**	0,000	دال
5.	يتم وضع مختلف الإستراتيجيات بإشراك معظم أفراد المجمع	0,541*	0,037	دال
6.	يطمح المجمع إلى توسيع الأسواق، وإنتاج منتجات جديدة	0.825	0,000	دال
<p>قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية14 درجة</p> <p>الحرية = ن - 1 = 15 - 1 = 14</p> <p>قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية14</p> <p>دال : معناه يوجد ارتباط معنوي بين المحور والدرجة الكلية الذي تنتمي إليه</p>				

SPSS .V 23 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

(( بمستوى دلالة 0.01 P-value أو قيمة الاحتمال الخطأ sig)\*\* تعني مقارنة قيمة ((مستوى المعنوية)

(( بمستوى دلالة 0.05 P-value أو قيمة الاحتمال الخطأ sig)\* تعني مقارنة قيمة ((مستوى المعنوية)

✓ أو قاعدة أخرى : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى

الدلالة 0.01 ، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية لعبارات المحور

إستراتيجية المؤسسة أي أن عباراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل

فقرة من عباراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى

دلالة 0.01 و 0.05 في جميع عبارات المحور إستراتيجية المؤسسة أي يوجد ارتباط معنوي ومنه

تعتبر عبارات المحور إستراتيجية المؤسسة صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه

#### -صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف

التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة

الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(47):صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان	
دال	0,001	0,750**	1	المحور البحث و التطوير
دال	0,016	0,609*	2	المحور التكنولوجيا
دال	0,000	0,881**	3	الإهتمام بالموارد البشري
دال	0,000	0,957**		الجزء الإبتكار
دال	0,000	0,881**		الجزء إستراتيجية المؤسسة
الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان				

قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 درجة الحرية = ن-1 = 15-14 = 1

قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14

دال : معناه يوجد ارتباط معنوي بين المحور والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان

SPSS .V 23 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان

دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة:

أ- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول التالي يبين معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان:

الجدول رقم(48): قيمة معامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ	محاور الاستبيان	
ثابت	5	0,864	1	المحور البحث و التطوير
ثابت	5	0,963	2	المحور التكنولوجيا
ثابت	6	0,895	3	الإهتمام بالموارد البشري
ثابت	16	0,946	الجزء الإبتكار	
ثابت	06	0,945	الجزء إستراتيجية المؤسسة	
ثابت	22	0,916	جميع فقرات الاستبيان	

SPSS .V 23 المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين ( 0.963 أعلى قيمة للمعامل ، 0,864أدنى قيمة للمعامل ) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.916 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة أي ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرومباخ، تتراوح بين ( 0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرومباخ هو : 0.6 .

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

## ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات إجابات أفراد العينة على عبارات أداة الدراسة وأيضا اختيار الأدوات الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات وحتى تكون النتائج أكثر دقة يجب أولا تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة المتعلقة ب إجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها وتحليلها، هل يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع ( طريقة اختبار Shapiro-Wilk، ، اختبار كلمنجراف سيمرنوف ، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقاطع) حيث هناك نوعان من الطرق الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

- الاختبارات المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.
- الاختبارات غير المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي طبيعي.

### 1-اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة اختبار كلمنجراف سيمرنوف

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولا أن نتعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية.

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig ) اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.

الجدول رقم(49): قيمة الإحصائية للاختبار كلمنجراف سيمرنوف

مستوى المعنوية Sig	القيمة الإحصائية	محاور المقياس
0,200*	0,179	1 المحور البحث و التطوير
0,115	0,267	2 المحور التكنولوجيا
0,200*	0,166	3 التوجه الإهتمام بالموارد البشري
0,200*	0,171	الجزء الإبتكار



## SPSS .V 23 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية **sig** أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي ومن ثم سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية لتحليل إجاباتهم ولاختبار الفرضيات الدراسة، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية -تحليل النتائج و تفسيرها

## المطلب الأول: تحليل و تفسير اتجاهات عينة الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V23) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات إحصائية معلمية ، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية كذلك الأشكال البيانية كما يلي :

## 1-الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية ،

الانحرافات المعيارية، من أجل وصف المتغيرات العامة ومتغيرات البحث

## 2-المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها،

وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب

(03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وهو يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط .

## 3-الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة

أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة

فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر

مصدقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط

الحسابي المرجح بينها.

4- تحليل الانحدار البسيط: يقوم بتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها.

: يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي  $5R^2$ -معامل التحديد يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

6- اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

7- اختبار (Shapiro-Wilk): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة

المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتم التطرق في هذا المطلب إلى خصائص عينة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات و

إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وأهمية متغيرات الدراسة في مجمع صيدال

أولاً-دراسة خصائص أفراد العينة

بشان خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، فيمكن توضيحها على النحو التالي:

الجدول رقم(50): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

المتغيرات		%	التكرار
الجنس	أنثى	52,1	73
	ذكر	47,9	67
السن	أقل من 30 سنة	12,9	18
	30-40 سنة	41,4	58
	41-50	45,0	63
	أكثر من 50 سنة	0,7	1

46	32,9	ليسانس	المؤهل العلمي
44	31,4	مهندس	
24	17,1	ماجستير	
26	18,6	دكتوراه	
13	9,3	1-5 سنوات	الخبرة المهنية
30	21,4	6-10 سنوات	
67	47,9	11-15 سنة	
30	21,4	أكثر من 15 سنة	
140	100,0		المجموع

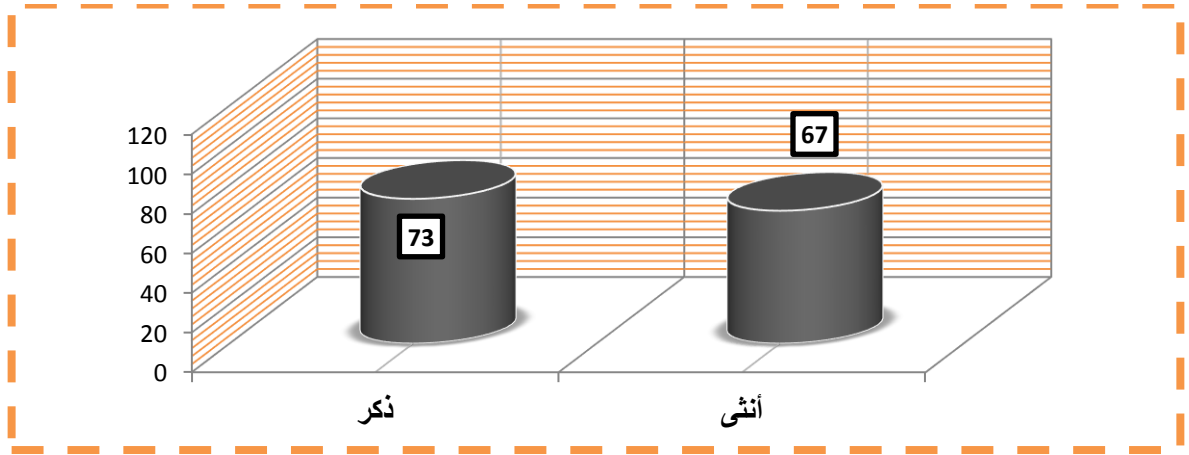
SPSS .V 23 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يتضح من الجدول أعلاه: أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة الذكور بلغت 47.9

% ونسبة الإناث 52.70% من إجمالي عينة الدراسة والشكل أدناه يوضح تكرارات توزيع أفراد العينة.

الشكل رقم(19): عرض بياني لتكررات توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

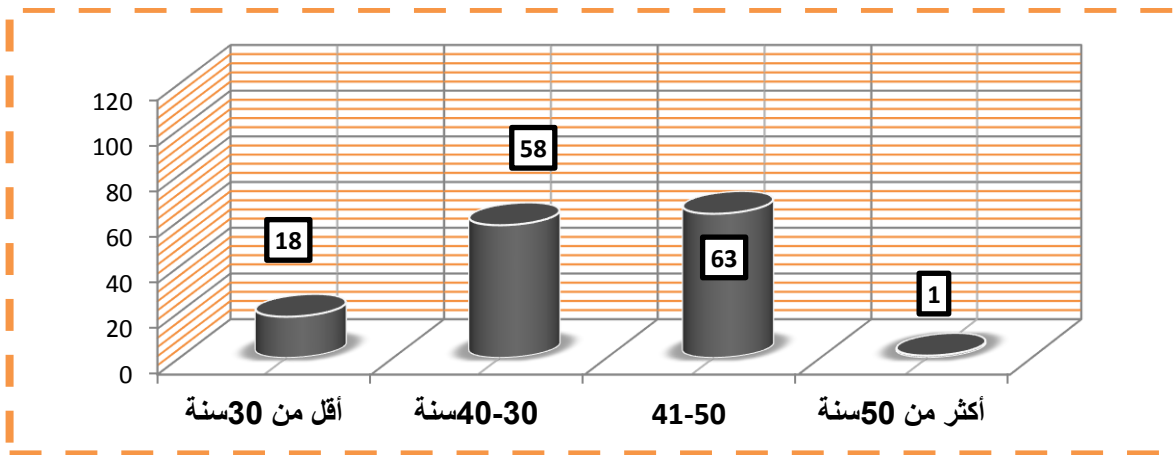


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.. V23

ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتضح من الجدول أعلاه: أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بنسبة 12.9 % لفئة أقل من 30 سنة ونسبة 41.40% بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ونسبة 45.0 لصالح الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة ونسبة 0.7 لصالح فئة أكثر من 31 سنة.. والشكل أدناه يوضح تكرارات توزيع أفراد العينة :

الشكل رقم(20): عرض بياني لتكررات توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

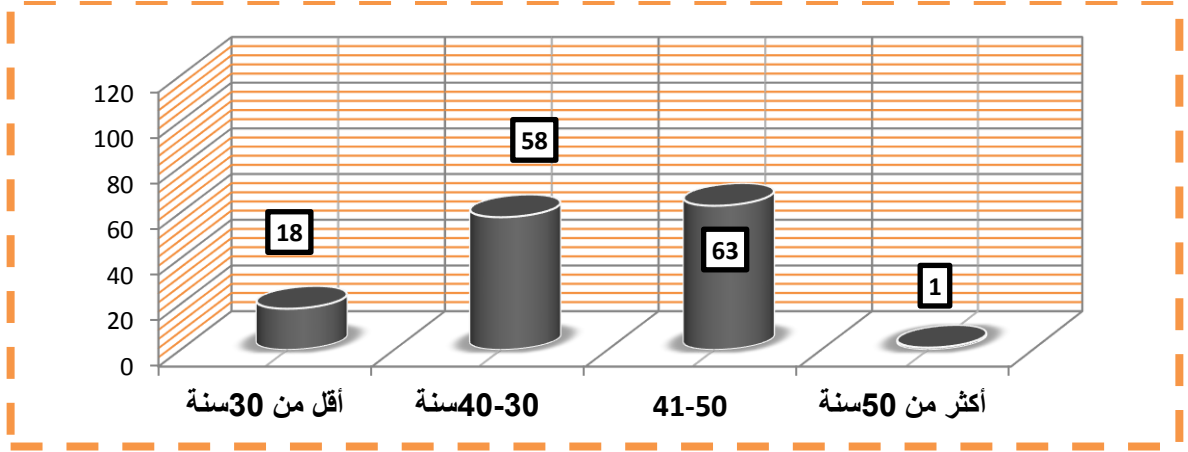


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.. V23

ج- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يتضح من الجدول أعلاه: أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 32.90% للمبوهين ذات مستوى ليسانس في حين بلغت نسبة المبوهين ذات مستوى مهندس 31.40% وبنسبة 17.1 لصالح مستوى ماجستير وبنسبة 18.60 لصالح مستوى دكتوراه والشكل أدناه يوضح تكرارات تكرارات توزيع افراد العينة :

الشكل رقم(21): عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.. V23

#### د- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

يتضح من الجدول أعلاه: أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 9.30% للمبوهين الذين بلغت خبرتهم أقل من 5 سنوات، وبنسبة 21.40% للذين بلغت خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، في حين نجد أن نسبة 47.90% من المبوهين كانت خبرتهم من 11 إلى 15 سنة وبنسبة 21.40% لصالح أكثر من 10 سنوات.

والشكل أدناه يوضح تكرارات توزيع افراد العينة



المدى لتحديد طول الفئة = ( أعلى درجة ( موافق بشدة) - أدنى درجة ( غ. م .تماما) ) / عدد المستويات المتوفرة أو الدرجات الموافقة ، حيث حددنا ثلاث مستويات (منخفض، متوسط ، مرتفع).

إن طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $( 5-1)/3 = 1.333$  حيث نحصل على مجالات كما يلي :

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 2.333	من 2.333 إلى 3.666	من 3.666 إلى 5
درجة الموافقة	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية 5-----100 % 2.333-----س	اقل من 46.66 %	من 46.66 % إلى 73.32 %	أكثر من 73.32 %

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الجزء الإبتكار

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: البحث و التطوير

الجدول رقم(51): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول:البحث و التطوير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة
1.	يعمل مركز البحث و التطوير على حماية إبتكاراته عن طريق براءات الإختراع	2.227	0.4393	46.06%	منخفضة
2.	يعمل المركز على تطوير منتجاته إعتقادا على دراسات السوق وتحديد حاجاته	2.317	0.3337	41.28%	منخفضة
3.	البحث والتطوير يعطي القدرة على إنجاز البحوث المهمة في مجال المنتجات الصيدلانية	2.151	0.2086	39.42%	منخفضة

4.	يتعاون مركز البحث و التطوير مع مخابر خارجية	2.013	0.2655	47.86%	منخفضة
5.	تحصل المجمع على براءات الإختراع يؤدي إلى زيادة إبتكاراتها	2.120	0.3176	31.14%	منخفضة
<b>مستوى البحث و التطوير بالمؤسسة محل الدراسة</b>					
		2.165	0.3917	41.15%	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'يعمل المركز على تطوير منتجاته إعتامادا على دراسات السوق وتحديد حاجاته': نلاحظ انها احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 2.317 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة أي انه لا يعمل المركز على تطوير منتجاته إعتامادا على دراسات السوق وتحديد حاجاته وهذا بنسبة 41.28% حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 0,3337.

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'يعمل مركز البحث و التطوير على حماية إبتكاراته عن طريق براءات الإختراع': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,227 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة أي انه لا يعمل مركز البحث و التطوير على حماية إبتكاراته عن طريق براءات الإختراع وهذا بنسبة 46,06% حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 0,4339.

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'البحث والتطوير يعطي القدرة على إنجاز البحوث المهمة في مجال المنتجات الصيدلانية': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,151 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة أي ان البحث والتطوير يعطي القدرة على إنجاز البحوث



المهمة في مجال المنتجات الصيدلانية بدرجة منخفضة وهذا بنسبة 39,42% حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف المعياري البالغ: 0,2086.

**تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'تحصل المجمع على براءات الإختراع يؤدي**

**إلى زيادة إبتكاراتها':** نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,120 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة أي ان تحصل المجمع على براءات الإختراع يؤدي إلى زيادة إبتكاراتها ولكن بدرجة منخفضة هذا بنسبة 31,14% حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف المعياري البالغ: 0,3176.

**تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'يتعاون مركز البحث و التطوير مع مخابر**

**خارجية':** نلاحظ انها احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,013 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة أي انه يتعاون مركز البحث و التطوير مع مخابر خارجية وهذا بنسبة 47,86% حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف المعياري البالغ: 0,2655.

**وبصفة عامة نجد أن :**

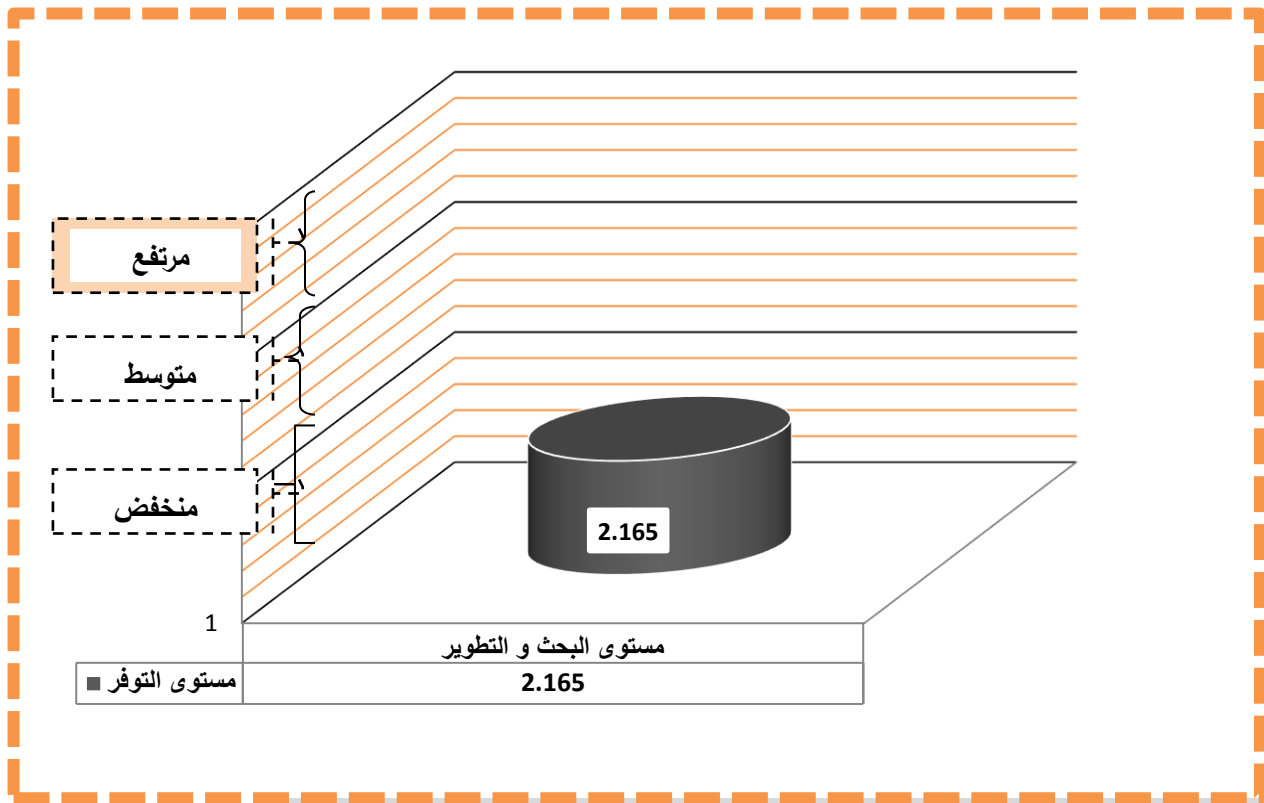
المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البحث و التطوير: بلغ 2.165 وهو

ضمن مجال متوسط (من 1 إلى 2.333) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ووافقون على أن

مستوى البحث و التطوير بمجمع صيدال -متوفر بدرجة منخفضة وهذا بنسبة % 41.15 حسب

وجهة نظرهم .

الشكل رقم(23): مستوى البحث و التطوير في مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج

EXCEL.v2010

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور: التكنولوجيا

الجدول رقم(52): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور: التكنولوجيا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة
6.	يستعمل مركز البحث والتطوير تكنولوجيا متطورة	3,293	0.9174	65,86%	متوسطة
7.	يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناءا على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي	3,321	0.8672	66,42%	متوسطة
8.	يقوم المركز بتحليل المحيط التكنولوجي	2,979	0.8689	59,58%	متوسطة
9.	تلجأ المؤسسة من أجل الحصول على تكنولوجيا جديدة إلى شراء مؤسسات ومخابر جديدة	3,071	1,0010	61,42%	متوسطة
10.	عدم مواكبة التكنولوجيا على مستوى المجمع	3,093	1,1310	61,86%	متوسطة
	مستوى التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة	3,151	0.513	63,02%	متوسطة

من خلال الجدول أعلاه نجد :

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناءا على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي': نلاحظ انها احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,321 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة أي انه يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناءا على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي وهذا بنسبة %66,42 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 0,8672.

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'يستعمل مركزالبحث والتطوير تكنولوجيا متطورة': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,293 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة أي انه يستعمل مركزالبحث والتطوير تكنولوجيا متطورة وهذا بنسبة %65,86 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 0,9174.

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'عدم مواكبة التكنولوجيا على مستوى المجمع': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,093 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة أي انه عدم مواكبة التكنولوجيا على مستوى المجمع وهذا بنسبة %61,86 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 1,131.

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'تلجأ المؤسسة من أجل الحصول على تكنولوجيا جديدة إلى شراء مؤسسات ومخابر جديدة': نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,071 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم

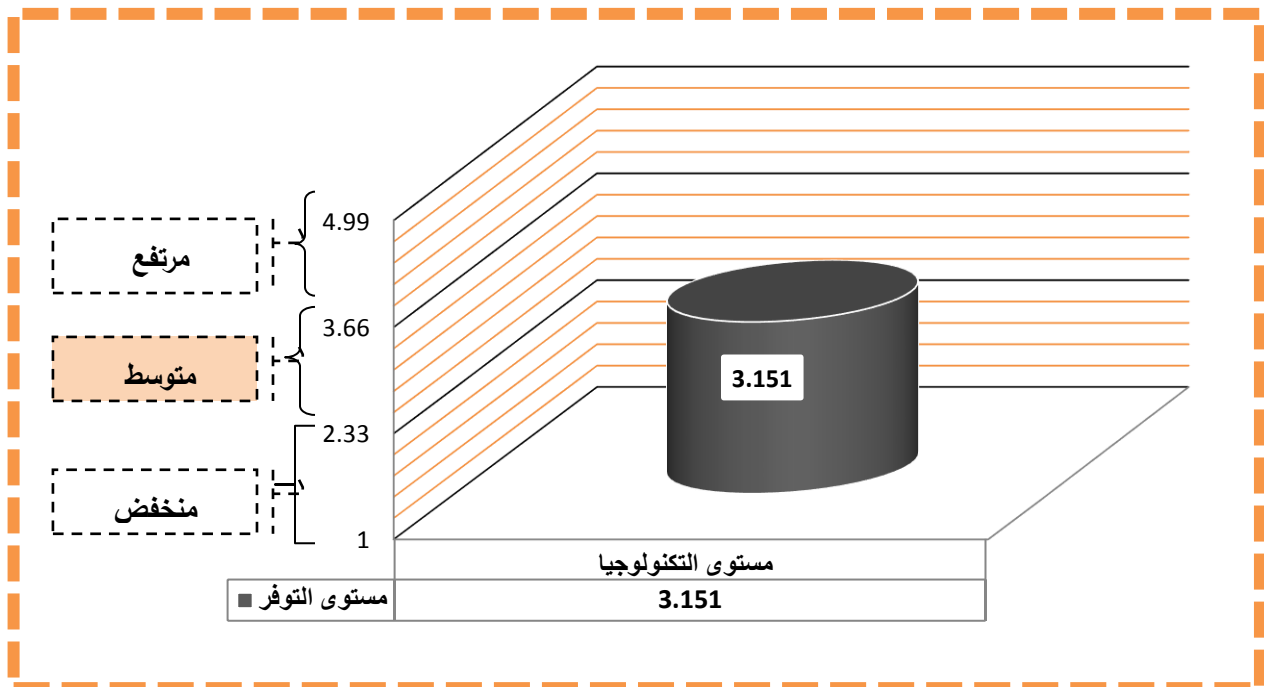
موافقون وبدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة أي انه تلجأ المؤسسة من أجل الحصول على تكنولوجيا جديدة إلى شراء مؤسسات ومخابر جديد وهذا بنسبة %61,42 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف المعياري البالغ: 1,001.

تحليل رأي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'يقوم المركز بتحليل المحيط التكنولوجي': نلاحظ انها احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,979 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة أي انه يقوم المركز بتحليل المحيط التكنولوجي وهذا بنسبة %59,58 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف المعياري البالغ: 0,8689.

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات التكنولوجيا: بلغ 3.151 وهو ضمن مجال متوسط (من 2.333 إلى 3.666) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ووافقون على أن مستوى التكنولوجيا بمجمع صيدال - متوفر بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 63.02% حسب وجهة نظرهم

الشكل رقم(24): مستوى التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة



## 1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإهتمام بالموارد البشري

الجدول رقم(53): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإهتمام بالموارد البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة
.11	تعمل إدارة الموارد البشرية عمى تطوير أداء الكفاءات م تقييم أدائهم	3,814	0.8275	76,28%	مرتفعة
.12	تتحصل الكفاءات على أجور جيدة نظير مهامها الوظيفية	3.667	0.7565	73,14%	مرتفعة
.13	تعتبر أجور الكفاءات عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة	3,350	0.8390	67,00%	متوسطة
.14	توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي	3,214	0.9948	64,28%	متوسطة
.15	يوجد في المجمع قاعدة بيانات متجددة حول الكفاءات وأدائهم يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الكفاءات	3,443	1,0407	68,86%	متوسطة
.16	هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في المجمع	3,286	1,0681	65,72%	متوسطة
	<b>مستوى الإهتمام بالموارد البشري بالمؤسسة محل الدراسة</b>	<b>3,460</b>	<b>0.5118</b>	<b>69,20%</b>	<b>متوسطة</b>

SPSS .V 23 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه نجد :

تحليل رأي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم: نلاحظ انها احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,814 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة أي ان المجمع يعمل على تطوير الكفاءات من خلال تقييم أدائهم وهذا بنسبة %76,28 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 0,8275.

تحليل رأي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : تتحصل الكفاءات على أجور جيدة نظير مهامها الوظيفية " :نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ:

3,667 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة ، أي أن الكفاءات تتحصل على أجور جيدة نظير مهامها الوظيفية هذا بنسبة %73,14 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف المعياري البالغ: 0,7565

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : تعتبر أجور الكفاءات عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة ' :نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,443 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة أي تعتبر أجور الكفاءات عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة وهذا بنسبة %68,86 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف المعياري البالغ: 1,0407.

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي: نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,35 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة توجد حوافز تشجع على تحسين و تطوير المسار الوظيفي وهذا بنسبة %67,00 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف المعياري البالغ: 0,839.

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : يوجد في المجمع قاعدة بيانات متجددة حول الكفاءات وأدائهم يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الكفاءات ' :نلاحظ انها احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,286 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة يوجد في المجمع قاعدة بيانات متجددة حول الكفاءات وأدائهم يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الكفاءات وهذا بنسبة %65,72 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف المعياري البالغ: 1,0681.

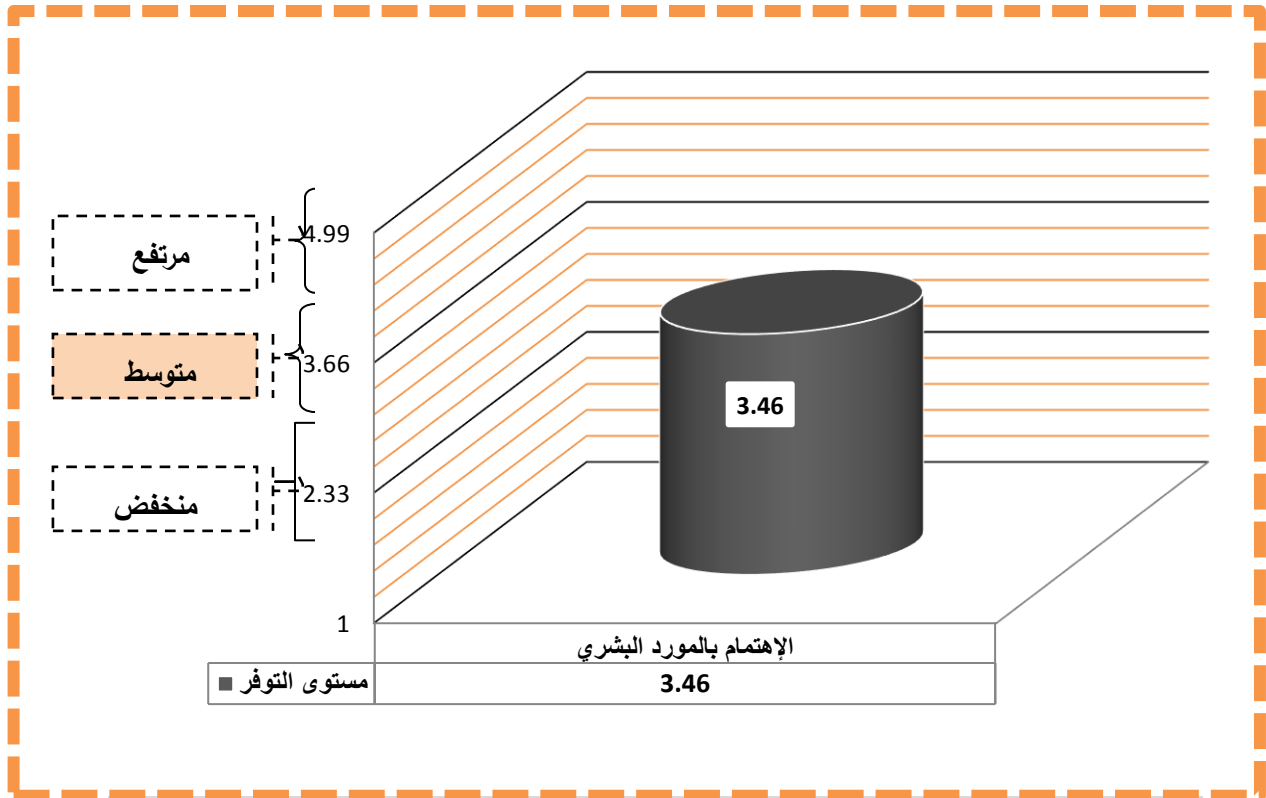
تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في

**المجمع** "نلاحظ انها احتلت المرتبة السادسة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,214 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة أي هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في المجمع وهذا بنسبة %64,28 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 0,9948.

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات الإهتمام بالموارد البشري: بلغ 3.460 وهو ضمن مجال متوسط (من 2.333 إلى 3.666) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى الإهتمام بالموارد البشري بمجمع صيدال - متوفر بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 69.20% حسب وجهة نظرهم

الشكل رقم (25): مستوى الإهتمام بالموارد البشري في مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج v2010

EXCEL.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات جزء إستراتيجية المؤسسة -

الجدول رقم(54): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات جزء إستراتيجية المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة
.17	تعتمدون على الإبتكار عند صياغة إستراتيجية المجمع	3,350	0.8970	67,00%	متوسطة
.18	يقوم المجمع بإستبدال بعض منتجات,بمنتجات جديدة	3,271	0.9123	65,42%	متوسطة
.19	يسعى المجمع إلى إكتساب مزايا تنافسية	3,329	0.9704	66,58%	متوسطة
.20	يسعى المجمع إلى تقديم منتج جديد لا يقدمه غيره	3,186	1,0701	63,72%	متوسطة
.21	يتم وضع مختلف الإستراتيجيات بإشراك معظم أفراد المجمع	3,029	1,1055	60,58%	متوسطة
.22	يطمح المجمع إلى:توسيع الأسواق، وإنتاج منتجات جديدة	3,522	1,1476	70,44%	متوسطة
	<b>مستوى إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة</b>	<b>3,280</b>	<b>0.6596</b>	<b>65,60%</b>	<b>متوسطة</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'يطمح المجمع إلى:توسيع الأسواق، وإنتاج منتجات جديدة':نلاحظ انها احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,522 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة أي ان يطمح المجمع إلى:توسيع الأسواق، وإنتاج منتجات جديدوهذا بنسبة %70,44حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ:1,1476.

تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة : 'تعتمدون على الإبتكار عند صياغة إستراتيجية المجمع':نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,35 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في



إجابتهم على العبارة أي انتعمدون على الإبتكار عند صياغة إستراتيجية المجموعه هذا بنسبة  
%67,00 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 0,897.

**تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة :** 'يسعى المجمع إلى إكتساب مزايا  
تنافسية': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي بلغ:  
3,329 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجابتهم  
على العبارة أي انيسعى المجمع إلى إكتساب مزايا تنافسية وهذا بنسبة %66,58 حسب وجهة نظرهم،  
كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 0,9704.

**تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة :** 'يقوم المجمع بإستبدال بعض  
منتجات,بمنتجات جديدة': نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط  
حسابي بلغ: 3,271 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في  
إجابتهم على العبارة أي ان يقوم المجمع بإستبدال بعض منتجات,بمنتجات جديدة وهذا بنسبة  
%65,42 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 0,9123.

**تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة :** 'يسعى المجمع إلى تقديم منتج جديد لا  
يقدمه غيره': نلاحظ انها احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط حسابي  
بلغ: 3,186 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في إجابتهم  
على العبارة أي انيسعى المجمع إلى تقديم منتج جديد لا يقدمه غيره وهذا بنسبة %63,72 حسب  
وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ: 1,0701.

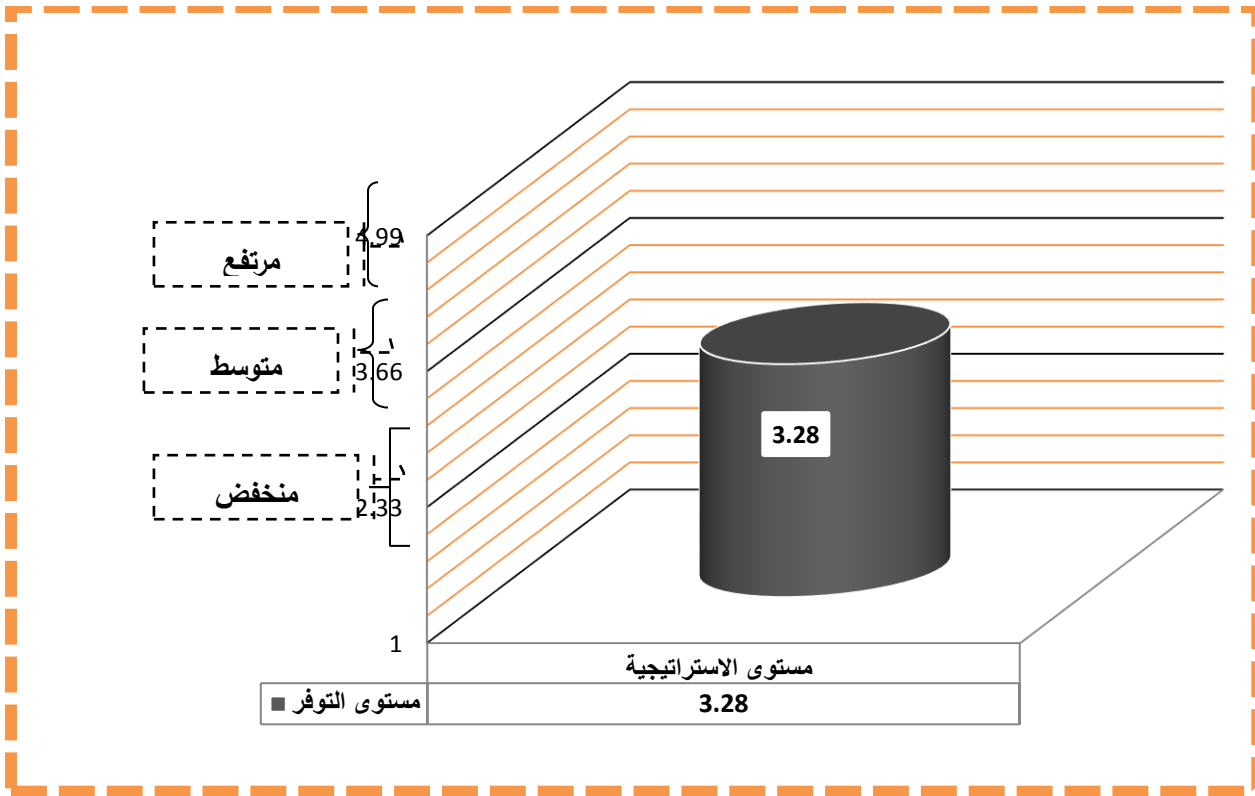
**تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة :** 'يتم وضع مختلف الإستراتيجيات بإشراك  
معظم أفراد المجمع': نلاحظ انها احتلت المرتبة السادسة من حيث اهميتها لدى افراد العينة بالمتوسط  
حسابي بلغ: 3,029 ويشير الى أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة انهم موافقون وبدرجة متوسطة في

إجابتهم على العبارة أي انيتم وضع مختلف الإستراتيجيات بإشراك معظم أفراد المجموعه هذا بنسبة  
%60,58 حسب وجهة نظرهم، كما انه من قيمة الانحراف معياري البالغ:1,1055.

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات إستراتيجية المؤسسة:  
بلغ 3.28 وهو ضمن مجال متوسط (من 2.33 إلى 3.66) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية  
ويوافقون على أن مستوى إستراتيجية المؤسسة مجمع صيدال - متوفر بدرجة متوسطة وهذا  
بنسبة %65.60 حسب وجهة نظرهم .

الشكل رقم(26): مستوى استراتيجية مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج

EXCEL.v2010

1-تحديد أكثر المتغيرات أهمية في المؤسسة محل الدراسة ( أكثر توفرا):

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، نقوم بتحديد أكثر المتغيرات

أهمية في المؤسسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

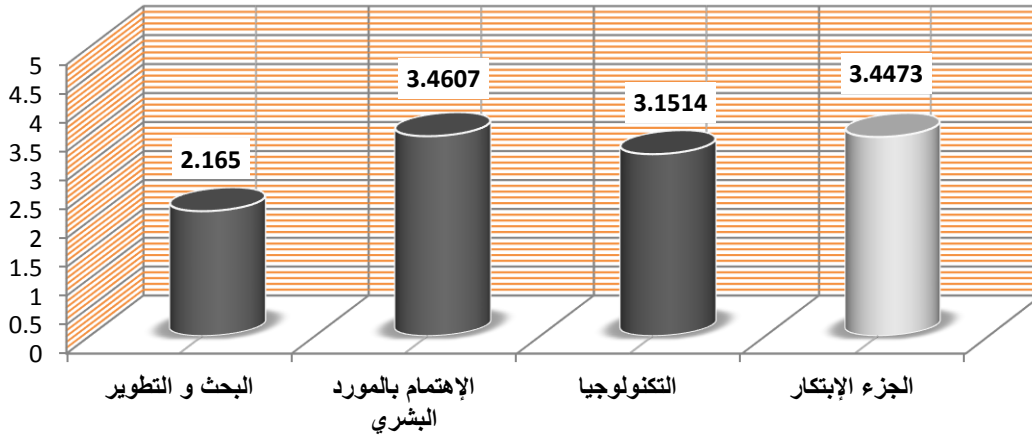
الجدول رقم (55): مستوى توفرترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر	الأهمية النسبية	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تغيرات	ا لرقم
03	منخفضة	51,41%	0.3917	2,165	البحث و التطوير	.1
02	متوسط	%63,03	0.51335	3,1514	التكنولوجيا	.2
01	متوسط	%69,21	0.51189	3,4607	الإهتمام بالموارد البشري	.3
	متوسط	%68,95	0.42045	3,4473	الجزء الإبتكار	
	متوسط	%65,61	,659640	3,2807	الجزء إستراتيجية المؤسسة	

SPSS .V 23 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه: يتبين لنا مستويات واهمية متغيرات الدراسة وترتيبهم بالمؤسسة محل الدراسة كمايلي: بالنسبة لمتغيرات الإبتكار فإن متغير الإهتمام بالموارد البشري احتل المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت %69,21 يليه متغير التكنولوجيا بنسبة %63,03 يليه البحث و التطوير بنسبة %41,15 وأن نسبة الإجمالية لمتغيرات الإبتكار بالمؤسسة مجمع صيدال هي %68.95 في حين أن نسبة تبني الاستراتيجية بالمؤسسة بلغت %65.61. وعليه وجب علينا معرفة مدى مكانة الإبتكار ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة

## الشكل رقم(27):مستوى توفرترتيب اهمية متغيرات الدراسة بمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج

EXCEL.v2010

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور وتحديد مستوى أهمية النسبية لكل متغير وهذا من خلال اختبار وجب علينا معرفة ما مكانة الإبتكار ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال فرضيات الدراسة وعليه سوف نحدد مدى وجود علاقة المتغير المستقل مع المتغيرات التابعة، وكذا نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، إضافة إلى معرفة قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع إذا تغير المستقل بوحدة واحدة.

( $F$  وإثبات ذلك (صحة الفرضيات) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل تحديد ( التفسير من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات و كذلك عن مدى مساهمة ودور المتغير المستقل في المتغير التابع لدى مؤسسة محل الدراسة - وذلك من خلال معامل : وهو محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة التي  $R^2$  التحديد (التفسير) يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارجة عن متغيرات الدراسة وكذا للخطأ العشوائي<sup>175</sup>.

<sup>175</sup> ثائر فيصل، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط01، عمان الأردن، 2013، ص 150.

وعليه نحدد مجالات  $R^2$  كما يلي :  $(0 - 1) / 3 = 0.333$  حيث (رقم 03 معناه ثلاثة مستويات

للتفسير : منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

للتفسير : منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

مجال معامل التحديد $R^2$	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
دور مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	أقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %

وتحديد قيمة تأثير من خلال معاملات الانحدار البسيط

( فيشر )  $F$  ملاحظة قاعدة قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية هي إذا كانت قيمة

أقل من مستوى الدلالة  $0.05$  .  $SIG$  الجدولية أو قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من القيمة

1- اختبار الفرضية الرئيسة: والمتمثلة في:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة الابتكار ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى

الدلالة  $0.05$  .

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك بغية تحديد العلاقة بين

المتغيرين التابع والتمثل في قرارات المزيج التسويقي وبين المتغير المستقل نظام المعلومات التسويقية

وقد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(56): يبين تحليل التباين و الانحدار البسيط لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,001	3,527	1,550	0.102	0,320	0,000	15,745
		Constant				
0,000	3,968	0,502				
<p>قيمة F المجدولة 3.918: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 138) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 140 - 138 = 2</p>						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

تشير معطيات هذا الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي وجود دور للابتكار ضمن استراتيجية مجمع صيدال )، ويؤكد ويفسر معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة: 15.745 أكبر من قيمة F المجدولة: 3.918 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (138 ، 1)، وكذا قيمة SIG=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط r=0.320 إلى وجود علاقة طردية أو ارتباط معنوي بين المتغيرين .

كما انه ومن خلال الجدول نجد متغير الابتكار فسر أو له مكانة ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال بنسبة % 10.20 وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> 0.102 وهي قيمة منخفضة.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أنه : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة الابتكار ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .

اختبار الفرضيات الفرعية : تندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية والتي تتجسد في

ثلاثة فرضيات تم عرض نصها واختبارها فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة البحث والتطوير ضمن إستراتيجية

مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .

ولقد استخدم في اختبار صحة هذه الفرضية الانحدار البسيط التي أفرزت نتائجها كمايلي:

الجدول رقم(57):يبين تحليل التباين و الانحدار البسيط لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
قيمة المحسوبة	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R <sup>2</sup>	B	t	مستوى المعنوية (SIG)
					Constant	5,796	0,000
10,769		0,001	0.269	0.072	البحث والتطوير	3,282	0,001

قيمة F المجدولة 3.918: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 138)  
حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات =  
138 = 2 - 140

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

تشير معطيات هذا الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي

وجود دور للابتكار ضمن إستراتيجية مجمع صيدال )، ويؤكد ويفسر معنوية هذا الدور قيمة F

المحسوبة: 10.769 أكبر من قيمة F المجدولة: 3.918 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية

(138 ، 1)، وكذا قيمة SIG=0.001 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تشير قيمة معامل

الارتباط r=0.269 إلى وجود علاقة طردية أو ارتباط معنوي بين المتغيرين .



كما انه ومن خلال الجدول نجد متغير البحث والتطوير فسر أو له مكانة ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال بنسبة 7.20% وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.072$  وهي قيمة منخفضة.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أنه : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة البحث والتطوير ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .  
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة التكنولوجيا ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .

ولقد استخدم في اختبار صحة هذه الفرضية الانحدار البسيط التي أفرزت نتائجه كمايلي:

الجدول رقم(58):يبين تحليل التباين و الانحدار البسيط لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R <sup>2</sup>	B	t	مستوى المعنوية (SIG)
11,162	0.001	0.274	0.075	Constant	6,469	0.000
				التكنولوجيا	3,341	0.001

قيمة F المجدولة 3.918: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 138)  
حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات =  
138 = 2 - 140

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

تشير معطيات هذا الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي وجود دور للابتكار ضمن استراتيجية مجمع صيدال، ويؤكد ويفسر معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة: 11.162 أكبر من قيمة F المجدولة: 3.918 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية

(138، 1)، وكذا قيمة  $SIG=0.001$  أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تشير قيمة معامل

الارتباط  $r=0.274$  إلى وجود علاقة طردية أو ارتباط معنوي بين المتغيرين

كما انه ومن خلال الجدول نجد متغير التكنولوجيا فسر أو له مكانة ضمن إستراتيجية مؤسسة

مجمع صيدال بنسبة 7.50% وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2=0.075$  وهي قيمة منخفضة.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أنه : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة

التكنولوجيا ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة الإهتمام بالموارد البشري ضمن

إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .

ولقد استخدم في اختبار صحة هذه الفرضية الانحدار البسيط التي أفرزت نتائج كمايلي:

الجدول رقم(59):يبين تحليل التباين و الانحدار البسيط لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معنوية الكلية لنموذج الانحدار k			القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
قيمة المحسوبة	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	$R^2$	B	t
					Constant	6,077
7,449		0,007	0,226	0,051	الإهتمام بالموارد البشري	2,729

قيمة F المجدولة 3.918: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 138) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 140 - 2 = 138

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

تشير معطيات هذا الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي وجود دور للابتكار ضمن استراتيجية مجمع صيدال )، ويؤكد ويفسر معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة: 7.449 أكبر من قيمة F المجدولة: 3.918 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (138، 1)، وكذا قيمة  $SIG=0.007$  أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط  $r=0.226$  إلى وجود علاقة طردية أو ارتباط معنوي بين المتغيرين

كما انه ومن خلال الجدول نجد متغير الإهتمام بالموارد البشري فسر أو له مكانة ضمن إستراتيجية مجمع صيدال بنسبة 5% بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.051$  وهي قيمة منخفضة

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أنه : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة

المورد البشري ضمن إستراتيجية مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05

## الخاتمة

استهدفت الدراسة التطبيقية بشكل أساسي تحليل وتفسير لما جاء من اجابات إشارات مجمع صيدال حول مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المجمع .ومن خلال الدراسة والتحليل لهذه الآراء تم اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة والتوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

**الفرضية الرئيسة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة الابتكار ضمن إستراتيجية مؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05 .

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة البحث والتطوير ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمكانة التكنولوجيا ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05 .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإهتمام بالموارد البشري ضمن إستراتيجية مؤسسة مجمع صيدال عند مستوى الدلالة 0.05

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

لا يمكن الإختلاف حول أهمية الإبتكار بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية ومكانة في السوق، خاصة أن الميزة التنافسية لم تعد مختصرة في خفض الأسعار وتقليل الأرباح مع ضمان جودة عالية، وذلك نظرا لاحتدام المنافسة ووصولها إلى غروتها بسبب وصول الأسواق إلى مرحلة النضج، أن أغلب المؤسسات تنشط في بيئة تنافسية شديدة، مما يوضح ضرورة تبني إستراتيجية إبتكارية من طرف المؤسسات، حيث يعتبر الإبتكار المصدر الأول للتطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم اليوم ، ويحتل مكانة ذات أهمية قصوى ضمن إقتصاديات الدول المتقدمة.

حيث أصبحت الشركات الكبرى وفي ظل الاقتصاد المعرفي لتسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من براءات الاختراع والاكتشاف، وهناك وحركة كبيرة في الشركات بتشجيع الأبحاث والابتكارات بغية التطور وتحقيق الميزة التنافسية.

قطاع الصناعة الصيدلانية القطاع الاستراتيجي باعتباره مرتبط مباشرة بصحة السكان ومستقبل الأجيال القادمة، حيث يجب تلبية الاحتياجات من الأدوية مع مراعاة توفيرها للمواطن بجودة عالية وبأقل تكلفة،

ومن هذا المنطلق كان طرح إشكالية هذا البحث حول الإبتكار، ثم محاولة التعرف على مكانته ضمن إستراتيجية المؤسسة.

وقد طرحت عدة تساؤلات جزئية، ووضعت فرضيات حاول البحث اختبار مدى صحتها على مسار هذا البحث، مبينا الإجابة على التساؤلات المطروحة والأهداف المرجوة وهذا من خلال دراسة النظرية لمكانة الإبتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية وتطبيقها على مجمع صيدال الرائد في صناعة الدوائية، إتضح لنا أن الصناعة الدوائية من بين أهم الصناعات النامية، بحيث تتميز بمعدل نمو مرتفع، بالإضافة إلى إرتفاع معدل إستهلاك الدواء، وهي الصناعة التي يمكن أن تعيش أو تموت حسب قدرتها

على الإبتكار، وان البحث و التطوير هو المصدر الرئيسي للإبتكار في الصناعة الدوائية ، حيث يعتبر مجمع صيدال من رواد المنظمات المختصة في إنتاج الأدوية الجنيسة.

ومن أجل ذلك فإن الجزائر قامت بوضع سياسات وبرامج دعم البحث والتطوير من أجل الابتكار، وهذا مآظهر من خلال الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وعلى رأسه ذه السياسات نجد أن الحكومة تسعى إلى ترقية رأسمال البشري من خلال إنشاء جامعات ومراكز البحث والتطوير عبر مختلف أنحاء التراب الوطني، بالإضافة إلى تخصيص ميزانية من أجل تأطير المورد البشري وتكوينه توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي إجابات الفرضيات والمتمثلة في :

- هناك مكانة للإبتكار ضمن إستراتيجية المجمع ، ومن خلال هذه الفرضية تم الوقوف على مجموعة من النتائج:

إنّ التغيرات المختلفة التي تحدث في السوق جعل من إبتكار أمرا لا مناص منه بالنسبة للمجمع، لقد أدى الدور الكبير الذي يلعبه الإبتكار في إستراتيجية المؤسسة إلى زيادة الإهتمام بكافة العوامل الموصلة لها، وهذا بهدف تحقيق المنافع المستقاة أصلا من الوفاء بحاجات وتطلّعات المستهلكين، وهذا ما أدى إلى زيادة إدراك المؤسسة لأهمية الإبتكار في تحديد الكثير من مسارات النّجاح لها، هنا كان إهتمام بالإبتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة.

-هناك إهتمام بالبحث و التطوير ضمن إستراتيجية المؤسسة.

-هناك إهتمام بالتكنولوجيا ضمن إستراتيجية المؤسسة.

-هناك إهتمام بالمورد البشري ضمن إستراتيجية المؤسسة.

لكن هذا الإهتمام بالبحث والتطوير والتكنولوجيا والمورد البشري لم يرقى إلى المستوى المطلوب ومقارنة مع المؤسسات العالمية الرائدة في مجال الصناعة الدوائية، خاصة أن من بين الأهداف الإستراتيجية للمجمع هي تعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الادوية الجنيسة،

ومن أهم النتائج المتوصل إليها فيما يخص مجمع صيدال، أنه يواجه تحديات تتمثل في:

التحديات الداخلية المرتبطة بمحاولة رفع تنافسية صناعة الدواء وجعلها أكثر تكيفا مع أهداف السياسة الوطنية للصحة ، وتأخذ هذه التحديات عدة أبعاد، يمكن حصرها فيما يلي:

تلبية احتياجات المواطنين من الدواء وتوفيره في السوق؛

- تخفيض من فاتورة الواردات؛

-ترقية الصناعة الوطنية للدواء؛

-تطوير الأدوية الجينية؛

-الدخول في مجالات الابتكار مثلا لتكنولوجيا الحيوية.

التحديات الخارجية الناتجة عن التزامات الجزائر في إطار اتفاقيات الشراكة مع إتحاد الأوروبي والسعي للانضمام في المنظمة العالمية للتجارة.

وبذلك، تفرض هذه الاتفاقيات التجارية الانضباط بالقوانين المنصوص عليها والتي تؤثر على تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بصفة عامة والمجمع بصفة خاصة.

ويكمن تخوف المجمع الصناع يصيدال في اختفاء حماية السلطات لسوق الدواء من منافسة الواردات من الأدوية خاصة في آفاق دخول الجزائر رسميا إلى المنظمة العالمية للتجارة، ومن ثم التهديدات القوية التي تفرضها المنظمات العالمية والمنافسة الأجنبية على المستوى التقني والمالي والتجاري .وهذا ليس فقط في مجال الأدوية الأصلية وإنما أيضا في مجال الأدوية الجينية .وتعتبر السوق الوطنية في وضعية النمو أي أن معدل النمو متزايد.

الدواء الجزائري والمصنوع محليا يخضع لنفس المواصفات التي يصنع بها الدواء الأجنبي حتى وإنه يصدر لبعض البلدان، حيث أن الدواء الجزائري رغم خصائصه ومميزاته إلا أنه يعتبر من الأدوية المنخفضة السعر مقارنة بالأدوية المماثلة له في الأسواق الدولية.



-ضعف النظام الوطني للإبتكار، سواء من حيث مدخلاته التي تعد ضئيلة مقارنة مع دول غربية وحتى عربية وإفريقية، أو من حيث المخرجات التي تعد ضئيلة مقارنة حتى مع مدخلاتها، ويرجع هذا إلى غياب المتابعة نشاطات البحث والتطوير.

-تتبنى صيدال إستراتيجية الإبتكار التكنولوجي لتطوير منتجات جديدة، ومنتجاتها الحالية لكن بإجماع متوسط.

-إن وجود قاعدة صناعية وليدة يمكن الإنطلاق من خلالها لبناء صناعة صيدلانية قوية.

-وفي الأخير يمكن القول إن أهم النتائج المتوصل إليها إن مكانة الإبتكار ضمن إستراتيجية صيدال موجودة لكن ضئيلة، ويمكن القول ان الإبتكار لا يعتبر من أولويات المجمع.

### التوصيات

يعتبر ما وصلت إليه " صيدال " من تطور في مجال صناعة الأدوية أمرا هاما، حيث لم يكن محض الصدفة بل كان نتيجة جهود 30 سنة تقريبا من العطاء والتفوق والتحدي، وهذا ما مكنها من إنتاج منتجات معقدة ذات جودة عالمية، وتطلعاتها اليوم هو الاستحواذ على أكبر حصة في السوق المحلية وكذا تصدير منتوجاتها التي لاقت استحسان المستهلكين في الداخل، وكذلك المختصين في الخارج، لذلك عليه أن يتبع مجموعة من التوصيات من اجل تحقيق مكانة في السوق الأجنبية.

-تعتبر مؤسسات صناعة الأدوية التي هي إحدى المؤسسات الجزائرية ومن أجل لحاقها بالركب عليها القيام بمجموعة من الإجراءات الأولية تتمثل في فتح المجال أمام الإبتكار والتميز بتشجيع البحث والتطوير، وذلك عن طريق تبني إستراتيجية إبتكارية و زيادة حجم التمويل المتاح للبحث والتطوير .

- الإعتناء أكثر بالموارد البشرية العاملة بالمجمع ،خاصة إطارات مركز البحث و التطوير.

-توعية وتحسيس العمال بأهمية الإبتكار في ظل المنافسة، وضرورة الالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

-ضرورة إنشاء بعض التكوينات والتخصصات في المدارس والجامعة الجزائرية التي تهدف إلى

تكوين بعض إطارات مختصة في البحث والإبتكار في مجال الأدوية حتى نتخلص نهائيا من التبعية الغربية فيما يخص براءات الإختراع الدوائية وتخصيص مبالغ كبيرة لبعث مجموعة من الباحثين للدراسة بالخارج.

-زيادة الإهتمام بالبحث و التطوير حيث من خلال دراستنا لنظام الوطني للإبتكار لاحظنا ان 84% من الباحثين هم أساتذة جامعيين،إضافة لحصة التعليم العالي من المنشورات العلمية. أي هناك هيمنة للبحث الجامعي في الجزائر.

-إقامة تحالفات الإستراتيجية مع دول العربية(مصر، المغرب).

ففي نهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري وجهد إنسان

ييلزمه النقص، ويحتاج إلى التصويب، فإن أصبت فمن الله وإن

أخطأت فمن نفسي، وحسبي أنني اجتهدت.



قائمة

المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية

### 1- الكتب:

- 1- أبو الفتوح فريد حسن ، حماية حقوق الملكية الفكرية في الصناعات الدوائية - دراسة مقارنة - دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 .
- 2- أبو قحف عبد السلام ، إدارة الأعمال الدولية ببيروت :الدار الجامعية، 2001 .
- 3- أبو قحف عبد السلام ، "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 4- بشير عباس العلق، "الإستراتيجيات التسويقية في الإنترنت"، ط 1، دارالمناهج، عمان، 2003.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج التطبيقية"، دار الثقافة، مصر، 2006.
- 6- ثائر فيصل، "إختبار الفرضيات الإحصائية"، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 7- دراكر، بيتر، "الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها"، ترجمة بطرس، صليب، ط 2، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 8- رمضان الشيخ، "الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار"، بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009.
- 9- زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية، مفهوم وتعريف، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 10- سليم بطرس جلدة، زيدمنير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.

- 11- شارلز ماجيرسون، "القيادة بالفريق"، ترجمة سور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2005.
- 12- شفيق العتوم، "طرق الإحصاء باستخدام spss"، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 13- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
- 14- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 15- عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، دار المعترف للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2015.
- 16- عبدالسلام أبوقحف، "إدارة الأعمال الدولية"، الدارالجامعية، بيروت، 2001
- 17- عصام الدين أمين أبو علفة، "التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق"، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
- 18- علاء محمد السيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 19- فايز جمعة و آخرون، أساليب البحث العلمي عمان: دار الحامد، 2008
- 20- كوك بتير، "إدارة الإبداع"، ترجمة: خالد العامري، ط 1، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 21- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري"، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 22- محمد خير سليم أبو زيد، "التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss"، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، 2010.

- 23- مدحت أبو النصر، "تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2000.
- 24- معلى ناجي، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 25- نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2007.
- 26- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 27- نجم عبود نجم، "إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 28- نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الإبتكار"، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 29- نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الإبتكاري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 30- نيجلك نجونيل أندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 31- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية إدارة الجودة الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2003.
- 32- هوشيار معروف، "تحليل الاقتصاد التكنولوجي"، ط 2، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 33- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن 2011 .

## 2- المجالات:

- 34- أحمد أحمد عبد اللوح، تقييم أنشطة البحث و التطوير في الصناعة الدوائية المصرية في ظل إتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS)، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، العدد 03، 2006.
- 35- الطيب بالولي، أحمد رمزي صياغ، أثر أنشطة البحث والتطوير على الإبتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مقارنة بإستخدام نماذج معدلات البنائية SEM-PLS، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016.
- 36- بن بريكة عبدالوهاب، مياح عادل، "الهيكل الصناعي، الدوائي في الجزائر"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 9، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 37- حداد، شفيق إبراهيم، وآخرون، "الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية"، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد السابع، الأردن، 2004.
- 38- حمدي بارود، "محاولة لتقييم التنظيم القانوني لنقل التمكين التكنولوجي في ظل الجهود الدولية ومشروع قانون التجارة الفلسطيني"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد 1، المجلد 12، 2010.
- 39- عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013.
- 40- عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع و آفاق، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 03، 2004.
- 41- محمد سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية و التطبيق)، مجلة ، RIST مجلد رقم 08، الجزائر، 1998.



- 42- مداح عربيي الحاج، فلاح كريمة، البحث العلمي في الجامعات الجزائرية: الواقع ومقترحات التطوير، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس عشر، جامعة الشلف، الجزائر، 2016
- 43- مداني بلغيث، محمد الطيب دويس، "أهمية دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي دور ومساهمة للجامعة"، مجلة المؤسسة، العدد 3، جامعة الجزائر 3، 2004.
- 44- ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 27، 2012.
- 45- هوار معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص.
- 3- الملتقيات، الندوات والتقارير:**
- 46- السالم مؤيد، إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، الأردن، 27 أبريل 2006.
- 47- الكبيسي عامر خضر، التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات)، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية، 2006.
- 48- بن أعمارة منصور، "الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي"، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و19 ماي 2011.

- 49- بلخضر نصيرة، بن حليلة هوارية، الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
- 50- بن ساهل وسيلة، خلف منى، التحالف مع مراكز البحث العلمي كآلية ناجعة في دعم الاستغلال المعرفي، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور- خنشلة، الجزائر 13، 14 ماي 2012.
- 51- بهاز الجيلالي، خامرة الطاهر، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، ملتقى الدولي حول المؤسسة الإقتصادية والإبتكار، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2008.
- 52- تيفاوي العربي، "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، دراسة ميدانية تحليلية"، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و19 ماي 2011.
- 53- درمان سليم حارث، "تحليل واقع خصائص الريادة التسويقية في منظمات الأعمال الصغيرة"، الملتقى الدولي للمقاولاتية، التكوين و فرص العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الأيام 06-07-08 أبريل 2010.
- 54- رحيم حسين، "المؤسسة الإقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، يومي 22-23 أبريل، 2003.
- 55- صالح بن سلمان الرشيد، "نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، مؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004.

- 56- صالح مهدي العامري، سلوى هاني السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، الملتقى الدولي أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد الدولي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي 02 جوان 2003.
- 57- عدنان مرزوق، "دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة المجمع الصناعي صيدال-"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2010.
- 58- عرابية الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 27/28 نوفمبر 2007.
- 59- قميحة فيصل، زموري كمال، بعض الأعمال الإبتكارية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب 2 لوطنية ودولية، جامعة سعد دحلب- البليدة، الجزائر، 18/19 ماي 2011.
- 60- كمال آيت زيان؛ حورية آيت زيان، " تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة، المؤتمر العلمي العربي: الريادة كالإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلبدلفيا ، الأردن، 2005.
- 61- محمد قويدري، "واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 9 و10 مارس 2004.

#### 4-المذكرات:

- 62- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الادوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
- 63- داي وسام، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم ،دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيوتكنولوجية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل م د غير منشورة، جامعة باتنة، 2016.
- 64- دويس محمد، "محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للإبتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012.
- 65- سعدون بوكبوس، "الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية-حالة مجمع صيدال-"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.
- 66- صبرينة ترغيني، "دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية لمجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014.
- 67- صليحة بوضوردي، "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)"، أطروحة دكتوراه، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2015.
- 68- عبد السلام مخلوفي ، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها ؟ وأثرها علي صناعة الدواء في الدوال النامية أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2008،
- 69- علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2015
- 70- لحول سامية، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة لعقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- 70- مزهودة عبد الملوك. مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة لعقيد الحاج لخضر، باتنة، 2007.

71- يحي فريك، "إستراتيجيات التكامل العمودي في القطاع الصناعي دراسة حالة مجمع صيدال"،  
أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

## المنشورات

72- منشورات الداخلية لمجمع صيدال، المخطط الإستراتيجي طويل المدى 2007-2012 .

73- تقارير التسيير لمجمع صيدال 2005-2015

74- وثيقة داخلية للمجمع صيدال ، إنجازاتنا في خدمة الصحة ، مجمع صيدال

## 5- المواقع الالكترونية:

75- "البحث والتطوير: أهميته ودوره في تحسين المقدرة التنافسية للاقتصاد الأردني"، على الرابط

التالي: [www.competitiveness.gov.jo/files/RD\\_Driver.pdf](http://www.competitiveness.gov.jo/files/RD_Driver.pdf)

76- المنظمة العالمية للملكية الفكرية. [www.wipo.int](http://www.wipo.int)

77- المعهد الوطني للملكية الصناعية. [www.inapi.dz](http://www.inapi.dz)

78- "إنجازاتنا في خدمة الصحة"، وثيقة داخلية للمجمع صيدال، على الرابط التالي:

<http://www.Saidalgroup.dz>

79- بن نكاع عبد الحكيم، مقال منشور على الرابط التالي:

<http://www.kantakji.com/media/6327/1003.htm>

80- محمدمرياني، "سياسات لدعم ورعاية وتشجيع القدرات البشرية الوطنية للإبداع والابتكار"، مقال

منشور في أسبوعية، الاقتصادية، العدد 9477 ، على الرابط التالي

[http://www.aleqt.com/2007/05/28/article\\_93729.html](http://www.aleqt.com/2007/05/28/article_93729.html)

81- حمد القرني، الإبداع والابتكار ودوره في توليف المعرفة، <http://knol.google.com>

82- الإنفاق على البحث العلمي في الدساتير العربية، تاريخ التصفح 2015/10/6 على الموقع الإلكتروني

<http://www.aljazeera.net/news/ebusiness>

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية

### 1- les ouvrages:

- 1-Alain desreumaux, **Stratégies** , Pearson éducation, Paris, France 2006.
- 2- Ammi Chantal, **Innovation technologiques**. Paris : Lavoisier, 2006.
- 3-Amidon. Debra.M, **Innovation et management des connaissances**, traduction et adaptation par Eurika Mercier-Laurent et Gregory, Gruz, ed d'organisation, Paris, 2001.
- 4-Bert and Bellon , **l'Innovation Creative** , edition ,Economica, Paris ,2002.
- 5- Fontan Jean-Marc et al, **Innovation et société : pour élargir l'analyse des effet** , dunod, paris,2010.
- 6- Chantal Ammi, **Innovations technologiques**, Lavoisier, Paris, 2006.
- 7-Chassange G et autres, **Stratégie et esprit de finesse ed**, economica, paris,2002.
- 8- Delphine Manceau , **faut-il être le premier a innover ?** , édit village mondial paris, 2001.
- 9-Frédéric Leroy, **les stratégies d'entreprise**, Volume production cumulée Dunod, Parise, France, 2001.
- 10- G,johnson,H Scoles , « **stratégique** », publi union ,Paris, Fance, 2002.
- 11-G,Pellicelli, « **stratégie d'entreprise** », De Boeck, Paris, France,2007.
- 12- Histrich Rober, Peters Micheal, « **Entrepreneurship** », 5éme édition, Paris, 2002.

- 13- Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, **Marketing**, 7eme édition vuibert, Paris, 2001.
- 14-Jacques Perrin , **concevoir l'innovation industrielle :Méthodologie de conception de l'innovation** ,paris, CNRS éditions, 2001.
- 15- J. Iendrevie, J.levy, et D.lindon, « **Mércator** », 7édition, édition dalloz, Paris, 2007.
- 16- J.P.Helfer, « **Management stratégie et organisation** », 6ème édition, edvuibert, 2006.
- 17- Jean Claude Tarondeau, **recherche et développement** , Vuibert, Paris, France,2007.
- 18- Lasary, **Le Marketing C'est facile** , Es-Salem, Alger, 2001.
- 19- Le loarne-le maire, **Management de l'innovation** , pearson, Paris,2009.
- 20-Martinet AC, **Stratégie et innovation, in Encyclopédie de l'innovation**, Philippe Mustar et Hervé Penan (eds), Economica, Paris,2003.
- 21-Mayrhofer, U. **Management stratégique**, Bréal, Paris, 2007.
- 22-Michel Marchesnay, **Management Stratégique**, Les Editions L'Adreg, France, 2004
- 23- M. Porter, **l'avantage concurrentiel** ,Dunod, Paris, France,1999.
- 24-M, Porter, **Choix Stratégique et Concurrence** ,Paris, édition economica, 1982.
- 25- Pascal Charbel, **Technologie, Innovation, Stratégie: De l'innovation technologique à l'innovation stratégique** ,éditions Gualino, Paris, France, 2009.
- 26- P. Bergeron, **Veille stratégique et PME : comparaison des approches gouvernementale de soutien**, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2006.

27-Raymond Alain thiétart, **Stratégies, concepts, méthodes, mise en œuvre** », Dunod, Paris, France, 2005.

28- Richard Soparnot ,**Management de l'innovation**,Dunod ,paris,2007.

29- Rouach D, **La veille technologique et l'intelligence Economique**, PUF, Collection Que sais-je ?, 2008.

30- Sandrine Fernez-Walch, François Romon, « **Management de l'innovation de la stratégie au projet** », Vuibert, Paris, 2006.

31-T.Durand,« **Management de la technologie et de l'innovation** »,encyclopédie de la gestion du management, Dalloz, 2002.

32- Tidd, Joe ; et autres, **Management de l'innovation : intégration du changement technologique, commercial et organisation** , DeBoeck, Paris, 2006.

## 2- Revues:

33-Dumoulin Régis, Simon Eric, **Stratégie de rupture et PME : La répliation impossible**, revue française de gestion, vol 31, N° 155, 2005.

34-Emmanuel Metais : **Stratégie D'entreprise, Evolution de la Pensée**, groupe EDHEC, vol 4, n1, mars France 2001.

35- D. Teece, «**Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundation of (sustainable) enterprises**», Strategic management journal, Vol 28, 2007.

36- Fontan Jean-Marc et al, «**Innovation et société : pour élargir l'analyse des effetsterritoriaux de l'innovation** », Géographie, économie, société, Vol 6, n° 02, 2004.

37- Jorge Niosi, «**National systems of innovations are “x-efficient” (and x-effective)Why some are slow learners**», Research Policy n°31, 2002.



38- **Qu'est-ce Quela propriété intellectuelle** ?publications de l'organisations mondiale de la propriété intellectuelle ,publication 450.

39-Serge Lapointe, **l'histoire des brevets**, montéal, leger robic richard/robic, 2000,p.p4-5www.robic.ca/.

### **3- Etudes et Rapports :**

40- Abdelkader Djeflat, **Construction des système d'innovation en phase de décollage dans les pays Afriains**, France : Reseau Mag Tech, Laboratoire Clerse/ CNRS. Université de Lile 01 globelics DAKAR, 2009.

41- Bergeron, P, **Veille stratégique et PME : comparaison des approches gouvernemental de soutien** » ; Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec2006.

42-(DZFO); **«consultation nationale sur la stratégie a long terme du groupe de la banque Africaine de développement 2013-2022** »; bureau national d'Algérie ; Alger, 22 Avril 2012.

**43-Etude sur les prévisions de demande** direction marketing etl'information médicale; groupe Sidal.

44-Jorge Niosi, **National systems of innovations are “x-efficient” (and x-effective)Why some are slow learners**, Research Policy n°31, 2002

45 -HELALI Abdelkader , Pharmacologie – **Fondamentale et Clinique a L'usage des Etudiants en Médecine** , Office des Puplication Universitaires , Université d'Alger, 5eme édition , Algerie , 2005

46- Houcine Khelfaoui et Simone Eseau Algeria, African rapport, 2006.

47- Houcine Khelfaoui, rapport de mesrs, 2012. Source électronique : [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

**48- Gérard Verna, la veille technologique:une ardente nécessité,**

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

49-Le Marché Algérie du Medicament, «**Un investissement a rentabiliser et un potentiel a promouvoir, Développement Marché Medicamment** » , 23 juin 2012.

50- L'industrie pharmaceutique : ses projets de développement, leurs caractéristiques et leur Management, etude sur

<https://www.researchgate.net/publication/259655692>

51-Maskus,Keith E,Reichman,JeromeH, **International public goods and transfer of technology under a globalized intellectual property regime** Cambridge university press,, new York2005

52-- Mohammed wadie zerhouni, Asma el alami el fellousse, **Vers un marché maghrébin du médicament**, L'Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen(IPEMED), 30 septembre 2013

53- Mohellebi Dalila ,**la veille technologique :une nécessite pour l'intégration des entreprises , à l'économie mondiale**, in: Consulté le 29/05/2016.

<http://www.scribd.com/doc/8481314/->

54-Ministère de la santé, « **De la population et de la réforme hospitalière** », Direction de la Pharmacie.

#### 4- Thèses :

55- A. Yves, «**Construire un système d'innovation régionalisée propositions a partir d'exemples bretons** », Thèse de Doctorat en science de gestion , Ecole Doctorale , Université Rennes2 , 2009.

56-Bouyouud, F. **Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises**, conservatoire national des arts et métiers (CNAM LIPSOR (laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation), thèse doctorat en sciences de gestion, 2010.

57-DUFLOS M. G, , **Innovation et stratégies d'acquisitions dans l'industrie pharmaceutique**: analyses empiriques, Thèse Doctorat en Sciences Économiques, Université de Paris ,2007: [www. WikiMemoires.com](http://www.WikiMemoires.com).

58- Kaminska Renata, **Cheminement stratégique et processus d'accumulation des compétences , Le cas des entreprises Polonaises dans le contexte de la transition économique**, thèse de doctorat, Université de Nice- 2001

59- Kandil née bedekkfatiha , « **Essai sur le système national d'innovation algérien et ses déterminants** » , mémoire de magistère, Oran, 2011.

### Les séminaires

60-Altintas G, , **Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique?**, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec,2012.

61-Torset C, , **Réflexion et Processus Stratégiques: confrontation de quelques styles de management**, Communications aux 15eme Journées Nationales des IAE – septembre, (without a country) ,2001.

### 5 - Sites :

66- [www.albawabhnews.com/1231755](http://www.albawabhnews.com/1231755)

67- <http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech>

68- Les particularités du médicament, w [www.leem.org](http://www.leem.org)

69- <http://www.oliviertoreres.net/travaux/pdf/ot4innov.pdf>

70- <http://pharmanalyses.fr/top-10-de-la-pharma-mondiale-en-2015-la-reliance-par-linnovation>

71-<http://www.Saidalgroup.dz>

72- Groupe Sidal: Nos performances au service de la santé

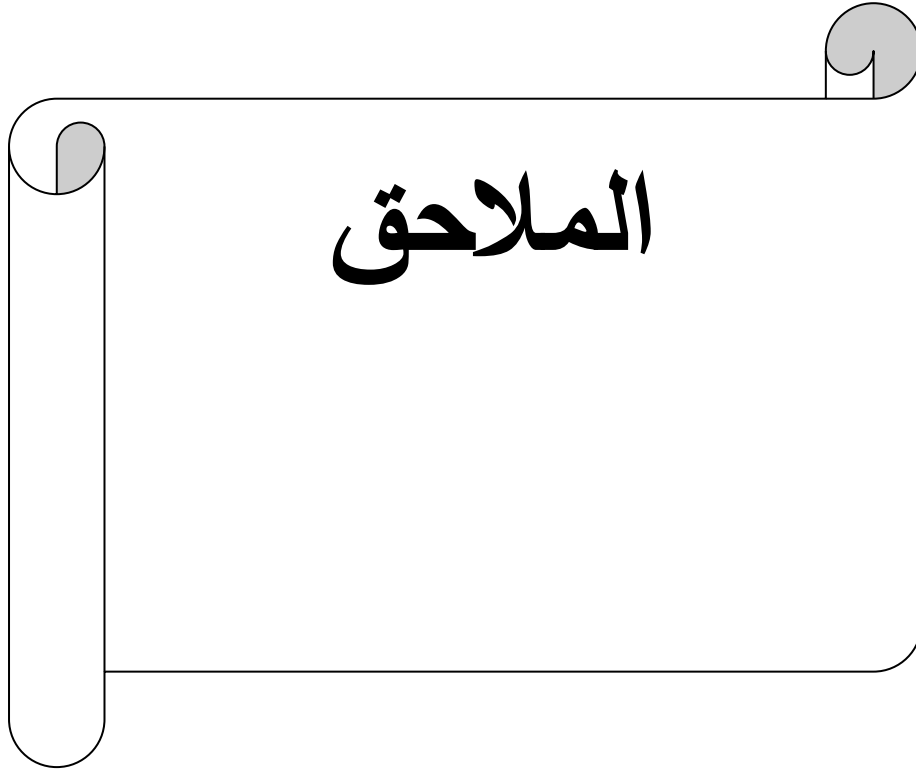
73<http://www.Saidalgroup.dz>

74-From visionto decisionPharma 2020, [www.pwc.com/pharma2020](http://www.pwc.com/pharma2020)

-75WIPPOStatisticsDatabase ,2012.2013.Source électronique

[http:// www.who.com](http://www.who.com)

76-<http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title134->



الملحق (01)

الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بائنة 1-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

الباحثة: بلعيد أمانة

الإستبيان

صمم هذا الإستبيان الذي بين يديكم في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه بعنوان:

" مكانة الإبتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال "

أرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان، لخدمة العلم وأن تكون إجاباتكم موضوعية وواقعية.

أنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بكل سرية، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث.

أشركم جزيل الشكر على تعاونكم، ولكم خالص تقديراتنا و إحتراماتنا.

وشكرا

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

### 1-الجنس:

ذكر ( ) أنثى ( )

### 2-السن:

أقل من 30 سنة ( ) 30-40 سنة ( ) 41-50 ( ) أكثر من 50 سنة

### 3- المستوى العلمي:

ليسانس ( ) مهندس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

### 4-سنوات الخبرة:

1-5 سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

## الجزء الثاني: الإبتكار

### 1-البحث و التطوير:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 يعمل مركز البحث و التطوير على حماية إبتكاراته عن طريق براءات الإختراع					
2 يعمل المركز على تطوير منتجاته إعتقادا على دراسات السوق وتحديد حاجاته					
3 البحث والتطوير يعطي القدرة على إنجاز البحوث المهمة في مجال المنتجات الصيدلانية					
4 يتعاون مركز البحث و التطوير مع مخابر خارجية					
5 تحصل المجمع على براءات الإختراع يؤدي إلى زيادة إبتكاراتها					

### 2-التكنولوجيا:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 يستعمل مركز البحث والتطوير تكنولوجيا متطورة
					2 يتم تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي
					3 يقوم المركز بتحليل المحيط التكنولوجي
					4 تلجأ المؤسسة من أجل الحصول على تكنولوجيا جديدة إلى شراء مؤسسات ومخابر جديدة
					5 عدم مواكبة التكنولوجيا على مستوى المجمع

### 3- الإهتمام بالموارد البشري:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 تعمل إدارة الموارد البشرية عمى تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم
					2 تتحصل الكفاءات على أجور جيدة نظير مهامها الوظيفية
					3 تعتبر أجور الكفاءات عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة
					4 توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي
					5 يوجد في المجمع قاعدة بيانات متجددة حول الكفاءات وأدائهم يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الكفاءات
					6 هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في المجمع

### الجزء الثالث: إستراتيجية المؤسسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 تعتمدون على الإبتكار عند صياغة إستراتيجية المجمع
					2 يقوم المجمع بإستبدال بعض منتجات بمنتجات جديدة
					3 يسعى المجمع إلى إكتساب مزايا تنافسية
					4 يسعى المجمع إلى تقديم منتج جديد لا يقدمه غيره

					5	يتم وضع مختلف الإستراتيجيات بإشراك معظم أفراد المجمع
					6	يطمح المجمع إلى:توسيع الأسواق، وإنتاج منتجات جديدة

## الملخص:

تعتبر صناعة الأدوية من الصناعات الهامة للإقتصاد حيث حققت هذه الصناعة نجاحاً واضحاً خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين واستطاعت إثبات وجودها في الأسواق العالمية، إلا أن النصف الثاني من عقد التسعينات قد شهد تنافساً كبيراً في هذا القطاع نتيجة التوجه العالمي لرفع القيود أمام حركة التجارة الدولية مما جعل الكثير من الأسواق التقليدية بما فيها مجمع صيدال الرائد في الصناعة الدوائية أكثر انفتاحاً على المنتجات الدوائية الأجنبية وخاصة من الدول المتقدمة. كما شكل التوجه الدولي لحماية حقوق الملكية في مجال العلامات التجارية وبراءات الاختراع تحدياً جديداً نحواً جديداً لصناعة الأدوية الجزائرية.

إن الإبتكار هو عنصر مهم لضمان استمرار نمو وتطور هذه الصناعة نظراً لما يقدمه الإبتكار من القدرة على تطوير منتجات جديدة إنتاج مواد مبتكرة تتلائم مع طبيعة المنتج الدوائي، ونظراً لقلّة الدراسات والبحوث على المستوى المحلي والمستوى العربي في هذا المجال فإننا نرى أن هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تسليط الضوء على هذا الموضوع الهام والذي يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر النجاح لكافة المؤسسات والذي يحظى باهتمام واضح في الدول الصناعية المتقدمة. وقد ركزت هذه الدراسة على أهمية وواقع الإبتكار ضمن إستراتيجية مجمع صيدال وموقف المجمع ونظرته إلى هذا الموضوع الحيوي والأساليب التي يستخدمها لتشجيع الإبتكار.



## **Résumé:**

L'industrie pharmaceutique est considérée parmi les industries les plus importantes dans l'économie où elle a atteint un succès net durant les deux dernières décennies du vingtième siècle, et elle a pu prouver son existence dans les marchés internationaux. Cependant la seconde moitié des années quatre-vingt-dix a connu une grande concurrence dans ce secteur en conséquence de l'orientation internationale pour la levée des restrictions devant le mouvement du commerce international ce qui a rendu de nombreux marchés traditionnels, y compris SAIDAL, le leader de l'industrie pharmaceutique, plus ouverts aux produits pharmaceutiques étrangers surtout provenant des pays développés. Aussi l'orientation internationale, pour protéger les droits de propriétés dans le domaine des marques commerciales et les brevets d'invention, a tracé un nouveau défi à l'industrie pharmaceutique algérienne.

L'innovation est un élément important pour assurer la croissance et l'évolution continue de cette industrie grâce à ce qu'elle offre comme capacité à développer de nouveaux produits, à produire des matériaux innovants compatibles avec la nature des médicaments. Et en raison de l'absence des études et des recherches au niveau local et arabe dans ce domaine, on voit que cette étude peut contribuer à mettre en lumière l'importance de ce sujet qui est considéré comme un élément principal pour la réussite de toutes les entreprises et qui reçoit une grande attention dans les pays industriels développés.

Cette étude s'est concentrée aussi, sur l'importance et la réalité de l'innovation dans la stratégie de saidal, sur la position de ce dernier et son point de vue à propos de ce sujet vital, et sur les méthodes qu'il utilise pour encourager l'innovation.