الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

université Mohamed khidher-biskra-
faculté Des Sciences Economiques,
Et Des Sciences De Gestion Commerciales
Département des sciences économiques

الموضوع

أثر استراتيجية البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات

دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال (2011–2020)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

اعداد الطلبة :

– فلوسي امير

– نواجي مراد

الاستاذ المشرف:

د. مياح عادل

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
01	شاوش اخوان سهام	أستاذ محاضر–أ–	رئيسا	جامعة بسكرة
02	مياح عادل	أستاذ محاضر–أ–	مشرفا	جامعة بسكرة
03	هاني نوال	أستاذ محاضر–أ–	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

université Mohamed khidher-biskra-
faculté Des Sciences Economiques,
Et Des Sciences De Gestion Commerciales
Département des sciences économiques

الموضوع

أثر استراتيجية البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات

دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال (2011–2020)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

اعداد الطلبة :

– فلوسي امير

– نواجي مراد

الاستاذ المشرف:

د. مياح عادل

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
01	شاوش اخوان سهام	أستاذ محاضر–أ–	رئيسا	جامعة بسكرة
02	مياح عادل	أستاذ محاضر–أ–	مشرفا	جامعة بسكرة
03	هاني نوال	أستاذ محاضر–أ–	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية 2022/2021

I- كلمة الشكر

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه.

كما نتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذ المشرف مياح عادل الذي لم يبخل علينا بمساعدته أثناء إنجاز العمل، من معلومات وتوجيهات ونصائح..

كما نشكر كافة الأساتذة الكرام للكلية، الذين أعانونا على طلب العلم خلال مسيرتنا الدراسية.

ونتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد بمساهمته في إعداد هذا العمل.

لكم منا خالص الشكر والتقدير....

الحمد لله رب العالمين

II-إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير

البرية محمد عليه الصلاة والسلام،

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون الأم الغالية ، التي حملت وهنا على وهن حنينا، وسقت

لبن الوحيد كل رضيع وعلمت ورافقت برعائها كبيرا حفظها الله

وأطال في عمرها,

إلى رمز العطاء والبذل والسخاء و التضحية ، إلى أغلى ما نطقت به شفتاي : أبي الغالي

حفظه الله وأطال في عمره،

إلى دفئ البيت و سعادته ، كل أفراد العائلة ، كل باسمه

إلى كل الأساتذة من الابتدائي إلى مرحلة الدراسات العليا في الجامعة إلى كل من

علمنا حرفا ، إلى كل من احببناهم و يبادلوننا نفس الشعور

الملخص

الملخص :

تفرض التغيرات الإقصادية و التكنولوجيا العالمية الحالية على المؤسسات منافسة قوية ، حيث أصبح بقاءها و نجاحها مرتبط بما تقدمه من منتجات جديدة أو مطورة لمنافسة المؤسسات الموجودة في السوق ، و هذه المنافسة جعلت من بعض المؤسسات تفكر في إستراتيجيات تسعى من خلالها إلى تحقيق الأفضلية في منتجاتها .

مما يجعل إستراتيجية البحث و التطوير عامل رئيسي له أثر على تنافسية المؤسسة و من خلاله يمكن لها أن تخلق ميزة تنافسية عالية و تتمكن من المحافظة على المؤسسة و ضمان إستمراريتها ، كما أن إستراتيجية البحث و التطوير تجعل المؤسسة متميزة في تقديم خدماتها و منتجاتها عن باقي منافسيها في السوق .

و تعتبر الصناعة الدوائية العالمية من بين اهم الصناعات و تحتل المرتبة الثانية بعد صناعة الأسلحة و البرمجيات لذى نالت إهتمام كبير من قبل جميع الدول ، و ذلك للإنفاق الكبير في مجال البحث و التطوير .

الكلمات المفتاحية : إستراتيجية البحث و التطوير ، الميزة التنافسية ، الصناعة الدوائية.

Abstract :

The current global economic and technology changes impose strong competition on institutions, as their survival and success are linked to what they offer of new or developed products to compete with existing institutions in the market, and this competition made some institutions think of strategies through which they seek to achieve preference in their products.

Which makes the research and development strategy a major factor that has an impact on the competitiveness of the institution and through it it can create a high competitive advantage and be able to maintain the institution and ensure its continuity, and the research and development strategy makes the institution distinct in providing its services and products over the rest of its competitors In the market.

The global pharmaceutical industry is among the most important industries and occupies the second place after the manufacture of weapons and software, which has received great attention from all countries, due to the large expenditure in the field of research and development.

Keywords: Research and development strategy, competitive advantage, pharmaceutical industry .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة الشكر	I
الإهداء	II
الملخص	III
فهرس المحتويات	IV
قائمة الجداول و الاشكال	V
مقدمة عامة	أ-ج
الفصل الاول : استراتيجية البحث و التطوير	
مقدمة	6
المبحث الأول : مفاهيم حول الاستراتيجية	7
المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية وأهميتها	7
الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية	7
الفرع الثاني : أهمية الإستراتيجية	7
المطلب الثاني : مبررات و خصائص الإستراتيجية	8
الفرع الأول : مبررات الإستراتيجية	8
الفرع الثاني : خصائص الإستراتيجية	8
المطلب الثالث : مبادئ و مستويات الإستراتيجية	9
الفرع الأول : مبادئ الإستراتيجية	9
الفرع الثاني : مستويات الإستراتيجية	10
المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول نشاط البحث و التطوير	12
المطلب الأول : عموميات عن نشاط البحث و التطوير	12
الفرع الأول : مدخل تاريخي لنشاط البحث و التطوير	12
الفرع الثاني : مفهوم و أهمية و أهداف البحث و التطوير	13
المطلب الثاني : مدخلات و مخرجات البحث و التطوير و مراحله و مخاطره	16
الفرع الأول : مدخلات و مخرجات البحث و التطوير	16
الفرع الثاني : مراحل و مخاطر البحث و التطوير	18
المطلب الثالث : تسيير و قياس أنشطة البحث و التطوير	20

فهرس المحتويات

الفرع الأول : تسيير أنشطة البحث و التطوير	20
الفرع الثاني : قياس أنشطة البحث و التطوير	22
المبحث الثالث : **إستراتيجية البحث و التطوير**	23
المطلب الأول : تعريف إستراتيجية البحث و التطوير	23
المطلب الثاني : أنواع إستراتيجيات البحث و التطوير	24
المطلب الثالث : إستراتيجية البحث و التطوير الفعالة	26
خاتمة	30
الفصل الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة	
مقدمة	32
المبحث الأول : **الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة**	33
المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية ، خصائصها و أهميتها .	33
الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية	33
الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية	34
الفرع الثالث : أهمية الميزة التنافسية	35
المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و أهم أبعادها و إستراتيجيتها	35
الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية	35
الفرع الثاني : أبعاد الميزة التنافسية	39
الفرع الثالث : إستراتيجية الميزة التنافسية	41
المبحث الثاني : **تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة**	45
المطلب الأول : قياس الميزة التنافسية	45
المطلب الثاني :محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	47
المطلب الثالث: القوى التنافسية	49
المبحث الثالث : **دور استراتيجية البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات**	52
المطلب الأول : تأثير إستراتيجية البحث و التطوير على تنافسية المؤسسات	52
المطلب الثاني : تأثير إستراتيجية البحث و التطوير على قوى التنافس الخمس	53
المطلب الثالث : أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة	55
خاتمة	56

فهرس المحتويات

الفصل الثالث : دراسة حالة لمجمع صيدال Saidal	
مقدمة	58
المبحث الأول : مكانة استرالتيجية البحث و التطوير في الأسواق العالمية	59
المطلب الأول : قطاع صناعة الأدوية	59
الفرع الأول : ما هي المنتجات الدوائية	59
الفرع الثاني: قطاع الصناعة الدوائية و خصائصها	60
المطلب الثاني: مكانة السوق الصيدلانية في العالم و الجزائر	62
الفرع الأول : مكانة السوق الصيدلانية في العالم	62
الفرع الثاني: مكانة السوق الصيدلانية في الجزائر	65
المبحث الثاني : مجمع صيدال (Saidal) لصناعة الأدوية	69
المطلب الاول: نظرة عامة حول مجمع صيدال Saidal	69
الفرع الأول : تعريف مجمع صيدال Saidal	69
الفرع الثاني: أهداف مجمع صيدال Saidal	69
المطلب الثاني: التنظيم العام للمجمع الصناعي صيدال Saidal	70
أولا: الإدارة العليا	71
ثانيا: الفروع و مصانعها لإنتاج الدواء	71
ثالثا: المديريات و الوحدات التجارية	72
رابعا: مركز البحث و التطوير و مخابره	73
المطلب الثالث : تطور نشاط مجمع صيدال Saidal	74
الفرع الأول : تطور حجم الإنتاج لمجمع صيدال	74
الفرع الثاني : رقم الأعمال المحقق لمجمع صيدال	75
المبحث الثالث: تأثير إستراتيجية البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية داخل مجمع صيدال Saidal	76
المطلب الاول: واقع البحث و التطوير في مجمع صيدال Saidal	76
الفرع الأول : أشكال البحث و التطوير لدى مجمع صيدال	76
الفرع الثاني: أهداف القيام بأعمال البحث و التطوير و مراحله بمجمع صيدال	77
المطلب الثاني: التحركات التنافسية لمجمع صيدال Saidal	79
الفرع الأول : تحليل الهيكل التنافسي للمجمع الصناعي صيدال حسب نموذج porter	79

فهرس المحتويات

الفرع الثاني: ترتيب احسن 20 مخبر في الجزائر	82
المطلب الثالث: دور البحث والتطوير على القدرة التنافسية لمجمع صيدال Saidal	83
الفرع الأول : تأثير البحث و التطوير على الإستراتيجيات العامة لمجمع صيدال	83
الفرع الثاني : تأثير البحث و التطوير على أداء المجمع صيدال	84
الفرع الثالث : إستراتيجية التقليد كخيار تنافسي لمجمع صيدال	85
خاتمة	86
خاتمة عامة	88
قائمة المراجع	91

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع المزايا التنافسية كما أوردها بعض الباحثين	36
02	تطور رقم اعمال السوق الصيدلانية العالمية خلال الفترة 2011-2020	62
03	ترتيب العشر مؤسسات العالمية الأولى في مجال صناعة الادوية خلال سنة 2020	63
04	حجم الإنفاق على البحث و التطوير في صناعة الأدوية خلال سنة 2020	64
05	تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر ما بين (2011-2020)	67
06	تطور حجم الإنتاج في مجمع صيدال ما بين (2015-2020)	74
07	رقم الأعمال المحقق لمجمع صيدال ما بين (2015-2020)	75
08	ترتيب احسن 20 مخبر في الجزائر 2019-2020	84

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التنسيق و الترابط بين المستويات الإستراتيجية الثلاثة	11
02	مجالات التميز	43
03	حجم الميزة التنافسية	48
04	القوى التنافسية الخمس لبورتر	51
05	السوق الصيدلانية العالمية حسب المناطق الجغرافية لسنة 2020	62
06	حجم الإنفاق على البحث و التطوير في صناعة الأدوية خلال سنة 2020	65
07	تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر ما بين (2011-2020)	68
08	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال Saidal	70
09	تطور حجم الإنتاج في مجمع صيدال ما بين (2015-2020)	74
10	رقم الأعمال المحقق لمجمع صيدال ما بين (2015-2020)	75
11	مراحل البحث و التطوير في مجمع صيدال Saidal	79
12	تحليل الهيكل التنافسي للمجمع الصناعي صيدال حسب نموذج porter	81

مقدمـــة

عامة

مقدمة عامة

بتحرير التجارة الخارجية و دخول المنتجات الأجنبية واجهت المؤسسات منافسة حادة في الأسواق الوطنية و بالتالي فإن أرادت الإستمرار و البقاء عليها أن تعمل على تحسين قدراتها التنافسية ، و ذلك من خلال وضع إستراتيجية تسمح لها بإنتاج سلع ذات جودة و بتكلفة مناسبة للسوق المستهدفة ، و كذلك تطوير قدرات مواردها البشرية للوصول إلى تجديد و تطوير المنتجات ، و لتحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسة أن تهتم بوظيفة البحث و التطوير و الإعتماد عليها كإستراتيجية لمواجهة المنافسة لأن التقدم السريع في عالم الأعمال يعتبر تحديا بالنسبة للمؤسسة أكثر منه فرص و هذا ما يجعل الميزة التنافسية كثيرة التآكل .

و تنمية أي إقتصاد يتوقف على المكانة التي يحتلها البحث و التطوير في الأنشطة التي تمارسها مختلف القطاعات المكونة للمجتمع ، لهذا يتعين على كل إستراتيجية تنمية الإرتكاز على البحث العلمي و التطوير التكنولوجي لبناء إقتصاد تنافسي قوي .

إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم تتبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة و التي يمكن صياغتها على النحو التالي :

- ✓ **كيف يمكن لإستراتيجية البحث و التطوير أن تخلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات ؟**

التساؤلات الفرعية:

و للإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماهي أهمية البحث و التطوير في المؤسسات؟
- ✓ كيف يمكن للمؤسسات ان تساهم في خلق ميزة تنافسية؟
- ✓ هل استطاعت استراتيجية البحث و التطوير داخل مجمع صيدال في خلق ميزة تنافسية ؟

الفرضيات:

- ✓ يؤدي البحث و التطوير الى نجاح و استمرارية المؤسسة
- ✓ تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التميز
- ✓ تساهم استراتيجية البحث و التطوير في مجمع صيدال الى تعزيز الميزة التنافسية على منافسيه

أسباب اختيار الدراسة:

- ✓ ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا مع الرغبة في الاطلاع على الموضوع
- ✓ يعد موضوع استراتيجية البحث و التطوير و علاقته بالميزة التنافسية من المواضيع ذات أهمية في الوقت الحالي

اهداف الدراسة:

- ✓ اظهار الأهمية البالغة لاستراتيجية البحث و التطوير و مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات .
- ✓ الإجابة على التساؤلات الفرعية و دراسة الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها او نفيها ، و بالتالي التعرف على كيفية تطبيق استراتيجية البحث و التطوير لخلق ميزة تنافسية للمؤسسات .
- ✓ ابراز الدور المهم الذي تلعبه استراتيجية البحث و التطوير في نجاح او فشل المؤسسة .

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الموضوع من خلال الأهمية البالغة التي اصبحت تحتلها استراتيجية البحث و التطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات مما يكسبها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة و البقاء في السوق .

حدود الدراسة:

- ✓ الزمانية : من سنة 2011 إلى سنة 2020 .
- ✓ المكانية : تم اختيار مؤسسة صيدال لإجراء دراسة تطبيقية .

منهج الدراسة :

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها و جوانبها و الإجابة على تساؤلات الإشكالية و إثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ، و التحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها وتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية .

هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول ، فصلين نظريين تناولنا فيهما الإطار المفاهيمي للبحث و التطوير و الميزة التنافسية للمؤسسات ، حيث قسمنا الفصل الأول المعنون بـ إستراتيجية البحث و التطوير إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: مفاهيم حول نشاط البحث و التطوير.
- المبحث الثالث: إستراتيجية البحث و التطوير.

و الفصل الثاني المعنون بـ الميزة التنافسية للمؤسسة قسم أيضا الى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة.
- المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة .
- المبحث الثالث: دور استراتيجية البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات .

اما بالنسبة للفصل التطبيقي يتعلق بدراسة حالة لمجمع صيدال Saidal قسم أيضا إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول: مكانة إستراتيجية البحث و التطوير في الأسواق العالمية
- المبحث الثاني: مجمع صيدال (Saidal) لصناعة الأدوية
- المبحث الثالث: تأثير إستراتيجية البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية داخل مجمع صيدال Saidal

الدراسات السابقة :

لم يتم العثور على دراسة تناولت المتغيرين مع بعضهما ، بل توجد دراسات تناولت المتغيرين كلا على حدى ، و سيتم ذكر بعضها فيما يأتي :

- ✓ **الدراسة الأولى** : **عقيدي سيف الدين** ، البحث و التطوير و الإبداع التقني في المؤسسات (**دراسة حالة شركة سورالشين سونطراك**) ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، 2014-2015 ، و جاءت أهم النتائج بأن مساهمة الدولة في بناء مراكز البحث العلمي و التطبيقي في كل القطاعات سوف يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج و الخدمات المقدمة إلى الأحسن بالإضافة إلى تقليل التكاليف المخصصة لهذه الوظيفة داخل المؤسسات التي لا تجعل أرباب العمل يهملونها في أداء نشاطاتهم .
- ✓ **الدراسة الثانية** : **بوبعة عبد الوهاب** ، دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (**دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس**)، جامعة قسنطينة ، 2012-2013 ، حيث ركزت هذه الدراسة على دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية و لم تولي أهمية للبحث و التطوير للمنتجات الجديدة التي تساهم في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة . حيث ركزت على مساهمة البحث و التطوير و الإبداع في نجاح المؤسسة .

صعوبات الدراسة:

- ✓ ضيق الوقت مع ظروف العمل
- ✓ نقص نسبي للمراجع

الفصل الأول

إستراتيجية البحث و التطوير

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات ثقافية و إجتماعية و تكنولوجية و قانونية، لا سيما إنفتاح الأسواق و المنافسة الشديدة و سياسات الأسعار و تحرير التجارة، فمن المعروف أن أي منظمة أو مؤسسة أو إدارة لا تعمل في الفراغ، و إنما تنشأ و تعمل في بيئة محددة تتفاعل فيها الكثير من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أعمالها و نشاطاتها فإما أن تؤدي إلى دعمها و نجاحها أو عرقلتها و إخفاقها.

و من أصعب التحديات و أكثرها إثارة التي ينبغي على المؤسسة أن ترفعها هي إيجاد الحلول المناسبة للتحولات الكبرى التي يعرفها العالم الخارجي.

و في ظل هذه الظروف و التغيرات و التطورات الجديدة، و في فترة تشهد تطور تكنولوجي متسارع و منافسة حادة، ينبغي على المؤسسات الإعتماد على بعض الإستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات الحاصلة مثل إستراتيجية البحث و التطوير، فهي تشكل موردا هاما ترفع من إنتاجية المؤسسة و فعاليتها، و سلاحا فعالا في وجه المنافسة الحادة، و بدونها تتوقف كل الأمور عند نقطة معينة و يصبح كل شيء في حالة تقادم و جمود.

و سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

- **المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية.**
- **المبحث الثاني: مفاهيم حول نشاط البحث و التطوير.**
- **المبحث الثالث: إستراتيجية البحث و التطوير.**

المبحث الاول: مفاهيم حول الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات و إتجاهات الباحثين و المتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، لكن هناك إتفاق على أنها سلوك المؤسسة إتجاه المحيط المباشر (السوق) التي تنشط ضمنها، حيث تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية و الداخلية، و بتحديد الأهداف طويلة الأجل و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد.

و نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإستراتيجية و مبرراتها و خصائصها و أهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية و أهميتها

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

لقد إختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد للإستراتيجية حيث نذكر منها:

- فقد عرفها Ansoff بأنها " تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد و تحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه تحقيق غاياتها و أهدافها " (كاظم ، 2004، صفحة 26)
- أما Pearce and Robinson حيث يعرفان الإستراتيجية على أنها " خطط مستقبلية طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الإنسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. " (حسن، 2000، صفحة 15)
- أما Porter فعرف الإستراتيجية " بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية و إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون " (Poter, 1996, p. 3).

فالإستراتيجية " هي خطة موحدة شاملة و متكاملة تربط مزايا المؤسسة الإستراتيجية بتحديات البيئة، للتأكيد على أن أهداف الشروع الرئيسية تتحقق من خلال التطبيق الصحيح للخطة . (السلمي ، 2001، صفحة 76)

و يمكن القول أن الإستراتيجية هي العملية المستمرة المناسبة للمحافظة على الأنشطة و الإستثمارات الخاصة بالمؤسسة مع الأهداف على المدى الطويل، و التي يتم تحديدها وفقا للفرص الخارجية و المخاطر المقترنة بها.

الفرع الثاني: أهمية الإستراتيجية

تبرز أهمية الإستراتيجية فيما يلي:

- الوسيلة التي تستطيع المؤسسة عن طريقها الإستجابة للتحديات التي تواجهها.
- إعتمادها في إتخاذ القرارات.
- تعكس أفضل البدائل و الخيارات و تطبيق أنظمة كفؤة في الإنجاز.
- الطريق لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تهتم بتوزيع الموارد المالية و البشرية و التي تؤثر في التركيب السياسي و الوضع القانوني للمؤسسة.
- رسم الخطط التي تأخذ بعين الأهمية جميع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.
- إنتهاج إستراتيجية جيدة تؤدي إلى تطوير و بناء القدرات من أجل إستغلال الفرص و مجابهة التهديدات و التغلب على المنافسين (Gore, Murrage, & Richardson, 1992, p. 37) .

وبشكل عام يمكن تأطير أهمية الإستراتيجية للمؤسسة بما يأتي:

1/ الإستخدام السليم لموارد المؤسسة.

2 / الحصول على المعلومات المتعلقة بمتغيرات البيئة الخارجية.

3 / التقليل قدر الإمكان من حالات عدم التأكد التي قد تتعرض لها المؤسسات و بالتالي تطوير و تحسين أعمالها حيث تسعى المؤسسة عن طريق هذه الإستراتيجية إلى تحقيق زيادة في مخرجاتها و زيادة مستوى نشاطها بهدف تحقيق ديمومتها و بقائها. (الربيعاوي ، 1999-2000، صفحة 96)

المطلب الثاني: مبررات وخصائص الإستراتيجية

الفرع الأول: مبررات الإستراتيجية

تجدر الإشارة إلى أن هناك أربع مفاهيم أساسية تعطي للإستراتيجية مبرر وجودها و هي:

❖ تتضمن الإستراتيجية وجود مشروع ذي طابع شمولي، يستخدم عددا كبيرا من العوامل و الأشخاص المرهونين لفترة زمنية طويلة بمستقبل المؤسسة.

❖ تنفيذ المشروع يستوجب عدة تصرفات في إطار صراع مع الغير و منافسة متناسقة حسب قواعد محددة نتيجة هذه التصرفات ليست معروفة مسبقا، فهي تنطوي على فرص للنجاح، و لكن أيضا على أخطار للفشل فهي خاضعة للشك.

❖ المشروع ليس ثابتا، بل على العكس من ذلك، يتسم بالتغاير و التغيير، تغير نشاهده و نحسه حولنا، و يجب علينا التكيف معه، و من جهة أخرى تغير نحدثه إذا رأينا ذلك ضروريا.

❖ الهدف النهائي و المحصلة النهائية للعمل هو النجاح، أو الفوز، أو الإنتصار. (يرقي، 2007-2008، صفحة 50)

الفرع الثاني: خصائص الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية الناجحة و الفعالة تشتمل على أربعة خصائص أساسية و هي:

1) الأهداف البسيطة طويلة الأجل: إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، و على هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في إستطاعة الإستراتيجية أن توفر إتجاها ثابتا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

2) تحليل البيئة التنافسية: إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد 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 و إمكانياتها الأساسية، و تتضمن هذه الإمكانيات و القدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية و قدرتها على تحفيز العاملين، و علاقتها الجيدة بالموردين و نظم مراقبة الجودة .

4) التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات: لا يمكن أن تحقق أكثر الإستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة و مؤثرة و يتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة و القيادة، و نعني هنا الهيكل التنظيمي و النظم الإدارية التي تتضمن الإلتزام و التنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية . (ختيم ، 2008-2009، الصفحات 18-19)

المطلب الثالث: مبادئ و مستويات الإستراتيجية

الفرع الأول: مبادئ الإستراتيجية

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة و لا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المؤسسة، و مع ذلك حاول بعض الباحثين، و منهم "Liddel Hart " أن يضع مبادئ أساسية للإسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية و هي:

– من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة و المستخدمة في بلوغ هذه الغايات، إن عدم ملائمة و إنسجام الوسائل المستخدمة مع الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، في كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور.

– إن تكييف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة و التي لم يتم إستيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الإتجاه الإستراتيجي المرسوم، إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل و الذي يبقى في عقول المديرين.

– عدم إهمال إتجاهات العمل التي تبدو أقل إحتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المؤسسة المفاجئات غير المريحة و المربكة.

– من الضروري إستثمار إتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة و ضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الإتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها و الموقع الذي ترمي تحقيقه.

– يبدو مهما أخذ إتجاهات العمل التكتيكية و التي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.

– التأكد من أن الخطط و المواقع غير المستهدفة تكون مرنة ، و هذه تقع في إطار موقفي يماشي الحالات المستجدة و التي تتطلب تنظيم و نشر الموارد بطرق عديدة لتسهل تكييفها للوضع الراهن.

– من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، و هي في حالة عمل متعدد الإتجاهات.

– عدم إعادة الكرة، و الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها بإستخدام الأساليب و الوسائل نفسها و من الضروري تجديد الأساليب و تعزيز الموارد. (الغالبي و إدريس ، 2007، الصفحات 41-42)

و من أهم المبادئ التي تميز الإستراتيجية:

1/ واقعية الأهداف: إن إختيار الأساليب الناجمة للوصول إلى الأهداف المطلوبة يستلزم وجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها، و من ثم أهمية تكافؤ القدرات و الموارد مع الأهداف، و تتأثر في ذلك عمليات وضوح الأهداف، وتقدير الإحتياجات اللازمة، و تحديد الإمكانيات و القدرات المتاحة و مقارنة الإمكانيات بالإحتياجات، و تقويم إحتمالات تحقيق الهدف بالإمكانيات المتاحة.

2/ العقلانية و التخصص: عملية إختيار من بين عدة وسائل و أساليب مختلفة تتم على أساس عقلاني، يمكن حسابه و الدفاع عنه، و هو مدى فعالية هذه الأساليب في تحقيق الأهداف، و تتضمن هذه العملية معرفة الأهداف و دراسة الأساليب البديلة لإنجازها و مقارنة هذه الأساليب بعضها ببعض، و تحديد الأسلوب الأمثل.

3/ المرونة: أن تتضمن الإستراتيجية درجة من المرونة تسمح لها بمواجهة المواقف غير المحتملة أو المتوقعة، مثل : "حالة الحرب، أو كارثة طبيعية، و أن تحدد البدائل المناسبة في ظل هذه الظروف ، فلكل موقف إستراتيجية ، و لكل هدف إستراتيجية تتلاءم معه ". (طلاس، 2011، صفحة 390)

الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية

شهدت المؤسسات في العقود الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعتها و خدماتها، مما إستوجب ظهور مستويات مختلفة للإستراتيجية تتناسب مع تتعدد و تنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، و يتفق الباحثون على وجود ثلاث مستويات رئيسية للإستراتيجية و التي تشكل حالة عامة لأغلب المؤسسات في العالم الصناعي:

1 – إستراتيجية المؤسسة : يتم التركيز في هذا المستوى على إتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية ، و مستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية و إليها ، و علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية ، و تهتم كذلك بتصميم المحيط الكلي للمؤسسة ، و كذا الطريقة التي تضيف بها قيمة لمختلف أنشطة المؤسسة (Gerry, 2005, p. 12) ، وتهدف الإستراتيجية على هذا المستوى إلى ما يأتي :

- تحديد السوق الذي تتعامل فيه المؤسسة.
- تحديد و تخصيص الموارد المتاحة.
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال. (السيد ، 2000، صفحة 27)

2 – إستراتيجية الأعمال : و تعرف كذلك بإستراتيجية النشاط ، و يشير مفهوم وحدة الأعمال أو مجال النشاط الإستراتيجي إلى مجموعة منسجمة من السلع أو الخدمات موجهة إلى أسواق محددة ، له منافسين معينين مع إمكانية صياغة إستراتيجية خاصة لكل وحدة ، و يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي تنتمي إليها ، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم (إدريس و المرسي، 2006، صفحة 47) ، كما أن الخيارات المتخذة على هذا المستوى يجب أن تستجيب للتطلعات السوقية للمؤسسة ، و كذا تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة

مثل المردودية على المدى الطويل ، و نمو حصتها السوقية (Gerry, 2005, p. 12) ، و ذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

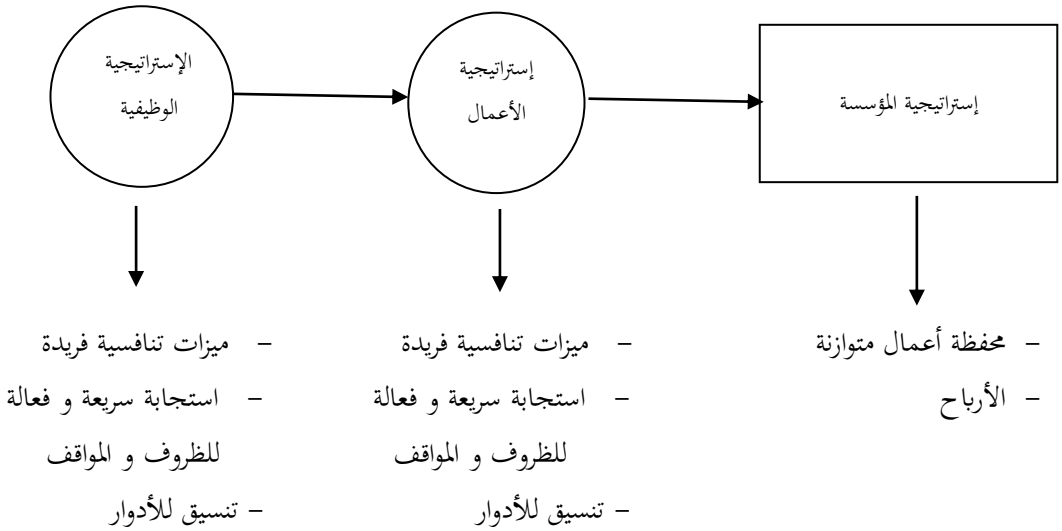
- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟
- من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون و المشترون لمنتجات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟
- كيف يمكن للوحدة تحقيق الإنسجام مع الإستراتيجية الكلية لتحقيق أهداف المؤسسة ؟ (بن حبتور ، 2007، صفحة 52)

3 – الإستراتيجية الوظيفية : يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية الإستراتيجية ، و نطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة الأفراد ، التمويل ، الإنتاج ، التسويق ، ...) ، و الدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المؤسسة ككل أو مستوى وحدة الأعمال (الدوري ، 2005، صفحة 38) ، وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير المدى لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة نسبيا، ومن أمثلة ذلك القرارات الإستراتيجية الخاصة لإختيار الموردين و المناطق الجغرافية .

و يلاحظ أن المستويات الثلاثة للإستراتيجية تكون ما يسمى بهيراركية الإستراتيجية (الهرم التنظيمي) في المؤسسات الكبيرة، و عليه تجدر الإشارة إلى ضرورة إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاث،

بغرض وضع إستراتيجيات المؤسسة كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1): التنسيق و الترابط بين المستويات الإستراتيجية الثلاثة



المصدر : (الغالبي و إدريس ، 2007، صفحة 48)

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول نشاط البحث و التطوير.

يعد البحث و التطوير من الأنشطة التي تحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة، فهو يستهدف خلق الإضافة للمعرفة المتاحة في المنشأة في مجالات إختصاصها، و إستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة في أنشطتها المختلفة.

و لذلك فإن المؤسسات المعاصرة أخذت توظف الموارد المتزايدة بإتجاه الإستفادة من ثمار البحث و التطوير لزيادة كم و نوع تشكيلة السلع و الخدمات، و زيادة الكفاءة و الفعالية و تحقيق المردود المناسب.

المطلب الأول: عموميات حول نشاط البحث و التطوير

الفرع الأول: مدخل تاريخي لنشاط البحث و التطوير

إن هناك تاريخ طويل لعمليات البحث و التطوير و يمكن القول بأن عملية البحث و التطوير قد جرت ممارستها لأكثر من قرن كامل حتى الآن لكن لم يظهر بند مخصص لنفقات البحث و التطوير في التقارير السنوية للمؤسسات سوى مؤخرا ، لهذا السبب فإن أي تعديلات لأنشطة البحث و التطوير في العشرينيات و الثلاثينيات تصبح سطحية و ناقصة حيث تعتمد على مصادر مبعثرة و متفرقة . (براون ، 2003، صفحة 42)

و بعد أن وصلت تنظيمات البحث و التطوير إلى مستويات عالية الكفاءة في الربع الثالث من القرن العشرين كانت المعارف الخاصة بعلم نفس سوسيولوجية الإبتكار قد تطورت و تبلورت بحيث أصبح لجميع العاملين على مختلف تخصصاتهم إمكانية المساهمة كأفراد و كفرق عمل في مسارات التطوير والإبتكار، وهو الأمر الذي أدى إلى إحداث طفرات وظهور ما يعرف بإدارة الإبتكار.

واليوم، خاصة في كل المؤسسات الصناعية الكبرى و كذلك المتوسطة و الصغيرة، رسخ البحث و التطوير كأحد المحاور الأساسية في النشاط المؤسسي بلا جدال.

وقد مرت أهمية البحث و التطوير داخل المؤسسات بعدة مراحل أو أجيال نذكر من بينها:

– **الجيل الأول** : كان متبعا في خمسينات و ستينات القرن الماضي ، حيث كان يعتمد تصميم المنتجات في الأساس على التطورات التكنولوجية أي أن الإبتكار ناتج عن تدفق وحيد الإتجاه مصدره الأول العلم و نشاطات البحث و التطوير و مصبه النهائي في التطبيقات التجارية (الدويس ، 2011-2012، صفحة 15)، و السوق يعتبر وعاء لثمار نشاطات البحث و التطوير، و قد كان البحث و التطوير بمثابة برج عالي بمعزل عن بقية الشركة ، و تحت سيطرة الشركة الأم و في هذا الوضع يكون عالم الأعمال منفصلا و بعيدا عن عالم البحث و التطوير، حيث يعتبر كل منهما عالما مستقلا بذاته ، و بالطبع فإن إدارة البحث و التطوير هي التي تقرر تكنولوجيا و إبتكارات المستقبل، تقوم إدارة الأعمال بإتخاذ القرارات في كل أمر آخر . (شعيب ، 2013، صفحة 9)

– **الجيل الثاني** : ظهر نهاية الستينات و بداية السبعينات، حيث تم الإهتمام بفرص و إحتياجات الزبون ، أي أن الإبتكار مشتق من الطلب الملاحظ في السوق ، بمعنى أن السوق هو مصدر الأفكار الموجهة للبحث و التطوير ، و هو يوفر بدايات إطار

إستراتيجي للبحث و التطوير على مستوى المشروع و يسعى لتعزيز الإتصالات بين مجال الأعمال وإدارة البحث و التطوير، أجبر هذا التوجه الشركات على وضع البحث و التطوير تحت سيطرة وحدات الأعمال بدلا من الشركة الأم ، بمعنى آخر ظهور اللامركزية في سلطة القرار ، و كان هناك ضرورة لوضع آليات ضمان تواصل بين البحث و التطوير و التسويق و روابط قوية بين إستراتيجية الأعمال و الأبحاث و مشاريع التطوير . (الدويس ، 2011-2012، صفحة 15)

– الجيل الثالث : أصبح هناك إطار إستراتيجي عام يشمل إستراتيجيات متكاملة للبحث و التطوير و الأعمال في المؤسسة ، و أصبحت وظيفة البحث و التطوير كجهاز موازي لباقي أنشطة المؤسسة، و أصبح هناك مسيرين للبحث و التطوير يعملون سويا، يتبادلون الرؤى و التصورات حول ما ينبغي عمله في كل موقف و كيف و متى يتم ذلك ، ثم يهتمون بإحتياجات و إمكانيات كل نشاط و بالتالي المؤسسة ككل (شعيب ، 2013، صفحة 9).

الفرع الثاني: مفهوم و أهمية و أهداف البحث و التطوير

أولا: مفهوم البحث و التطوير

على الرغم من إستخدام مصطلحي البحث و التطوير بشكل متلازم ، بل إن البعض يستخدمها بصفة متلازمة ، إلا أن هناك فرقا بين الإثنين : (Le Duff , 1999, p. 1034)

أ – البحث: يشير البحث بصفة عامة إلى النشاط المنظم للحصول على معرفة علمية جديدة أو إلى الفحص المتعمق الهادف إلى إكتشاف معرفة بأمل أن تكون المعرفة مفيدة في تطوير منتج جديد أو عملية جديدة أو في إكتشاف تحسين جوهري موجود في أي منهما و نميز بين نوعين من البحث:

1 – البحث الأساسي:

* وهو النشاط المنظم الهادف إلى إكتشاف معرفة علمية جديدة و مفيدة سواء كانت بحثا لذاته، أو لغرض و هدف علمي.

* هو كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج و إضافة معلومات علمية و نظرية إلى حجم المعلومات المتواجدة، يمارس هذا البحث في الجامعات و مراكز البحث. (شعيب ، 2013، صفحة 3)

* وهي ما يسمى **بالنشاط الإبداعي** فهو إختراع أو خلق الأفكار دون السعي لتطبيق هذه الأفكار، و هذا النوع من البحوث غير جذاب للشركات الصناعية بسبب عدم التأكد من نتائجه، لذلك تقوم به الوكالات الحكومية و الجامعات.

2 – البحث التطبيقي:

* هو النشاط الذي ينجز لإكتساب معرفة علمية أو تقنية جديدة يكون الغرض منه إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة.

* و تعرف بأنها البحث المستخدم في العلوم التطبيقية التجريبية و للملاحظة و التجربة دورهما الواضح في هذا النوع من البحوث، و غالبا ما يسعى صاحبه لإبتكار جديد أو إيجاد حل لمشكلة، أو التوصل لطريقة مفيدة و علمية ، أو لتسخير المكتشفات العلمية الحديثة لمضاعفة الإنتاج و تقليل النفقات و التكاليف ، مما يؤدي بالتالي لمضاعفة الأرباح و التقدم العلمي المنشود . (فاضل و طكوش، 34-2016، صفحة 176)

و تسعى البحوث التطبيقية إلى الإستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها في البحوث الأساسية، عن طريق إجراء عمليات الإختبار لتحويلها إلى قيم مادية يمكن إستخدامها في تطوير منتوج جديد و تحسين المنتوج ، و تطوير الأساليب الجديدة للإنتاج ، و تطوير مواد جديدة لإستخدامها في الإنتاج ، أو رفع مستوى الإنتاجية ، مع التركيز على الأهداف الإقتصادية و التجارية بوجه خاص (الشماع، 2007، صفحة 416) .

ومن نتائج البحث التطبيقي أيضا:

- منتجات جديدة.
- طرائق إنتاج جديدة.
- التحسين الملموس إليها . (حريز و ساكر، صفحة 649)

ب – التطوير:

* هو تحويل و ترجمة نتائج البحث و المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو إبتكار عمليات و أنظمة أو التحسين الجوهري لها سواء كان ذلك بغرض البيع أو الإستخدام.

* و يعرف على أنه الإستعمال المنظم للمعرفة العلمية، الموجه نحو إنتاج المواد و الوسائل و المنظومات و الطرق و بخاصة إدخال الجديد منها، أو بعبارة أخرى التطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي.

كما يتعلق التطوير أيضا بالإستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة بالإستناد على:

- التجارب و النماذج المنجزة من قبل الباحثين.
- فحص الفرضيات و جمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.
- الصيغ الإنتاجية، مواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات، الهياكل و طرق التصنيع. (شعيب ، 2013، صفحة 22)

ثانيا: أهمية البحث و التطوير

لقد تزايدت أنشطة البحث و التطوير في المشروعات المختلفة بزيادة التقدم الفني و التكنولوجي و سرعته المتزايدة عبر السنين، لذا أصبحت وظيفة البحث و التطوير بمثابة القطب الرجى في مخططات تنموية، و عليه فإن أهمية البحث و التطوير في المؤسسة تبرز فيما يلي:

- حل مشاكل الإنتاج و زيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.
- تحسين نوعية المنتجات بإكتساب المزايا التنافسية.
- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الدولية و الخارجية.
- إختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لإستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لإستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية.
- تطوير و تنمية الإمكانات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.
- يعد البحث و التطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع و الإبتكار.

– تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج و بالتالي إبراز كفاءة الأداء و رفع جودة المنتجات و زيادة المعارف العلمية.

– تنويع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق و أكفأ و أرخص.

– زيادة الحصة السوقية.

– كسب رضا العملاء و بالتالي المحافظة على ولائهم للمؤسسة.

– مواكبة المنافسة و دعم و تقوية سمعة المؤسسة في السوق. (عليوة، بدون سنة نشر، صفحة 82)

ثالثا: أهداف البحث و التطوير

تشتق أهداف البحث و التطوير من الأهداف العليا للمؤسسة و نظرا لطبيعة نشاط البحث و التطوير و كون المهمات التي تؤدي فيه متنوعة فقد أورد الكتاب و الباحثين العديد من أهداف التي يكمن أن يتم إنجاز هدف واحد أو مجموعة منها و هذه الأهداف التالية هي:

– إكتشاف و تعزيز المعرفة و توليد الأفكار و المفاهيم الجديدة.

– تحسين المنتجات الحالية.

– إيجاد إستخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

– إيجاد إستخدامات محتملة للمنتجات الفائضة أو العرضية التي تنشأ بواسطة الإنتاج الحالي.

– تحليل و دراسة المنتجات المنافسة.

– تقديم الخدمات الفنية لأقسام الوظيفية في المؤسسة.

– التأكد من أن المنتوج و العملية التي يقوم بها أمينة للعاملين و المستعملين و البيئة.

– تطوير و إبداع المنتجات الجديدة و تحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق.

– تحسين و تطوير عملية الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع و تحسين المركز التنافسي للمشروع.

– المحافظة على حجم المبيعات و زمن التقديم في السوق.

– التنويع في المنتجات و تلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.

– توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.

– الإستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة و تحسين جودة المنتجات الحالية.

– إجراءات دفاعية و هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة توفير الطاقة... الخ. (العشماوي، 1981، صفحة 257)

المطلب الثاني: مدخلات و مخرجات البحث و التطوير و مراحله و مخاطره.

الفرع الأول: مدخلات و مخرجات البحث و التطوير

أولا: مدخلات البحث و التطوير

تتمثل مدخلات البحث و التطوير في ثلاث عناصر أساسية هي:

أ – الموارد المالية: إن رأس المال الذي ينفق على البحث و التطوير يعتبر إستثمارا إستراتيجيا يحقق قفزات نوعية متلاحقة و كبيرة خصوصا إذا أدى في نهاية المطاف إلى الإعتماد على القدرات الذاتية و الخبرات المتراكمة.

و سبب الإنفاق السخي على البحث و التطوير يأتي لعدة أسباب لعل من أهمها:

* أن الإستثمار في التقنية و مخرجاتها لا يأتي بدون أداة تطوعها و تثريها و تدعمها وتلك الأداة هي البحث و التطوير و التعلم المتجدد .

* إن تمويل البحث و التطوير يأتي في المقام الأول من قبل المؤسسات الصناعية التي تعتمد في صناعتها على مواردها الداخلية و ليس على إستيراد المواد الجاهزة، فالصناعة الحقيقية هي تلك التي تقوم على الموارد الداخلية و تطورها من خلال البحث و التطوير. (الشماع، مبادئ الإدارة مع التَّركيز على إدارة الأعمال، 2003، صفحة 421)

ب – الموارد البشرية: تمثل الموارد و الكفاءات البشرية رأس مال بشري متميز تفوق قيمته قيمة الرأس مال المادي الذي يستوجب الإهتمام به و تنميته، فإذا لم تتوفر الكفاءة العالية و الجيدة في الأفراد المعنيين بمشاريع البحث و التطوير فإن النتيجة ستكون سلبية لا محالة، لذا من الضروري أن تتميز هذه الكفاءات البشرية بالصفات التالية:

– أن يتمتعوا بمعارف تقنية عالية.

– أن تكون لديهم مهارات علمية جيدة.

– أن يكونوا قادرين على فهم و تفسير النتائج.

– أن يتمكنوا من الإستعمال الأمثل لمصادر المعلومات. (براق و بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، صفحة 238)

إذن يتطلب البحث و التطوير وجود كفاءات مدربة و مبدعة، فمهما كانت عليه البنية التحتية من مختبرات و مستلزمات فلا إبداع بدون وجود الكفاءة البشرية المهيأة للإكتشاف و التحديث، كما أنها إنعكاس إيجابي لمستوى البحث و التطوير.

و على الرغم من تنوع الموارد البشرية في نشاط البحث و التطوير فإنه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى الباحثين، فيما تضم الثانية الأطر المساندة (التي تتولى تقديم خدمات الإسناد لنشاطات البحث والتطوير)، وتعد مجموعة الباحثين بمثابة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نشاط البحث و التطوير فهي فئة متميزة قادرة على الملاحظة و التحليل و الإبداع و الإبتكار من جهة أخرى، فإن توفير الأطر المساندة للباحثين يعتبر أساسا لنجاح مهمتهم لأن ضعف مستوى تقديم خدمات الإسناد يعيق تنفيذ مهمات البحث و التطوير و تضم خدمات الإسناد : المكتبات و التوفيق و تجهيز المستلزمات و الصيانة و الخدمات و المالية و الاعلام الآلي و غيرها . (الشماع، مبادئ الإدارة مع التَّركيز على إدارة الأعمال، 2003، صفحة 420)

ج – التكنولوجيا و المعلومات : تعتبر المعلومات الغذاء الرئيسي لنشاطات البحث و التطوير، و تأتي الحاجة المتزايدة للمعلومات في هذا النشاط بسبب الزيادة المستمرة في إستخدام التكنولوجيا و حاجة البحث و التطوير إلى المعلومات الإضافية بإستمرار سواء تلك المتصلة مباشرة بنشاط البحث و التطوير أو العامة التي هي جزء من الإطار العلمي العام . (الشماع، مبادئ الإدارة مع التَّركيز على إدارة الأعمال، 2003، صفحة 421)

و يمكن تقسيم المعلومات إلى خارجية و أخرى داخلية، فالخارجية هي المعلومات الواردة من البيئة الخارجية للمؤسسة أو من أقسام أخرى داخلها غير قسم البحث و التطوير و أما الداخلية فهي التي تكون من داخل النشاط نفسه و في كلتا الحالتين لابد من تنظيم الجمع و التحليل و التخزين و الإسترجاع لهذه المعلومات بما يفي بمتطلبات نشاط البحث و التطوير.

كما أن التكنولوجيا و إنتشارها لها تأثيرها القوي على إستراتيجية المؤسسة، فالمؤسسة التي تقرر إطلاق منتجات جديدة أو أدخال طرق جديدة عليها أن تكيف إستراتيجيتها مع المحيط الذي يتسم بتغيرات تكنولوجية مستمرة.

إن التكنولوجيا بإعتبارها مدخلا هاما لنشاط البحث و التطوير تأتي أهميتها من جانبين:

* التكنولوجيا في شكل آلات و تجهيزات أو وسائل تقنية تسهل الأعمال و تمكن من الإسراع فيها و كذلك إتقانها.
* التكنولوجيا في شكل معارف تقنية و علمية تمكن من تطوير مختلف المنتجات و الخدمات و الصناعات و غيرها.

إذن سواء في شكلها المادي أو كمعارف و معلومات فالتكنولوجيا تلعب دور جد هام في عمليات البحث و التطوير من خلال إيجاد الحلول للمشاكل المختلفة. (حامد ، 2022)

ثانيا: مخرجات البحث و التطوير

نتطرق هنا بالنشاطات المرتبطة بالبحث و التطوير و التي تتمثل في التكنولوجيا التي يرتكز عليها مفهوم البحث و التطوير، و الإبداع الإبتكار بإعتبارهما أساسا و قاعدة تقوم عليها أنشطة البحث و التطوير و تنفيذ مشاريعه.

1 / التكنولوجيا

- هي مجموعة المعارف و الخبرات المتراكمة و المتاحة ، و كذلك الوسائل المادية و التنظيمية التي في مجالات النشاطات المختلفة بغية إشباع الحاجة البشرية المتزايدة . (يونس، 1975، صفحة 67)
- التكنولوجيا هي التطبيق المنهجي لناتج البحث العلمي على الفنون الصناعية ، أي أنها تركز إهتمامها على الإستخدامات العلمية ، و تمثل بذلك الوسيلة التي تحول الإكتشافات العلمية النظرية إلى مخترعات شتى تفيد حياتنا في مختلف الجوانب . (الشيشي، 1986، صفحة 23)

مما سبق يمكن القول أن التكنولوجيا هي إستخدام الوسائل و التجهيزات و الأنظمة و التي هي من دعائم العمل قصد إنجاز الأشياء و إنتاج السلع و المنتوجات المختلفة و الخدمات، و هي كذلك مجمل وسائل المعرفة المتواجدة في الوسائل التي تستعمل من أجل تكوين اليد العاملة بما فيها المعارف الحديثة لحل المشاكل الحالية.

2 / الإبتكار

- الإبتكار هو تطبيق ناتج للإختراع أو القدرة على الإختراع. (Lambin, 1993, p. 20)

- كما يمكن تعريفه على أنه تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة ، أي أنه إختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة أو خدمة ، و بالتالي تغيير في طرق الإنتاج قصد إعطاء المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق إحتكار مؤقت . (حسن ر.، 2001، صفحة 393)

فالإبتكار هو عبارة عن خطوات علمية و فنية و إقتصادية ضرورية لتطوير و تسويق منتجات و خدمات جديدة، و كذا إدخال طرق جديدة في العمل ضمن البحث و التطوير.

3 / الإبداع

* هو إدخال منتج جديد للسوق و طرق إنتاج جديدة أو إيجاد أشكال جديدة للتنظيمات الإدارية للمؤسسة . (Benamar, 2005, p. 33)

* هو عملية متعددة المراحل يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة إلى أخرى ، كما قد تتطلب القيام بأكثر من نشاط في المرحلة الواحدة و خلال هذه العملية يبدأ الفرد بالتعرف على المشكلة و من ثم العمل على توليد الأفكار الجديدة كحلول للمشكلة و إيجاد الدعم لهذه الحلول . (شاكر و الخنشالي، 2004، صفحة 16)

* أو هو عبارة عن مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه و إستعماله و الإستفادة منه . (محمد، 2010، صفحة 10)

* كما يعرف على أنه العملية التي يكون فيها الإنسان قادر على نقل و لم الأفكار لفترة طويلة وسط تأملات فلسفية تكون حديثة علميا. (Groff , 2009, p. 71)

مما سبق نستنتج أن الإبداع هو عملية ذهنية معرفية يتجاوب فيها الفرد مع البيئة المحيطة به لتجاوز ما هو مألوف نحو شيء غير مألوف، بحيث يعود تجسده بالمنفعة للمنظمة و للمجتمع ككل.

4 / الإبداع التكنولوجي

هو الإختراع الذي يعود بالنفع ، أي خطوة بعد الإختراع ، فقد نبتكر و تبقى الفكرة دفينة و لا يستفيد منها أحد ، و لكن بعد تطوير الفكرة إلى أن يستفيد منها الآخرون فهي بذلك إبداع تكنولوجي (Laird , Mealia , & Gary , 1996, p. 452)

و مما سبق فإن الإبداع التكنولوجي هو عملية تتعلق بكل ما هو جديد فيما يخص المنتجات و الخدمات بمختلف أنواعهما، و كذلك ما يتعلق بطرق و أساليب إخراجها للإستخدام أو التعامل.

الفرع الثاني: مراحل و مخاطر البحث و التطوير

أولا: مراحل عملية البحث و التطوير

إن البحث و التطوير عملية مركبة من مراحل متلازمة و لا يوجد نموذج جاهز لتسلسل هذه العمليات لكن يمكن ترتيبها حسب **WALLACE** كالتالي (حريم، 2003، صفحة 307) :

– **الاهتمام**: تبدأ عملية البحث و التطوير بالشعور بالحاجة أو وجود موضوع يثير الإهتمام" مشكلة تتطلب حل ".

– **الإعداد**: و تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل موضوع البحث أو التفكير في حلها.

– **الإحتضان**: تمثل هذه الخطوة مرحلة التفاعل بين الباحث و معلوماته و موضوع البحث بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى توليد الحلول الممكنة و بداية حل المشكلة.

– **البزوغ**: وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالتوصل إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

– **التحقق**: و تكمن هذه المرحلة في التحقق من صحة الحل أو الحلول التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة و ذلك بإستخدام أدوات البحث المتاحة.

ثانيا: مخاطر البحث و التطوير.

1 / التكلفة العالية

إن عملية البحث و التطوير تتطلب مبالغ ضخمة في مختلف مراحله ، و يظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة و تنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة، و ذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم المنتجات ، و على دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار، و أنشأ المحطات التجريبية و غير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج البحث و التطوير ، و التأخيرات الغير متوقعة في إنجاز المشروع في حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة، و أيضا لإرتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية البحث و التطوير، كل هذا ينعكس على إرتفاع التكاليف، مما يؤثر بالتالي على أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق الربح، و كذلك طول الفترة الزمنية لإسترداد التكاليف، كلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة، في ظروف عدم التأكد العالية أو إحتمالات الفشل . (عسكري ، 2000، صفحة 42)

2 / إرتفاع معدل الفشل

إن الفشل هو الأكثر بروزا في أنشطة البحث و التطوير لدرجة عدم التأكد الكبيرة في التوصل إلى الفكرة الجديدة، وحتى عند التوصل إلى الفكرة الجديدة قد لا تكون ممكنة التحول إلى منتج بسبب كونها أكثر طموحا من الإمكانات التكنولوجية و الفنية أو الإنتاجية أو المالية للشركة، وقد يلاقي المنتج الجديد فشلا تجاريا في السوق، و الأمثلة كثيرة عن إحتمالات الفشل. (نجم ، 2003، صفحة 173)

3 / طول فترة عملية البحث والتطوير

طول فترة عملية البحث و التطوير في بعض الصناعات كصناعة الأدوية، صناعة الطائرات مثلا، حيث تصل هذه الفترة في بعض الأحيان إلى ثلاثين سنة، و ما تنطوي عليها من تكاليف في الوقت و المال، فإن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال

هذه الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السوق غير مناسب للمنتوج عند طرحه، و بالتالي فإن مصيره هو الفشل. (عسكري ، 2000، صفحة 47)

4 / قصر دور حياة المنتوج

إن نجاح المنتج الجديد في السوق يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بسبب تقليده ذلك إن المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج الجديد و العملية الجديدة قصيرة فحسب لأنهم يصلون إلى نفس المنتج أو العملية ، و إنما بسبب تزايد عدد الذين يقومون بالتقليد، و القدرات العالية لبعضهم يجعل المقلد مصدر تهديد حقيقي لأنه يحتل مركز القائد الإبتكاري، فإذا كان التقليد المرخص أو الغير مرخص يمكن أن يتقاسم الحصة السوقية، فإن التقليد الإبتكاري (الذي يأتي بالتحسينات على المنتج المقلد) قد يستولي على الحصة السوقية مما يعرض المنتج الجديد للخطر القادم من المقلدين، و عليه فإن قصر دورة حياة المنتج لا تتيح للمؤسسة تغطية أو إستعادة تكاليف المنتج الجديد. (شعيب ، 2013، صفحة 14)

5 / مقاومة المستهلك

إن من الصعب عادة إجتذاب إنتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة، و ذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل، فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، و بالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات الجديدة، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في جذب إنتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للقديم و الخوف من الجديد بسبب رضا المستهلكين على المنتجات الحالية، و هذا من المخاطر التي تجعل أغلب المؤسسات تتخلى عن البحث و التطوير خوفا من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من إبتكارات . (عسكري ، 2000، صفحة 45)

6 / القيود و التشريعات الحكومية

في كثير من الدول خاصة المتقدمة ، لابد أن تمر المنتجات الجديدة و خاصة تلك التي لها علاقة بالصحة و بالأفراد كالأدوية و الأغذية، أو التي تؤثر على سلامتهم كالسيارات و المواد الكيماوية...الخ ، بخطوات رقابة مشددة، قبل أن يتم طرحها في الأسواق، إن مثل هذه القيود تنعكس على المؤسسة بشكل سلبي من حيث التكلفة الكبيرة، التي قد تتكبدها في أثناء الإنتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق المنتوج المقترح، وكذلك في التكاليف الكبيرة التي قد تتحملها في حالة إسترجاع المنتوج لإجراء تعديلات عليه، أو في حالة الإضطرار إلى دفع تعويضات كبيرة لأفراد يحكم لهم القضاء بأضرار نتيجة أخطاء المؤسسات الصانعة، كل هذا يشكل ضغط على المؤسسة قد يغير نظرتها بشكل سلبي إتجاه عملية البحث و التطوير . (شعيب ، 2013، صفحة 15)

المطلب الثالث: تسيير و قياس أنشطة البحث و التطوير

الفرع الأول: تسيير أنشطة البحث و التطوير

لقد أصبح البحث و التطوير وظيفة مركزية في المؤسسات، بعدما كان العمل الإبداعي مجرد عمل فردي يقوم به المخترعون في مخابرهم، كما أن هذه الوظيفة أصبحت تستحوذ على ميزانية معتبرة في المؤسسات في البلدان الصناعية، فضلا عن إهتمام هذه الأخيرة بالتسيير الجيد لهذا النشاط، ويتم ذلك عبر ثلاث أنواع من الأساليب و هي:

أولا: أساليب تسيير عمال البحث و التطوير : يمكن التمييز بين أسلوبين رئيسين في تسيير عمال البحث و التطوير هما : أسلوب الإشراف المباشر أو الحازم، و أسلوب الإشراف اللين . (أوكيل ، 1994، صفحة 49)

أ – أسلوب الإشراف المباشر: يتم في هذا الأسلوب إعطاء أوامر صارمة، و المتابعة المستمرة للقائمين بنشاطات البحث و التطوير داخل المؤسسة، وحجتهم في ذلك راجع لندرة الموارد من جهة، و من جهة أخرى إحتمال وقوع تهاون من طرف هؤلاء المستخدمين، كما أن تطبيق مثل هذا الأسلوب لا يليق إلا في بعض الحالات النادرة مثل الحرب، كما تنقص فعاليته عندما تقل الموارد المادية و الوسائل. (أوكيل ، 1994، صفحة 49)

ب – أسلوب الإشراف اللين : عكس الأسلوب الأول، فهو يمتاز بأكثر إنسانية و موضوعية و أكثر حرية ، و حتى الوقوع في الخطأ مع إسناد المسؤولية في نفس الوقت لعمال البحث و التطوير و الإبداع . (أوكيل ، 1994، صفحة 49)

ثانيا: رفع فعالية البحث و التطوير : للرفع من فعالية البحث و التطوير يستلزم توفر شروط و مميزات يتصف بها مدير البحث و التطوير من جهة، و توفر الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة من جهة أخرى، و أخيرا الدقة في إختيار مشاريع البحث و التطوير مثل : (ساكر ، 2011، صفحة 12)

أ – مواصفات مدير البحث و التطوير: أهمها:

– التكوين و الإلمام بشؤون التسيير و بذل جهود معتبرة في التنظيم و التنسيق، التوجيه و المراقبة.

– الإشراف على المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، من خلال المراقبة و المتابعة للأعمال.

– الإشراف على الباحثين و الأعوان بعناية و حزم في آن واحد، لإعتماد نشاطات البحث و التطوير على الجهد الفكري بدرجة أكبر.

– معرفة القدرات الفردية و تشجيعها و المحافظة عليها بكل الوسائل الممكنة.

– مساندته لعمليات التجديد و المبادرات الإبداعية الخاصة بعملية الإصلاح و التطوير.

ب – توفر الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة: ومن أهم الصفات نجد:

– إكتساب معارف تقنية عالية و مهارات علمية جيدة.

– القدرة على فهم و تفسير النتائج المتوصل إليها.

– الإستعمال الأمثل للمجالات المتخصصة كمصادر هامة للمعلومات.

ج – إختيار مشاريع البحث و التطوير: لابد من توفر الدقة في إختيار مشاريع البحث و التطوير، و ذلك بإشراك جميع مسؤولي و موظفي الوظائف الأخرى للمنظمة في وظيفة البحث و التطوير، قصد الوقوف على الإمكانيات و القدرات و الطاقات المتاحة لدى المؤسسة، و كذا جميع المعلومات المتعلقة بالمواد و الأسعار و المنافسة و الفترات و المبالغ.

ثالثا: نفقات البحث و التطوير: و هنا يعتبر الإنفاق بمثابة إستثمار ينتج عنه عائدا فهو يحتاج إلى تخطيط وفقا لأساليب علمية دقيقة، كما أن معرفة التكاليف أمر جد هام بالنسبة للمؤسسة في عملية الأداء و ذلك بتخصيص مواردها للإنفاق على هذه النشاطات، و يمكن التفرقة هنا بين:

أ – مبادئ تكاليف البحث و التطوير: وهي:

- فتح حساب خاص بالنشاطات ضمن حسابات المؤسسة.
- القيام بتحليل التكاليف المرتبطة بالوظيفة بالتفصيل و تحديد مسؤولية مدير البحث و التطوير.
- التمييز بين مختلف التكاليف و الأعباء، بحيث تقسم الأعباء مباشرة على النشاط.

ب – موازنة البحث و التطوير: وذلك عن طريق:

- تحديد التقديرات بكل عناية أو إستثمار الأطراف المعنية.
- تحضير موازنات تفصيلية خاصة بالأقسام، حسب عددها و على أسس زمنية مختلفة.
- إظهار النفقات الفعلية و المعيارية عند كل مرحلة من المراحل، لغرض إستخراج الفروقات و الإنحرافات.

الفرع الثاني: قياس أنشطة البحث و التطوير.

يلجأ المسيرون إلى قياس نتائج نشاط البحث و التطوير من خلال عدة مقاييس أهمها: (قويدري ، 2004، صفحة 164)

أولا: مقياس المدخلات: و تشتمل على مقياسين هما:

أ – نسبة البحث و التطوير على المبيعات: و هي تقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث و التطوير نسبة إلى قيمة المبيعات، و يعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{الإنفاق الكلي على البحث والتطوير}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

ب – نسبة عدد الموارد البشرية: حيث تقيس عدد العلماء و المهندسين و الباحثين في وظيفة البحث و التطوير نسبة إلى مجموع العاملين بالمؤسسة، و هي محل إنتقاد لأنها لا توضح بشكل كاف مدى فعالية العلماء و الباحثين في مجال نشاطهم. ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{العدد الإجمالي للمهندسين و الباحثين و العلماء في مجال البحث و التطوير}}{\text{مجموع العاملين بالمؤسسة}}$$

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

أ – عدد براءات الإختراع: أي العدد الكمي لبراءات الإختراع الممنوحة للمؤسسة في مدة زمنية معينة، ونجد أن هناك إختراعات أساسية و أخرى ثانوية، و لغرض التدقيق لابد من حساب نسبة الإختراعات الأساسية إلى العدد الكلي للإختراعات مع تقييم نسبة تنفيذها.

ب – كمية المبيعات من المنتج الجديد: تقاس أنشطة البحث و التطوير بكمية المبيعات في المنتج و معدل الزيادة فيها.

إضافة إلى ما سبق فإن النتاج الفكري و درجة إسهامه في الإنتاج العلمي العالمي يعتبر من المؤشرات المعترف بها للقياس على المستوى الكلي و على أداء الأمم و تشير إحدى الدراسات إلى ضآلة إسهام الدول العربية بالمقارنة بالنتاج الفكري العالمي حيث يسهم عدد منها بنسبة 1.17 **%** في الإنتاج العالمي (2010) بالمقارنة بنسبة 1.66 % من للهند وحدها. (بدر و أخرون، 2000، صفحة 116)

المبحث الثالث: إستراتيجية البحث و التطوير

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية البحث و التطوير

- عرف Cruz-Cázares&Garcia-Marco(2010) إستراتيجية البحث و التطوير أنها مجموعة التوجيهات التي تقود إلى الجمع بين المصادر الداخلية و الخارجية للتكنولوجيا و التي تحقق للمنظمات الإبداع و الإبتكار. (Cruz-Cázares, Bayona-Sáez, & Garcia-Marco, 2010)
- و عرف Hill &Jones(2013) إستراتيجية البحث و التطوير بأنها أفضل الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أعلى كفاءة و أقل تكلفة و ذلك خلال تصميم المنتجات و الإبتكار الذي يعد مصدر الميزة التنافسية للمنظمات. (Hill & Jones, 2013)
- و أشار (Reiljan&Paltser (2016 في هذا الصدد أن إستراتيجيات البحث و التطوير تساعد على إقتناص الفرص التي تسمح لها بالإبتكار و الإبداع بالإداء. (Reiljan, Paltser, & Puolokainen, 2016, p. 192)

لذلك تعد إستراتيجيات البحث و التطوير من الإستراتجيات الوظيفية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمات و وحدات الأعمال و الإستراتيجيات من خلال تعظيم إنتاجية الموارد للحد الأقصى. (Wheelen, Hanger , Hoffman, & Bamford , 2015)

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات البحث و التطوير

أولا : إستراتيجية النمو التكنولوجي (بختي ، 2002، الصفحات 54-55)

أ – إستراتيجية اللامبالاة (الإختراق): تنتج حالة اللامبالاة عندما لا تؤثر مخرجات البحث و تطوير في السوق، و لا تؤثر أيضا في أنشطة المؤسسة، و كأن التجديد التكنولوجي لم يظهر أصلا، و لذلك تعتبر هذه الإستراتيجية نقطة البداية للمؤسسة.

ب – إستراتيجية التكيف (تنمية المنتجات): تنتج هذه الإستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الإتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو نشاط جديد أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لأن إحتياجات السوق تأثرت بمخرجات البحث و التطوير

ج – إستراتيجية تنمية السوق: إستراتيجية تنمية السوق نحصل عليها عندما توسع المؤسسة سوق تصريف منتجاتها لتعظيم أرباحها و رفع حصتها، و ذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها عن طريق التصدير.

د – إستراتيجية التنوع في المنتجات: تظهر إستراتيجية التنوع في المنتجات، عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة.

هـ – إستراتيجية الأمثلية: تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى إستغلال مخرجات البحث و التطوير في ظل السوق الموجود من أجل تصريف منتجاتها أو خدماتها بصفه مثلى.

و – إستراتيجية التغيير: إستراتيجية تنتج عن طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم) نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي.

ز – إستراتيجية التوسع: تستخدم هذه الإستراتيجية لتستفيد المؤسسة من الإبداع التكنولوجي الجديد بغية زيادة توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة.

ح – إستراتيجية التجديد: تستخدم إستراتيجية التجديد عند إستغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع و خدمات جديدة بغية التوسع في الأسواق أو الإستيلاء على السوق الجديد.

ثانيا: إستراتيجية البحث و التطوير حسب المنتج

بشكل عام يمكن تحديد أربع إستراتيجيات للمنتج يمكن الإختيار من بينها حسب ظروف و إمكانيات كل مؤسسة و هذه الإستراتيجيات هي (نجم ، 2003، الصفحات 28-29) :

أ – إستراتيجية التغيير الجذري: و هي إستراتيجية هجومية و تسمى أيضا إستراتيجية قائد السوق أو الإستراتيجية الإستباقية، هذه الإستراتيجية تستهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة، أو التكنولوجيا الجديدة، أو الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة و المنتج الجديد بالإعتماد على قدرتها التكنولوجية و من ثم التوصل الى السوق أولا.

و الواقع إن هذه الإستراتيجية تعتمد على القدرة الذاتية للمؤسسة، كما تتطلب من المؤسسة القائدة أن تكون دائمة البحث عن مصادر حقيقية للإبتكار، كما تتطلب جهودا كثيفة من البحث و التطوير مما يستلزم موارد كبيرة و قدرة على تحمل مخاطر كبيرة، و مثل هذه الإستراتيجية تعتمد على الهيمنة على السوق في مجالها بالإعتماد على التكنولوجيا الجديدة التي تملكها.

ب – إستراتيجية التحسين الجوهري: و هي إستراتيجية دفاعية و تسمى أيضا إستراتيجية إتباع القائد و لأن الإستراتيجية الأولى تحمل عدم تأكد و خطر كبيرين و تكاليف عالية، فالمؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناتجة من أن تكون الأولى في السوق، لهذا تتبنى الإستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير و اللحاق بسرعة بالمؤسسات القائدة الأولى في السوق.

هذه الإستراتيجية عكس الأولى تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطوير كبيرة تمكنها من الإستجابة السريعة للمنتج المطور من قبل المؤسسات الرائدة.

ج – إستراتيجية التحسين الموجهة نحو التميز: و هي الإستراتيجية الموجهة للتطبيقات و التي تعتمد على قدرة المؤسسات على إدخال التعديلات على المنتج الحالي و تكييفه ليخدم قسما محدودا أو محددا من السوق.

إن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين و التطوير نحو فئة معينة من السوق ، و هذه الإستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث و التطوير مع جهد قوي و كثيف في هندسة الإنتاج . (نجم ، 2003، صفحة 32)

د – إستراتيجية الإنتاج الفعال: و هذه الإستراتيجية تعتمد على كفاءة عالية في التصنيع و السيطرة على التكاليف، فالمنافسة بالسعر و التوزيع الفعال يكونان أكثر أهمية في هذه الإستراتيجية.

إن المؤسسات الصغيرة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج و هذه الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث و التطوير و لكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة و كفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج.

والواقع أن هذه الإستراتيجية قد لا تحمل تجديدا في منتجاتها المقدمة، إلا أنها ترتبط بالتجديد من جانب التعلم في إنتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، كما أن الكثير من التجديدات تظل تحمل إمكانيات عالية قابلة للإستخدام و تحقيق المزايا التنافسية التي تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في الإنتاج.

ثالثا : إستراتيجيات البحث و التطوير حسب النظام التشغيلي أو السوق : يمكن تقديم تصنيف آخر لإستراتيجيات البحث و التطوير بالتركيز على النظام التشغيلي أو السوق كالاتي (نجم ، 2003، صفحة 33) :

ا – إستراتيجية دفع التكنولوجيا: حيث إن البحث و التطوير يتم بالتركيز على النظام التشغيلي داخل المؤسسة و حسب ضروراته دون إهتمام يذكر بالسوق و إحتياجاته، فهو موجه نحو تكنولوجيا الإنتاج و المنتج الذي يلائمها أولا، و في هذه الإستراتيجية، فإن محور البحث و التطوير هو الإنتاج و حدود قدرته التكنولوجية، بينما وظيفة التسويق لا دور لها إلا خلق السوق لبيع المنتجات، ويكون للجهد الإنتاجي و الهندسي الدور الأكبر في توجيه عمليات البحث و التطوير و إتجاهاته المستقبلية.

ب – إستراتيجية سحب السوق: على عكس الإستراتيجية الأولى في هذه الإستراتيجية فإن البحث و التطوير يركز على الزبون و إحتياجاته و رغباته، فالبحث و التطوير في المنتجات يتم بالإعتماد أولا على السوق مع أقل قدر من الإهتمام بالتكنولوجيا الموجودة و عمليات الإنتاج، أي إن حاجات الزبون هي الأساس في عمليات البحث و التطوير و تعتمد هذه الإستراتيجية على المدخل التسويقي و فيها يكون الجهد التسويقي و بحوث السوق و آراء المستهلكين و الموزعين دورا كبيرا في توجيه البحث و التطوير و إتجاهاته المستقبلية.

ج – إستراتيجية التفاعل الوظيفي: و فيها يتم البحث و التطوير للمنتج من خلال التفاعل الوظيفي القائم على التعاون و التنسيق و التكامل بين الوظائف المختلفة في المؤسسة: الإنتاج، التصميم، التسويق ...الخ

تهدف هذه الإستراتيجية إلى إيجاد رؤية وظيفة متبادلة بين مختلف الوظائف و رغم أنها الأفضل إلا أنها الأصعب في التنفيذ بالنظر إلى التنافس بين الوظائف المختلفة.

إن الإستراتيجية المثلى للبحث و التطوير لا يمكن تحديدها بشكل مطلق، و إنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الإستراتيجية الملائمة حسب ظروفها الداخلية و الخارجية و إمكاناتها و حجمها و طبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب القيام بالتحليل العميق للبيئة الداخلية و الخارجية من أجل تحديد الإستراتيجية الملائمة التي تحقق لها الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: إستراتيجية البحث و التطوير الفعالة

لابد من التأكيد أن كل إستراتيجية لها مزاياها و عيوبها، و مصادر القوة و الضعف فيها، و مما لا شك فيه أن البحث و التطوير أصبح ميزة تنافسية، و الطلب عليه يتزايد لأنه يمكن أن يشكل الضمانة للبقاء و النمو، و في ظل هذه العوامل يستوجب على المؤسسات تبني إستراتيجية فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها في البقاء و النمو و لم لا الريادة في السوق، مركزة على مجموعة من المتغيرات التي تضمن لها ذلك و هي:

أولا: تسيير الكفاءات:

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن قدرة التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية و ليس الحالية للمؤسسة في السوق (الشيخ ، صفحة 263)، و من أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلا إلى الفرص هي عامل الكفاءات المحورية و التي تعرف على أنها " مجموعة من المهارات الخارقة و الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص و التكنولوجيات فائقة المستوى و التي تشكل في مجملها أساسا جيدا و قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس. (الشيخ ، صفحة 263)

بتعبير آخر الكفاءات المحوية تعني المهارات الناتجة عن التداخل و التساند و التفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها و تراكمها، و من ثم ظهور موارد جديدة، و يرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة و إستمرارها و تطورها أو إنسحابها مرهون بها.

وتتميز الكفاءات المحورية بخاصيتين أساسيتين هما:

1 – خلق القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه.

2 – التميز و التفرد عن المنافسين بحيث يصعب تقليدها.

وتتمثل العوامل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي (براق و بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، صفحة 245) :

أ – معرفة جيدة للوضعية المالية للمؤسسة: من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، مستوى الأجور و مقارنة ذلك مع المنافسين و كذا المؤشرات الكيفية لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

ب – توقع الأعمال المستقبلية: و هو عنصر أساسي و يفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى إحتياجات الكفاءة و وضع قوائم للوظائف المستهدفة.

ج – وضع المخططات: إنطلاقا من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف و التكوين و الحركية بين الوظائف و تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات.

و في هذا الإطار توجد مجموعة من الوسائل أو الأساليب تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد و زيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على بقائها و نموها و خلق الميزة التنافسية أو زيادتها، من أهم هذه الوسائل:

1 – التعلم الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالإستناد إلى تجارب و خبرات المؤسسة.

2 – الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية بهدف التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج و التفاعل الأمثل للكفاءات.

3 – إكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية و سيرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.

4 – الحفاظ على الكفاءات المحورية و عدم تضييعها أو تدهورها.

ويكون تسيير الكفاءات فعالا إذا توفرت المعايير الثلاثة التالية:

1 – معيار الإستراتيجية إذ تكون الكفاءة ضرورية لإتخاذ التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.

2 – معيار التنافسية و تكون الكفاءة ضرورية للحصول أو المحافظة على ميزة تنافسية في ميدان نشاطها.

3 – معيار الخصوصية أو الندرة، فالكفاءة هي بناء أو تشكيل خاص بالمؤسسة و لا يوجد مثلها في سوق العمل. (براق و بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، صفحة 244)

ثانيا: تسيير المعرفة:

إن تعريف تسيير المعرفة يختلف من باحث لآخر بحسب ضيق أو سعة منظوره للمعرفة من حيث إشتمالها على معارف ظاهرية أو ضمنية أو على الكفاءات و تحصيل المعلومات، على هذا الأساس فإن التعريف الذي يمكن تبنيه هو الذي يعتمد على النظرة الشمولية و الواسعة للمعرفة، و الذي يرى بأن تسيير المعرفة " هو مجموعة من أساليب التنظيم و التكنولوجيات الهادفة لخلق ، جمع ، تنظيم ، تخزين ، نشر ، إستعمال و تحويل المعارف في المؤسسة ، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري و تجربة محصلة من طرف الخبراء في مجال ما " (سملالي و بلالي، صفحة 159).

من هذا التعريف يمكن إستخلاص الأبعاد الأساسية التالية لتسيير المعرفة : (BRILMAN, 2001, p. 405)

– أن تسيير المعرفة لا يختص فقط بالمعارف الظاهرة، بل يتعدى أيضا إلى المعارف الضمنية و منه إلى الكفاءات المولدة على هذا الأساس .

– أن تسيير المعرفة يعتبر نظاما هادفا يستجيب لتوجهات و أهداف إستراتيجية معينة تأتي تنافسية المؤسسة في مركزها.

– يعد تسيير المعرفة نظاما تسييريا يرتكز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذي قيمة معينة.

– يستند هذا النظام إلى مسارات ذات تفاعلات داخلية بين مختلف عناصره بشكل تتولد معه معارف جماعية جديدة تكون ذات أثر بالغ على الإبداع و التجديد داخل المؤسسة.

لم يعد خافيا الدور الذي تلعبه المعرفة كعامل حاسم في صنع الكفاءات و في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة بفعل خلق القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي و التي تضع المعرفة في قلب الميزة التنافسية بما يمكن أن تحققه من قدرة على الإبداع و تحكم في الكفاءات الإستراتيجية وهذا من خلال التحديات التي يرفعها تسيير المعرفة في المؤسسة.

إن تزايد إهتمام المؤسسات بتسيير المعرفة أفرز تبني هذه المؤسسات لمجموعة من الأدوات و الإجراءات و النماذج التي تختص بتسيير المعرفة بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع و الجودة و التطوير ، و هي جملة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية و تعكس المعرفة التي يصعب نقلها أو الحصول عليها ، إذ تعتبر عامل تميز و متغير له نصيب كامل ضمن إستراتيجية المؤسسة فالمنتجات التي تنتجها المؤسسات من خلال الأعمال المبنية على المعرفة تتميز ب (سملالي و بلالي، صفحة 161) :

- تميزها عن منتجات المنافسين في مواصفات الجودة الأساسية و الثانوية.
- ذات قيمة و منفعة للعملاء.
- تسمح للعميل بزيادة قدراته و مهاراته كنتيجة لاستخدامه للمنتجات المتخصصة.
- ذات دورة حياة قصيرة.
- تمكن العميل من إتخاذ القرار بشكل فوري و سريع بحكم طبيعتها.

ثالثا : تسيير الموارد التكنولوجية

إن التطور التكنولوجي يغير عوامل النجاح الأساسية في مختلف الصناعات و يحول شروط المنافسة بين المؤسسات ، كما إن تكنولوجيات الإنتاج عرفت منذ القرن العشرين تطورا مستمرا ، قضت على بعض العمليات المتكررة و البسيطة (Morin, 2022) .

أ – الموارد التكنولوجية : في ميدان التحليل الإستراتيجي للتكنولوجيا فإن المؤسسات و بإمتلاكها لمجموعة من التكنولوجيات التي تضمن القيام بمختلف النشاطات مثل تكنولوجيا تصميم المنتج ، طرق الإنتاج ، تقنيات الإتصال و التسيير فإن هذه المجموعة تسمى بالموارد التكنولوجية و لابد على المؤسسات إن تقوم بعملية تحليلها و تطويرها و هيكلتها حتى تستعملها .

حتى تحقق المؤسسات المختلفة حرية إختيار أكثر أنواع التكنولوجيا ملائمة لها يجب أن تحقق بعض الشروط : (براق و بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، صفحة 242)

1 – وجود المعلومات الضرورية و الكافية عن البدائل التكنولوجية المختلفة.

2 – معرفة التعديلات التي أدخلت عليها و مدى نجاحها في التطبيق العملي.

3 – مدى ملائمة هذه التكنولوجيا مع ظروف بيئة المؤسسة و طبيعة التعديلات المطلوبة لتحقيق هذه الملائمة.

4 – المعلومات الخاصة بالحجم الأدنى للمشروع و مشكلات الصيانة.

ب – متطلبات تسيير الموارد التكنولوجية

إن اختيار المورد التكنولوجي الملائم يتطلب بالضرورة تسيير عملية قادرة على الإختيار فيوفر فيها ما يلي:

1 – اليقظة لمواجهة المؤسسات المنافسة و معاينة الفرص الجديدة الأساسية لمصادر التكنولوجيا و تحديد مدى حرية الإختيار الإستراتيجي الملائم و المتعلق بأوضاع السوق الحالية و المرتقبة و تقييمه.

2 – تركيز الإهتمام على التنسيق بين أنشطة التخطيط في مجال الصناعة المعينة و تحديد و تطوير التصور التكنولوجي للسوق خاصة في علاقته بالمنافسين و من ثم إثرائه و تعظيم المنافع من كل مورد تكنولوجي.

3 – تحديد المدى الذي تقابل به التكنولوجيا الحالية متطلبات السوق و تطلعات المستقبل و العمل على تجديدها.

4 – تحديد شكل و زمن و إتجاه السوق المرتبط بكل مورد تكنولوجي، و تحديد فرص الإنتاج المتاحة و المتعلقة بالتكنولوجيا المختلفة. (Morin, 2022)

خاتمة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإستراتيجية و التي يقصد بها فن إستخدام الإمكانيات و المواد بطريقة مثلى و تحقق الأهداف المنشودة، فالإستراتيجية هي العملية المستمرة المناسبة للمحافظة على الأنشطة و الإستثمارات الخاصة بالمؤسسة مع الأهداف على المدى الطويل، و التي يتم تحديدها وفقا للفرص الخارجية و المخاطر المقترنة بها.

كما تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للبحث و التطوير فهو يشتمل على ثلاثة مراحل كل مرحلة تمثل نشاط من نوع خاص إلا أن هذه المراحل متداخلة فيما بينها البحوث الأساسية، البحوث التطبيقية و التطوير، كما تتميز أنشطة البحث و التطوير بدرجة عالية من المخاطر و التكلفة العالية، كما يسعى البحث و التطوير للإستجابة لتحقيق الأهداف الحالية و المستقبلية للمؤسسة و في الوقت نفسه المساهمة في تحديد و إستغلال الفرص التكنولوجية، و إلى أهمية وظيفة البحث و التطوير داخل المؤسسة، و كذلك إلى طرق قياسها و التي تتم عن طريق مؤشرين مؤشر المدخلات و مؤشر المخرجات.

كما تطرقنا كذلك إلى إستراتيجيات البحث و التطوير و التي يقصد بأنها أفضل الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أعلى كفاءة و أقل تكلفة، و إلى أنواعها العديدة و التي تقوم المؤسسة بتبني إحداها حسب إمكانياتها و توجهها و تكون هذه الإستراتيجيات فعالة من أجل البقاء و النمو في السوق و ذلك بالتركيز على مجموعة من المتغيرات و هي تسيير الكفاءات و تسيير المعرفة و كذلك تسيير الموارد التكنولوجية.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية للمؤسسة

مقدمة:

تعتبر ظاهرة العولمة من أهم السمات التي تميز مؤسسات الأعمال في العصر الحالي ، و قد قدمت هذه الظاهرة العديد من الفرص و التحديات لها من خلال الإنفتاح الإقتصادي الذي أدى إلى التطور و النمو في المنافسة ، و التنوع في إستراتيجيتها و مداخيلها و أساليبها . و نتيجة لإتفاقيات التجارة الحرة تعددت الأسواق و تحولت ، و التكنولوجيا تطورت و المنتجات تقادمت و العمليات تتغير بسرعة ، و لكن في الوقت نفسه التحديات أصبحت كبيرة في إمكانية الحصول على الحصة السوقية المناسبة التي تمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرار . إن هذه التداعيات جعلت المؤسسات تفكر مليا في كيفية التعامل مع هذه الظروف الجديدة و أصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر للتميز في مواصفات المنتجات التي تنتجها و إكتساب المبررات التنافسية ، لتحسين و زيادة حصتها السوقية في الأسواق و المحافظة عليها في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين و المحتملين .

و عليه بدأت تدرك المؤسسات أهمية التميز و دوره كنشاط منظم و منهجي في التوصل إلى أفكار جديدة و متنوعة ، و إستخدام تقنيات و أساليب جديدة تحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من الصمود و مواجهة الغير .

و سنحاول من خلال هذا الفصل من التعرف على مفهوم الميزة التنافسية و عرض أنواعها ، أبعادها و إستراتيجياتها من أجل الإستغلال الامثل لمواردها و كفاءتها المحورية .

و سنتناول هذا الفصل وفق المباحث التالية :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثالث : دور إستراتيجية البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و إقتصاديات الأعمال ، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها .

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية ، خصائصها و أهميتها .

إن نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها الإجتهاد من أجل التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ، و لن يتحقق لها ذلك إلا إذا تمكنت من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق ، و هو ما يعرف بالميزة التنافسية ، و فيما يلي سيتم توضيح هذا المفهوم .

الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية

يعد مصطلح الميزة التنافسية la compétitivité و كذا مصطلح المنافسة la concurrence من أكثر المفاهيم تداولا على المستويين الإقتصادي و الإداري ، فهما يدخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية ، كما جاء التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية l'avantage comparatif في التجارة الدولية لريكاردو ، المبنية على أساس الوفرة النسبية l'avantage concurrentiel التي تعتمد على الكفاءة في إستغلال الموارد ، الجودة ، التدريب ، البحث و التطوير و المحافظة على البيئة . (سملالي ، 2009، صفحة 57)

حيث يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و إقتصاديات الأعمال. و برر هذا المفهوم بشكل واضح في مطلع الثمانينات ، حين قدم "بورتر" مفهوم الإسراتيجيات التنافسية لمؤسسات الأعمال ، و أشار إلى العامل الأهم و المحدد لنجاحها هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها . (خليل ، 1999، صفحة 69)

و تمثل الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ، و لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب و الباحثين ، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال الكفاءة و الفعالية لأداء المؤسسة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين ، و البعض الآخر ركز على عنصري القيمة و الزمن في إبرازه لمفهوم الميزة التنافسية ، و هم يؤكدون على ضرورة أن تخلق الميزة التنافسية قيمة للمؤسسة يشعر بها الزبائن ، على ألا تكون مؤقتة ، و منهم من إنطلق في تعريفه للميزة التنافسية من حيث الكلفة . فالمؤسسة تحقق الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليفها الكلية و كون مبيعاتها تفوق هذه التكاليف (الزعانين ، 2010، صفحة 07) .

و تعرف الميزة التنافسية على أنها التحكم الجيد و السيطرة التامة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين (Detrie, 1997, p. 52). و يعرفها بورتر على أنها قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل ، أو تقديم منتج متميز على نظيره في الأسواق ، مع قدرتها على الإستمرار في الإحتفاظ بهذه الميزة .

و يمكن تعريف الميزة التنافسية أيضا بأنها : " تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتوج أو العلامة ، و تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين " (خليل ، 1999، صفحة 37).

و تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية ، و لهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها و كفاءاتها البشرية ، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية ، إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها (المغربي، 1999، صفحة 27).

كذلك أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق ، مع قدرتها على الإستمرار في الإحتفاظ بهذه الميزة (الحجازي ، 2000، صفحة 77).

و من خلال هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية و فعالة تؤكد تميزها و إختلافها عن منافسيها و تمكنها من زيادة حصتها السوقية ، و بالتالي تحقق أرباحا تضمن لها البقاء . و يمكن الإستنتاج بأن الهدف الأساسي من إمتلاك الميزة التنافسية هو خلق قيمة للزبائن عن طريق الحيازة على عوامل التفرد في منتوح أو خدمة معينة ، و ذلك قد يكون بالتوصل إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، و تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا ، مما يجعلها تحل مكانة هامة في السوق ، و بمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .

الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية

على المنظمة أن لا تهتم بخلق ميزة تنافسية فقط ، بل يجب أن تتعداها إلى ضمان فعاليتها و إستمرارها ، و لا يكون ذلك إلا من خلال توفر مجموعة من الشروط :

- حاسمة : أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين .
- الإستمرارية : أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن .
- صعبة التقليد : حيث يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها .

حيث تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية ، لكون كل شرط مرهون بالآخر ، إذ أن شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية و هذا الأخير مقرون بشرط الدفاع ، أي أن الميزة التنافسية يجب أن تكون حاسمة من خلال إستمرارها طويلا و حتى تستمر طويلا يجب أن تكون صعبة التقليد أي لا يمكن إلغائها . (لحول، 2007، صفحة 50)

كما يجب أن تتميز الميزة التنافسية بما يلي :

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة ، و قدرات و موارد المؤسسة من جهة أخرى .
- أن يتناسب إستخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير و البعيد .
- أن تكون مرنة أي يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة .
- أن تكون مستمرة و مستدامة ، أي أن تحققها المؤسسة على المدى الطويل و ليس القصير فقط . (الغالبي و ادريس ، 2009، صفحة 309)

الفرع الثالث : أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :

- خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم ، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم .
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة .
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الإستثمار في السوق . (سملالي و بلال، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ،ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، 2004)

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و أهم أبعادها و إستراتيجياتها

تعد الميزة التنافسية جوهر التفكير الإستراتيجي ، و ذلك لأنها تعد أساسا لنجاح المؤسسة لكفاءتها الإقتصادية ، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها ، لأن الميزة التنافسية تسمح للمؤسسة بإمتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية و قدرتها على التفوق و التميز بالمقارنة مع منافسيها .

الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية

تختلف أراء الباحثين فيما يخص أنواع الميزة التنافسية ، حيث يمكن الإشارة إليها كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم(1) : أنواع المزايا التنافسية كما أوردها بعض الباحثين

الباحثون	أنواع الميزة التنافسية
Evans, 1993	كلفة – نوعية – مرونة – تسليم – الإبداع
Certo & Peter , 1995	كلفة – نوعية – مرونة – إعتمادية
Muntzer & Quinn , 1996	كلفة – نوعية – مرونة – وقت
Bost , 1997	كلفة – تميز – نمو – تحالفات – الإبداع
Siak ,1998	التصميم – النوعية – مرونة – سهولة الإستعمال – الجمالية – الإبداع
Macmillan & Tempo,2000	كلفة – نوعية – مرونة – وقت – تكنولوجيا

المصدر : (بني حمدان و آخرون، 2009، صفحة 357)

إلا أن أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين و هما : ميزة التكلفة الأقل ، و ميزة تميز المنتج .

أولا : ميزة التكلفة الأقل

1– تعريف ميزة التكلفة الأقل

و تعني قدرة المنظمة على تصميم ، إنتاج ، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، و لتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة في سلسلة القيمة (Value Chain) للمؤسسة و التي تعد مصدرا لميزة التكلفة الأقل (خليل ، 1999، صفحة 84).

و يظهر هذا النوع من الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة قادرة على تقديم خدماتها بحجم كبير و تكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة (حيرش ، 2012، صفحة 123) .

و توجد وسيلتين لإكتساب ميزة التكلفة الأقل و هما :

- مراقبة عوامل تطور التكاليف الخاصة بتلك الأنشطة المنتجة للقيمة ، حيث أن التحكم في مراقبة هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل .

- إعادة تصميم سلسلة القيمة ، و هذا من خلال إعتماد طرق مختلفة و أكثر فعالية فيما يخص الإبتكار و الإنتاج و التوزيع و عمليات البيع .

و لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك يجب عليها القيام بما يلي :

- **مراقبة الحجم** : أي مراقبة حجم المنتجات التي تنجبها المنظمة ، و هنا الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من النشاط إلى آخر و من منظمة إلى أخرى ، و تجدر الإشارة إلى أن العمل وفق إقتصاديات الحجم ، يجب أن لا يحدث تدهورا في الأنشطة ، و منه توخي التوازن أثناء عملية تحققه .
- **مراقبة التعلم** : هو نتيجة للجهود المبذولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء ، لذلك يجب أن لا يتم حصر الإهتمام على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب الأخذ بعين الإعتبار الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة و يتم مراقبته من خلال مقارنة درجة التعلم بالمنظمة مع المعايير المعمول بها في القطاع .
- **مراقبة الروابط** : و هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف إستغلالها و تخفيض التكاليف ، و بالتالي حصول المنظمة على ميزة تنافسية .
- **مراقبة الإلحاق** : و المقصود بالإلحاق تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة ،و الهدف من ذلك إستغلال الإمكانيات المشتركة ، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة و من ثم فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف .
- **مراقبة التموقع** : إن التموقع يكون لمختلف الانشطة سواء كان ذلك بالنسبة لأنشطة فيما بينها أو بالنسبة إلى فعالية الإمداد و سهولة الحصول على عناصر عدة من بينها الزبائن ، مستوى الأجور ، و يمكن القول أن تحسين الموقع النسبي للشركة الناتج عن ميزة التكلفة الأقل لا يتطلب تغير كبير للإستراتيجية ، بقدر ما يتطلب إنتباها و إدراكا ، و وعيا من قبل المسيرين و بعد التحفيز و التكوين و ثقافة المنظمة من العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز و هي : مراقبة الإجراءات ، مراقبة التكامل ، و مراقبة الرزنامة . (Porter , 2002, pp. 128-136)

2- شروط تطبيق ميزة التكلفة الأقل

هناك جملة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل نوردها فيما يلي:

أ- وجود طلب مرن على الخدمة حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات العملاء للخدمات .

ب- نمطية السلع المقدمة.

ت- عدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج.

ث- وجود طريقة واحدة لإستخدام الخدمة لكل المشترين .

ج- وجود طريقة واحدة لإستخدام الخدمة لكل العملاء .

ح- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) ، أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للعملاء . (خليل ، 1999، صفحة 116)

3 – الأخطاء الواجب تفاديها

و تتمثل فيما يلي :

أ- التركيز على تكلفة أنشطة معينة و إهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى ، مثل البيع ، التطوير التكنولوجي.

ب-الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف .

ت- تهديد التميز ، و ذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر العميل. (Porter , 2002, pp. 147-150)

ثانيا : ميزة التميز

1- تعريف ميزة التميز

و معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج – خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز (خليل ، 1999، الصفحات 84-85).

و تظهر هذه الميزة عندما يصبح لخدمات المؤسسة – و الموجهة لجزء كبير من السوق – قيمة لدى الزبائن أكبر من قيمة الخدمات المنافسة (حيرش ، 2012، صفحة 123).

و للحصول على هذه الميزة لابد من توافر مجموعة من العوامل ، تدعى بعوامل الوحدانية و الإنفراد و هي كما يلي:

- **الإجراءات التقديرية** : يمكن إعتبار الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تميز المنتجات ، و تتمثل هذه الإجراءات في إختبار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها ، و كذا الكيفية التي تمارس بها ، و قد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها : خصائص و كفاءة المنتجات ، الخدمات المقدمة ،كثافة و محتوى النشاط ، التكنولوجيا المستعملة في النشاط ....
- **الروابط (العلاقات)** : يمكن أن يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة ، هذه الروابط تأخذ الأشكال التالية : الروابط مع الموزعين ، الروابط مع الموردين ، و ذلك من خلال التنسيق بين الموردين و الشركة ، الروابط مع قنوات التوزيع ، أي إختيار هيكل قنوات توزيع منتجاتها .
- **الموقع (التموضع)** : أي قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها و ذلك من خلال قربها من العملاء مثلا ، إذا يمكنها تقديم الخدمات التي يحتاج لها العميل و الخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال .

❖ **عمليات الإلحاق** : أي قد ينجم عامل الإنفراد و التميز عن الإستعمال المشترك لنشاط معين خالق للقيمة في مختلف الفروع أو الوحدات المكونة للمؤسسة .

❖ **التكامل** : يسمح بالحصول على خاصية التميز حيث يتم ذلك من خلال ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدر التميز .

إضافة للعوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها كما يلي : التعليم ، حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تميز المنتج ، الحجم يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة .

يمكن القول أن أهمية هذه العوامل تختلف حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة ، كما يجب على المؤسسة التي تسعى وراء تحقيق الميزة إلى تفادي بعض الأخطاء ، و التي قد تأدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة و هي : التميز المفرط، سعر إضافي مرتفع جدا ، عدم معرفة تكلفة التميز ، التركيز الشديد على المنتج . (Porter , 2002, pp. 159-161)

2- شروط تطبيق ميزة التميز

نوردها فيما يلي :

أ- عندما يقدر العملاء قيمة الإختلافات في المنتج ، و بدرجة تميزه عن غيره من المنتجات .

ب-تتعدد إستخدامات المنتج و توافقها مع حاجات العميل .

ت-عدم وجود عدد كبير يتبع نفس إستراتيجية التميز . (مرسي ، 2003، صفحة 238)

3-الأخطاء الواجب تفاديها

و من بين هذه الأخطاء ما يلي:

أ- المبالغة في التميز من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتجاوز رغبات العملاء ، الأمر الذي يجعلها عرضة للمنافسة من طرف منتجات نوعية أحسن و تكلفة منخفضة .

ب-الإرتفاع الشديد في الأسعار يجعل العميل لا يتأثر بالقيمة بقدر ما يتأثر بالتكلفة التي سيتحملها.

ت-التركيز الكبير على المنتج ، و إهمال إمكانيات التميز التي توجد في بعض نشاطات سلسلة القيمة . (Porter , 2002, pp. 198-200)

الفرع الثاني : أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بخمسة أبعاد هم :

أ- بعد الكلفة : إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها و تفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الإستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات و الإبداع في تصميم المنتجات ، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم و إسناد إستراتجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة .

ب– بعد الجودة : إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة و التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع إحتياجات الزبائن . إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، و هي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات و رغبات الزبائن و توقعاتهم لا تتمكن من البقاء و النجاح في سلوك المنافسة.

ج– بعد المرونة : تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات و بما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى و هذا ربما يعني تغيير أداء العمليات و كذلك تغيير طريقة و وقت أداء العمليات ، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- **مرونة المنتج** : و هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- **مرونة المزيج**: و تعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- **مرونة الحجم**: و تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- **مرونة التسليم**: و تشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

د– بعد التسليم: إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية و السرعة في تصميم منتجات جديدة و تقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن . أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي : سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

هـ– بعد الإبداع (Innovation) : يضيف بعض الكتاب و الباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية ، لقد تنوعت آراء الكتاب و الباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد ، أما الإبداع عند (Scott) فيعني بها إنتاج الأفكار المفيدة و القدرة على تبني هذه الأفكار و وضعها موضع التطبيق.

و يمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع ، و المنافع التي يحققها الإبداع للمؤسسة بما يأتي :

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج و كذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
- سلامة بيئة العمل و تقليل الحوادث.
- تطوير أساليب و طرق إنتاج و توزيع السلع و الخدمات و تحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية و النوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها .

- تحسين إنتاجية المؤسسة عن طريق تحقيق الكفاية و الفاعلية في الأداء و إنجاز الأهداف و إستخدام الموارد و الطاقة إستخداما إقتصاديا .
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد و منافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية و المعنوية التي يحصلون عليها من المؤسسات التي تستفيد من تلك الأفكار. (جريدة المحاسبين ، 2022)

الفرع الثالث : إستراتيجيات الميزة التنافسية

إن الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية لها أهمية بالغة في تعاملات المؤسسة الداخلة و الخارجية و من أجل ضمان البقاء و الإستمرار يتوجب على المؤسسات أن تتبنى إستراتيجيات واسعة تقدم لها ميزة تنافسية دائمة .

أولا: إستراتيجية قيادة التكلفة

أ – تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة

تعرف إستراتيجية قيادة التكلفة على أنها : " إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة الأقل و موجهة إلى الأسواق المستهدفة ، و تتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات الطبيعية ذات الكفاءات العالية و ملاحقة مستمرة و محكمة بغرض خفضها و رقابة صارمة على التكلفة و هامش الربح " (العوض ، 2001، صفحة 176).

و تعرف أيضا على أنها " الإستراتيجية التي تقع ضمن الفئة التي تسعى إلى تحسين الكفاءة ، و تعني سعي المؤسسة نحو الإحتفاظ بتكلفة الإنتاج أو التوزيع عند الحدود الدنيا الممكنة مما يتيح للمؤسسة المعنية تحديد أسعار بيع خدماتها بأسعار يتعذر على المؤسسات المنافسة مجاراتها". (حمود و الشيخ ، 2010، صفحة 50).

ب– شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية قيادة التكلفة في حالة توافر عدة شروط هي :

– نمطية و تنوع السلع المقدمة .

– عدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج .

– وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين (خليل ، 1999، صفحة 168).

ج– مزايا و عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة

* مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة : تتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات و تتمثل فيما يلي :

– فيما يتعلق بالمنافسين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .

– فيما يتعلق بالمستثمرين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة من العملاء الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار .

– فيما يتعلق بالموردين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر .

– فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتمل موقع تنافسي ممتاز يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد .

– فيما يتعلق بالسلع البديلة : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة نفسها مع منافسيها بإستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة التي قد تتمتع بأسعار جذابة (ادريس ، 2002، صفحة 168) .

* عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة : تتمثل فيما يلي :

– العيب الأكبر المرتبط بقيادة التكلفة يتمثل في المستوى المرتفع في الإلتزام بالأصول و الأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية .

– محدودية تكنولوجيا الإنتاج و التوزيع و التي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو إستخدامات أخرى .

– سهولة تقليدها أو نسخها من المؤسسات الأخرى .

– المؤسسات التي ترتكز على التكلفة الأقل لا ترى المتغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات (الخزامي ، 2008، صفحة 320).

ثانيا : إستراتيجية التمييز

أ – تعريف إستراتيجية التمييز

إستراتيجية التمييز هي "منهج آخر لبناء الميزة التنافسية تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لإشباع رغبات و إحتياجات المستهلك المتعددة و المختلفة" (الركابي ، 2004، صفحة 163).

و تعرف أيضا أنها : " القدرة التي تملكها المؤسسة من أجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين " (باعجوز ، 2007، صفحة 09) .

ب– شروط تطبيق إستراتيجية التمييز

إستراتيجية التمييز تحقق النتائج الموجودة في حالة توفر الشروط التالية :

– عندما يقدر المستهلكون قيمة الإختلافات في المنتج و درجة تميزه عن غيره من المنتجات في السوق .

– عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التمييز .

– تعدد إستخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك

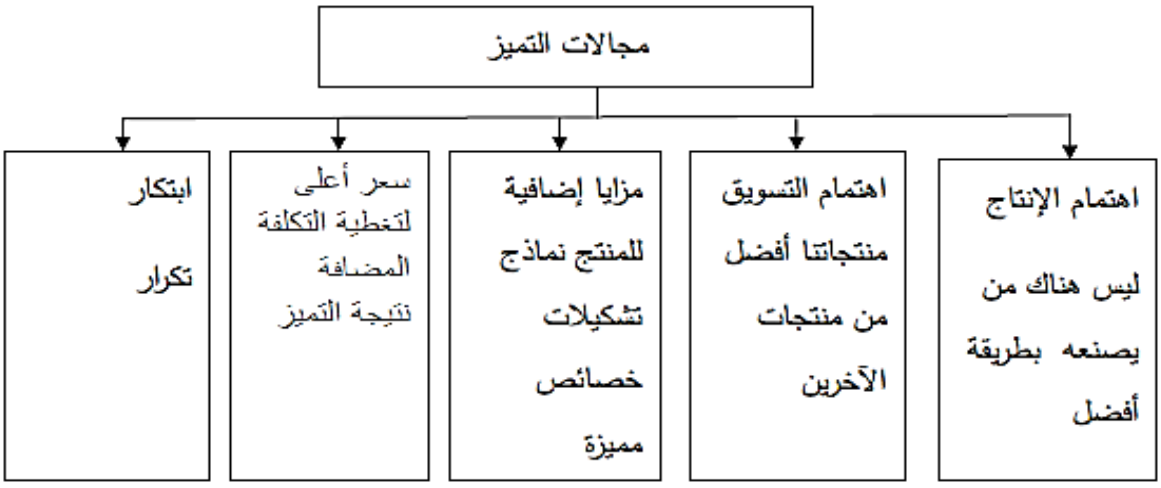
– بذل مجهود كبير في مجال البحث و التطوير للمنتج بهدف تصميم منتج بخصائص و مواصفات ممتازة تتوافق مع رغبات المستهلكين مع التركيز على الجودة و التحسين المستمر (مرسي ، الادارة الاستراتيجية – تكوين و تنفيذ استراتيجيات التانافس ، 2002، صفحة 328) .

ج- مجالات إستراتيجية التمييز

من أهم مجالات إستراتيجية التمييز نجد العناصر التالية :

- التميز على أساس التفوق التقني .
- التميز على أساس الجودة .
-التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه (حريق، 2011، صفحة 168) .

الشكل رقم (2) : مجالات التميز



المصدر : (حريق، 2011، صفحة 168)

د- مزايا و عيوب إستراتيجية التمييز

* مزايا إستراتيجية التمييز : و يتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسة أو وحدات الأعمال التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج بالجودة و المواصفات و المنافع أو المميزات التكنولوجية خدمة للعملاء.

إن مثل هذه الإستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق عائد على الإستثمار يفوق المستوى المتوسط و ذلك بسبب وجود ما يعرف بالولاء للعلامة التجارية من جانب العملاء الذين يقللون من حساسيتهم للسعر ، كما أن إرتفاع التكاليف الناتجة عن تطبيق هذه الإستراتيجية يتحملها المشتري إضافة إلى الولاء للعلامة يمكن أن يكون أحد الحوافز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز (بن قايد ، 2011، صفحة 50) .

* عيوب إستراتيجية التمييز : تتمثل فيما يلي :

- رغم تميز هذه الإستراتيجية بالفعالية في خلق ولاء العملاء و الأسعار المرتفعة فإنها لا تغلق الباب أمام الداخلين الجدد .
- صعوبة إستدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوف أكثر في السوق و يصبح العملاء أكثر ذكاء ، و هذا ما يشكل صعوبة في تبرير علاوة السعر .
- مخاطرة المبالغة في التميز الذي يؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو توسع الشركة في مواردها (الخزامي ، 2008، صفحة 342).

ثالثا : إستراتيجية التركيز

أ – تعريف إستراتيجية التركيز

يمكن تعريفها على أنها : " إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة محددة من العملاء دون غيرهم و ذلك بدل التعامل مع السوق ككل و تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من الميزة التنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة (ياسين ، 2005، صفحة 76).

و تتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن إستخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية :

-عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من الزبائن ، ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة.

-عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

-عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (ردمان ، 2007، صفحة 14).

ب–أشكال إستراتيجية التركيز

تأخذ هذه الإستراتيجية ثلاث أشكال هي :

– تنمية السوق : تتم تنمية و توسيع منتجات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

– تنمية المنتج : تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات ، تحسينات و تغييرات على منتجات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات المتاحة في السوق الحالي .

– التكامل الأفقي : يعني أن المؤسسة تعمل على إمتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو المؤسسات المنافسة أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة ، أو إستغلال فرص إستثمار جديد بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها أو التحكم في حجمها (حريز و عبد الرحمان، 2014، الصفحات 161-162).

ج–مزايا و عيوب إستراتيجية التركيز

* مزايا إستراتيجية التركيز : تتمثل أهم المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز فيما يلي:

– الميزة الكبرى في إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط إنتاج أكبر و أوسع .

– تمكن إستراتيجية التركيز من الحصول على مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة التي تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التميز .

* عيوب إستراتيجية التركيز : تتمثل أهم عيوب إستراتيجية التركيز فيما يلي:

– الحصن الذي أقامته المؤسسة إستنادا على فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع و الأكثر عمومية قد تضعف خصائص المنتج بمرور الوقت، و من ثم تخفيض قابلية الحصن للدفاع عنه قد تكون في هذه الحالة بصفة خاصة عندما تصبح التخفيضات التي إعتبرت في وقت ما مغرية جدا تصبح مقبولة على نطاق واسع حتى يتم تقليدها أقطار كبيرة في السوق .

– تطوير المؤسسات كبيرة الحجم المبتكرة تكنولوجيا جديدة للمنتج قد يجيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة (ديفدلي ، 2008، صفحة 350).

المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة

إن قيام المؤسسة بتحليل ميزتها التنافسية يسمح لها بقياسها و ذلك بإستخدام عدة مقاييس تساعد الرقابة على أنشطتها و مقارنة هذه الأخيرة مع المافسين ، و لتحقيق الميزة التنافسية تعمل المؤسسة على ضمان الجودة فيها من خلال توفر بعض المعايير و التي تحكمها عدة ظروف ، و قد عمل بورتر في هذا المجال ، تحليل الميزة التنافسية من خلال وضع إطار يتمثل في القوى الخمس للتنافس و الذي يؤدي فهمها و الإلمام لها إلى التحكم في السوق و البيئة التنافسية .

المطلب الأول : قياس الميزة التنافسية

تقاس الميزة التنافسية بإستخدام المقاييس النوعية و الكمية الموضحة فيما يلي :

1–مقاييس نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين ، و يمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية و التي تمثل الميزة التنافسية و هي :

أ– النوعية المتوقعة : و هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج ، و هو أمر صعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين و الإختلاف بين خصائص و حاجات و رغبات الزبائن .

ب–النوعية المدركة : و هي تلك الدرجة من النوعية التي يكشفها الزبون عند إقتناءه أو حصوله على المنتج و قد تكون أكثر أو أقل مما توقعه مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج–النوعية القياسية : ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة و التي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا و المخطط لها . (البكري ث.، 2012، الصفحات 200–201)

2-مقاييس كمية :

و هي المقاييس الأكثر إعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية و ترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق و يتم ذلك عبر عدد من المؤشرات و من أبرزها :

أ- مقياس جودة المنتج النسبي :

يمكن إعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق و بالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين . و يعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشترين ، كما يتضح في الآتي :

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

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

ب- المنتجات الجديدة النسبية :

و تعبر عن مقدار إسهام و تأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية و المبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة ، و ما تحققه من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة .

ج-تكاليف التسويق :

و هي مجمل التكاليف المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين .

د-الحصة السوقية :

و هي مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها و يتم قياسها كما يلي:

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

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

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

وكلما كانت النتيجة تقترب إلى الواحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، و العكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر من المنافسين في السوق.

هـ-نسب الربحية :

وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها، و من أبرز هذه النسب:

$$\text{هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} \times 100$$

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} \times 100$$

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

إن إرتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية (البكري ث.، 2012، صفحة 203) .

المطلب الثاني :محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى محددات الميزة التنافسية و كذا تسليط الضوء على معايير الحكم على جودتها.

أولا: محددات الميزة التنافسية

يتأكد تميز المؤسسة و إختلافها عن المنافسين من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما : حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس .

1 – حجم الميزة التنافسية :

للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتوج كما يبينه الشكل الموالي و هذه المراحل متمثلة في :

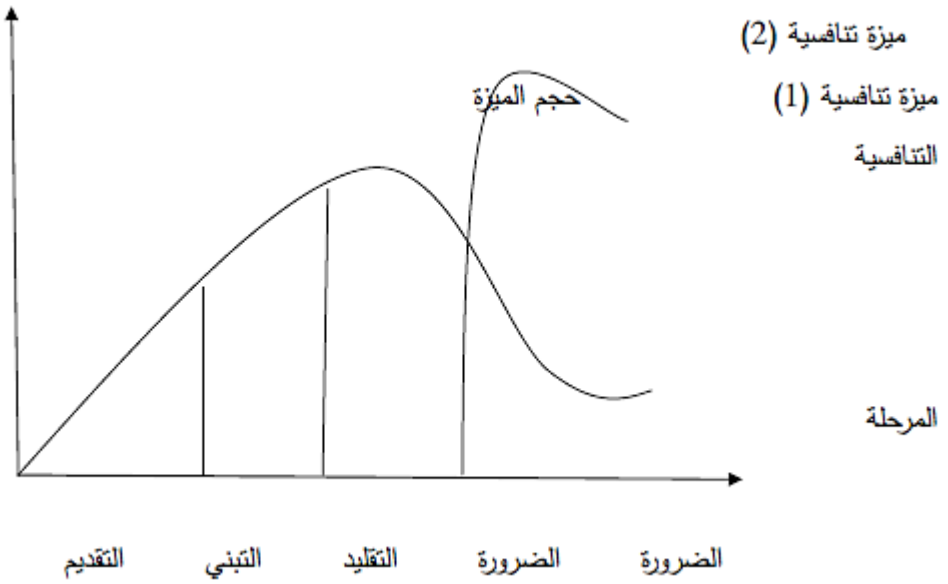
أ-مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الإستعداد البشري، المالي و المادي.

ب – مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار بإعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

ج- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة و يتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة.

د- مرحلة الضرورة: تكون فيها ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية و تحقق لها قيمة أكبر للعميل (خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، صفحة 86).

الشكل رقم (3) : حجم الميزة التنافسية



المصدر: (خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، صفحة 86)

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة و تعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة جديدة فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة .

2 – نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من إستخدام منافذ توزيع لخدمة قطاعات تسويقية مختلفة (خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، صفحة 87).

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد و هي:

أ- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. و هنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

ب – درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية.

ج- البعد الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة و يسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .

د- قطاع النشاط: يعبر عن الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر الصناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة (عميش و عرابة ، 2010، صفحة 07) .

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هي:

1 –مصدر الميزة: و يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة (كافي، 2016، صفحة 99).
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة إستنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة (البكري ث.، 2014، صفحة 99) .

وتتصف هذه المزايا بالخصائص التالية :

– يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى عالي ، مثل المدربين تدريبا خاصا على القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوطيدة مع كبار الزبائن.

– تعتمد على تاريخ طويل من التسهيلات المادية و التعليم المتخصص و البحوث و التطوير و التسويق و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة (بومعزة ، 2009، صفحة 84).

2 – عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

إن المؤسسة التي تعتمد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام منخفضة الثمن ، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا .

3 – درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة :

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع من المنافسين لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية ، لذلك فهي تتجه إلى خلق ميزة تنافسية مبتكرة ، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالإستناد على المعايير السائدة في قطاع النشاط و معرفة مدى نجاحها ، و بالتالي إتخاذ القرار بشأن الإحتفاظ بها أو التخلي عنها ، في حال عدم التفوق على النافسين (البكري ث.، 2014، صفحة 99).

المطلب الثالث: القوى التنافسية

إن المهمة الأساسية التي تواجه المديرين في كافة المؤسسات هي تحليل قوى المنافسة و التي تتمثل وفق porter في خمسة قوى تتوافق مع خمسة عوامل و التي تكون قطاعا معينا.

إن القوى التنافسية الخمسة لبورتر هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم إستراتيجيات الأعمال و الأسواق.

و يمكن إستخدام هذا الإطار كأداة تحليل للميزات التنافسية و العلاقة المتبادلة مع السوق و هذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع (wikipedia، 2022).

و يقوم هذا الإطار على فكرة أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة، و تساعد على تحديد حدة المنافسة و جاذبية السوق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في الأعمال، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الحالي للشركة، و مدى قوة المركز الذي تتطلع للوصول إليه (argaam، 2022).

القوى الخمسة تتمثل فيما يلي:

1 – المنافسون الحاليون : يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، و التي تكون عادة متقاربة في الحجم و الإمكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن (بني حمدان و ادريس، 2007، صفحة 59).

يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين و تزداد المنافسة عندما يحدث الأتي :

- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.
- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.
- عندما تختلف إستراتيجيات المتنافسين و مبادئهم و شخصياتهم .
- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة (حفيان ، 2015، صفحة 50).

2 – التهديد من دخول منافسين جدد: إن الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة و رغبة في إمتلاك حصة في السوق ، و في معظم الأحيان موارد مالية هامة ، إن جدية تهديد دخول منافسين جدد يعتمد بدرجة كبيرة بعض الحواجز الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله، و على توقعات المنافس الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين المتواجدين سابقا في القطاع فيما يخص حواجز دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لها يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

- إقتصاديات السلم : و هي تلك التخفيضات في التكلفة الوحدوية للمنتج.
- تميز المنتج : و هو ناتج عن الصورة الجيدة للمؤسسة و للزبائن الأوفياء...إلخ.
- إحتياجات رؤوس الأموال : يتطلب دخول المؤسسات الجديدة أموالا معتبرة خاصة في مجالات الإعلان ، البحث و التطوير.
- تكاليف التبديل أو التحويل : و هي تلك التكاليف الآتية التي يجب أن يتحملها الزبون مقابل إنتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد أخر.

3 – تهديد المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال يعد الشاي بديلا للقهوة و بالتالي فإن سعر القهوة يمثل السقف بالنسبة لسعر الشاي، و لا بد من الإشارة هنا إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من أنها قد لا تبدو كبدائل ممكنة.

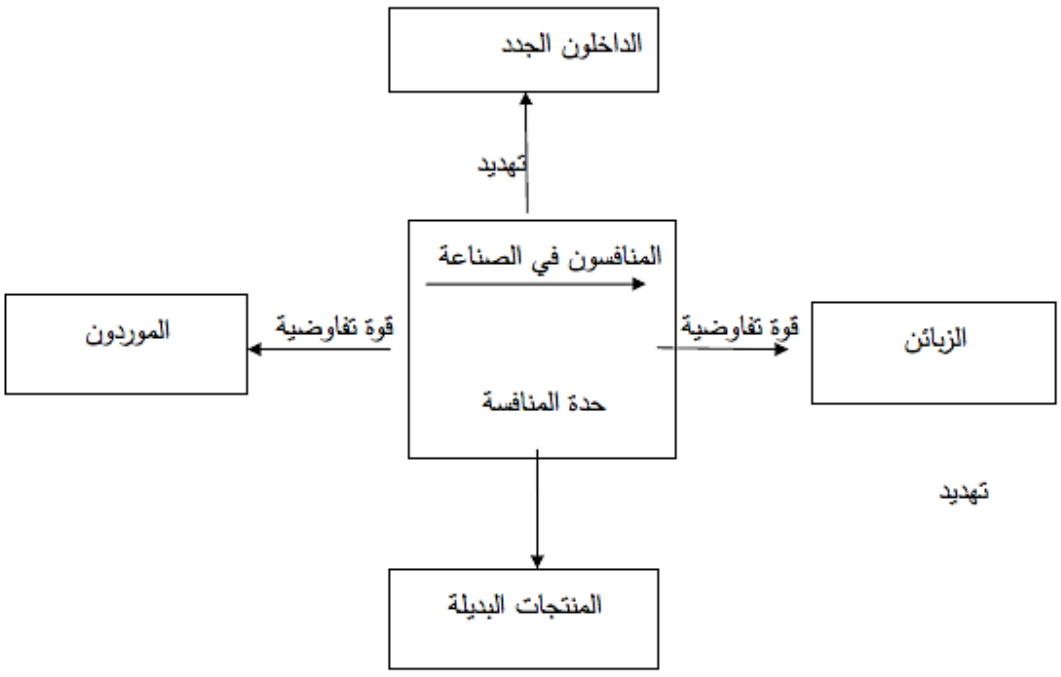
4 – القوة التفاوضية للعملاء : عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة .

فالزبائن ينافسون في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول على جودة أعلى و خدمات أكثر، و ترتفع القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية :

- حجم و تركز الزبائن مقارنة بالبائعين، فكلما قل عدد الزبائن و زاد حجم مشترياتهم كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء الزبائن.
- المنتجات ليست ذات أهمية بالنسبة للجودة التي يطلبها الزبائن.
- تكاليف التحويل فتحول الزبون من مورد أو منتج لآخر يكلفه مجموعة من المصاريف و إذا كانت هذه المصاريف مرتفعة فإن هذا سيضعف من القوة التفاوضية لهذا الأخير .
- عندما يمتلك الزبائن القدر الكافي من المعلومات حول الطلب، أسعار السوق الحالية ، و حتى تكاليف الموردين، فإن قوتهم التفاوضية ستتعزز على خلاف حالة ما إذا كانت المعلومات قليلة.

5 – القوة التفاوضية للموردين : تحليل قوة الموردين التفاوضية يشبه تحليل قوة العملاء التفاوضية حيث أننا عملاء لهؤلاء الموردين إن كان هناك العديد من الموردين و كلهم يستطيعون تقديم نفس الخدمة فإن قوة الموردين التفاوضية تضعف. أما إذ كانت الخدمة التي نحصل عليها من المورد لا يمكن الحصول عليها من عدد قليل من الموردين فإن الموردين في هذه الحالة تكون لهم قوة تفاوضية عالية (samehar، 2022) . و يمكن تلخيص القوى التنافسية الخمس لبورتر في الشكل التالي :

الشكل رقم (4) : القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر : (samehar، 2022)

المبحث الثالث : دور إستراتيجية البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات

في هذا المبحث سنعرض دور إستراتيجية البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة.

المطلب الأول : تأثير إستراتيجية البحث و التطوير على تنافسية المؤسسات

أولا: الأثر على إستراتيجية التكاليف

إن تأثير البحث و التطوير على التكاليف يأتي من خلال حالتين هما :

إن إدخال أساليب تكنولوجية جديدة في عملية الإنتاج قد يكون هدفها الأساسي هو زيادة كمية الإنتاج و ذلك من خلال تمكين التجهيزات و آلات الإنتاج من الإسراع في معالجة أكبر قدر ممكن من المدخلات و ذلك في فترة زمنية أقصر من المعتاد عليه ، و ما يجدر الإشارة إليه هو أنه كلما زادت الإنتاجية يزداد العرض ، الأمر الذي بدوره يمكن من إشباع حاجات و رغبات الزبائن (اوكيل ، 1994، صفحة 38).

و تسعى المؤسسات إلى القيام بعمليات البحث و التطوير في الإنتاج و ذلك بهدف زيادة حجم إنتاجها إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية:

- زيادة في كمية الطلب على منتجاتها بحيث لا تستطيع الطاقات المتوفرة لديها الوفاء بها .
- تنوع المواصفات التقنية المطلوبة في المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها .
- عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية للمؤسسة مع وجود نمو في الطلب و تحديد مواصفات المنتج و في هذه الحالة تتحقق عدة أهداف إستراتيجية للمؤسسة . (دويس ، صفحة 48)

إن البعد الحقيقي و الفعلي لعمليات البحث و التطوير هو التخفيض من التكاليف بصفة عامة ، التكلفة الوحدوية بصفة خاصة ، لأنه في ظل المنافسة الحادة و الحرة تتسابق المؤسسات على إدخال التحسينات أو تطويرها في المنتجات و في أسلوب الإنتاج ، الأمر الذي يؤدي طبعا إلى التقليل من التكاليف (اوكيل ، 1994، الصفحات 38-39) .

ثانيا: الأثر على إستراتيجية التمييز

إن البحث و التطوير يمثل المصدر الأساسي لتمييز المنتجات التي تتميز بالتعقد التقني و التكنولوجي ، حيث تمثل الخصائص و التصاميم المطورة و الأساليب التقنية الجديدة مصدرا هاما لتميز المنتجات ، و إنتاج سلع مميزة بجودة عالية ، و تقديم خدمات مميزة و سريعة تختلف عما يقدمه المنافسون .

إذن يؤثر البحث و التطوير على إستراتيجية التمييز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة ، و إضافة بعض الخصائص ، أو إستعمالات جديدة لمنتجات قديمة و الغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة . و من ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمنا مرتفعا مقابل القيمة التي يتلقوها .

ثالثا: الأثر على إستراتيجية التركيز

إن البحث و التطوير قد يمكن المؤسسات من التركيز على فئة معينة من المستهلكين و هذا من خلال التركيز على البحث و التطوير في خطوط الإنتاج ، أو البحث و التطوير في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجاتهم و رغباتهم .

التركيز في حالة قيام المؤسسة بالبحث و التطوير من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة ، فإنها لكي تحقق ذلك تستعمل كافة الأساليب التقنية الجديدة في عملية الإنتاج ، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالبحث و التطوير بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة ، فإنها حتى تحقق ذلك يجب عليها إستخدام كافة الخصائص و التصاميم المبتكرة و طرق و أساليب العمل المختلفة .

المطلب الثاني : تأثير إستراتيجية البحث و التطوير على قوى التنافس الخمس

من القضايا الهامة التي تتعلق بالبحث و التطوير ، قضية تأثيره في البيئة المنافسة و تأثره بها ، و يقصد بذلك ما إذا كان من المفروض أن يتأثر البحث و التطوير بالقوى التنافسية المحيطة به أم يوثر فيها.

يعمل البحث و التطوير غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات ، و تنبثق قوة البحث و التطوير التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية من قدرها على التأثير على التنافسية .

أولا: الأثر على حدة المنافسة

– عندما تؤدي عمليات البحث و التطوير إلى تخفيض التكلفة ، فإنه نجد بأن الضغوط التنافسية تنمو و تزيد من أجل تخفيض الأسعار ، بحيث تستطيع المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة إستخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم ، و قد تتحول المؤسسات ذات التكاليف المرتفعة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار ، إلا أنها قد تواجه مشكلة إنخفاض هامش الربح ، و قد تحقق خسائر و بالتالي فإن التكنولوجيا المنخفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى مجال النشاط بأسره ، إذن إذا كان البحث و التطوير من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بالملكية الفكرية ، فإنه من الصعب جدا على المنافسين الحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها .

– عندما يساهم البحث و التطوير في تدعيم جودة المنتجات و المزايا المرتبطة بآداء المنتجات ، فإنه بتبني مخرجات عملية البحث و التطوير ، تستطيع المؤسسات كسب الزبائن و جذب زبائن المنافسين ، بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية المنتجات المطورة و كلما تبنت المؤسسة المخرجات مبكرا ، كلما مكن ذلك من الإستفادة من هذه الميزة و ذلك إذا لم يستطع المنافس القيام بالتقليد السريع لعمليات البحث و التطوير المناظرة .

ثانيا: الأثر على الداخلين المحتملين

يكون الأثر أساسا على حواجز الدخول ، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفا من الداخلين المحتملين ، فبإمكان البحث و التطوير أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا ، معرفة كيفية العمل أو الحيازة على براءة إختراع ، ففي هذه الحال تحمي المؤسسات نفسها من المافسين المحتملين ، من خلال إنفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج ، فالقدرة المستمرة على البحث و التطوير هي التي تشكل حواجز الدخول و تميز المؤسسات التي بإمكانها إحتلال مكان في السوق .

ثالثا: الأثر على قوة الموردين

يمكن أن يؤدي البحث و التطوير في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية أو في منتج تام الصنع ، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج . مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية ، و بالمقابل فإن البحث و التطوير يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد ، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لايستغنى عنهم في أنشطة عديدة مثل : صناعة السيارات أو صناعة آلات التصوير .

من جهة أخرى يؤثر البحث و التطوير على القوى التفاوضية للموردين في الحالات التالية :

– إذا كان البحث و التطوير التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تكلفة تنقل الزبائن (المؤسسات) من مورد لآخر تكون منخفضة ، الأمر الذي يزيد من حدة المنافسة بين الموردين و يضعف القوة التفاوضية للموردين أمام المؤسسات .

– إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة بأداء منتج أو بخصائص محددة بها ، تستطيع أن ترغب المؤسسات على الشراء ، مما يضعف من قوة المنافسة بين الموردين و يمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع المؤسسات الزبونة .

رابعا: الأثر على الزبائن

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة البحث و التطوير على تعديل تكاليف التبديل ، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق .

كما أنه في بعض الحالات يستطيع البحث و التطوير أن يغير من نطاق المفاوضة بين المؤسسة و الزبائن ، كما في الحالات التالية:

– إذا أدى البحث و التطوير إلى تنميط منتج معين ، كما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى مؤسسات أخرى بسهولة و بتكلفة أقل ، و كلما زادت القوة التفاوضية للعمال مع البائعين كلما إتجهوا إلى المؤسسات التي تلبي رغباتهم في أحسن الظروف .

– إذ ساهم البحث و التطوير في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات ، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في إختيار المنتجات ، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب الزبائن ، مما يؤدي إلى تضييق مجال التفاوض بين المؤسسات و الزبائن . (بوشناف ، 2002، صفحة 79)

خامسا: الأثر على المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي عموما إنتاج لتغييرات جذرية في المنتج البديل ، و نادرا ما يحدث البحث و التطوير الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم ، و يكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى ، و بالإضافة إلى الدولة حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال . و تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات يؤدي البحث و التطوير إلى إحالات داخلية ، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بآخر ينتميان إلى نفس النشاط .

المطلب الثالث : أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة

في ظل التغيرات و التطورات الجديدة و فترة تشهد تطور كبير و متسارع و منافسة حادة بين المؤسسات ينبغي على المؤسسة الإهتمام بوظيفة البحث و التطوير داخل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية . فالبحث و التطوير له تأثير بالغ الأهمية على الميزة التنافسية للمؤسسات و على النحو التالي :

– **البحث و التطوير للمنتجات الحالية** : القائمة من خلال : تحسين خصائص السلعة أو إضافة مزايا جديدة إليها ، أو البحث عن خدمات أقل تكلفة أو أكثر جودة بنفس التكلفة ، أو البحث عن بدائل أقل تكلفة أو ييسر عليها الحصول على الخامات العالية الثمن أو نادرة أو التي يتم إستيرادها بما ينعكس على خفض تكلفة المخزون منها ، أو تطوير طرق و أساليب العمل بما ينعكس على خفض الفاقد أو هدر بالخامات المستخدمة ، أو تطوير الآلات المستخدمة مما ينعكس على التقليل من وقت إنتاج السلع و خفض نسبة مرفوعات السلع المنتجة أو زيادة نسب إستغلالها ، حيث تحميلها يؤدي إلى : طول عمر السلعة و خفض تكلفتها و زيادة المرونة السعرية لها و زيادة قدرتها على المنافسة السوقية و بالتالي زيادة إقبال المستهلكين عليها و زيادة مبيعات المنشأة من تلك السلعة (زيادة حصتها السوقية) و زيادة أرباحها .

– **البحث و التطوير يتيح إضافة منتجات جديدة للمزيج السلعي للمنشأة** : و بالتالي تنوع منتجاتها و تعددها أمام العملاء و المستهلكين ، و زيادة مبيعات المؤسسة إجمالا و بالتالي إستمرارية نشاطها هذا كما يعمل البحث و التطوير على دراسة إدخال منتجات جديدة بإستخدام نفس الخامات الحالية أو إستخدام نفس الآلات و خطوط الإنتاج الجديدة و زيادة نسب إستغلال الآلات الحالية كما يتيح لإدارة المؤسسة مرونة في الإنتاج طبعا وفق متطلبات السوق ، و خفض المبالغ المستغرقة في مخزون الخامات و في تكلفة التخزين و تكلفة التوريد ، و خفض عدد الموردين لها و إمكانية الحصول على خصم أكبر منهم ... إلخ . و جميع ما سبق يترتب عليه خفض تكاليف المؤسسة إجمالا و زيادة مبيعاتها و بالتالي زيادة أرباحها و قدرتها على التنافس و تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها .

خاتمة :

أصبح تزايد المؤسسات في هاته البيئة بشكل لم يسبق له مثيل ، فالأسواق تتحول ، التكنولوجيا تتطور ، المنتجات تتقدم و العمليات تتغير بسرعة و القاعدة الوحيدة في النمو و التطور هي التنافسية ، فبسبب الضغوط التي تمارسها بيئة التنافس على المؤسسة تدفعها في الأخير إلى البحث على إكتساب ميزة أو مزايا تؤهلها إلى ضمان إستمرارية نشاطها .

كما تعتبر إستراتيجية البحث و التطوير أحد أهم المداخل الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية ، و يمكن القول أيضا أنه في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات فقد أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية و عناصر تتفوق بها على منافسيها و يتحقق ذلك بإتباع إستراتيجيات تهدف إلى تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين .

الفصل الثالث

دراسة حالة لمجمع صيدال SAIDAL

مقدمة :

تعد الصناعة الدوائية من الصناعات الحيوية و الإستراتيجية الهامة على المستويين العالمي و المحلي ، خاصة لإرتباطها بصحة الإنسان و إستقراره مما جعلها تحوز على إهتمام كبير من مختلف الدول. و نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز واقع الصناعة الدوائية العالمية و الجزائرية ، بإعتبارها نشاطا إستراتيجيا و السلعة الأكثر طلبا ، و ذلك في ظل التحولات التي يشهدها سوق الدواء العالمي، كإحتكار السوق من طرف مؤسسات عملاقة تمتلك قدرات عالية في مجال البحث و التطوير، و إزدياد التحالفات بين أهم الشركات المصنعة في هذه السوق ، إضافة إلى تنامي سوق الأدوية الجنيسة و سقوط براءات الإختراع للعديد من الأدوية الأصلية.

و تعتبر الجزائر من بين الدول التي تدرك أهمية الصناعة الدوائية في تحسين صحة المواطن و القضاء على مختلف الأمراض ، لذلك نجدها تبذل جهودا معتبرة في هذا المجال، و يعتبر مجمع صيدال من بين نتائج تلك الجهود، حيث يساهم بدرجة كبيرة في سد إحتياجات السوق الوطنية من الأدوية .

و سوف نعالج في هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : مكانة إستراتيجية البحث و التطوير في الأسواق العالمية

المبحث الثاني : مجمع صيدال (Saidal) لصناعة الأدوية

المبحث الثالث : تأثير إستراتيجية البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية داخل مجمع صيدال Saidal

المبحث الأول : مكانة إستراتيجية البحث و التطوير في الأسواق العالمية

تعد الصناعة الدوائية من أهم الصناعات على المستوى المحلي و العالمي و هي صناعة تنافسية بدرجة كبيرة و ذات مردود عالي نالت إهتمام كبير في جميع الدول و التي تعود أهميتها إلى أهمية الدواء ، مع العلم أن هذه الصناعة تم السيطرة عليها من طرف مؤسسات إحتكارية عملاقة تملك قدرات عالية في مجال البحث و التطوير .

المطلب الأول : قطاع صناعة الأدوية .

إن الصناعة الدوائية بتعريفها الحديث إزدهرت و تطورت نتيجة الإكتشافات العلمية التي لا طالما كانت المنظمات تسجلها على شكل براءات إختراع الذي أدى بها إلى إحتكار عدد كبير من الأسواق الهامة و تحقيق أرباح كبيرة و الذي ساهم لهذه الصناعة أن تكون من أضخم الصناعات في العالم .

و بما أن الدواء ذو أهمية لذلك أصبحت الدول تتنافس فيما بينها للإنفراد بصناعة الأدوية التي تخضع لحقوق الملكية الفكرية و براءات الإختراع .

الفرع الأول : ما هي المنتجات الدوائية

1 - **مفهوم المنتج الدوائي** : تعرف المنتجات الدوائية على أنها : '' المنتجات التي يحتكر تصنيعها و تسويقها المنظمات التي قامت بإنتاجها و تطويرها و تعرض في الأسواق بأسماء تجارية مملوكة للمنظمات المنتجة في عبوات مميزة '' (مجلة التجارة العربية – البريطانية– ، الصناعات الدوائية (مجلة ضادرة عن الإتحاد العام لفروق التجارة و الصناعة العربية البريطانية)، 1999، صفحة 11)

كما عرفه المشرع الجزائري في المادتين 170 و 171 بأنه '' كل مادة أو تركيب مقدم يحتوي على ميزات إستشفائية و وقائية للمريض سواء كان إنسانا أو حيوانا '' (commission population et besoins sociaux , le médicament plate-forme pour un débat social, 2001, p. 21)

و يعرف بأنه '' أي مادة كيميائية من أصل نباتي أو حيواني أو معدني ، طبيعية أو تخليقية تستعمل في علاج أمراض الإنسان أو الحيوان أو الوقاية منهما '' (حسن أ.، 2007، صفحة 76)

ومنه نستنتج أن المنتج الدوائي هو سلعة أساسية بالنسبة للمريض (إنسانا أو حيوانا) تشبع حاجاته و تحقق له الشفاء .

2 – **أنواع الأدوية** : تنقسم الأدوية إلى نوعين :

أ – **الأدوية الأصلية** : هي عبارة عن إبتكار الكيماويات الدوائية عن طريق البحوث و الدراسات و إحتكار حقوق الملكية و الفكرية لها ، إثر تسجيلها كبراءات إختراع ، و تصنع هذه المركبات المبتكرة في أشكال صيدلانية إحتكار توزيعها عالميا بتصريح من المؤسسة المخترعة ، و تنفرد بها مؤسسات الدواء العالمية التي تبلغ ميزانيات التطوير بها مليارات الدولارات سنويا .

ب – **الأدوية الجنيسة** : إن الدواء الجنيس له نفس التركيبة النوعية و الكمية للدواء الأصلي حيث يحقق نفس الوظائف العلاجية أو الوقائية ، حيث يعتبر الفرق بين الدواء الأصلي و الدواء الجنيس هو أن الدواء الأصلي يستفيد في إنتاجه و توزيعه بالحماية

القانونية التي تترتب من براءة الإختراع ، أما بالنسبة للدواء الجنيس فقد سقطت عنه هذه الحماية بسبب سقوط البراءة بعد مدة إستغلال الإختراع تزيد عن 20 سنة . (بن سويسي، 2013، صفحة 175)

الفرع الثاني : قطاع الصناعة الدوائية و خصائصها

1- تعريف الصناعة الدوائية : تعتبر الصناعة الدوائية جزء من الصناعة الصيدلانية التي تضم جميع المؤسسات المعنية بإنتاج و تسويق الأدوية ، و يمكن تعريفها بأنها " عبارة عن صناعة العقاقير الطبية و التي تكون في شكل مواد كيميائية أو أعشاب طبية أو نباتات خام ، يقوم الصيدلي بتركيبها و يخضعها لسلسلة من البحوث و التحاليل و الإختبارات التي يمكن للمستهلك إستخدام الدواء في صورته النهائية " (جلالي ، 2009-2010، صفحة 174)

2 – خصائص الصناعة الدوائية

تتميز الصناعة الدوائية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

– توافق المواصفات على المستوى الدولي : يجري توافق المواصفات و تطوير مستويات التوافق طبقا للتقدم العلمي و التكنولوجي للمؤسسات الكبرى يحدد ذلك من خلال لقاءات المؤتمر الدولي للتوافق .

– تزايد الإهتمام بالأدوية الجنيسة : فتصبح بالتالي متاحة للتصنيع دون إذن من أصحاب البراءات و يمكن بيعها بالإسم النوعي للدواء و ليس الإسم التجاري ، و هي تنتشر بنسبة تفوق 90 % في الدول النامية .

– إستعانة مؤسسات الدواء الكبرى بوحدات بحثية صغيرة : و ذلك في إجراء جزيئات بحثية أو تطويرية محددة ، و يهدف هذا الإجراء إلى الإستفادة القصوى من التنوع و التراكم المعرفي في الوحدات البحثية خارج المؤسسة مع إستخدام أقل ما يمكن من مواد بشرية و مادية .

– بدء العمل بتنفيذ إتفاقيات TRIPS : فالمؤسسات الدوائية العالمية تعتبر محركا رئيسا لتضمين إتفاقيات التجارة العالمية ، الإتفاقية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية و التي تقضي بتطبيق نظام البراءة ليس فقط على عملية التوصل إلى دواء جديد بل أيضا على المنتج الدوائي نفسه ، ذلك على مدى فترة حماية البراءة التي لا تقل عن 20 سنة . (حامد ، الصناعات الدوائية العربية في مواجهة متغيرات البيئة الدولية(مجلة مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية) ، صفحة 207)

– يتطلب هذا القطاع كثافة في رأس المال، المعرفة و التكنولوجيا : لذلك فإن أكبر المخابر العالمية تتميز بضخامة رأس مالها ، بالإضافة لإحتكارها للتكنولوجيا من خلال الإستثمار في الإبتكارات و الإختراعات التي تعود عليها بحقوق الإمتياز .

– الإعتماد الشديد على التخصص و المهارات العالية و الخبرات المتراكمة : هذا ما يجعل المؤسسات الناشطة في هذا المجال تنقسم بين التخصص في تصنيع الأدوية صعبة المنافسة ، تركيز نشاطها و منتجاتها على شريحة معينة من السوق ، أو التخصص فقط للأدوية ذات التكلفة المرتفعة .

– شدة المنافسة في هذا القطاع : بإعتباره مجال مربح و ذلك رغم خضوعه لسيطرة و تحكم أضخم المؤسسات و المخابر العالمية

– معدلات إنتاجية عالية : و ذلك نظرا للكميات الضخمة التي يتم إنتاجها و تسويقها . (العلاق، 2009، الصفحات 16-17)

– خضوع الصناعة لما يسمى بإقتصاديات الحجم دفاع درجة التركز الصناعي البحث و التطوير و موانع الدخول ، و السلوك الإحتكاري للمؤسسات العاملة في هذه الصناعة .

– إعتماد الصناعة الدائم و المستمر على عمليات البحث و التطوير بحيث يطلق عليها صناعة نابجة عن البحوث ، و بما أن صناعة الدواء ذات قيمة مضافة عالية فإن تكنولوجياتها سريعة التأثر بالتقدم العلمي العالمي . (أحمد شبلي، صفحة 90)

3– التحديات التي تواجه صناعة الأدوية

تواجه الصناعة الدوائية مشكلات عديدة تحد من جدواها الإقتصادية ، و عوائدها المستقبلية إذا لم يتم تبني الإستراتيجيات الملائمة و المناسبة لمواجهة التحديات و العقبات و يمكن تلخيص هذه التحديات في النقاط التالية :

– **توافق المواصفات كقضية عالمية** : يجري منذ فترة إتجاه المنظمات الكبرى في صناعة الدواء لإحداث توافق مستمر في المواصفات (المواد الخام ، المستحضرات ، الدراسات الإكلينيكية ....إلخ) ، و قد عقد المؤتمر الأول في هذا الخصوص في بروكسل عام 1991 ، و من المتوقع إرتفاع المواصفات التي يتم الإنفاق عليها عالميا سواء في البحوث أو الإنتاج مما يشكل قدرا من التحدي للدول الأقل نموا .

– **التحالفات و الإندماجات** : بدأت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية في مجال صناعة الدواء تثير الإنتباه منذ منتصف الثمانينات ، و هي في تزايد مستمر ، و ينشأ أغلبها في مجالات بحثية تطويرية ، و قد تكون هذه التحالفات دائمة أو مؤقتة ، و يتزايد الإعتماد على التحالفات الإستراتيجية في الصناعة الدوائية إلى حد أنه صار من الممكن أن يكون لمنظمة واحدة عشرات التحالفات في أغراض متعددة في وقت واحد ، و قد لوحظ مؤخرا أن النمو الحاد في منظمات الدواء في السنوات الأخيرة لم يكن نتيجة نمو منظمة لوحدها و إنما نتيجة عمليات الإندماج و الإستحواذ ، الأمر الذي أدى إلى إحتكار السوق و تركيزها في عدد محدود من المنظمات .

– **إدارة أنشطة البحث و التطوير** : تمثل أنشطة البحث و التطوير بالنسبة للصناعة الدوائية ركيزة أساسية ، و هناك تغيرات مهمة جدا في إدارة البحوث الدوائية حدثت في السنوات الأخيرة منها :

* إعادة هيكلة أنشطة البحوث و التطوير داخل المنظمات .
* إنشاء مراكز بحثية تابعة في أماكن مختلفة من العالم .
* التحالف مع منظمات كبرى أو مع معامل بحثية من أجل التوصل إلى مستحضرات دوائية في زمن محدود .
* إنشاء شبكة بحثية في المشروع البحثي نفسه مع عدة مراكز بحثية .
* إدخال المبدأ الإداري just in time في أنشطة البحث و التطوير . (محبوب و محبوب فاطمة، 2018، الصفحات 533–534)

المطلب الثاني: مكانة السوق الصيدلانية في العالم و الجزائر

تتمتع الصاعة الدوائية عالميا بأهمية كبيرة ، و قد عرفت تطورا و نموا متزايدا كل سنة .

الفرع الأول : مكانة السوق الصيدلانية في العالم

أ – تطور حجم سوق الأدوية العالمية :

جدول رقم (2) : تطور رقم أعمال السوق الصيدلانية العالمية خلال الفترة 2011–2020

الوحدة (مليار دولار)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال	963.4	964.2	993.8	1063.6	1073.1	1115.7	1143.3	1200.64	1202.92	1203

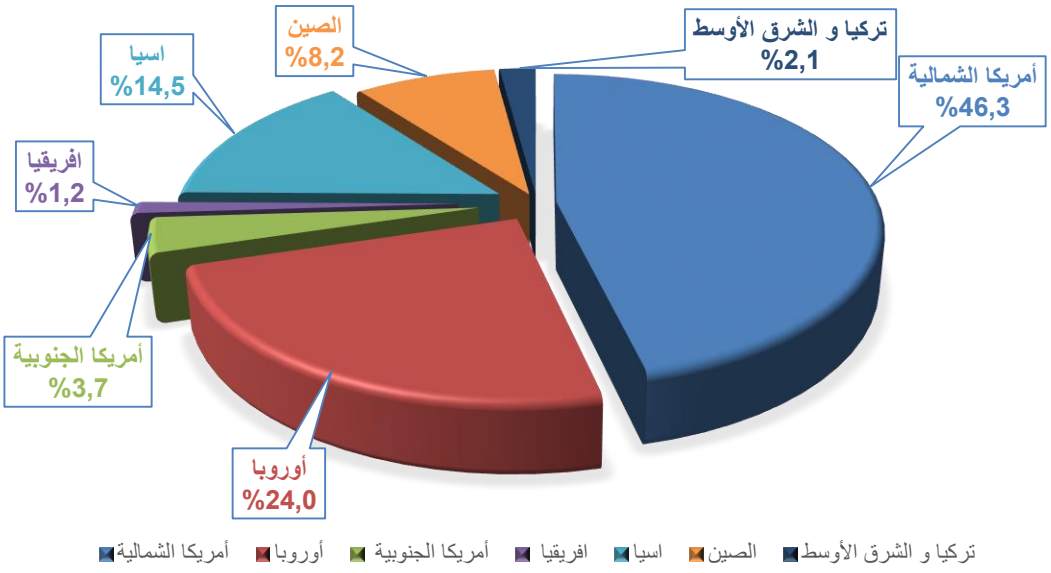
المصدر : (http://www.leem.org//marche-mondial., 2022)

بلغت إيرادات السوق العالمية للأدوية في عام 2020 قيمة 1203 مليار دولار أمريكي (حوالي 987 مليار أورو) ، بزيادة أكثر من 8 % مقارنة بعام 2019 .

لا يزال السوق الأمريكي (الولايات المتحدة الأمريكية) هو الأكبر بنسبة 46 % من المبيعات العالمية ، متقدما بفارق كبير على الأسواق الأوربية الرئيسية (المانيا –فرنسا–إيطاليا–المملكة المتحدة و إسبانيا) ، التي تحقق 15.5 % من حصة السوق ، و اليابان (6.6%) و الدول الناشئة (الصين و البرازيل) 9.8 % . كان نمو البلدان الأوربية أعلى في عام 2020 من نمو السوق العالمية في عام 2019 .

من خلال ما سبق يمكن القول أن ما نسبته 15% من سكان العالم (أمريكا الشمالية ، أوروبا ، آسيا) تمثل 84.8% من الطلب العالمي للأدوية و الباقي يوزع على باقي دول العالم الممثلة لحوالي 85 % بنسبة 15.2% .

الشكل رقم (5) : السوق الصيدلانية العالمية حسب المناطق الجغرافية لسنة 2020



المصدر: (http://www.leem.org//marche-mondial., 2022)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أمريكا الشمالية تحتل المركز الأول في السوق العالمية بنسبة تقدر 46.3% ، تليها أوروبا بنسبة 24 % و دول آسيا بنسبة 14.5 % نتيجة التطور التكنولوجي في مجال صناعة الأدوية لهذه الدول ، و تأتي الدول الإفريقية في المرتبة الأخيرة بنسبة 1.2 % و هذا راجع بسبب ضعف إستثماراتها في هذا المجال نتيجة لقدرتها فقد في إنتاج الأدوية الجنيسة .

ب- المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة الصيدلانية عالميا :

بخصوص المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة الصيدلانية على المستوى العالمي فالجدول رقم (3) الموضح أدناه يوضح ترتيب العشر مؤسسات العالمية الأولى في مجال صناعة الأدوية خلال سنة 2020 .

الجدول رقم (3) : ترتيب العشر مؤسسات العالمية الأولى و الرائدة في مجال صناعة الأدوية خلال سنة 2020

الوحدة (مليار دولار أمريكي)

الترتيب	المؤسسات / المخبر	الدول	رقم الأعمال (PHT)	حصة السوق
1	ABBVIE	الولايات المتحدة الأمريكية	59.5	% 4.9
2	JOHNSON& JOHNSON	الولايات المتحدة الأمريكية	59.3	% 4.9
3	NOVARTIS	سويسرا	54.2	% 4.5
4	ROCHE	سويسرا	47.1	% 3.9
5	MARCK&CO	الولايات المتحدة الأمريكية	45.6	% 3.8
6	SANOFI	فرنسا	42.9	% 3.6
7	BRISTOL MYERS SQUIBB	الولايات المتحدة الأمريكية	42.7	% 3.6
8	GLAXOMITHKLINE	المملكة المتحدة	41.5	% 3.5
9	PFIZER	الولايات المتحدة الأمريكية	38.5	% 3.2
10	LILLY	الولايات المتحدة الأمريكية	35.3	% 2.9

المصدر: (http://www.leem.org//marche-mondial., 2022)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة الرائدة في صناعة الأدوية (ABBVIE) الأمريكية ، و التي تليها هي مؤسسة أمريكية أيضا (JOHNSON& JOHNSON) ثم تليها المؤسستين السويسريتين (NOVARTIS) و (ROCHE) ، و منه نستنتج أن إنتاج الأدوية مستحوذ عليه من قبل المؤسسات الأمريكية لإمتلاكها أكبر المخابر العالمية في صناعة الأدوية كمخبر JOHNSON& JOHNSON الذي يمتلك حصة سوقية عالمية تقدر بـ : 4.9 % مثلها مثل مؤسسة ABBVIE التي تتصدر المجموعة ،و الفرق يكمن فقط في رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة JOHNSON& JOHNSON يقدر **59.3 مليار دولار أمريكي** و أما بالنسبة للمؤسسة ABBVIE تقدر بنسبة **59.5 مليار دولار أمريكي** .

ج- حجم الإنفاق على البحث و التطوير في صناعة الأدوية :

بلغ إجمالي قيمة إنفاق أكبر 10 شركات أدوية عالمية على البحث و التطوير نحو 90.268 مليار دولار، يأتي على رأسها شركة ميرك آند كو بنحو 13.558 مليار دولار بنسبة 15%، تليها روش بقيمة 12.164 مليار دولار بنسبة 13.2%، ثم بريستول- مايرز سكويب بقيمة 11.143 مليار دولار و بنسبة 12.3% من إجمالي إنفاق الـ 10 شركات و الجدول أدناه يوضح حجم الإنفاق على البحث و التطوير في هاته الشركات

الجدول رقم (4) : حجم الإنفاق على البحث و التطوير في صناعة الأدوية خلال سنة 2020

الوحدة (مليار دولار أمريكي)

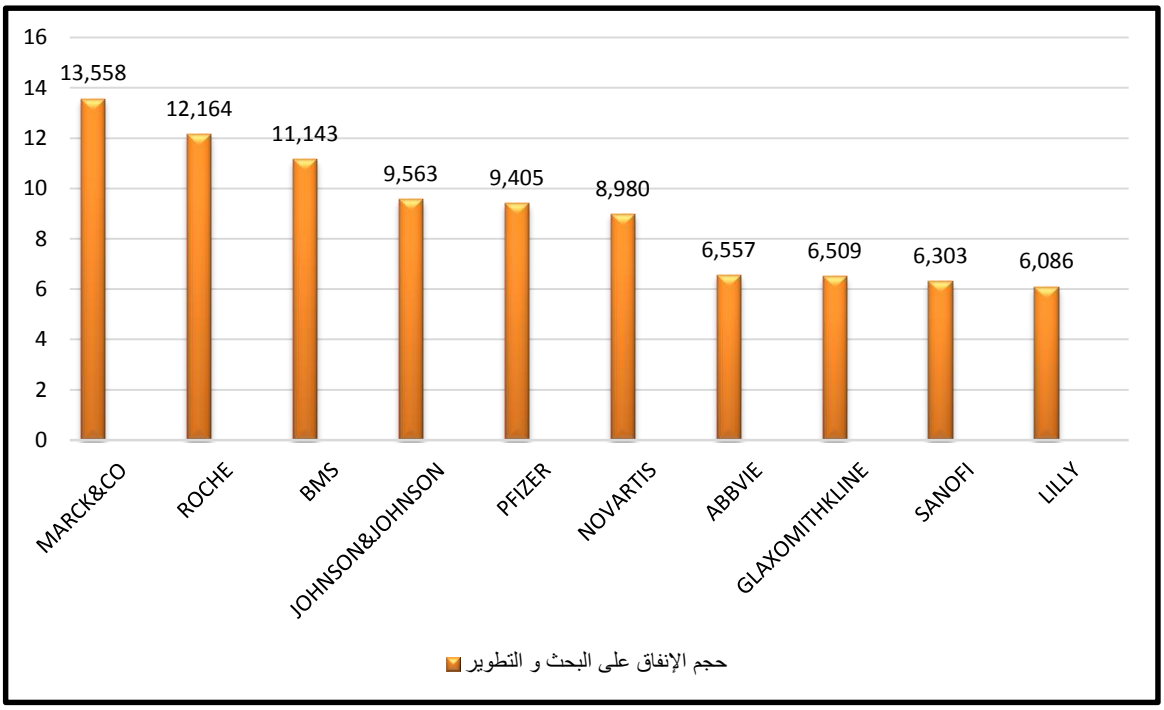
الترتيب	المؤسسات / المخبر	الشعار	الدول	المبلغ
1	MARCK&CO	MERCK	الولايات المتحدة الأمريكية	13.558
2	ROCHE	Roche	سويسرا	12.164
3	BRISTOL MYERS SQUIBB	Bristol Myers Squibb	الولايات المتحدة الأمريكية	11.143
4	JOHNSON& JOHNSON	Johnson&Johnson	الولايات المتحدة الأمريكية	9.563
5	PFIZER	Pfizer	الولايات المتحدة الأمريكية	9.405
6	NOVARTIS	NOVARTIS	سويسرا	8.980
7	ABBVIE	abbvie	الولايات المتحدة الأمريكية	6.557
8	GLAXOMITHKLINE	gsk	المملكة المتحدة	6.509
9	SANOFI	SANOFI	فرنسا	6.303
10	LILLY	Lilly	الولايات المتحدة الأمريكية	6.086

المصدر: (https://amwalalghad.com، 2022)

للتوضيح أكثر يمكن إسقاط معطيات الجدول في الشكل الموالي :

الشكل رقم (6) : حجم الإنفاق على البحث و التطوير في صناعة الأدوية خلال سنة 2020

الوحدة (مليار دولار أمريكي)



المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على معطيات الجدول السابق

الفرع الثاني : مكانة السوق الصيدلانية في الجزائر

أ- نشأة الصناعة الدوائية في الجزائر :

يمكن القول بأن الصناعة الدوائية في الجزائر مرت بأربع مراحل مختلفة منذ الإستعمار إلى يومنا هذا و هي :

- المرحلة الأولى : ما قبل الإستقلال

خلال الإستعمار كانت الصناعة الدوائية في الجزائر محصورة على شركة واحدة هي بيوتيك (BIOTIC) و التي أنشأت سنة 1952 ، و غداة الإستقلال تم الإعلان عن ميلاد مشروع جديد سنة 1962 و هو مؤسسة فارمال (PHARMAL) .

- المرحلة الثانية : من سنة 1962 إلى سنة 1982

خلال هذه المرحلة تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A) سنة 1963 ، و هي مؤسسة عمومية أصبحت تشرف منذ نشأتها على مجمع قطاع توزيع الأدوية و كذا كل من مؤسستي (BIOTIC و PHARMAL) لصناعة الأدوية منذ سنة 1965 ، ثم لحقت بهما وحدة الحراش الصناعية منذ سنة 1972 ، و أصبحت الصيدلة المركزية تحتكر كذلك إستيراد الأدوية ، و قامت حينئذ مؤسسة (P.C.A) بمجهودات جبارة في سبيل ترقية و تأهيل اليد العاملة و كذا تطوير و تحديث وسائل الإنتاج ، و أصبحت تسيطر على قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر سواء من ناحية الإنتاج ، البيع ، و التوزيع .

و من خلال هذه المرحلة عكفت الجزائر على تطبيق مخطط جديد يرمي إلى تطوير و تحديث صناعة الأدوية من خلال إيفاد عدد من الصيادلة الصناعيين للتكوين في البلدان الأوروبية ، و عملت كذلك على الشرع في إنجاز مشاريع صناعية جديدة حيث أقدمت الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية (S.N.I.C) على إنجاز مركب جديد للمضادات الحيوية بالمدية كما تم خلال

هذه المرحلة إنشاء مؤسسة سوكوتيد (SOCOTHYD) سنة 1969 ، كما تم البدء في إنجاز مشروع معهد باستور (PASTEUR) ، إلا أن مشروع المضادات الحيوية بالمدية و الذي كان من المنتظر أن ينطلق مع نهاية السبعينات في الإنتاج لم يتحقق إلا في سنة 1988 ، في حين معهد باستور بقي قيد الإنجاز حتى مطلع التسعينات .

- المرحلة الثالثة : من سنة 1982 إلى سنة 1987

هذه المرحلة جاءت مع وضع خاص ميز الإقتصاد الجزائري و هو مرحلة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات و التي كانت تهدف إلى :

- فصل وظائف البيع عن الإنتاج
- إنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع و التوزيع

و في ظل إعادة الهيكلة إستحدثت خمس مؤسسات و هي :

- ثلاث مؤسسات للبيع و التوزيع هي : (ENAPHARM بالوسط ، ENCOPHARM بالشرق الجزائري و ENOPHARM بغرب البلاد) ، كما قامت كل من مؤسسة (ENAPHARM و ENCOPHARM) بإنجاز ثلاث وحدات إنتاجية و هي : وحدة شرشال لإنتاج أدوية غسيل الكلى (le concentré d'Hémodialyse) و التي إنطلقت فعليا سنة 1994 ، وحدة قسنطينة لإنتاج السوائل (Sirops) ، و وحدة عنابة لإنتاج الأقراص (Comprimés) .
- مؤسسة لإنتاج و توزيع التجهيزات الطبية (ENEMEDI) .
- مؤسسة لإنتاج الأدوية و المسماة صيدال (SAIDAL) و التي إستحوذت على كل من مؤسسات (BIOTIC، PHARMAL) و مركب المضادات الحيوية بالمدية التابع لمؤسسة (la SNIC) . (قلال، 2013-2014، الصفحات 97-98)

- المرحلة الرابعة : من سنة 1988 إلى اليوم :

بعد تحرير التجارة الخارجية و صدور قانون النقد و القرض و أيضا صدور قانون جديد لترقية الإستثمار في الجزائر ، هذه القوانين تسمح بتدخل القطاع الوطني و الأجنبي في الإستيراد ، إنتاج الأدوية و التوزيع بالجملة .

إن قانون النقد و القرض يستعمل مفهوم وكلاء لمعاملون خواص مقابل تراخيص الإستيراد للأدوية يجبرون في مدة لا تتجاوز سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية محلية ، حيث كان أول إعتماد يمنح في هذا المجال سنة 1991 للمخبر الصيدلاني الجزائري (L.P.A).

كان آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج قد ألغي سنة 1992 ، و تم تعويضه برخصة الإستغلال لمؤسسة إنتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية بموجب مرسوم وزاري صدر في جويلية 1992 ، و بموجب هذا المرسوم تم رفع الحصار عن القطاع الخاص لصناعة الأدوية ، و هذا ما سمح بإقتحام الخواص المحليين أو الأجانب للقطاع ، أيضا خلال هذه المرحلة أصبح القطاع العام (مؤسسات التوزيع الثلاثة) و مؤسسة ENEMEDI يعاني من صعوبات مالية و منافسة شديدة ، حيث تم حلها سنة 1997 .

كما تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة جديدة إختفت على أثرها المؤسسات الثلاث و عوضت بمؤسسات جديدة هي SMEDAL متخصصة في مجال الإستيراد ، DIGROMED مؤسسة متخصصة في مجال التموين بالجملة و مؤسسة ENDIMED للتموين بالتجزئة . إضافة لذلك نجد مؤسسة ENIE لإنتاج الأجهزة الكهربائية تقوم بإنتاج التجهيزات الطبية

(أجهزة الأشعة) ، و مؤسسة ENAVA لإنتاج الزجاج و فرعها NOVER (إنتاج كراسي طب الأسنان) . (محبوب ف.، 2015-2016، صفحة 148)

ب- تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر :

تحتل السوق الجزائرية المرتبة الثالثة إفريقيا ، بعد كل من إفريقيا الجنوبية و مصر ، حيث تعتبر سوق جذابة و مستقطبة للإستثمارات الأجنبية و الوطنية ، و هي في نمو متزايد بسبب زيادة نمو السكان و إرتفاع مستوى الخدمات الصحية . و سنوضح تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر في الجدول التالي

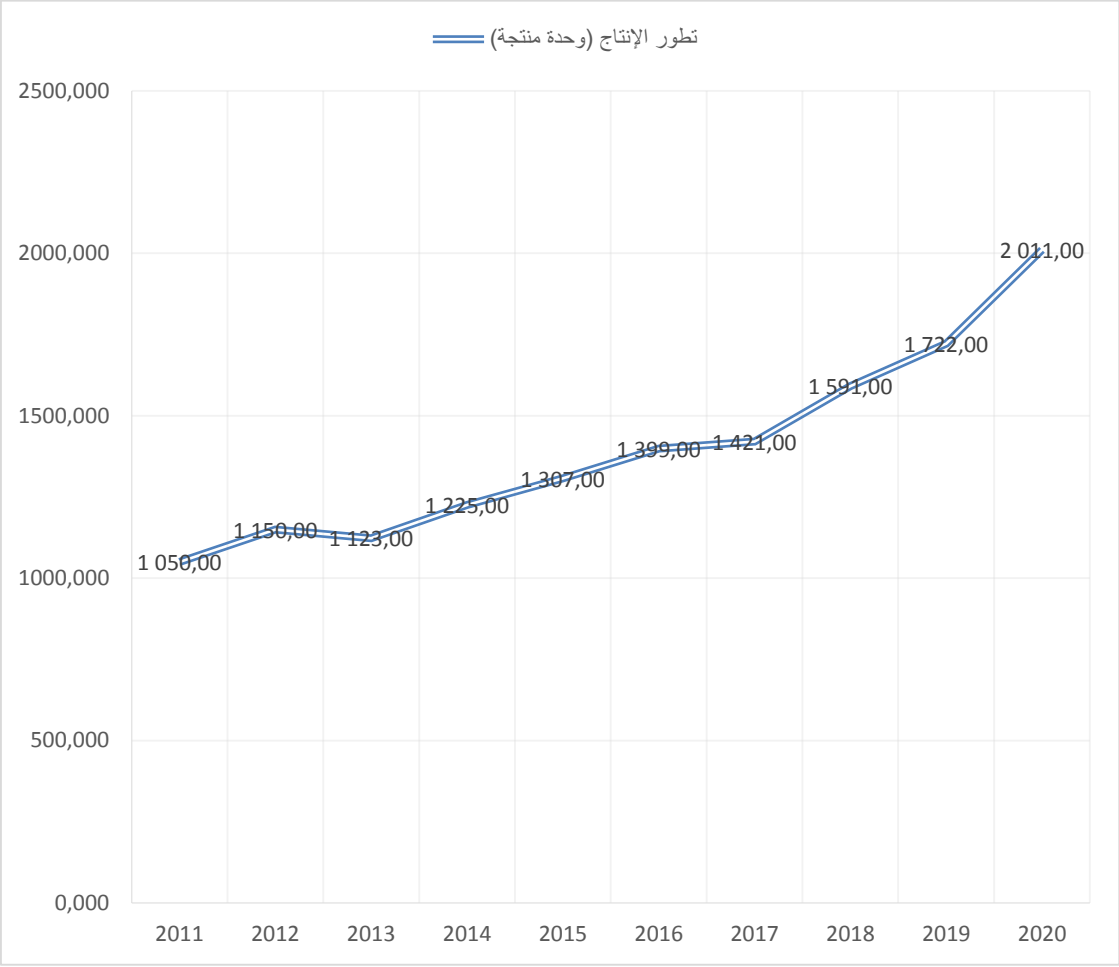
الجدول رقم (5) : تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر ما بين (2011-2020)

السنة	تطور الإنتاج (وحدة منتجة)	النسبة (معدل النمو%)
2011	**105000**	**2.69**
2012	**115000**	**1.08**
2013	**112300**	**0.29**
2014	**122500**	**1.10**
2015	**130700**	**0.88**
2016	**139900**	**0.99**
2017	**142100**	**0.24**
2018	**159100**	**1.83**
2019	**172200**	**1.41**
2020	**201100**	**3.11**

المصدر : (بوناب و رمان ، 2020-2021، صفحة 32)

للتوضيح أكثر يمكن إسقاط معطيات الجدول في الشكل الموالي :

الشكل رقم (7) : تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر ما بين (2011-2020)



ا لمصدر: من إعداد الباحثين بناءا على معطيات الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل أن الإنتاج الفعلي لحجم المنتجات من الأدوية قد إرتفع تدريجيا خلال السنوات 2011 إلى 2020 و هذا يدل على المجهودات المبذولة من طرف القطاع الصيدلاني لتشجيع الإستثمار و رفع القدرة الإنتاجية من خلال تطبيق الدولة لسياسة الحماية الفعالة كوسيلة لتطوير المنتوج المحلي من جهة ، و تعزيز الشراكة بين الدول و كذا التشجيع المستشمر المحلي و الأجنبي لصناعة الدواء داخل الوطن من جهة أخرى.

المبحث الثاني : مجمع صيدال (Saidal) لصناعة الأدوية

إن الشكل الإستراتيجي الذي تحتله الأدوية أدى إلى تأسيس صناعة صيدلانية تأخذ بعين الإعتبار محاولة تلبية طلبات المجتمع من الأدوية ، حيث يعتبر المجمع الصناعي صيدال من المؤسسات الوطنية الجزائرية الناشطة بالبورصة و يحتل مركزا هاما في مجال صناعة الأدوية و المواد الصيدلانية بمختلف أنواعها .

المطلب الأول : نظرة عامة حول مجمع صيدال Saidal

الفرع الأول : تعريف مجمع صيدال Saidal

صيدال هو أول مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجنيسة في الجزائر. تأسس المجمع في عام 1982 لتلبية حاجة إقامة صناعة صيدلانية محلية قادرة على توفير الأدوية للمواطنين ، حاليا صيدال منظمة على شكل مجمع صناعي متخصص في تطوير و إنتاج و تسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستهلاك البشري .

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري. تم إدراج رأسمالها في البورصة سنة 1999 ، 80 % من رأسمال صيدال ملك للدولة و الـ 20 % المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات و الأشخاص . (صيدال، 2022)

الفرع الثاني : أهداف مجمع صيدال Saidal

يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا و أداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

أ. تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء ، حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيا الحديثة و الإبتكارات ، كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته و ضمان ديمومته .

ب. طرح منتجات تتوافق بالمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة ، الأمن ، الفعالية ، و إرضاء المستهلك .

ج. تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة و السعر

د. منافسة السوق الخارجي و خاصة الإفريقي

هـ. العمل على تحقيق الأمن الدوائي محليا

و. خلق مناصب جديدة

ز. البحث عن إرضاء الكلي للزبون ، و هذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)

ح. تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد خاصة بالبحث و التطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique) .

ط. تطوير التحالف الإستراتيجي من خلال الإشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية .

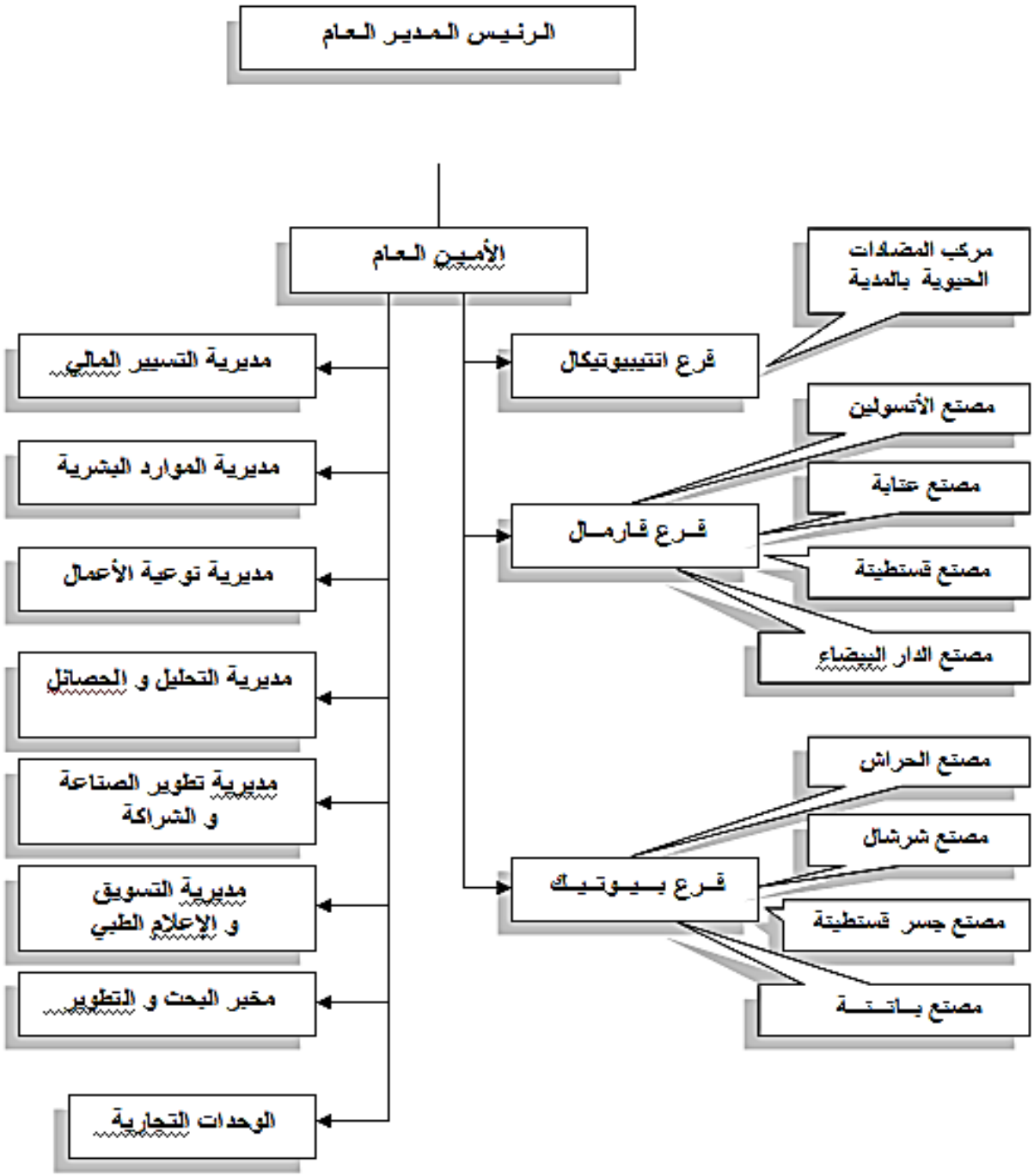
ي. ضمان إستمرارية المجمع عن طريق المحافظة و الرفع من حصته السوقية الوطنية ، دخول الأسواق الأجنبية و البحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الإقتصادي و المالي ، مع الأخذ بعين الإعتبار إنشغالات الصحة العمومية للمواطن .

كما أن متابعة أهداف المجمع تكون مع المراعاة المستمرة للمكونات و القيم الأساسية لمسؤوليته المجتمعية و المتمثلة في النزاهة ، الشفافية ، المصداقية ، المساءلة ، التضامن الإجتماعي و التحالف . (محبوب ، 2015-2016، صفحة 156)

المطلب الثاني : التنظيم العام للمجمع الصناعي صيدال Saidal

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمجمع صيدال بعد إعادة هيكلته في الشكل اللاحق

الشكل رقم (8) : الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال Saidal



المصدر : (مدونة التخصص ، 2022)

أولا : الإدارة العليا

و هي السلطة العليا في المؤسسة و تتمثل أساسا في :

أ– الرئيس المدير العام : يوجد في أعلى هرم المؤسسة و من مهامه :

- تحديد الإستراتيجية و وضع السياسات المتبعة
- تمثيل المجمع داخليا و خارجيا
- الإجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع

ب–الأمين العام : يمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق و المساعدة في عملية إتخاذ القرارات (مدونة التخصص ، 2022)

ثانيا : الفروع و مصانعها لإنتاج الدواء

أ– فرع أنتيبيوتيكال : يقع فرع أنتيبيوتيكال بالمدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة يختص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسلينية و غير البنيسلينية

ب–فرع فرمال : يتكون فرع فارمال من أربع مصانع إنتاجية و في أحد هاته المصانع هناك مخبر لمراقبة الجودة و النوعية لمنتجات مصانع الفرع و كذا بعض المؤسسات العمومية و الخاصة و قد ألحقت هذه الوحدات فرع فرمال في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا و هي كالآتي:

- مصنع الدار البيضاء : ينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص، أشربة محاليل للشرب، كبسولات، مراهم، أملاح و غيرها) و تفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال.

مصنع الدار البيضاء مزود بمخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية

- مصنع قسنطينة : يختص في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة و محاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع .
- مصنع عنابة : يتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص و كبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز الـ 7 مليون وحدة بيع .
- مصنع الأنسولين : مقره بقسنطينة يتخصص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري ينتج ثلاث أصناف من الأنسولين ، الأنسولين السريع، الأنسولين مركب مزيج 25، الأنسولين أساسي/ قاعدي على شكل قارورات حقن .

ج–فرع بيوتيك : يعتبر فرع بيوتيك واحد من الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال و تحويلها إلى صناعي في فيفري 1998 يحتوي فرع بيوتيك على ثلاثة مصانع إنتاج و هي كالتالي:

- مصنع الحراش : يتوفر مصنع الحراش الذي دشن في مارس 1971 على أربع ورشات إنتاج و هي :
  - ورشة الأشربة.
  - ورشة المحاليل.
  - ورشة الأقراص و الملبسات.
  - ورشة المراهم.

تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، كما يتوفر أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و التسيير التقني و الوثائقي.

- مصنع جسر قسنطينة : تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع الـ 20 مليون وحدة بيع و هو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة (قارورات و أكياس بتكنولوجيا جد حديثة) .

يتوفر المصنع على خمس ورشات إنتاج في صناعة الأنواع الجالونيسية و هي:

- ورشة التحميلات.
- ورشة الأقراص و الملبسات.
- ورشة الأمبولات.
- ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس.
- ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.

كما يتوفر على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية و خصائص السموم إلى جانب التسيير التقني و الوثائقي.

- مصنع شرشال : يقع مصنع شرشال الذي يتربع على مساحة 3120 متر مربع بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال يتكون هذا المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج و هي:
  - ورشة الأشربة.
  - ورشة الأقراص و الكبسولات و الأكياس.
  - ورشة المحاليل المكثفة.

  يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية و خصائص السموم .
- مصنع باتنة : يتخصص هذا المصنع في إنتاج التحاميل . (مدونة التخصص ، 2022)

ثالثا : المديريات و الوحدات التجارية

أ – المديريات : و تشمل :

- مديرية التسيير المالي : تقوم بوضع الإستراتيجيات المالية و التخطيط المالي و كذا لبحث و متابعة العمليات التمويلية الطويلة و القصيرة الأجل ، و المتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع .
- مديرية الموارد البشرية : تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين ، و بتنظيم العمل وفق للقرارات و الإستراتيجية المحددة.
- مديرية التحليل و الحصائل : يتم فيها ضبط الحسابات للمؤسسة و القيام بتحليلها و دراستها قصد التسهيل في عملية إدارة الأصول النقدية للمجمع .

- مديرية تطوير الصناعة و الشراكة : تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج و ترقية التحالفات الإستراتيجية مع المخابر العالمية ، بهدف رفع مستوى مجمع صيدال و تعزيز مكانته بين المؤسسات العالمية .
- مديرية التسويق و الإعلام الطبي : تهتم بتدعيم النوعية ، الجودة ، الإتصال الطبي ، تطوير الإنتاج و ترقية صورة المجمع ، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية تسويقية جيدة ، و القيام بدراسات للسوق ، و المساهمة في إعداد مجلات و نشرات داخلية و تكوين شبكات مندوبين الطبيين عبر الوطن . (مدونة التخصص ، 2022)

ب – الوحدات التجارية : لمجمع صيدال 3 وحدات تجارية هي :

- الوحدة التجارية بالوسط (U.C.C) : تم إنشاءها سنة 1996 ، مقرها المحمدية بالجزائر ، تهتم بتسويق منتجات مجمع صيدال .
- الوحدة التجارية بالشرق (U.C.E) : تم إنشاءها سنة 1999 ، مقرها باتنة ، تغطي أكثر من 18 ولاية .
- الوحدة التجارية بالغرب (U.C.O) : تم إنشاءها سنة 2000 ، مقرها وهران ، مكلفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد . (محبوب ، 2015-2016، صفحة 161)

رابعا : مركز البحث و التطوير و مخابره

أ–مركز البحث و التطوير : أنشئ مركز البحوث و التطوير في جويلية 1999، يتوفر على أحدث المعدات و كفاءة بشرية مؤهلة، يباشر مركز البحث و التطوير على كل ما هو بحث علمي و تطوير للأدوية و التقنيات الصيدلانية و من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة لتطوير الأدوية من أجل إبتكار صيدلاني متواصل آخذا على عاتقه تصميم و تطوير صناعة الأدوية الجنيسة .

و نشير أن مركز البحث و التطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال حيث يوظف أكثر من 160 عاملا من بينهم 80% إطارات. (مدونة التخصص ، 2022)

ب–مخابر مركز البحث و التطوير : يتكون مركز البحث و التطوير من المخابر التالية :

- مخبر جالينوس : و يقوم أساسا بتصميم تركيبات أدوية جنيسة و عرضها في أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة و صلبة) .
- مخبر التحاليل الكيماوية : يقوم بالتأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة ، تصميم طرق التحليل ، متابعة دراسات الإستقرار و الثبات .
- مخبر الأبحاث السمية : يقوم بالتجارب السمية و معرفة قدرة الجسم على المقاومة ، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية و المنتجات للمواصفات العالمية و مدى فعاليتها .
- مخبر الميكروبيولوجيا : يقوم بالتحليل و الفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد العقيمة و نقاءها الجرثومي و مدى تطابقها مع مواصفات الجودة .
- مخبر علم أمراض المناعة : يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال مرض فقدان المناعة المكتسبة (SIDA) و غيرها من أمراض حديثة الظهور . (بوزناق، 2019-2020، الصفحات 236-237)

المطلب الثالث : تطور نشاط مجمع صيدال Saidal

الفرع الأول : تطور حجم الإنتاج لمجمع صيدال

سيتم التطرق في هذا الجزء لعملية الإنتاج من حيث القيمة و الكمية التي حققها المجمع خلال الفترة الممتدة من سنة 2015-2020 .

الجدول رقم (6) : تطور حجم الإنتاج في مجمع صيدال ما بين (2015-2020)

الوحدة : مليار دينار

السنوات	القيمة	الكمية
2015	8519894	108938
2016	9393412	119766
2017	8580334	109647
2018	9255015	128224
2019	9483860	125725
2020	8593192	112856

المصدر (حميدش و بوشلور، 2020-2021، صفحة 68)

سنة 2019 – 2020 (Rapport-du-conseil-dadministration-, 2022, p. 18)

و الشكل التالي يقدم توضيحا لما جاء في الجدول السابق كما يلي :

الشكل رقم (9) : تطور حجم الإنتاج في مجمع صيدال ما بين (2015-2020)

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على معطيات الجدول السابق

من خلال ما سبق يتضح أن إنتاج مجمع صيدال تطور بشكل ملحوظ خلال الفترة 2015 إلى 2018 و هذا بمتوسط قدر بـ 8937163 من حيث القيمة و في السنتين الأخيرتين (2019-2020) حدث تراجع طفيف من حيث القيمة و أيضا الكمية و هذا بسبب جائحة كورونا (COVID-19) .

الفرع الثاني : رقم الأعمال المحقق لمجمع صيدال

يعبر رقم الأعمال عن مجمل المبيعات التي قام بها المجمع ، و سيتم التطرق لرقم الأعمال الذي حققه المجمع خلال الفترة الممتدة من 2015-2020 ، و الجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (7) : رقم الأعمال المحقق لمجمع صيدال ما بين (2015-2020)

الوحدة : مليار دينار

السنوات	القيمة	الكمية
2015	9984044	103868
2016	10223411	107618
2017	10265898	106855
2018	10317577	108523
2019	9392751	104155
2020	9121438	97341

المصدر : (حميدش و بوشلور، 2020-2021، صفحة 69)

سنة 2019 و 2020 (Rapport-du-conseil-dadministration-, 2022, p. 16)

و الشكل التالي يقدم توضيحا لما جاء في الجدول السابق كما يلي :

الشكل رقم (10) : رقم الأعمال المحقق لمجمع صيدال ما بين (2015-2020)

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على معطيات الجدول السابق

من خلال ما سبق يتضح أن أعلى رقم أعمال سجله مجمع صيدال كان سنة 2018 بقيمة قدرت بـ 10317577 مليار دينار جزائري ، و هذا يرجع بالطبع إلى إرتفاع كمية المبيعات لهذه السنة و التي قدرت بـ108523 وحدة ، و هي أكبر كمية مبيعات مسجلة خلال الفترة 2015-2020 ، لكن بالرغم من هذا فقد سجل مجمع صيدال تراجعين في السنتين الأخيرتين بسبب جائحة كورونا (COVID-19) .

المبحث الثالث : تأثير إستراتيجية البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية داخل مجمع صيدال Saidal

سنحاول في هذا المبحث دراسة دور إستراتيجية البحث و التطوير بمجمع صيدال في خلق ميزته التنافسية ، من خلال تأثيره على الجوانب التالية .

المطلب الأول : واقع البحث و التطوير في مجمع صيدال Saidal

الفرع الأول : أشكال البحث و التطوير لدى مجمع صيدال

أ-البحث و التطوير في منتجات مجمع صيدال

قام المجمع العمومي "صيدال" إلى تسويق 21 منتجا جديدا تم تطويرها داخليا من طرف مركز البحث و التطوير بطاقة إنتاجية تبلغ 4 مليون وحدة بقيمة 600 مليون دج، و يتوقع أن تنمو الحصة السوقية للمجمع بنسبة 5 بالمائة عام 2022 و10 بالمائة عام 2023.

و يعتزم المجمع رفع كمية إنتاجه بـ47 بالمائة خلال العام الجاري 2022 مقارنة بـ2021، خاصة فيما يتعلق بمشاريع إنتاج الأنسولين و الأدوية المضادة للسرطان، و في مجال التصدير من المنتظر أن يقوم بتصدير أكثر من 1.5 مليون يورو موجه إلى دول في إفريقيا و الشرق الأوسط، مضيفا أنه تمت دراسة مختلف المحاور و التوجهات الإستراتيجية لسنة 2022، لاسيما الجوانب المتعلقة بالإنتاج و البحث و التطوير و التصدير، فضلا عن المشاريع المشتركة الإستراتيجية للمجمع، بالأخص تلك المتعلقة بالأنسولين و الأدوية المضادة للسرطان.

و فيما يتعلق بمحور الإنتاج من المنتظر أن يقوم المجمع خلال عام 2022، بتصنيع 151 مليون وحدة ، بقيمة 15299 مليار دج ، أي بزيادة قدرها 47 بالمائة من حيث الكمية و88 بالمائة من حيث القيمة مقارنة بإنجازات عام 2021 ، و منه حسب التعليمات الجديدة تقضي بقيام مجمع صيدال بضمان إنتاج و توفير المواد الصيدلانية الإستراتيجية ، من أجل أن يشارك في تنظيم السوق الصيدلانية للمستشفيات و المدينة. (essalamonline ، 2022)

ب– تطوير منتجات جديدة لمجمع صيدال Saidal

– إن إنتاج أول دفعة من لقاح كورونا (سينوفاك) بالجزائر بالشراكة مع الجانب الصيني كانت يوم 29 سبتمبر 2021 ، إن مصنع اللقاح التابع لصيدال أنتج خلال شهر أكتوبر 1.3 مليون جرعة ، و وصل إلى أكثر من 5 ملايين جرعة في جانفي 2022 ، و أنتجت الجزائر ما معدله 65 مليون جرعة سنويا من اللقاح، حيث يصل الإنتاج 8 ملايين جرعة شهريا، كما سيتم الذهاب نحو تصدير اللقاح نحو دول عربية و إفريقية ، بعد تغطية حاجيات الجزائر بقرابة 50 مليون جرعة . (echoroukonline، 2022)

– أن يكرس المجمع مكانته كرائد في سوق الأدوية الوطنية في عام 2022 من خلال النقل التكنولوجي المستمر لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان و المواد الأولية و السواغات ، مما يسمح بزيادة مستوى إندماج الصناعة الصيدلانية بشكل كبير .

– أصبحت صيدال اليوم مجمعا صناعيا هاما يضم 8 وحدات إنتاج مجهزة بأحدث المعدات التي تبلغ طاقتها الإنتاجية الإجمالية أكثر من 250 مليون وحدة سنويا ،كما يضم المجمع أكثر من 150 منتجا موزعا على 20 فئة علاجية و مركزا للبحث و التطوير, بالإضافة إلى مركز التكافؤ الحيوي (Equival Biocenter) الذي يقوم بدراسات لإثبات تكافؤ الأدوية الجنيسة و الأدوية المرجعية من حيث الفعالية و السلامة . (news.radioalgeri، 2022)

الفرع الثاني : أهداف القيام بأعمال البحث و التطوير و مراحله بمجمع صيدال Saidal

أ– أهداف القيام بأعمال البحث و التطوير في مجمع صيدال :

من الأهداف التي دفعت مجمع صيدال للقيام بأعمال البجث و التطوير هي :

- تخفيظ تكاليف الإنتاج .
- تحسين نوعية المنتوج .
- وضع منتجات آمنة للمستهلك .
- تقديم جودة عالية للمنتجات .
- تقديم سعر مناسب للمنتجات .
- الحصول على شهادة الجودة الإيزو .
- إدخال منتجات جديدة في تشكيلة منتجات المجمع .
- زيادة الحصة السوقية . (هاني ، 2018-2019، صفحة 204)

ب–مراحل البحث و التطوير في مجمع صيدال :

يمر تطوير الأدوية بمجمع صيدال عبر عدة مراحل ، يمكن توضيحها كما يلي :

1) إختيار التشكيلة: يعني هذا الإختيار القيام بالدراسة العلمية ، التكنولوجية ، القانونية و الوثائقية لمعرفة أهم براءات إختراع الأدوية التي سوف تسقط في المجال العمومي على المستوى الدولي ، و محاولة إختيار الأكثر ربحية و فائدة للمجتمع و للمستهلك ،

على أن لا يتعارض ذلك الاختيار مع القوانين التي تنظم القطاع ، كقوانين حماية حقوق الملكية الصناعية المعتمدة من طرف المعهد الوطني للملكية الصناعية ، كما يتم دراسة السوق بتحديد متطلباته و إحتياجاته بشكل يساعد في عملية إختيار المنتجات أو الأدوية مع تصنيفها وفقا لمدة تطويرها ، أي مجموعة أدوية تطور على المدى الطويل و أخرى على المدى المتوسط و على المدى القصير ، بإختصار هي مرحلة تحديد قائمة الأدوية الممكن تطويرها في مركز البحث و التطوير .

2) دراسة القابلية: يتحدد في هذه المرحلة المنتوج أو الدواء الذي يرغب المجمع في تطويره، كما يتم تحديد متطلبات تطويره من جانبين:

– مدى توافر الإمكانيات البشرية و المادية في مركز البحث و التطوير.

– قدرة الفروع الإنتاجية على إنتاج هذا الدواء، مع إحترام كل المعايير التي تحكم إنتاجه.

3) التطوير الصيدلاني : يعني تطوير الدواء صيدلانيا ، تصميمه وفقا لمعايير مضبوطة و دقيقة، أي تحديد الصيغة المخبرية و التحليلية للدواء داخل مخابر مركز البحث و التطوير، بحيث تحدد أفضل طريقه لإنتاج ذلك الدواء مخبريا ، قبل تجريب إنتاجه في المصنع.

و هذا عن طريق المرور بمرحلتين هامتين هما:

- **مرحلة ما قبل التشكيل "Per-formulation" :** تشمل هذه المرحلة على البحث المكتبي للتعرف على أهم المعارف العلمية المتعلقة بالدواء المعني ، و الخصائص التي تميز تركيبته عن غيره من الأدوية و منه إستخراج الجزيء النشط الذي يساعد في تشكيل الدواء ، مع تحديد المادة الأولية التي تدخل في إنتاج عينات منه على مستوى المخابر.
- مرحلة التشكيل "**formulation** " **:** تتضمن المرحلة إختيار الصيغة الكمية و النوعية المكافأة لصيغة الدواء الأصلي عن طريق إختبار العديد من الصيغ الكيميائية ، و التي تسمح بإعطاء الدواء شكله الأولي (مسحوق ، محلول ، ...إلخ) ، قبل أن يختار من بينها الصيغة النموذجية "La formule prototype" و هي أفضل صيغة ممكنة لتشكيل الدواء، و تجرى بعد ذلك العديد من المحاولات على تلك الصيغة لتأكيد عدد من الشروط المحيطة بتطوير المنتوج أو الدواء الجنيس. و تختم عادة مرحلة التطوير بمراقبة الدواء في شكله النهائي عن طريق تقنيات تحليلية ، تستهدف التحقق من جودة المادة الأولية المستعملة في تشكيله و غيرها من الشروط المرتبطة بالدواء نفسه.

4) دراسة الاستقرار : يمر الدواء من مرحلة الإختبارات إلى مرحلة الإنتاج الصناعي، حيث تنتج عينات من الدواء في المصنع، و غالبا ما يكون عددها ثلاثة، و تخضع تلك العينات إلى مجموعة من الإختبارات الهادفة لملاحظة التغيرات التي تحدث على الدواء أثناء تصنيعه (كشروط الحماية ، التخزين ، درجة الحرارة ، الرطوبة ...الخ) .

و تمتد فترة دراسة إستقرار الدواء في المصنع غالبا إلى ستة أشهر قبل الإنطلاق في الإنتاج الفعلي له، لكنها تستمر في أحيان أخرى إلى مدة 24 شهرا حسب متطلبات و طبيعة كل دواء.

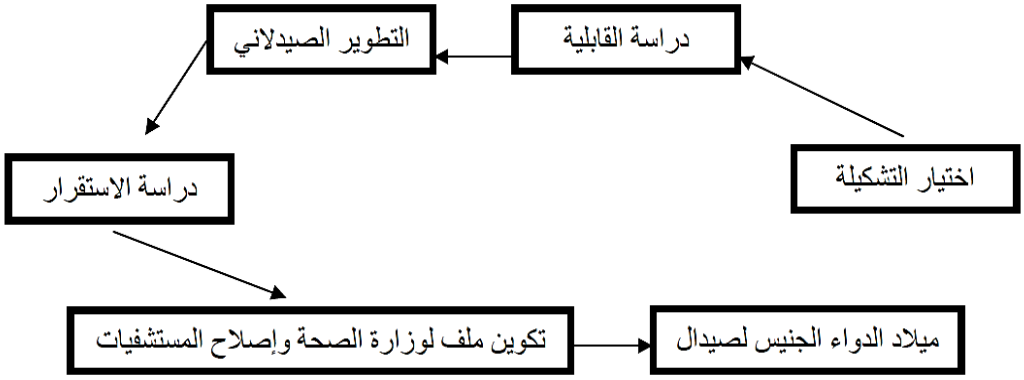
5) تكوين ملف لوزارة الصحة و إصلاح المستشفيات: بعد التحقيق من فعالية الدواء ، فإنه يجب على المجمع أن يعد ملفا يحتوي على كل التفاصيل الخاصة بالدراسات التي أجريت على الدواء الجنيس من مرحلة تصميمه حتى إدخاله للإنتاج الصناعي

لتجريبه و متابعة إستقراره ، يوجه إلى المديرية المركزية للشؤون الصيدلانية التابعة للمجمع ، التي تراجعه مرة أخرى قبل وضعه لدى مصالح مديرية الصيدلة التابعة لوزارة الصحة و إصلاح المستشفيات، و مصالح المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية للموافقة عليه إذا طابق المواصفات المعمول بها في القطاع ، مما يعني إمكانية تصنيع الدواء على المستوى الإنتاجي و تسويقه بعد ذلك.

رغم أن هذه المرحلة تبدو مرحلة مرتبطة بالإجراءات إلا أن عدم إنجازها يعني عدم إنتاج المجمع لهذا الدواء الجنيس، بإعتبار سوق الدواء في الجزائر يخضع لرقابة الدولة أكثر من القطاعات الأخرى. (هاني ، 2018-2019، الصفحات 204-206)

و فيما يلي يمكن توضيح مختلف المراحل التي يمر بها تطوير الدواء في المجمع في الشكل التالي :

الشكل رقم (11) : مراحل البحث و التطوير في مجمع صيدال Saidal



المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على المعلومات السابقة

المطلب الثاني : التحركات التنافسية لمجمع صيدال Saidal

الفرع الأول : تحليل الهيكل التنافسي للمجمع الصناعي صيدال حسب نموذج porter :

لا يمكن أن تتم دراسة و تحليل المنافسة في مجمع صيدال بالنسبة للقطاع الصيدلاني دون تحليل مصادر القوى التنافسية حتى تتفاد أو تقلل من آثارها ، و يمكن إتباع نموذج القوى الخمس لبورتر لتوضيح المكانة التنافسية للمجتمع في مجال نشاطه.

أ- المنافسة في القطاع: لقد أصبح هيكل الصناعة الدوائية متنوع خاصة بعد فتح سوق الدواء الجزائري أمام الخواص بموجب المرسوم (88-204) المؤرخ في 10/18/ 1988 ، و الذي يحدد معايير و شروط إنجاز و فتح و تشغيل العيادات الخاصة و كذلك دخول المتعاملين الخواص في مجال عمليات إستيراد الأدوية ، هذا الإنفتاح أعلن بصفة خاصة إنسحاب الدولة من هذا القطاع و وضع حد للإحتكار، و أصبح السوق يحتوي على مجموعة من المؤسسات سواء الصناعية أو التجارية ، بالإضافة لمخابر البحث و التطوير مثل صانوفي ، حكمة و فارم ، مما أدى إلى زيادة الضغط التنافسي على مجمع صيدال ، و يتمثل المنافسون المباشرون لمجمع صيدال في المستوردين الخواص في تجارة الأدوية و هم عبارة عن المؤسسات المختصة في شراء الأدوية ثم بيعها سواء بالجملة أو التجزئة و ذلك بموجب المرسوم الوزاري رقم 46 المؤرخ في 07 أكتوبر 1998 ، و المحدد لدفتر الشروط و إجراءات و شروط طرح الأدوية المستوردة في السوق الجزائري إضافة إلى المؤسسات المصنعة للأدوية محليا بصفة التصنيع الذاتي أو المشترك مع مؤسسات دولية ، حيث بلغ عدد المستوردين 218 محليا و كذلك المؤسسات المنتجة 57 شركة منتجة محليا و 68 بائع بالجملة .

ب–القوة التفاوضية للموردين : تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد ، و يتصف موردو المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة و من ثم توجد حالة إحتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين ، حيث يعتمد المجمع على نسبة 19 % من تموينه على السوق المحلية و ما نسبته 81 % من تموينه على السوق الأجنبية، و هذا ما يعطي للأجانب قدرة كبيرة على التفاوض،

كما يتضح تهديد الموردين على المجمع في جانب التجهيزات الإنتاجية التي يصعب الحصول عليها محليا، لذا يجب على صيدال البحث عن إستراتيجيات جديدة تمكنها من تجديد تجهيزاتها الإنتاجية و تطويرها بالتكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى البحث عن إمكانية لإنتاج الدواء بمواد خام مصنعة محليا.

ج–القوة التفاوضية للزبائن : يمثل الزبائن أهمية بالغة بالنسبة للمجمع ، حيث يتعامل مع تشكيلة متنوعة من الزبائن تتمثل في الصيدلية المركزية للمستشفيات، الهيئات الحكومية ، الصيادلة بصفة عامة و تجار الجملة بصفة خاصة، إذ تمثل قوى تفاوضية مهمة خاصة مع تنوع تشكيلة المنتجات الصيدلانية، مما يتيح فرصا أكبر للإختيار، فقد يلجأ تجار الجملة إلى المنتجات المستوردة من الدول الأجنبية (الأدوية الأصلية) بحيث تحقق لهم ربح أعلى على بيع الأدوية الجنيسة التي تحقق هوامش ربحية منخفضة، و بالتالي زيادة قدرتهم التفاوضية و هذا يعتبر من أهم العوائق التي تقف أمام المجمع. لهذا يحاول المجمع بذل جهود معتبرة في هذا الإتجاه لمواجهة القدرة التفاوضية للزبائن، من خلال معيار الجودة الذي يعتبر محدد للتنافسية على المستوى العالمي، حيث يعطي للمنتجات القدرة على دخول الأسواق الدولية و إثبات جودة الأداء للزبون ، و عليه فقد نجح مجمع صيدال في تحقيق هذا الهدف من خلال حصوله على شهادة الجودة العالمية الإيزو لمطابقة منتجاته المواصفات.

د– المنتجات البديلة: يواجه قطاع الصناعة الدوائية الكثير من التهديدات التي تفرضها المنتجات البديلة للدواء، و يشكل هذا تهديدا قويا على منتجات المجمع بصفة خاصة، كالمنتجات الكيميائية، و اللجوء إلى أساليب طبيعية في علاج بعض الأمراض خاصة النفسية منها و العصبية، كما تشكل الأعشاب الطبيعية و المعالجة بالنباتات Alicament و Phytothérapie مثل الياغورت الملين منتجا إحلاليا مثاليا لمنتجات المجمع، و بما أن مجمع صيدال متخصص في إنتاج الأدوية الجنيسة هذا يوضح التهديد الذي يمارسه المنتج الأصلي في شكل الأدوية المستوردة من قبل المستوردين على المنتج الجنيس و يعود تخوف المجمع من الإستيراد إلى الأسباب التالية:

- لا يتطلب الإستيراد إستثمارات كبيرة على خلاف بناء مخابر الإنتاج.
- معدل المردودية لهذه الإستثمارات المرتفع و الذي يشجع المستثمرين للإستيراد.
- إمتياز المنتجات المستوردة بتكنولوجيا متقدمة.
- تستورد هذه المنتجات في أقسام علاجية ذات طلب كبير و غياب المجمع في بعض الأقسام العلاجية ذات القيمة المرتفعة كالصنف العلاجي أمراض القلب، أمراض الأذن، أمراض الغدد و الهرمونات ....الخ.
- تتمتع المنتجات المستوردة بشهرة العلامة في العالم كمنتجات مصنع Aventis،Pfizer و التي لا تحتاج إلى مجهودات بيعية ترويجية كبيرة .

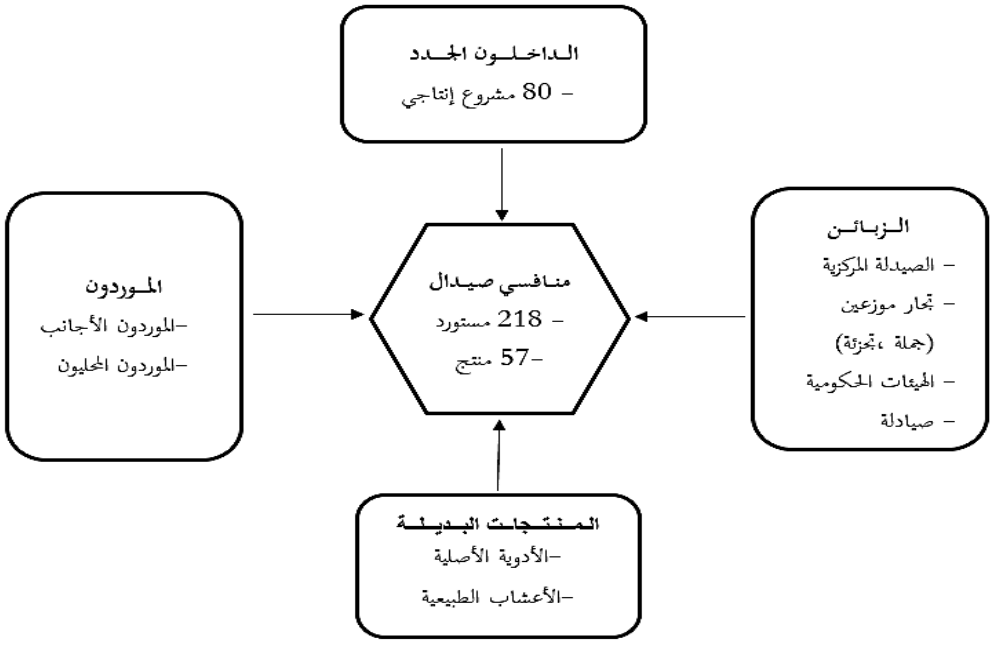
و عليه لابد لمجمع صيدال مراعاة كل هذه التهديدات و محاولة الإستثمار في مجال البحث و التطوير من أجل تطوير و تحسين الأدوية الجنيسة ما دام غير قادر على إختراع دواء جديد.

هـ–تهديد الداخلين المحتملين: يعتبر سوق الدواء الجزائري من أهم الأسواق في إفريقيا، و هو في نمو مستمر بحكم النمو الديموغرافي و تحسن التغطية الصحية ، مما جعله ذو جاذبية كبيرة للمستثمرين المحليين و الأجانب ، و لتتحكم الدولة الجزائرية في الصناعة الدوائية قامت بفرض مجموعة من القوانين تحت غطاء أدوات السياسات الصناعية بهدف التحكم في مدى سهولة أو صعوبة دخول مؤسسات جديدة لهيكل الصناعة الدوائية، و من بين هذه القوانين نذكر:

- إصدار قانون يقضي بفتح الأسواق و محاربة الإحتكار ضمن المرسوم (88-204) المؤرخ في 1988/10/18 الذي يحدد معايير و شروط إنجاز و فتح و تشغيل العيادات الخاصة لدعم الهياكل العمومية التي أصبحت غير قادرة على تلبية إحتياجات المواطنين الصحية .
- قانون 90-10 المتعلق بالنقد و القرض ، المنظم لحرية الإستثمار الأجنبي في الجزائر الصادر في 1990/10/14 .
- المرسوم الوزاري الصادر في 1992/07/06 المتعلق بتسجيل المنتجات الصيدلانية التي تقوم المؤسسات بإنتاجها منها الدواء الجنيس ، حيث أصبحت براءة إختراعه متاحة لدى كل المؤسسات ، نظرا لتجاوز مدة إكتشافه 20 سنة.

كل هذه القوانين ساهمت بفتح سوق الدواء و إزالة معظم الحواجز القانونية في وجه القطاع الخاص ضمن مجال الإنتاج، و هو ما سمح فيما بعد بإقتحام الخواص المحليين و الأجانب لهذا القطاع ، حيث شكلت المنظمات الدوائية التابعة للقطاع الخاص نسبة نمو متزايدة في السنوات الأخيرة ، إذ يقدر عدد المشاريع الإنتاجية قيد التنفيذ حوالي 80 مشروع (محلي وأجنبي). (ساكر د.، 2018-2019، الصفحات 164-169)

الشكل رقم (12) : تحليل الهيكل التنافسي للمجمع الصناعي صيدال حسب نموذج porter



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter) .

الفرع الثاني : ترتيب أحسن 20 مخبر في الجزائر 2019-2020

الجدول رقم (8) : ترتيب أحسن 20 مخبر في الجزائر 2019-2020

الوحدة : مليار دينار

مبيعات 2020		مبيعات 2019			
القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	المخابر	الترتيب
61900569	100533	56833839	94535	Sanofi	1
34343467	23340	31694586	22256	Novo NORDISK	2
33908488	46334	32275827	43623	EL KENDI	3
19069249	32015	16420439	28494	HIKMA PHARMA	4
14816278	40721	13433151	36995	BIOPHARM	5
14281946	40291	12748251	40613	PHARMALLIANCE	6
13067099	14778	11885876	12760	BEKER	7
13067085	28279	14942704	31820	GALAXOSMITHKLINE	8
11986888	48719	12068441	45149	MERINAL	9
11562197	7179	9083712	4873	VITAL CARE	10
11472295	18725	11103169	19292	PFIZER	11
10345691	71171	9950690	68794	SAIDAL	12
9702005	4927	8933649	4595	ASTRAZENECA	13
86205458	26966	7587377	23741	BIOGALENIC	14
7772999	18571	7766936	19992	MERCK SERONO	15
7206653	7990	5036342	5396	NEOMEDIC	16
6902168	12864	4592110	8777	INPHA-MEDIC	17
6676133	19888	7656034	22221	BIOCARE	18
5792030	6103	6163593	8068	NOVARTIS	19
5358979	13081	5551113	13292	SOPHAL	20
137586814	284877	147832266	300869	Autres laboratoires	
445424492	867555	455540106	856154	المجموع	

المصدر : (Rapport-du-conseil-dadministration-, 2022, p. 33)

سجل السوق المحلي رقم أعمال قدر بـ **445 مليار دينار جزائري** سنة 2020 مع العلم أنه سجل قيمة **433 مليار دينار جزائري** سنة 2019 ، و إرتفاع قيمة المبيعات راجع إلى وجود جائحة كورونا (COVID-19) ، و يأتي مخبر مجمع صيدال (Saidal) في المرتبة الثاني عشر وطنيا بعد فايزر (PFIZER) ، حيث أتى في صدارة الترتيب مخبر صانوفي (SANOFI) وطنيا بقيمة مبيعات قدرت بـ **56833839 مليار دينار جزائري** سنة 2019 و **61900569 مليار دينار جزائري** سنة 2020.

المطلب الثالث : تأثير البحث و التطوير على القدرة التنافسية لمجمع صيدال Saidal

الفرع الأول : تأثير البحث و التطوير على الإستراتيجيات العامة لمجمع صيدال Saidal

تظهر جليا العلاقة بين البحث و التطوير و الإستراتيجيات العامة للمجمع ، من خلال تأثيره على **إستراتيجية السيطرة بالتكاليف** ، عن طريق التحسينات المستمرة و المتواصلة من خلال تطوير منتجات موجودة في السوق (تقليد الأدوية الأصلية)، التي تتطلب تكاليف معتبرة في تطويرها ، مدة زمنية أقصر ، و مخاطرة أقل ، و هذا يؤدي إلى إنخفاض تكاليف الإنتاج ، بالإضافة إلى التطوير المستمر في تجهيز الوحدات الإنتاجية للمجمع بمختلف التجهيزات الإنتاجية ، التي تستعمل التكنولوجيا العالمية و تزيد من طاقته الإنتاجية ، و في هذا الإطار يقوم بإعادة هيكلة و تجديد وسائله الإنتاجية بإقتنائها ، أو بالإعتماد على الشراكة مع المخابر العالمية خاصة في مجال التصنيع للغير "Le Façonnage" في تصنيع الأدوية ذات التكنولوجيا العالية و غير المتمكن منها ، التي تسمح بنقل التكنولوجيا لصالح مركز البحث و التطوير بأقل الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بإرتفاع أسعارها ، يكون له فرصة أكبر في إكتساب ثقة المستهلكين في الأدوية الجنيسة التي تتميز بأسعارها التنافسية ، و بالتالي ينبغي أن يسعى إلى السيطرة على أساس التكاليف لأن ميزته التنافسية هي الأسعار المنخفضة.

بالمقابل يظهر أثر عمليات البحث و التطوير على **إستراتيجية التركيز** للمجمع ، من خلال تركيز جهوده التطويرية في الأدوية على أجزاء سوقية معينة ، و منافسة الأدوية الأصلية من خلال السعر المنخفض و إستغلاله لميزة الدواء الجنيس ، حيث يسيطر على أجزاء من سوق الأدوية المعالجة اللأمراض المزمنة و هي الأمراض التنفسية Maladies Respiratoires ، السكري Diabète ، إرتفاع ضغط الدم HTA ، أمراض الربو Asthme ، و في مجال الأصناف العلاجية الأمراض غير المزمنة و المتمثلة في الأدوية المعالجة للأمراض المعدية Infectiologie ، المضادات الحيوية ، أدوية أمراض المعدة و الأمعاء Gastro-entérologie ، الأدوية المسكنة للأوجاع Antalgique ، الأدوية المضادة للإلتهاب enti-Inflammatoires الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية Dermatologie ، مع الإحتفاظ بمستويات متوسطة نسبيا من الجودة و التي عادة ما تتميز بالإنخفاض في الأسعار، و بذلك تحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية من خلال تركيز المجمع على السعر المنخفض و إستغلاله ميزة الدواء الجنيس. (theses et mémoires ، 2022، الصفحات 113-114)

الفرع الثاني : تأثير البحث و التطوير على أداء المجمع صيدال

نحاول هنا إبراز دور البحث و التطوير في تحسين أداء المجمع من خلال دراسة لبعض مؤشراته:

أ–علاقته بالتكلفة ، السعر و الربحية : لاحظنا خلال تعرضنا للبحث و التطوير في المجمع إعتماده على إستراتيجية تطوير الأدوية الجنيسة، حيث جلبت له العديد من المزايا لعل أهمها تخفيض سعر الدواء ليصبح في متناول المستهلك، إذ يعد منخفضا بنسبة 30 % بالنسبة للأدوية الأصلية.

و تتطلب الصناعة الدوائية موارد مالية و بشرية هامة لأجل الوصول إلى إبداع جديد في السوق، فقد تمتد مثلا فترة إكتشاف دواء جديد من 15 سنة فأكثر، خاصة أنه كلما طالت فترة البحث و التطوير كلما زاد الخطر بالنسبة للمؤسسة و زادت تكاليف البحث و التطوير ، لكن ذلك لا يعني إمتناع المجمع عن بذل جهود معتبرة في مجال البحث و التطوير، بل يدل على ضرورة القيام و تكثيف الجهود البحثية لتطوير أدوية تتناسب إحتياجات السوق الوطنية.

و في هذا الإطار يحاول المجمع إتباع سياسة الأدوية الجنيسة المتميزة بقلة تكلفتها و إنخفاض سعرها نسبيا، مع العلم أن جل الأدوية الأصلية التي ينسخ منها المجمع أدويته، تتميز بأسعارها المرتفعة نسبيا و حتى بجودتها و فعاليتها عند إدخالها للسوق الوطنية، لذا فإن المجمع يلجأ من خلال عمليات تطوير الأدوية الجنيسة إلى تخفيض أسعاره مقارنة بأسعار منافسيه ، و هذا بغية الحصول على حصص سوقية أكبر و تحقيق المزيد من الأرباح.

ب– علاقته بالجودة و الخدمة المقدمة للزبون : لقد أولى مجمع صيدال تطبيق الجودة كأداة لتطوير موقعه التنافسي في السوق، و بالتالي حدد المجمع كهدف أساسي له تطوير قدراته من خلال وضع طرق تسيير و تنظيم أكثر حداثة، تسمح له بتحسين وضعيته في السوق الوطنية و الدخول التدريجي للأسواق الأجنبية ، و لقد ترجم ذلك الهدف في إعتماد مخطط لتسيير الجودة لمجمل وحداته و فروعه بداية من ديسمبر 1999، و تعتبر سياسة الجودة الحالية وسيلة لإدارة المجمع نحو تحسين الأداء و التميز في السوق، و يتم ذلك من خلال :

- تصميم و تطوير مختلف المنتجات الصيدلانية المهمة.
- الإبتكار الصيدلاني بإكتشاف حقوق البحث الأساسي في الصناعة الصيدلانية.
- إستعمال قواعد عملية في المصنع و في المخبر.

ج– علاقته بالمورد البشري: يحتل المورد البشري في المؤسسة مكانة جد هامة لتحقيق أهدافها في النمو و الإستقرار، و ليس مجمع صيدال إستثناءا لذلك حيث تزايد عدد عماله ذو المهارات و الكفاءات المتميزة الضرورية لنشاطه .

و يتطلب أحيانا تطوير أدوية جديدة (الإبداع في المنتجات) مهارات و خبرات و حتى تكنولوجيات جديدة ، يحاول المجمع توفيرها إما عن طريق إقتنائها أو الدخول في الشراكة مع من يملكها من مخابر متخصصة، و لقد خدم ذلك المورد البشري كثيرا من خلال السياسة التكوينية التي تبناها المجمع في زيادة كفاءة عماله المعرفية و التقنية، و هو ما ساهم كثيرا في توسيع تشكيلة منتجاته.

و تبرز مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي أهمية إمتلاك العاملين بقطاع التصنيع الدوائي لمؤهلات و خبرة كافية، خاصة مع تطوير أدوية جديدة، مما يدفع العاملين لكسب مهارات جديدة تحسن من إنتاجيتهم و تضمن تطبيق تلك المبادئ.

و نلخص تأثير البحث و التطوير في المجمع (تطوير الأدوية الجنيسة على وجه الخصوص) على مورده البشري في:

- زيادة خبرة و مهارات العمال كلما زاد عدد الأدوية المطورة ، و بالذات لدى العاملين في مخابر مركز البحث و التطوير التابع للمجمع.
- تعزيز و تدعيم السياسة التكوينية بحسب إحتياجات المجمع بصفة عامة، و إحتياجاته في مجال تطوير الأدوية على وجه الخصوص.
- زيادة الرصيد المعرفي و العلمي لدى العاملين بمركز البحث و التطوير.
- تحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم، و هذا مع تطوير أدوية أكثر ربحية و نجاحا في السوق .

و النتيجة الأساسية التي يمكن إستخلاصها هي وعي العاملين بالمجمع بأهمية البحث و التطوير في الفترة التنافسية للمجمع، و إرتباطهم بتحسين صورته و مكانته في السوق . (theses et mémoires ، 2022، الصفحات 114-118)

الفرع الثالث : إستراتيجية التقليد كخيار تنافسي لمجمع صيدال

يواجه المجمع منافسة شديدة من جراء التغيرات العالمية، خاصة و أن البحث و التطوير في المجال الدوائي من قبل المخابر العالمية يتم بوتيرة سريعة، و بالتالي يجب أن يعمل على التفاعل و مواكبة هذه التغيرات عن طريق التكيف معها.

و بما أن المجمع منتج للأدوية الجنيسة و لا يستطيع مع ما هو متاح لديه أن يقوم بمواجهة التغيرات و إنتاج الأدوية الجديدة و الأصلية لإرتفاع تكاليف البحث و التطوير، فإن الخيار المتاح هو أن يقوم بتطوير جزيئات الأدوية "les Molécules" المطروحة من قبل المؤسسات الرائدة و الموجودة أصلا في السوق قبل المنافسين، و بالتالي يعتبر تابعا لقادة السوق(مالكي براءات الإختراع)، الأمر الذي يلزمه بأن يكون له قدرة تطويرية كبيرة تمكنه من الإستجابة الفنية السريعة للمنتوج المطور من قبل قادة السوق، فهو يحاول الإستفادة من تجارب الآخرين و المحافظة على حصته السوقية.

و عليه يجب أن يبقى مجمع صيدال في محاولة منه للتطوير الدائم لمنتجاته من أجل تقديم منتجات (جزيئات الأدوية) بأقل تكلفة و ذات جودة ، كما يجب تطوير تشكيلة منتجاته حسب الإحتياجات و متطلبات السوق، و ذلك من أجل كسب عدد أكبر من الزبائن، و أن يقوم بإختيار من بين الأدوية الجديدة (الأصلية) التي إمتلكت حصة سوقية أكبر و ثقة واصفي الدواء و المستهلكين، و أن يقوم بتقليد هذه الأدوية في الوقت الذي يسمح قانون الدولة بذلك. بالإضافة إلى ذلك، فعلى مجمع صيدال أن يقوم بتطوير(تقليد) جزيئات الأدوية و الأشكال الجديدة التي لها إستعمال واسع في السوق مثل القلم الخاص بالأنسولين، أشكال للإستنشاق، الجرعات الأحادية ...الخ ، و أن يكون السباق في طرح الدواء الجنيس في السوق بعد الدواء الأصلي الذي يتمتع بمزايا تنافسية (التكلفة الأقل، و السعر المنخفض) ، و يجب أن يقوم بإختيار الطريقة الأسرع من أجل كسب الوقت في تطوير الأدوية الجنيسة، و ذلك من أجل سبق المنافسين في طرح الدواء الجنيس و تحقيق حصص سوقية أكبر.

و مما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية تقليد الأدوية الأصلية هي مناسبة للمجمع و لكن بشرط أن يكون السباق و الأسرع في هذا التقليد أي الأول في دخوله سوق الأدوية الجنيسة. بالإضافة إلى ضرورة توفير هيكل لنظام المعلومات فعال و يقظة تنافسية، الأمر الذي يحقق له التميز عن المنافسين العاملين في مجال قطاع الأدوية الجنيسة و إستدامة لمزاياه التنافسية. (theses et mémoires ، 2022، صفحة 119)

خاتمة :

إن الصناعة الدوائية هي صناعة ذات كثافة رأسمالية عالية و موارد بشرية ماهرة، و هي تمتاز بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الصناعات الأخرى، و قد عرفت تطورات كبيرة و شهدت مجموعة من الإندماجات و التحالفات الإستراتيجية أدت إلى تركز هذه الصناعة في أيدي مجموعة من الدول العملاقة تأتي في مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية و تليها سويسرا في المرتبة الثانية .

أم بالنسبة للصناعة الدوائية في الجزائر تعتبر صناعة متدهورة مقارنة بالرائدين في هذا المجال ، و قد شهدت أيضا تطورات كبيرة من فترة الاستعمار إلى يومنا هذا، و تتعدد المؤسسات التي تنشط في سوق الأدوية الجزائري حيث أتى مجمع صيدال في المرتبة الثانية عشر من بين أحسن عشرون مخبر ناشطين في الجزائر ، حيث يعتمد المجمع على إستراتيجية البحث و التطوير و هذا لتطوير الأدوية الجنيسة ، و على نقل التكنولوجيا ، و هذا يعني الإعتماد على الخارج في جلب التجهيزات و الخبرات التكنولوجية الجديدة ، و لقد أدى تطوير هاته الأدوية بالمجمع إلى أثر واضح على بعض من مؤشرات الأداء كإنخفاض أسعار الأدوية ، تقليل تكاليف التطوير ، تحسين جودة المنتجات ، كما تم إقتراح إستراتيجية التقليد كخيار تنافسي لتحقيق السبق في السوق من أجل ديمومة المؤسسة .

خاتمـــة

عامة

خاتمة عامة

في ظل المتغيرات العالمية الحديثة و ازدياد حدة المنافسة ، أصبحت المؤسسات تضع في حسابها كيفية استغلال الفرص على نطاق دولي من أجل النجاح و الإستمرار، هذا يتطلب من المؤسسات أن تنتهج الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من البقاء و التعامل في العديد من أقطار العالم ، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن العمل في السوق الدولي ليس كالعمل في السوق المحلي ، و تعتبر إستراتيجية البحث و التطوير من بين أهم الإستراتيجيات المناسبة للبقاء و إستمرارية المؤسسة.

و للوصول لهذا الهدف في ظل المنافسة التي شهدناها بين المؤسسات تعتمد بعضها على إنتاج سلع و منتجات صعبة التقليد و بتكلفة أقل بالإعتماد على إستراتيجية البحث و التطوير من جهة لأجل الحصول على أكبر عدد ممكن من الحصص السوقية و من جهة أخرى تلبية توقعات و رغبات الزبائن .

و تعد الصناعة الصيدلانية من الصناعات كثيفة البحث و التطوير و هي تقوم على مخرجات برامج البحث و التطوير ، و لا تقتصر أهمية هذا النشاط على تعزيز الموقع التنافسي للشركات الصيدلانية المبتكرة فحسب ، بل إن أهميته ترتبط بتطوير علاجات جديدة و ملائمة تمكن من تقليص تهديدات مختلف الأمراض التقليدية و الجديدة البسيطة منها و المعقدة ، حيث نشير أيضا إلى أن المجمع الصناعي صيدال يعتمد بشكل كبير على إستراتيجية البحث و التطوير في صناعة الأدوية الجنيسة وعلى نقل التكنولوجيا، و هذا يعني الاعتماد على الخارج في جلب التجهيزات و الخبرات التكنولوجية الجديدة .

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في هذا المجال قصد محاولة الإجابة على الإشكالية التالية كيف يمكن لإستراتيجية البحث و التطوير أن تخلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات ؟

و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي :

- ✓ يؤدي البحث و التطوير إلى زيادة أرباح المؤسسة و زيادة حصتها السوقية و إستمراريتها .
- ✓ للبحث و التطوير تأثير على رضا الزبون و كسب ولائه من حيث جودة المنتجات و التسليم بالوقت المحدد .
- ✓ يؤدي البحث و التطوير إلى التحسين من جودة المنتجات أو إضافة مزايا جديدة إليها حيث يصعب على المنافسين تقليدها .
- ✓ لإستراتيجية البحث و التطوير علاقة طردية مع الميزة التنافسية حيث كلما زاد الإنفاق على البحث و التطوير كلما زادت نسبة تنافسية هذه المؤسسة .

إختبار صحة الفرضيات :

- ✓ **الفرضية الأولى (صحيحة)** : يؤدي البحث والتطوير الى نجاح واستمرارية المؤسسة حيث يساهم في زيادة الأرباح و السيطرة عل الحصص السوقية .
- ✓ **الفرضية الثانية (خاطئة)** : تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز بإنتاج سلع و منتجات صعبة التقليد بسعر أقل من المنافسين.
- ✓ **الفرضية الثالثة (صحيحة)** : تساهم استراتيجية البحث والتطوير في مجمع صيدال الى تعزيز الميزة التنافسية على منافسيه من خلال تطويره للأدوية الجنيسة و إكتساحه لسوق الدول الناشئة .

التوصيات :

- جعل مفهوم البحث و التطوير مفهوما يدركه كل موظف في المؤسسة و جعله متيقنا لتأثيره لتحقيق الميزة التنافسية .
- ضرورة وجود قسم البحث و التطوير في كل مؤسسة و تفعيل هذه الوظيفة .
- تطوير نظام البحث و التطوير من أجل تحقيق ميزة تنافسية و ضمان إستمرارية المؤسسة .
- رفع مستوى التمويل المخصص لأنشطة البحث و التطوير .

آفاق الدراسة :

من خلال هذه الدراسة المنجزة و التي اجتهد فيها في محاولة معرفة دور استراتيجية البحث و التطوير في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات ، فإنها في نفس الوقت أثارت لدى الطالب مجموعة دراسات أخرى يمكن تناولها مثل :

- مساهمة استراتيجية البحث و التطوير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.
- دور البحث و التطوير في اعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية.
- أهمية البحث و التطوير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

- أحمد شاكر عسكري ، دراسات تسويقية متخصصة ، دار زهران ، عمان ، 2000.
- اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2000.
- الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر – عمان 2000 .
- العلاق بشير، أساسيات التسويق الدوائي،دار اليازوري للنشر و التوزيع،الأردن،2009.
- الغالبي طاهر محسن منصور ، إدريس وائل ، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، الطبعة الثانية ، 2009.
- ثابت عبد الرحمان إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.
- ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية) ن الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
- ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2014.
- ثامر ياسر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.
- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو رشدي حبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ،2007.
- حسن أبو الفتوح فريد،حماية حقوق الملكية في الصناعات الدوائية،دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية،2007.
- حسين حريم ، إدارة المنظمات ،الحامد للنشر و التوزيع ، مصر ، 2003 .
- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ،2015.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري ، الأردن ،2007.
- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التَّركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 5 ، الأردن ،2007.
- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التَّركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، الأردن ،2003.
- خيضر كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المؤسسات المتميزة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.
- رواية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية: مصر، 2001.
- روبرت بتس ديفدلي ، الإدارة الإستراتيجية بناء ميزة تنافسية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008.

- زكريا مطلك الدوري ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية) ، دار اليازوري ، عمان ،2005.
- سعد الدين العشماوي ، الإدارة الصناعية ، مكتبة حي الشمس ، القاهرة 1981.
- سعد غالب ياسين ، أساسيات نظام المعلومات الغدارية و تكنلوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005.
- سيد عليوة ، دورة إعداد الخطة الإستراتيجية ، مكتبة جزيرة الورد ، ط1 ، بدون سنة نشر.
- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل – ط 1 ، دار وائل للنشر – عمان –، الأردن ،2007.
- طلاس مصطفى ، الاستراتيجية السياسية العسكرية ، الجزء الأول – دمشق : دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر ،2011.
- عبد الحكم الخزامي ، الإدارة الإستراتيجية ، بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر، مصر ، 2008.
- عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير) ، ط 2 ، دار المسيرة ، عمان ، 2007 .
- عبيد علي أحمد الحجازي ، اللوجستيك كبديلل للميزة النسبية ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، 2000.
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب – القاهرة ، 2001
- عيسى حيرش،" الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004.
- كريستوف فون براون ، حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار ، ترجمة إصدارات بميك ، مصر ، 2003.
- محمد أحمد العوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
- محمد سعيد أوكيل ، إقتصاد و تسيير الإبداع التكنلوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994.
- مصطفى يوسف كافي ، الإبداع و الإبتكار التسويقي و فلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ،2016.
- منير نوري ، التسويق مدخل المعلومات الإستراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2009.
- نادية مصطفى الشيشي ، التصنيع و تكوين القواعد التكنولوجية في الدول العربية ، دراسة مقارنة ، ذات السلاسل للطباعة ،الكويت ، 1986.
- نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية – تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002.
- نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ،2003.
- نجم عبود نجم ، إدارة الإبتكار – المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007 .

- نجم عبود نجم ، إدارة الإبتكار – المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ،2003.

- هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان ، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية،2014.

- ياد فاضل شاكر ، جار الله الخنشالي ، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية ، د ا رسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية ، دار الورق للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن،2004.

-بن سويسي خيرة ، العمل الصيدلاني ، مجلة الندوة للدراسات القانونية ، العدد الأول ، 2013.

-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة،1999.

-نبيل مرسي خليل ، الإدارة الإستراتيجية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1999.

-نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ،1998.

ب–المجلات العلمية:

- صباح فاضل ، صبرينة طكوش ، أثر البحث و التطوير على النمو الإقتصادي : دراسة قياسية لحالة الجزائر (1990 – 2014 م) ، مجلة معهد العلوم الإقتصادية (مجلة معهد العلوم الإقتصاد و التسيير و التجارة) ، مجلة رقم : 20 ، العدد : 02 ، 2016.

- حريز هشام ، ساكر العربي ، القدرة التنافسية لمراكز البحث والتطوير للطاقات المتجددة في الجزائر ، مجلة علوم الإنسانية ، الع :49 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 649 .

- عدنان حسن يونس ، نقل التكنولوجيا بين تعميق التبعية و مبدأ الإعتماد على الذات في البلدان النامية ، مجلة النفط و التنمية ، السنة الخامسة ، عدد 02 ، الرياض : المملكة العربية السعودية ، 1975.

- حامد محمد رؤوف،الصناعات الدوائية العربية في مواجهة متغيرات البيئة الدولية (مجلة مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية) ،2005.

مجلة التجارة العربية – البريطانية– ، الصناعات الدوائية (مجلة ضادرة عن الإتحاد العام لفروق التجارة و الصناعة العربية البريطانية) ، العدد 11 ، جويلية – أوت 1999.

- محبوب مراد و محبوب فاطمة ، واقع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال (مجلة الإجتهاد للدراسات القانونية و الإقتصادية) الملد 7 ، العدد 6 ،2018.

ج–الملتقيات العلمية:

– أحمد بدر وأخرون ،السياسة المعلوماتية وإستراتيجية التنمية ، دراسة شاملة لمصر والوطن العربي وبعض البلاد الأوروبية ، الأمريكية ،الأسيوية ، الأفريقية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000.

– الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية.

– حسين باعجوز ، الميزة التنافسية من الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد الرقمي ، الملتقى الدولي ، حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2007.

– زبير محمد ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، يومي 08 و 09 نوفمبر،2010.

– سليمان ردمان ، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، دراسة استطلاعية على عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ن الشلف ، 27–28 نوفمبر 2007.

– عائشة عميش ، رابح عرابة ، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات.

– محمد العربي ساكر ، حوكمة وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة الإقتصادية ، ملتقى الإيداع و التغيير في المنظمات الحديثة ، دراسة تحليل تجارب وطنية و دولية ،جامعة بسكرة ، 18– 19 ماي 2011.

– محمد براق ، رابح بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية.

– محمد قويدري ، واقع وأفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية . جامعة ورقلة 9 و 10 مارس 2004.

– يحضية سملالي ، أحمد بلالي ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية.

–أحمد شبلي ماجدة ،إتفاقية حماية الملكية الفكرية و صناعة الدواء في مصر الأبعاد و التحديات،مؤتمر الجوانب القانونية و الإقتصادية لإتفاقيات منظمة التجارة العالمية،مصر.

–الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ،ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، جامعة المسيلة ،3–4–2004.

د–البحوث الجامعية:

*** أطروحة الدكتوراه:**

– ابراهيم بختي ، دور الإنترنت و تطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2002 .

– الدويس محمد الطيب ، محاولة تشخيص و تقييم النظام المالي للإبتكار في الجزائر خلال الفترة 1996 –2009 ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2001 –2012.

– بوزناق حسن ، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال– ، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه) ،كلية العلوم الإقتصاديو و التجارية و علوم التسيير ، التخصص الإقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات ،جامعة الحاج لخضر 1 ، باتنة،2019–2020.

– حسين يرقي ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية – حالة مؤسسة سوناطراك –أطروحة دكتوراه دولة ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2008/2007.

– ساكر دنيا ، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية (دراسة حالة مجمع صيدال) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2018–2019.

– سامية لحول ، التسويق و المزايا التنافسية ، أطروحة دكتوراه العلوم ، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر ، 2007.

– هاني نوال ، دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة (دراسة حالة مجمع صيدال) – رسالة دكتوراه) ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص إقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018–2019.

تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية –دراسة حالة مجمع صيدال– ، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه) ، قسم علوم الإقتصاد ، تخصص إقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2015–2016.

–سملالي يحضية ، اثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتورا دولة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2009.

*** مذكرة ماجستير:**

– ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، رسالة الماجستير ، تخصص إستراتيجية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف – بالمسيلة – 2008 / 2009.

– الربيعاوي سعدون حمود ، التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1999/ 2000.

– السعيد بوناب ، و عاشور رمان ،محاولة تجزئة السوق الدوائية في الجزائر و آصارها على الميزان التجاري للقطاع خلال الفترة مذكرة ماستر . تخصص تسويق الخدمات، ميلة : مركز الجامعي عبد الحفيظ بولصوف. (2020-2021).

– بن جدو بن علية، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستير، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعةأحمد بوقرة، بومردلس . 2014-2015.

– بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص التحليل و الإشراف ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

– جلالي يسمينة، المحاسبة عن تكاليف البحث و التطير وفق النظام المحاسبي في الجزائر و المعايير المحاسبية الدولية – مدخل مقارن : دراسة حالة مركز البحث و التطوير –صيدال (رسالة ماحستير غير منشورة) ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية ،جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009-2010.

– حميدش ريان و بوشلور شاهيناز، توظيف الأساليب الإحصائية و الرياضية في التحليل المالي من أجل التنبؤ بالفشل المالي (دراسة حالة صيدال 2015-2019) مذكرة لنيل الماستر،كلية العلوم الإتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف،ميلة،2020-2021.

– خديجة حريق ، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قصم علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ،2011.

– عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها تنميتها و تطويرها "، رسالة مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير بالخروبة ، الجزائر،2002.

– فاطمة الزهرة بن قايد ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإقتصادية ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2011.

– قلال مريم ، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر – دراسة حالة مجمع صيدال–رسالة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية تخصص تسويق ،جامعة احمد بوقرة ،بومرداس،2013-2014.

– محمد الطيب دويس ، براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول ، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة ، الجزائر،2014-2015.

– ورية شعيب ، تسيتَ وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة " مجمع صيدال ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص: إقتصاد صناعي ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 .

–بوناب السعيد و رمان عاشور ،محاولة تجزئة السوق الدوائية في الجزائر و آصارها على الميزان التجاري للقطاع خلال الفترة (2000-2020) مذكرة ماستر ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بولصوف ، ميلة ، 2020-2021.

-عاصم فايز الزعانين، الميزة التنافسية في المتجات الدوانية للشركات الوطنية، و أثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة الجامعية الإسلامية ، غزة،2010.

هـ-المنشورات الإلكترونية ومواقع الأنترنيت:

https://ar.m-wikipedia.org/wiki/
https://www.argaam.com/
https://samehar.wordpress.com/2006
www.ahram.org.eg/acpss/ahram/.HTM
www.adriq.com/Meilleures_pratiques_gestion
https://www.saidalgroup.dz/Rapport-du-conseil-dadministration/
https://www.echoroukonline.com/
https://essalamonline.dz/
http://www.leem.org//marche-mondial.
https://news.radioalgerie.dz/
http://thesis.univ-biskra.dz/
https://amwalalghad.com/
https://ecomedfot.blogspot.com/

2-المراجع باللغة الأجنبية:

- Arnaud Groff , Manager l'innovation, Afnor éditions, Paris, France, 2009.
- Boukhalfa Benamar, Innovation et économie de marché en Algérie, cas des I.A.A, les cahiers du CREAD, Alger, N°72, 2005.
- commission population et besoins sociaux , le médicament plate-forme pour un débat social , projet de rapport ,2021.
- Cruz-Cázares , Bayona-Sáez, C., & Garcia-Marco, TR&D strategies and firm innovative performance: A panel data analysis. International Journal of Innovation Management, (2010).
- Gerry Johnson et autres, stratégique 7ème édition, Pearson éditions, Paris ,2005.
- Gore chris, Murrage Kate, Richardson Bill, **Strategic Decision Making**, cassel Villiers House, New York, 1992
- Hill,C., &Jones, G. Strategic Management: An Integrated Approach, Tenth Edition,.South-Western, Cengage Learning,United States, (2013).
- Jacques Morin , « Le Management des ressources technologiques».
- Jean Brilman, les meilleures pratiques de management. Edition organisation .3eme édition, paris,2001.

- Jean Jaques Lambin, le marketing stratégique, 2eme édition, science édition, Paris, France,1993.
- Jean-Pierre Detrie, stratégor , 3éme édition, Dunod, Paris, 1997
- Laird W. Mealia and Gary P. Latham, Skills for managerial success, Iruim, Chicago: USA, 1996.
- Michael Porter, What is strategy, business review journal, Harvard, nov- dec 1996.
- Michael. Porter , l'avantage concurrentiel , Ed dunod , 2éme edition , 2002 .
- Raymond Alain Thiétart et Jean Marc Xuered , stratégie, concepts méthode et mise en œuvre , Dunod , Paris , 2005 .
- Reiljan, J., Paltser, I., &Puolokainen, T. the influence of research & development policy on business-sector performance: the baltic states in the eu1. Public Finance and Management, (2016).
- Robert Le Duff, encyclopédie de la gestion et du management. Edition DALLOZ,1999.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., &Bamford, C. EStrategic Management and Business Policy:Globalization, Innovation and Sustainability: Global Edition. Pearson Higher Ed,(2015).