



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تجارة ومناجنت دولي

الموضوع

استراتيجيات الابتكار وأثرها على تدعيم القدرة

التنافسية للشركات المصدرة

دراسة حالة: مجمع صيدال بالجزائر

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور/أ.يوسف رشيد

من إعداد الطالبة:

قدوري أسماء

نوقشت وأجيزت بتاريخ 27 فيفري 2017

أعضاء لجنة المناقشة المكونة من السادة

الرئيس: السيد: بوروبة امحمد الحاج..... أستاذ محاضر أ جامعة مستغانم

المقرر: السيد: يوسف رشيد..... أستاذ التعليم العالي جامعة مستغانم

العضو: السيد: دواح بلقاسم..... أستاذ محاضر أ جامعة مستغانم

العضو: السيدة: بن حراث حياة..... أستاذ محاضر أ جامعة مستغانم

العضو: السيد: مخفي أمين..... أستاذ محاضر أ جامعة مستغانم

الموسم الجامعي 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قائمة شكر

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل،
ونسأله في ذلك مزيدا من الفضل والنعيم.
ومن باب أن من لم يشكر الله لم يشكر الناس أتقدم
بشكري الخالص إلى مشرفي وأستاذي البروفيسور د" يوسف
رشيد" الذي أزال الستار من أمامي ولم يبخل علي بتوجيهاته
وإرشاداته، ورافقتني في عملي هذا حتى نضجت ثمرة.
إلى كل زملائي الذين أمدوني بما وجدوه يقدم هذا البحث
إلى عمال مجمع صيدال الذين لم أجد عندهم إلا القلوب
الرحيمة والمساعدة الفاضلة لتطعيم هذا الجهد.
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد لإثراء هذا العمل.

قدوري أسماء



إلهادي

الحمد لله الذي أهدانا زحمة العقل، ومنحنا القدرة على جعل وسائله

الكفاح وخطاياه النجاح.

أهدي ثمرة جسدي هذا إلى:

قوة عيني من حلماتي وهما على وهن إلى من ذليلته لأتفتح

إلى أمي الحبيبة.

إلى القلب الرحيم الذي رحمني وعطفه منذ الصغر، ولم يدخر جهدا

لإيصالني ثوب المعرفة ويحفزي على التثقيب لأبلغ مستوى الذي

وصلته إليه

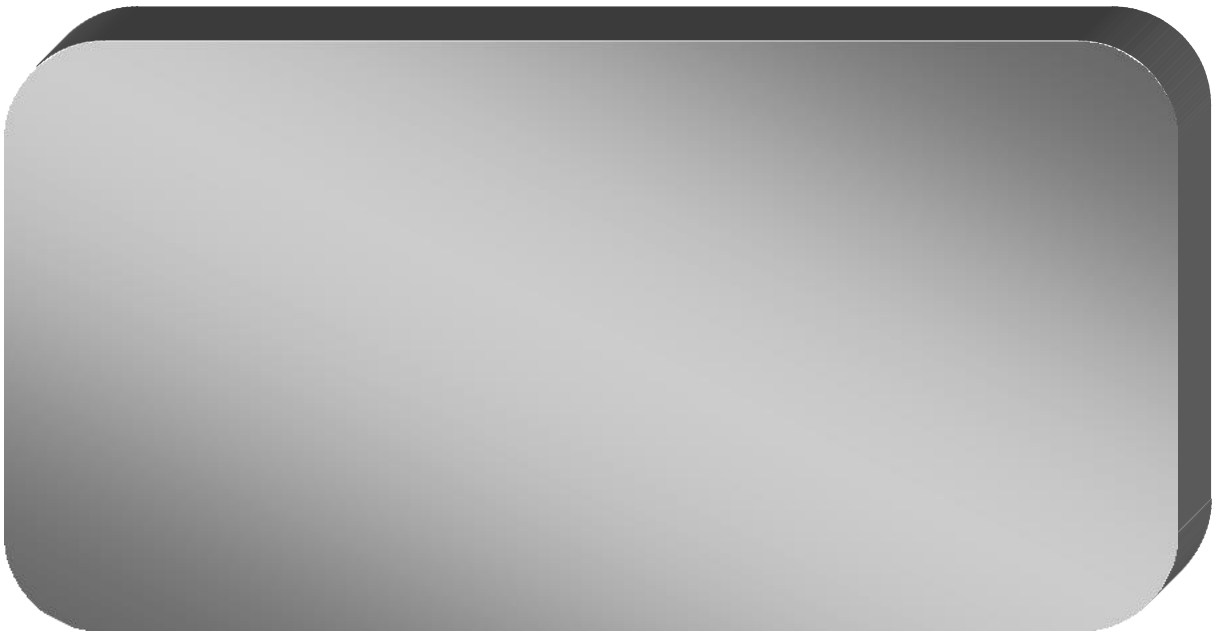
أبي العزيز.

إلى قلادة جسدي ابنتي "رحاب".

إلى من هو سندي في الحياة إخوتي وأخواتي بآرك الله فيهم.

إلى كل من جمعني بهم الأيام.... أصدقائي.

قدوري أسماء



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	التصنيفات المختلفة للابتكار	01
23	الابتكار كأحد المصادر النهائية لميزة التنافسية	02
46	الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته	03
66	ترتيب الدول العربية في تقرير التنافسية العالمية	04
68	ترتيب الدول العربية في تقرير بيئة الأعمال	05
79	استراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها	06
92	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	07
98	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	08
99	الاستراتيجيات النوعية	09
100	متطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف	10
115	ملخص للمؤشرات IMD	11
116	تكوين عوامل مؤشر المعهد الدولي لتنمية الإدارة	12
118	تركيبية المؤشر GCI^2	13
119	قائمة المتغيرات المستعملة في حساب GCI^2	14
148	تصنيفات التجارة حسب كل نوع	15
160	نمو حجم التجارة الإلكترونية عبر الأنترنت في العالم حسب مصادر مختلفة	16
162	حجم التجارة الإلكترونية في العالم 94-2002م	17

202	بطاقة فنية لمجمع صيدال	18
229	توزيع إنتاج صيدال بالكميات على مستوى الفروع 2014/2013	19
230	تطور إنتاج صيدال ما بين سنوات 2013-2010	20
231	تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر 2015-2009	21
232	مبالغ المشتريات المحلية والأجنبية وقيمة التكاليف لسنة 2013	22
233	تطور المواد البشرية ما بين سنوات 2013-2011	23
234	تطور النتيجة الصافية للتشغيل الكامل 2013-2010	24
236	تطور الدخل الصافي 2013-2009	25
237	تطور الأرباح 2012-1999	26
238	نتائج الشركة الأم 2013-2012	27
238	تصنيف الفئة المهنية والموظفين وفقا لتعداد القوى العاملة	28
239	تطور نتائج أنتيبوتكال	29
240	تطور أرباح بيوتيك	30
241	النتائج المالية المحققة لفرمال	31
242	نتائج سوميدال 2013-2012	32
244	تقييم نتائج إيبيرال	33

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق	09
02	العوامل المؤثرة في الابتكار	15
03	القيادة وأسلوب الإدارة	18
04	أساليب التنافسية الحديثة من بينها الابتكار	24
05	استراتيجية الابتكار وعلاقتها بالمحيط	53
06	سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة	70
07	نموذج لقوى التنافس Porter	72
08	مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة	77
09	مكونات البيئة الخاصة	81
10	دورة حياة الميزة التنافسية	97
11	مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	101
12	المنطلق الأساسي في تكوين القدرة (الميزة) التنافسية	102
13	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق ميزة تنافسية	103
14	مكونات البيئة الخارجية	104
15	أشكال التجارة التقليدية والتجارة الإلكترونية	147

151	أنواع التجارة الإلكترونية	16
158	صور التجارة الإلكترونية والأطراف المعنيون بها	17
163	النموذج الإيضاحي للعقد الإلكتروني على الأنترنت	18
205	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	19
209	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والإعلام الطبي	20
229	توزيع منتجات صيدال بالنسب على الفروع 2013	21
233	تطور تعداد القوى العاملة 2013/2011	22
235	النتيجة الصافية للتشغيل الكامل 2013/2010	23
236	تطور الدخل الصافي 2013/2009	24
237	تطور أرباح صيدال 2012/2005	25
253	الإستراتيجيتين التنافسيتين لمجمع صيدال	26
253	القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال	27

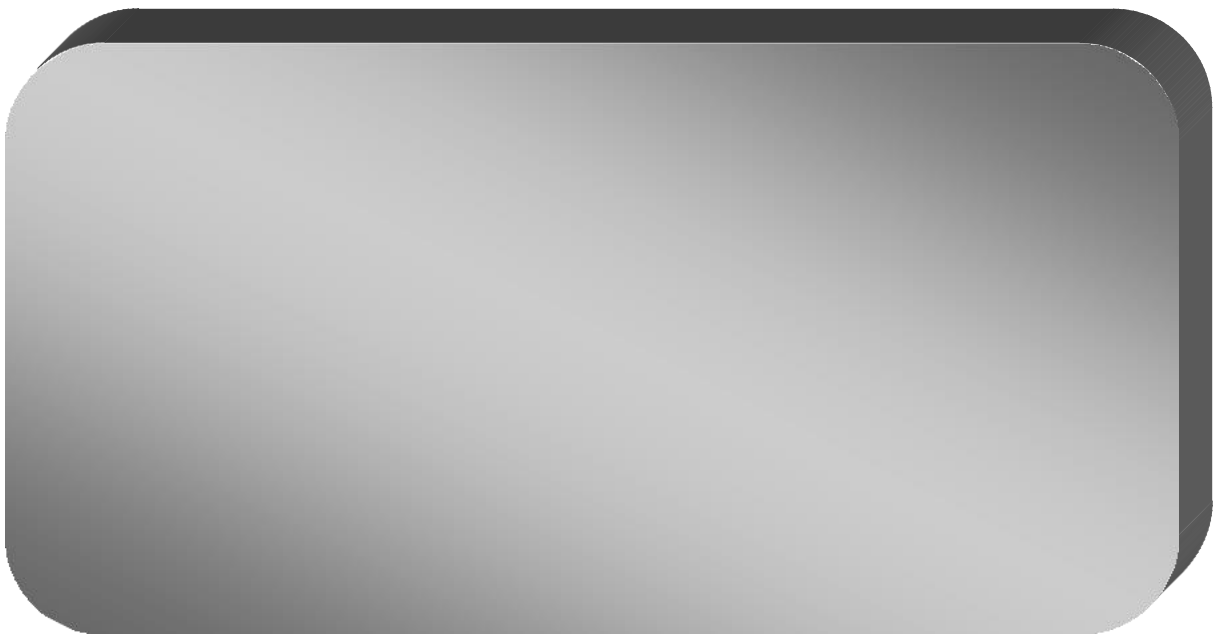
الفهرس

المحتويات	الصفحة
البسمة	/
الاهداء	/
كلمة شكر	/.....
فهرس الجداول والأشكال	/
فهرس المحتويات	/
المقدمة العامة	أ- ذ
الفصل الأول: إستراتيجيات الابتكار وسياسات نقل التكنولوجيا	01
تمهيد الفصل الأول	02.....
المبحث الأول : ماهية وطبيعة الابتكار	03
المطلب الأول : طبيعة الابتكار وتعريفه	03
المطلب الثاني : أنواع الابتكار	11.....
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الابتكار	15
المطلب الرابع : أهمية الابتكار ومعوقاته	29
المبحث الثاني: الإبتكار واستراتيجياته المنتهجة داخل المؤسسة الإقتصادية	28.....
المطلب الأول: تعريف استراتيجية الابتكار	29
المطلب الثاني: إستراتيجية الإبتكار وسماتها	32
المطلب الثالث: إستراتيجية المنتج وعلاقته بالإبتكار	34

35.....	المطلب الرابع: استراتيجيات بناء منظمات ابتكارية
41	المبحث الثالث: مؤشرات قياس الابتكار وأساليبه
42.....	المطلب الأول : مؤشرات قياس الابتكار
45	المطلب الثاني: الهدف من قياس الابتكار
47	المطلب الثالث: الابتكار وأساليبه
50	المطلب الرابع : أساليب تنمية الابتكار في المؤسسة
52	المطلب الخامس : البعد الاستراتيجي للابتكار في تنمية أداء المؤسسة
55.....	المبحث الرابع : الابتكار وسياسات نقل التكنولوجيا
55.....	المطلب الأول : تعريف الابتكار التكنولوجي
55.....	المطلب الثاني : معايير قياس الابتكار التكنولوجي
57.....	المطلب الثالث: الخصائص الأساسية لسياسات الابتكار نقل التكنولوجيا
58.....	المطلب الرابع: أثر الابتكار التكنولوجي على المؤسسة
59.....	خلاصة الفصل الأول
60.....	الفصل الثاني : التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة
61.....	تمهيد الفصل الثاني
62.....	المبحث الأول : عموميات حول التنافسية
62.....	المطلب الأول : تعاريف عامة للتنافسية
65.....	المطلب الثاني : مقاييس التنافسية العالمية ومميزاتها
75.....	المطلب الثالث : أهمية وأهداف التنافسية وأسبابها
76.....	المطلب الرابع : إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
80.....	المبحث الثاني : تحديد بيئة عمل المؤسسة وعلاقتها بالميزة التنافسية
80.....	المطلب الأول : ماهية بيئة عمل المؤسسة
80.....	المطلب الثاني : بيئة المؤسسة ومكوناتها
84.....	المطلب الثالث : تحديد المفاهيم حول القدرة التنافسية
98.....	المطلب الرابع : إستراتيجية التنافس وعلاقتها بالقدرة التنافسية
104.....	المطلب الخامس:تقييم البيئة الخارجية

- المبحث الثالث : مؤشرات قياس القدرة التنافسية 108
- المطلب الأول : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة 109
- المطلب الثاني : مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط 111
- المطلب الثالث : مؤشرات قياس تنافسية الدول 113
- المطلب الرابع : أساليب تنمية القدرة التنافسية 123
- خلاصة الفصل الثاني 126
- الفصل الثالث : التجارة الإلكترونية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية 127**
- تمهيد الفصل الثالث..... 128
- المبحث الأول : الابتكار كمفتاح لرفع وتعزيز الميزة التنافسية في واقع التطور..... 129
- المطلب الأول : أهمية الابتكار وسياسة البحث والتطوير الهادفة 129
- المطلب الثاني : الإبتكار وقدرة تأثيره على قوى عوامل المنافسة..... 131
- المطلب الثالث : أنشطة البحث والابتكار في المؤسسة..... 132
- المطلب الرابع : الاستراتيجيات البديلة التي تحقق النجاح في ظل التجارة..... 134
- المبحث الثاني : التجارة الإلكترونية كأحد تطبيقات الأعمال الإلكترونية..... 137
- المطلب الأول : الاطار المفاهيمي والمؤسسي للتجارة الإلكترونية..... 137
- المطلب الثاني : أنواع التجارة الإلكترونية وأدواتها الرئيسية..... 150
- المطلب الثالث : مميزات التجارة الإلكترونية وفوائدها..... 156
- المطلب الرابع : تطور التجارة الإلكترونية..... 159
- المبحث الثالث : قوانين وأسس التجارة الإلكترونية في تفعيل الميزة التنافسية..... 162
- المطلب الأول : قوانين ونظم الدفع الإلكترونية..... 162
- المطلب الثاني : أساليب قياس حجم التجارة الإلكترونية..... 167
- المطلب الثالث : التسويق الإلكتروني كأداة للتميز في المؤسسة الاقتصادية. 168
- المطلب الرابع : آثار التجارة الإلكترونية على الاقتصاد 170
- المبحث الرابع : تطبيقات التجارة الإلكترونية وفرصها في تحقيق الميزة التنافسية..... 175
- المطلب الأول : تحقيق التجارة الإلكترونية للميزة التنافسية..... 175
- المطلب الثاني : تأثير التجارة الإلكترونية على الأسواق وعلى المؤسسة الصناعية... 177

180.....	المطلب الثالث : التجارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.....
185.....	خلاصة الفصل الثالث.....
186	الفصل الرابع : دراسة حالة شركة جزائرية مصدرة (مجمع صيدال).....
187.....	تمهيد الفصل الرابع.....
188	المبحث الأول : سوق الدواء في الجزائر.....
188.....	المطلب الأول : التطور التاريخي لصناعة الأدوية في الجزائر.....
191.....	المطلب الثاني : نشأة وتطور الصيدلانية المركزية الجزائرية.....
193.....	المطلب الثالث : مميزات سوق الأدوية في الجزائر.....
195.....	المطلب الرابع : ممثلي سوق الدواء في الجزائر.....
200	المبحث الثاني : نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال.....
200.....	المطلب الأول : عموميات حول مجمع صيدال.....
202.....	المطلب الثاني : تعريف بمجمع صيدال.....
205.....	المطلب الثالث : البنية التنظيمية للمجمع.....
216.....	المطلب الرابع : تجربة صيدال في ميدان الشراكة.....
223.....	المبحث الثالث : قدرات صيدال وإمكانياته في تطوير الإنتاج الصيدلاني.....
224.....	المطلب الأول : نشاط مجمع صيدال.....
227	المطلب الثاني : الوضعية الإقتصادية والمالية ومخطط التسيير والمحاسبة.....
244.....	المطلب الثالث : إبتكار المنتجات الصيدلانية وتطوير الأدوية الجينية.....
251.....	المطلب الرابع : إستراتيجيات صيدال في مجال المنافسة.....
254.....	خلاصة الفصل الرابع.....
256.....	الخاتمة العامة.....
261	قائمة المراجع.....
	الملخص.



المقدمة العامة

أدت المتغيرات المتسارعة في عصر التقدم والعولمة إلى ظهور ما يسمى بالانفجار الرقمي والمعرفي، إذ أصبح الولوج إليه والاستفادة منه ليس أمراً مرغوباً فيه فحسب، بل ضرورة حتمية تدفع إلى الإبداع والابتكار خاصة بعد انهيار مبادئ المدرسة الكلاسيكية من الشفافية والعقلانية، فقد ازدادت بذلك حاجة المؤسسات إلى الارتقاء بالمنتجات والوصول إلى تحقيق رغبة المستهلكين، بتوفير واختيار منتجات متعددة تتوافق وأذواقهم ومداخلهم، زيادة على ذلك إيجاد سبل أخرى للتعامل معهم من أجل الظفر بموقع تنافسي في السوق المحلي والعالمي للتفوق على منافسيها ضمن القطاع في ظل توسع الأسواق ودخول الشركات المتعددة الجنسيات من جهة وظهور أسواق افتراضية من جهة أخرى، فتمكن المؤسسة من الإطاحة بالأسواق العادية وكسب وزن اقتصادي ما بين الدول بعدة أشكال وطرق تتسابق من أجلها كل المملكات الاقتصادية للحصول على الامتياز الأكثر من أجل البقاء والديمومة والحفاظ على هرم التنافس.

ثم إنه من أجل تحقيق ما تصبوا إليه هذه المؤسسات فهي تعمد إلى إيجاد طرق جديدة للإنتاج ووسائل تجارية أخرى تختصر من الوقت والمسافة بالاعتماد على طرق الإبداع التكنولوجي والتسويق الإلكتروني، كما تسير نحو تركيز مهامها على اقتناص فرص البيئة المحيطة بها وتطويرها لخلق منتجات جديدة ذات نوعية وجودة عالية، بإحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في الإنتاج وطرح خدمات تتوافق ومتطلبات التقدم التكنولوجي باعتماد هذا الأخير على الأرقام والمعلومات بحيث بينت بعض الدراسات أن المؤسسات الأمريكية صنفت في الصدارة خاصة في ارتفاع معدلات براءات الاختراع ثم تجاوزتها بذلك ما قدمته منافستها من المؤسسات اليابانية من إبداعات وابتكارات بتوجهها نحو تهمين الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع بمفهومه الواسع وتجسيده في الواقع على شكل منتجات وطرق إنتاج حديثة ومعاصرة من أجل بناء داعم تنافسي مستقبلي يواجه المنافسين الآخرين.

وباعتبار الجزائر من الدول السائرة في طريق النمو فهي تعمل على تقوية ميزات تنافسها في الشركات المصدرة من ضمنها المؤسسات الصيدلانية الجزائرية التي تعمل على حصر جهودها بالتفاعل مع البيئة المحيطة بها لخلق منتجات حديثة من بنات التكنولوجيا تضمن لها التنافس بامتلاك قواعد علمية تكنولوجية تساعدها على وضع حلول لمشكلات مستعصية دون الحاجة إلى عون خارجي بالتقليل من الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة والتوجه نحو نشاط البحث والتطوير بإبداعات جديدة تعتمد على اقتصاد المعرفة والتجارة الإلكترونية لارتباطهم الوثيق بمستوى الموارد

البشرية والمستوى المعرفي والعلمي، فكل هذا يجسد في مدى تقدم وتطور نشاطات البحث باعتبارها استراتيجية مناسبة تخدم المؤسسة والمجتمع في ظل التأقلم مع تغيرات المحيط والتقنيات المتوقعة للقدرة على المنافسة الدولية.

وعليه ففي ظل البيئة التنافسية الراهنة والتغيرات الاقتصادية المعاشة فإن الشركات المصدرة تعتمد إلى الإبداع لأجل الارتباط بالمزايا التنافسية على أساس إيجاد طرق جديدة تهدف إلى تصميم فكر استراتيجي بشكل دائم.

ووفقا لما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث كالاتي:

➤ هل يعتبر الابتكار عاملا مهما في بيئة تكنولوجية تعمل على تدعيم المركز التنافسي

للشركة المصدرة؟

ضمن هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي مؤشرات الابتكار في المؤسسة؟
- 2- ماهي إستراتيجيات التجارة الإلكترونية التي تحقق تدعيمات الابتكار في الشركات المصدرة لتحقيق التنافس؟

3- ما واقع الابتكار والتجارة الإلكترونية في الشركات الجزائرية المصدرة؟

- 4- ماهي آفاق مجمع صيدال في تحقيق الابتكار التكنولوجي لتدعيم تنافسية صناعة الدواء في الجزائر؟

فرضيات الدراسة

وكإجابة مبدئية عن هذه الأسئلة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. الابتكار منهج استراتيجي تنافسي يتأثر بمتطلبات التكنولوجيا لتحقيق البقاء والديمومة للمؤسسة الاقتصادية.
2. تعتبر المعاملات التسويقية الإلكترونية عنصر مهم لقياس تنافسية المؤسسة وتقوية أدائها التنافسي خاصة في مجال الصناعة الدوائية الصيدلانية.
3. السعي نحو إبتكار الأدوية الجنيسة خطة إستراتيجية منهجية تحقق آفاق مستقبلية ناجحة لمجمع صيدال للمحافظة على موقعه في السوق الدولي.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع البحث بناء على الاعتبارات التالية:

في ظل التقدم والعصرنة وسعي المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة نحو مواكبة التكنولوجيا واقتصاد المعرفة فإن الابتكار وتكنولوجياته وما يحتله من مكانة خاصة على المستوى المحلي إذ هو ليس بمفهوم ضيق وإنما يتسع بإتساع تطبيقه على مستوى الواقع وإحتكاكه بمتغيرات الواقع المحيط بالمؤسسة كما أنه يتوج بإعتباره إتجاه فكري استراتيجي هدفه الترقية لحل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال

المنافسة حول تمركز الهرم الإقتصادي باللجوء إلى الابتكار التكنولوجي وإيجاد إستراتيجيات حديثة للمحافظة على الاستمرارية والديمومة للمؤسسة الإقتصادية.

اعتبار التجارة الإلكترونية كأحد أهم مصطلحات عصر تكنولوجيا المعلومات والمعرفة فهي تعتبر كأهم صانع إبداعي يجعل من الشركات المصدرة تسير نحو التنافس العالمي وتطمح إلى الوصول إلى أعلى المراكز في الأسواق الدولية، فقد كان لمديري المؤسسات الأجنبية القدرة على تدارك أهمية تأثير القدرة التنافسية على كسب النجاح في الأسواق العالمية في ظل العولمة وتحرير التجارة الخارجية وانفتاح السوق على إقتصاد المعرفة لذلك وجب على الشركات الوطنية تدارك هذا الوضع الجديد.

سعي الجزائر نحو الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وإنتسابها لإقتصاد السوق جعلها تزيد من إجهادها على تأهيل المؤسسات والسعي نحو تحسين قدراتها التنافسية بالإعتماد على طرق سياسية إبداعية وتخصيص ميزانيات معتمدة لها فيكون الأمر بمثابة دافع قوي لدراسة موضوع البحث.

اعتبار الصناعة الدوائية الصيدلانية من أبرز القطاعات الإقتصادية بإعتبار الدواء من أهم السلع الهامة التي تحتل مكانة استراتيجية في علاج وشفاء الفرد والمحافظة على صحته، وإعتبار الجزائر من الدول السائرة في طريق النمو خاصة من خلال مواكبتها لإقتصاد السوق نأخذ مجمع صيدال كمحل لدراسة والبحث والتنقيب من خلال بدأ ظهور بواذر الإهتمام والطموح لديه نحو تعزيز القدرة التنافسية وتقويتها وضمائها دوليا.

أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث من أهمية المواضيع التي يتناولها من خلال:
- تمركزه حول العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والقدرة التنافسية للشركات المصدرة وأهم الاستراتيجيات المتبعة من أجل تحقيق الهدف المرغوب بحدوث تطور على مستوى تنافسية هذه المؤسسات بغية التكيف مع المعطيات الجديدة، خاصة بعد اشتداد مجال المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية ورغبة كل منها في خلق سياسيات جديدة تهدف إلى تطوير منتجاتها وتمييزها؛
 - إضافة إلى أن أهم عامل من عوامل تحقيق النمو والنجاح والاستمرارية في السوق هو القدرة على جذب أنظار العملاء الخارجين وتنمية ولائهم ؛
 - أهمية صناعة الدواء باعتباره قطاعا حيويا في الصناعة الجزائرية من خلال التطلع على بعض الاستراتيجيات المتبعة لكسب وتحقيق مزايا تنافسية.

أهداف البحث:

- لقد تم الإسهاب في هذا البحث محل الدراسة لعدة أغراض نجملها كالآتي:
1. تسليط الضوء على أهمية الابتكار التكنولوجي وتطبيقه والتعامل به في الشركات المصدرة للوصول إلى تحسين تنافسيته باكتشاف أساليب جديدة لتحقيق أهدافها.
 2. توضيح أهم نماذج إستراتيجيات الابتكار التي تحقق التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتحافظ على مركزها في الاسواق الدولية.
 3. تبيان أهمية علاقة الابتكار بأشكال بديلة من التجارة الإلكترونية وذكر استراتيجياتها المتبعة .
 4. تحديد الرؤى المستقبلية للشركات المصدرة للمحافظة على مركزها التنافسي في السوق العالمية بطرق استراتيجية مناسبة.
 5. التعرف على واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر عامة وفي الشركات المصدرة خاصة باعتبارها أحد المستجدات الحديثة في عولمة الاقتصاد.
 6. إبراز الوضعية التي يتم من خلالها صناعة الدواء في الجزائر بمميزاتها وخصائصها للوصول لأهم محددات وأساليب تدعيم القدرة التنافسية.

حدود الدراسة

يمكن تبين أبعاد و محددات الدراسة كما يلي:

البعد الموضوعي: ستقتصر الدراسة على تحديد مفاهيم الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة والاستراتيجيات المتبعة في تحقيق التميز والتنافس، بالاعتماد على التجارة الالكترونية كوسيط في تحقيق الهدف المرغوب.

البعد الزماني: يقتصر مجال البحث من الناحية الزمنية على الفترة الممتدة ما بين 2012 إلى غاية 2013.

عينة البحث:

لقد تم اختيار مجمع صيدال لصناعة الدواء كعينة للبحث لما له من ثقل صناعي واقتصادي، كما أن المجمع يعتبر من أهم عناصر تدعيم هذه الصناعة باعتباره القائد في سوق الدواء من حيث الإنتاج وأكبر منظمة دوائية في الجزائر وهو التواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة.

صعوبات البحث:

تمحورت صعوبات البحث فيما يلي:

✍ الظروف المهنية التي لم توفر لنا المجال لإكمال هذه الدراسة.

✍ عدم القدرة على الحصول على معلومات تخدم الدراسة بسبب سريتها ودقتها.

منهجية البحث :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح دعائم هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري واستخلاص النتائج وتعميمها وتحليل البيانات واستنتاج نقاط الضعف والقوة باختيار مجمع صيدال كممثل لصناعة الدواء بالجزائر وكعينة للدارسة من خلال البحث عن معلومات تحقق الفرضيات المطروحة عن طريق قائمة متنوعة من المراجع والرسائل العلمية والدوريات الحديثة المتخصصة في هذا الموضوع سواء كانت من الناحية الأكاديمية أو التطبيقات العلمية، وكذا المقالات الاقتصادية وأوراق العمل المقدمة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بموضوع البحث التي تساهم في تشكيل خلفية علمية تفيد في إثراء البحث وبعض المصادر الوطنية العالمية الموثوق في دقتها ومصداقيتها لتأكد من فعالية البحث وفقا لتقارير وبيانات مقدمة من مجمع صيدال.

الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد في هذا البحث على عدة دراسات جامعية نذكر من أهمها:

- **الدراسة الأولى:** بويعة عبد الوهاب " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس) رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة 2012/2011 حيث ركزت هذه الدراسة على إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية ومعرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة موبيليس في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية، بالإضافة إلى إثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير المؤسسة الاقتصادية خاصة مؤسسة موبيليس.
- **الدراسة الثانية:** رسالة الماجستير للطالب ياسين حميني "تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن"(دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحرش)،جامعة الجزائر 2006 حيث ركزت هذه الدراسة على كيفية استغلال العلاقات التي تربط المؤسسة بزبائنها في تفعيل عملية الإبداع في حين لم تول أهمية لدراسة المحيط التي تتواجد فيه المؤسسة، وكيفية تطوير منتجات جديدة تساهم في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.
- **الدراسة الثالثة:** "استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة (دراسة حالة مجمع صيدال)"، من إعداد فريك يحي، رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص الاقتصاد الصناعي - جامعة محمد خيضر بسكرة 2012/2011 وقد ركز هذا البحث على توضيح استراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية المجمع الصناعي صيدال ، بالإضافة إلى قياس درجة التكامل العمودي في الصناعة الصيدلانية الجزائرية ومعرفة حجم تأثير استراتيجية التكامل العمودي على تنافسية صيدال الذي يعتبر من أهم مؤسسات الصناعة الصيدلانية الجزائرية ، زيادة على ذلك معرفة القدرة التنافسية التي يكتسبها المجمع في ظل انتهاجه للاستراتيجيات المتبعة، وإعطاء الحلول الإضافية والمناسبة لتعزيز قدرته التنافسية وتحقيق النمو والاستمرارية.

- **الدرسة الرابعة:** دحمان ليندة، "التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر 2010/2009 ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العملية التسويقية في المؤسسات الصيدلانية، والتعرف على أهم الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من قبلها، مع إبراز الطرق والتقنيات التسويقية المنتهجة وأهمية جودة الوظيفة التسويقية ومدى تأثيرها على نشاط المؤسسة وقدرتها على التحكم في السوق ومواجهة المنافسة، وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها، وأهم ما خلصت إليه أن التسويق اليوم أداة تسيير لا مفر منها في المؤسسات مهما كان حجمها و مهما كانت القطاعات التي تنتمي إليها، و أن نجاح أي مؤسسة لن يتم إلا من خلال وضع استراتيجية تسويقية شاملة ومتكاملة، بتخطيط عمليات الإنتاج ، وتحديد الأسعار، ووضع قنوات التوزيع وصياغة سياسة اتصالية محكمة اتجاه عملاء المؤسسة.

وبالرغم من هذه الدراسات فيبقى موضوع الدراسة محل بحث متواصل وشامل لذلك ارتأينا أن نعرض على استراتيجية الابتكار وأثرها في تدعيم القدرة التنافسية للشركة المصدرة وبالأخص في القطاع الصيدلاني لصناعة الادوية في مجمع صيدال لإثراء المادة العلمية.

هيكل البحث:

ولتجسيد موضوع البحث والإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول نجسدها كالاتي:

الفصل الأول: إستراتيجيات الإبتكار وسياسات نقل التكنولوجيا

في هذا الفصل سنقوم بالتطرق إلى تعريف الابتكار والتعرف على أهم السياسات والاستراتيجيات المناسبة التي يجب العمل بها في ظل التكنولوجيا وإدخال طرق جديدة للإبتكار في الشركات المصدرة.

الفصل الثاني: التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة

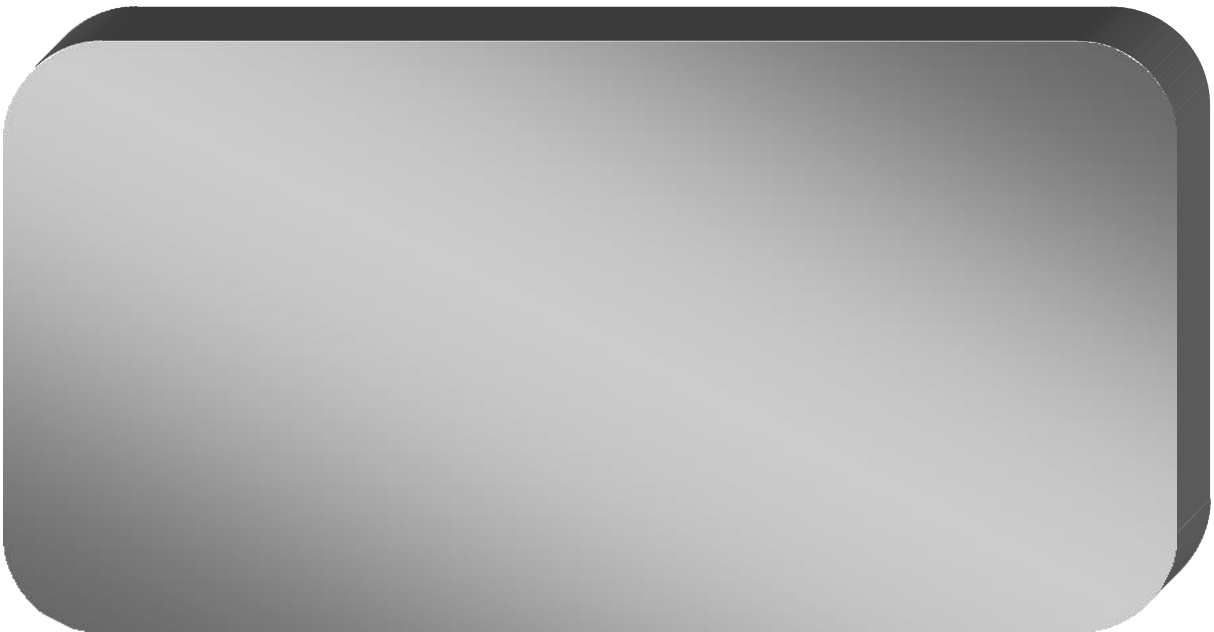
في هذا الفصل سوف نتطرق إلى الميزة التنافسية ومعايير قياسها بالإضافة إلى العوامل المساعدة لتعزيز التنافس والتميز في المؤسسة الاقتصادية.

❧ الفصل الثالث: التجارة الإلكترونية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

في هذا الفصل نحاول توضيح أهمية التجارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للشركات المصدرة بإضافة إلى فعالية دائمة في تحقيق مشاريعها وبيع منتجاتها بطرق إلكترونية حديثة وتكنولوجية متطورة تعتمد على التسويق الإلكتروني لهذه المنتجات.

❧ الفصل الرابع: دراسة حالة شركة جزائرية مصدرة (مجمع صيدال)

سننظر في هذا الفصل الأخير إلى الجانب التطبيقي بمحاولة تكييف الجانب النظري في صناعة الدواء بالجزائر مع اختيار مجمع صيدال كأساس للتطبيق والبحث عن تقنيات الابتكار والاستراتيجيات الفعالة التي تدفعها إلى تحقيق التميز بالإضافة إلى التقارير المحاسبية والمالية لصيدال والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والشراكات مع محاولة عصرنة المجمع وتغيير الخطط الاستراتيجية للإنتاج التي تضمن له البقاء والديمومة في السوق المحلي والدولي للتنافس.



تمهيد الفصل الأول:

يكون مبدأ المؤسسة الإقتصادية موجها نحو ضرورة تطوير مختلف مخرجاتها وطرق أعمالها للوصول إلى تنمية وترقية المردود الإقتصادي بالإعتماد على قاعدة الإبتكارات كوسيلة لتطوير تقنياتها عبر الزمن، وإذا إعتبرنا أن هذا التغيير يخدم أهدافها فإن ما أدى بهذه الأخيرة إلى هذا التغيير هو أن المؤسسات باتت في حد ذاتها تمتلك إمكانيات كبيرة ووسائل جديدة وخبرات فنية إدارية عالية تمس نشاط الإبتكار بإعتباره أهم العناصر التي تحقق البقاء والديمومة للمؤسسة زيادة على ذلك إكتسابها ميزة تنافسية دولية تتوافق والتطور التكنولوجي والعلمي.

وإذا كانت المؤسسة لابد لها من العمل وفق تنظيمات جديدة وإدخال أساليب حديثة وهياكل مرنة تخدمها كفاءات تتناسب وديناميكية ما يحصل في المحيط من تنافس إقتصادي جعل من كل هذه الإيجابيات التي تخدم المؤسسة الإقتصادية أساسها إتباع منهج الإبتكار الذي هو في حد ذاته وسيلة هدفها تحسين عملية الإنتاج والتجديد في نوعية وشكل المنتجات وتحقيق التميز للمؤسسة وإجراء تغيرات مبتكرة حديثة تطمح لرسم رؤى مستقبلية تتوافق ومتطلبات التقدم التكنولوجي والعصرنة .

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث و هي:

- ✧ المبحث الأول: ماهية وطبيعة الإبتكار.
- ✧ المبحث الثاني: الإبتكار وإستراتيجياته المنهجية داخل المؤسسة الإقتصادية.
- ✧ المبحث الثالث: مؤشرات قياس الإبتكار وأساليبه.
- ✧ المبحث الرابع: الإبتكار وسياسات نقل التكنولوجيا.

المبحث الأول: ماهية وطبيعة الابتكار

المطلب الأول: طبيعة الابتكار وتعريفه

1-1 مفاهيم متقاربة مع مفهوم الابتكار:

لقد حظي مفهوم الابتكار بإهتمام واسع من عدة علماء في مجال الإدارة خاصة في العشرة الأخيرة، لإتساع ظاهرة الابتكار وتعدد أبعادها في جميع الميادين فحسب قول "الكسندر وروشكا" الذي يعرف هذه الظاهرة: " أن الابتكار هو عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد"¹ لذلك فقد إكتنف هذا المفهوم جزء من التعقيد خاصة من مجموع العلماء اللذين يخلطون بين مصطلح الابتكار والمصطلحات الأخرى ذات الصلة الوثيقة به مثل الإبداع، والإختراع والتجديد والذكاء....إلخ ، وإمتد ذلك الإعتقاد حتى إلى عامية الناس وساندهم في الرأي بعض الباحثين والأخصائيين على سبيل المثال رأينا بأن "سيبرمان" يعتقد أن هناك علاقة ما بين الذكاء والابتكار وهذا ما هو معروف لدى الممارسين، فالإبتكار هو قدرة تؤدي إلى التجديد في العلم والأداء والأفكار في 4 مراحل تذكر كالآتي:

- 1) مرحلة الإعداد (الاستعداد).
- 2) مرحلة الحضانة (التفكير لاشعوريا) .
- 3) مرحلة الإلهام (الإشراق أو الاستبصار أو الحل الفجائي).
- 4) مرحلة التقويم (صدق الحل).

أما بالنسبة للموهبة فهي تختلف عن الابتكار بإعتبار أن الموهبة هي عبارة عن قدرات خاصة تؤدي إلى التكوين والإيجاد، ولا ترتبط بالضرورة بالذكاء فهي لا تؤثر بالوراثة وتوجد عند أفراد بنوعيات متباينة، أما الابتكار فهو قدرة تؤدي إلى التجديد في الأفكار، والأداء وترتبط بالذكاء وتتأثر بالنشأة والبيئة.

كما وأنه طرحت عدة تراجم لمصطلح الابتكار أثارت هي الأخرى جدلا واسعا فهناك من يترجم كلمة « innovation » إلى كلمة الإبداع، في حين أن مرادفها الصحيح في اللغة العربية

¹مدحت أبو النصر: "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل، مصر 2002 ص 90

هو الابتكار¹ ،أما من جانب آخر فهناك من ترجمها إلى كلمة التجديد ونلمس ذلك في كتاب بيتر دراكر

"innovation and entrepreneurship" الذي ترجم بالعربية تحت عنوان "المقولة والتجديد" مع التركيز أن التجديد يمس تجديد المنتج الحالي أم الابتكار فإستخدم بمفهومه الواسع الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد².

ونعرج كذلك على مصطلح آخر مس كذلك معنى الابتكار والذي حدد بالإختراع،حيث أشار كل من ميليا وولاتام « Mealie and Latham » أنه لا يوجد فرق بينهما. بينما البعض الآخر من العلماء إتفق على الفرق بينهما، ويعرف الإختراع على أنه صفة جديدة في المعلومات العلمية ،ويمكن له أن يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو لمعالجة مشكلة معينة³.

ويعرف خليل حسن الشماع الإختراع أنه : " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد، أو سبق إليه أحد ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية "⁴. وعليه فإن مفهومه ينطبق على أن الإختراع لابد أن يكون شيئا جديدا بشكل تام غير موجود مسبقا،ومادون ذلك ليس بإختراع.

أما روبنيز وكولتر Robbins and coulter وكذلك شاني ولاو Shani Et Lau فينتفون على " أن الإختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا "⁵ ومنه نستنتج مما سبق ذكره أن التعريفين السابقين لم يركزا على الجزء الذي يؤكد أن الإختراع لا يكفي أن يكون وسيلة لتلبية الحاجيات الإنسانية إلا إذا إرتبط بالتكنولوجيا فهو بذلك يلبي الغرض المطلوب.

كما وأنه يمكن توضيح الفرق بينهما من خلال العلاقة التالية: الإبتكار = الإختراع + التطبيق

¹ سليمان محمد، "الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة ملية لحضنة بالمسيلة 2007/2006 ص 24 بتصرف.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والإبتكار" دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص 21.

³ محمد سعيد أوكيل: "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية" ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992 ص 112.

⁴ سليمان محمد المرجع نفسه ص 25.

⁵ نجم عبود نجم، "إدارة الإبتكار"، (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان، الأردن 2003 ص 17.

فالإختراع ناتج عن الإكتشاف أما التطبيق فهو من فعل الإستعمال وكل منهما له أثر على عملية الإبتكار، فالأفكار الجديدة تعمل على تحسين السلع والخدمات التي تنشأ من الإختراع وبالتالي تظهر القيمة التي تتحقق للمنظمة من خلال التطبيق¹.

ونتيجة لذلك فإن الإختراع هو وضع أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الإبتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، والإختراع في فحوه يتضمن إيجاد شيء جديد تماما لم يسبق له الوجود، والإبتكار هو ضمان تجديد منتج وجد أصلا بطريقة خلاقية هذا مايسمى إبتكارا.

بعد الإشارة إلى مصطلح الإختراع وعلاقته بالإبتكار نتطرق إلى مصطلح آخر لقي رواجاً كبير حيث إعتبر أنه مرادف واحد للإبتكار عند أغلبية العلماء وهو الإبداع فهي كلمة مأخوذة من الفعل بدع أي بدع الشيء أو إبتدعه بمعنى أنشأه وبدأه، أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبوقة²، ووفقا لقاموس بنجوين السيكولوجي فإن يعرف الإبداع" بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة"³.

ومما سبق ذكره يمكن توضيح أن عملية الإبداع ترتبط بالفكرة الجديدة بتميزها بالحدثة والترادف،بينما الإبتكار هو الجزء الملموس الذي يرتبط بتطبيق وتحويل الفكرة إلى منتج أي الإبتكار هو تطبيق ناجح للإبداع.

وفي هذا الصدد نجد أن أمبيل درس العلاقة بين الإبداع والإبتكار من خلال تعريفه بأن " كل إبتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع عن طريق الأفراد والفرق هو نقطة بداية الإبتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"⁴.

وبالتالي يكون نتيجة هذه التعاريف وضع علاقة تلازمية تكون كالآتي: الإبتكار = الإبداع +

التطبيق

وتحليل هذه العلاقة يكون بأن الابداع مرتبط بفكرة جديدة أما الابتكار فهو جزء ملموس يعمل على تحويل هذه الفكرة إلى منتج وتجسيدها على أرض الواقع.

وبعد التشابه البائن بين مصطلحي الإبتكار والإبداع وجدنا أن هناك من فرق بينهما من خلال

الباحثين

¹وفاء صبحي صالح التميمي،"أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية"،دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،المجلد10،العدد الأول 2007ص 102

² بلال خلف السكارنة،"الإبداع الإداري"،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1 الأردن 2011 ص 16.

³ سليم بطرس جلدة،زيد منير عيوي،مرجع سبق ذكره ص 21.

⁴سليمان محمد مرجع سبق ذكره ص 28.

(Carrier et Garand) حيث أشارا إلى أن هناك فرق بين الابتكار (Innovation) والإبداع (Creativity) باعتبار أن "الإبداع يتعلق بإستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص، فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي" ¹.

إضافة إلى تعريف ثاني يوضح هو الآخر الإختلاف القائم بين المصطلحين فالإبداع هو "قيام المؤسسة بقبول وتبني أفكار وسلوكات جديدة تتعلق بمجال الصناعة التي تنشط فيه وسوقها وبيئتها العامة" في حين أن الابتكار هو "الإستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة" ² ونتيجة لذلك ومما سبق من تعاريف فإن الإبداع يسبق الابتكار حيث أن الإبداع يرتبط بالأفكار الجديدة والتميزة بينما الابتكار يأتي كمرحلة ثانية لتجسيد هذه الأفكار.

1-2 تعريف الابتكار :

في البداية نود أن نعرض على تعريف كلمة الابتكار لغة فهي كلمة تشتق من فعل بكر بكورا أي التقدم في الوقت عليه، أي أتاه باكرا وعجل في الشيء لقوله تعالى "بالعشي والإبكار" ³، ونضيف على ذلك تعريفا آخر يعود أصل كلمة الابتكار إلى كلمة لاتينية Innovatus تعني (التغيير والتجديد) ويمكن ان نخرج بنتيجة هي: ⁴

إن التجديد يعني العمل على تغيير ما هو قائم بالفعل، أما التغيير فهو البحث عن شيء جديد لم يسبق له الوجود مثل منتج جديد وفكرة وخدمة جديدة.

أما التعريف الاصطلاحي للإبتكار فقد أعطيت له عدة تعاريف نذكر منها مايلي:

إن الابتكار طبقا للتعريف الشائع والمتداول هو التوصل إلى ما هو جديد، لذلك فقد إمتاز هذا التعريف بالشمولية ما أفقده القدرة على تحديد الطلب المرغوب فيه للفهم والتطبيق، فالإبتكار ليس فكرة جديدة وإنما هو التوصل إلى ما هو جديد بمبدأ التطور المنظم والتطبيق العلمي للفكرة الجديدة،

¹ تيقاوي العربي، "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من جهة نظر العاملين في منظمات الإتصالات الجزائرية" دراسة ميدانية تحليلية- جامعة أدرار، الجزائر ص10.

² Richard .L ;Daft :organization theory and design ;westen publishing ;New Yourk ;USA1992 ;P245

³ الآية رقم 55 من "سورة غافر"

⁴ Guillermo Cortes Robles ,Management de l'innovation technologique et des connaissances :l'institut national polytechnique de toulouse,france2006,p8

إضافة إلا أنه لايقف عند عتبة الفكرة وإنما يتعداها إلى التطبيق العلمي في تحقيق أهداف المنظمة في السوق¹ .

الابتكار هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج² .

ثم نرى أن الابتكار في نظر الأستاذ الصيرفي هو " فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة إختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها"³ .

أما بالنسبة لبيتر دراكر P.F.Drucker فقد عرف " الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبيتر من أن الابتكار هو هدم خلاق"⁴ .

وكان تعريف جوزيف شومبيتر (Schumpeter) الآخر أن الابتكار هو " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكوناته أو كيفية تصميمه"⁵ .

بالإضافة إلى تعريف كل من Daft Et Egi بأنه " تعبير وابتكار يمكن أن يحدث في جوانب تقنية (تقنيات جديدة لخلق المنتجات والخدمات) أو جوانب إنتاجية (تعديلات أو إيجاد منتجات أو تطوير خطوط المنتج الجديد) أو جوانب إدارية (تغير في الهياكل التنظيمية، الأهداف، الأنظمة) أو جوانب شخصية (تغيرات في القدرات في القيادة للأفراد، الإتصال، حل المشكلات، المهارات)"⁶ .

أما منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCDE) فتعتبر الابتكار هو "إبتكار تكنولوجي للمنتج من خلال وضع فكرة، أو مجموعة أفكار إبداعية، وترجمتها وتسويقها في شكل منتج جديد بغرض إشباع حاجة"⁷ .

أما نجم عبود نجم فقد كان مفهومه للابتكار هو "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد ، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق ،أي أن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة، أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج، أو الأولى في الوصول إلى السوق"⁸ .

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ص19.

² محمد سعيد أوكيل مرجع سبق ذكره ص 54.

³ محمد الصيرفي "الإدارة الرائدة" دار صفا للنشر والتوزيع عمان 2003 ص12.

⁴ سليمان محمد، مرجع سبق ذكره ص 29

⁵ Jean LACHMANN : "le financement des stratégies de l'innovation", economica, paris 1993 p22

⁶ تيقاوي العربي، مرجع سبق ذكره ص 11

⁷ Bernard l'entreprise et la recherche ,collection la vie de l'entreprise dunod, paris

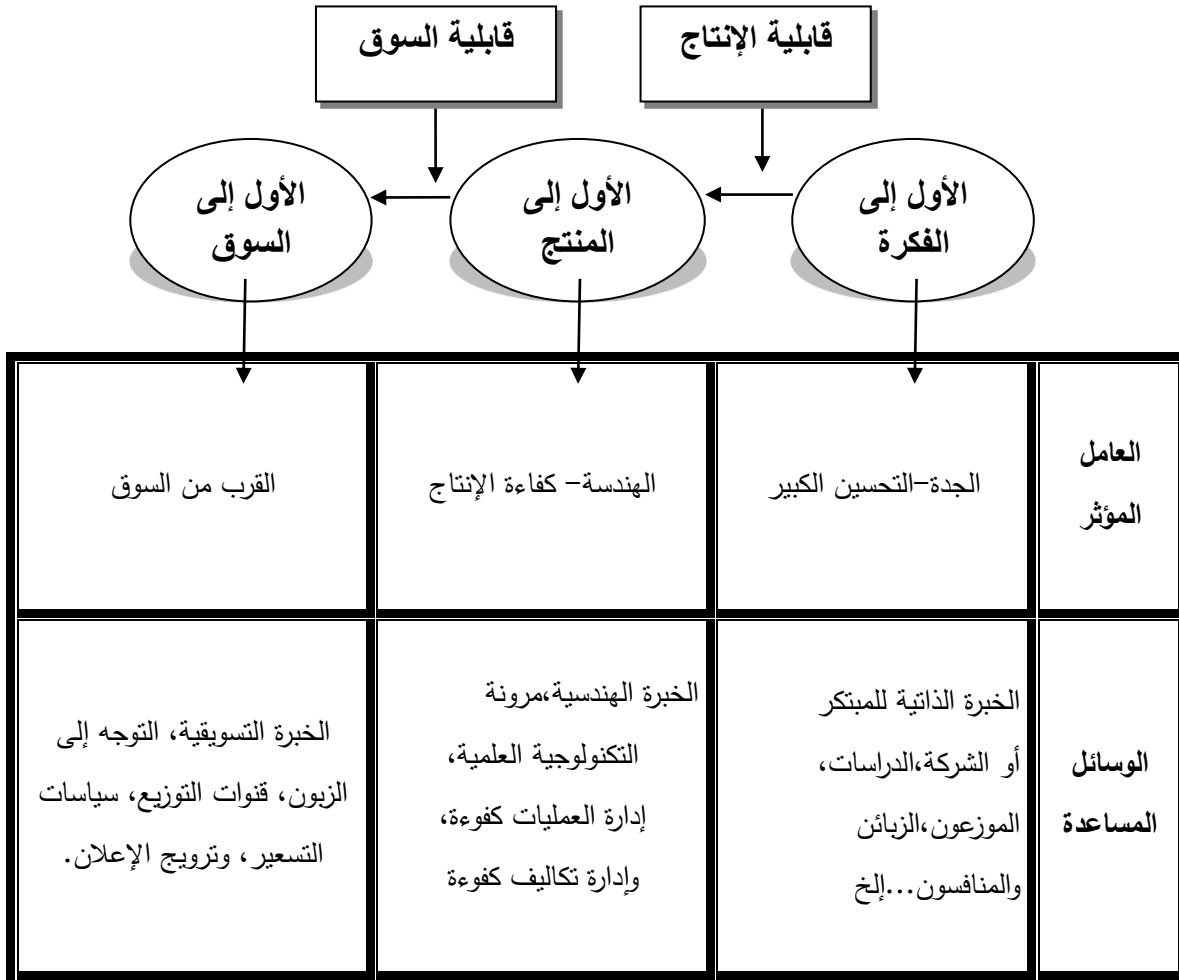
⁸ نجم عبود مرجع سابق ص 12

ومن خلال ماسبق ذكره من التعاريف العديدة للإبتكار فضلا عن أن هناك تعاريف أخرى لم نذكرها وإكتفينا فقط بما يخدم موضوع البحث إستخلصنا أن الإبتكار ليس بفرصة فنية يمكن الوصول إليها عن طريق مختبرات البحث والتطوير وإنما هي فرصة سوقية، لأن مبدأ الفكرة يرتبط بالتكنولوجيا ويمكن أن ينبع إما من تكنولوجيا جديدة أو منتج جديد أو عملية تنظيمية إدارية جديدة تحقق التميز والتنافس للمنظمة ولكن لانجزم أنه لايمكن أن تتحول الفكرة إلى تقليد لمنتج مستخدم في محيط آخر فيصبح بذلك تطبيقا فريدا عن وضعه في سياق جديد¹.

وأخير وليس آخر يمكن القول أن الإبتكار هو إمكانية وقدرة المؤسسة على إيجاد فكرة إبداعية وتطبيقها على أرض الواقع بشكل يحقق النجاح والوصول إلى مايزيد من قيمة المنافسين في السوق ويضمن البقاء والإستمرارية لها.

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008/2007 ص 230.

والشكل التالي رقم (01): مفهوم الإبتكار الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



المصدر نجم عبود نجم إدارة الإبتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2003 ص 23

ومن خلال الشكل المذكور سلفاً فإن الإبتكار هو:¹

- قدرة الشركة في حالتها الفرد المبتكر العامل في المؤسسة، أو في اتحاد أفرادها كفريق.
- ما هو جديد ويمثل جوهر الإبتكار كما وصفه نجم عبود بأنه توليفة جديدة لما هو موجود أو كشف جديد غير مسبق .
- إضافة قيمة، أي ما يكون جديد فهو أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل حتى الآن، أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة.

¹سليماني محمد، مرجع سبق ذكره ص30

- أن يكون ما قدم من إبتكار هو الأفضل عما يقدمه المنافسون.
- إن الإبتكار قائم على الزمن من خلال الوصول الأسرع للمنافسين إلى السوق، وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.

1-3 العناصر الأساسية للإبتكار :

هناك منهج آخر يعتبر كمدخل أساسي في دراسة الإبتكار يتمثل في عنصرين أساسيين هما "القدرة على التخطيط الإستراتيجي" و"القدرة على بناء ثقافة في المنظمة " وسنحاول شرحهما كالآتي:

1-3-1 التخطيط الإستراتيجي :

يرتبط هذا العنصر أساسا بقدرة المنظمة على التخطيط لوضع رؤى مستقبلية للتطوير والتغيير، إذ تركز في ذلك على برنامج التنبؤ الذي يعتمد على التقنيات المتطورة وكذلك الإحصاء . إن ما يعرف بالتفكير الإستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة ،ووعي الأفراد من أجل تحقيق الهدف برسالة المنظمة ودورها الفعال، إضافة إلى ذلك فإنه يهتم بالبحث عن قيم وأهداف مشتركة ما بين العاملين، إذ قليلا ما يوجد هذا في الدول النامية حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لإنعدام المناخ التنظيمي الصحي .

ويرى "محمد القريوتي"¹ أنه من أحد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عامة والعربية خاصة هو مشكل التخلف الإداري الذي لا ينحصر فقط في قدم التشريعات والهياكل التنظيمية ، وإنما يكمن في تشتت جهود العاملين ، وغياب الإلتزام للشركة، كل هذا ناتج عن ضعف التفكير الإستراتيجي الذي يجعل العاملين يهتمون بتحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها .

ومن هذا المنطلق لابد من الإهتمام بالجوانب السلوكية لخلق وتكوين ثقافة تنظيمية تحقق الإستقرار، والنمو وبالتالي تبني قاعدة صلبة للتفكير الإستراتيجي الفعال.

1-3-2 بناء ثقافة المنظمة:

يهتم هذا العنصر بالبحث عن القيم المشتركة بين العاملين تركيزا على إحتياجاتهم ورغباتهم، وإعتبارهم شركاء حقيقيون يلقون نصيبا من الإهتمام ،والإحترام، والتدريب الواجب، زيادة على

¹عبوي، زيد منير " إدارة الإبداع والإبتكار" ، عمان ،دار كنوز المعرفة ط1 2006 ص53

منحهم الفرصة لإخراج مهاراتهم وتجسيدها في الواقع لصناعة مستقبل الشركة والعمل على ترسيخ معايير أداء متميز قائم على الابتكار التنظيمي.

ونأخذ بذلك المثال على دولة اليابان حيث تعتمد الإدارة اليابانية بصفة مباشرة على هذه الثقافة وهذا ما يميزها عن غيرها من الدول بقدرتها على أن تكون قوة إقتصادية عالمية، حيث تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة يكون بإمكان المسؤول فيها تكليف العاملين بعمل إضافي يقومون به دون الحصول على أجر، هذا راجع إلى روح الإنتماء لذلك فهي من الدول الأقل مشاكل واضطراب من الناحية العمالية .

المطلب الثاني: أنواع الابتكار

لقد طرحت عدة تصنيفات للابتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بإعتباره ظاهرة واسعة الأبعاد والمضامين ومن بين هذه التصنيفات تصنيف Stewart¹ حيث يصنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع:¹

1. ابتكارات كبيرة Macro innovations:

وتشمل السلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية التي تحدث تغيرات كبيرة.

2. ابتكارات أساسية Innovations de Base :

وتتمحور حول تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة .

3. ابتكارات التحسين Innovations d'amélioration:

ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين، والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته، إضافة إلى أن هناك من يصنف هذه الابتكارات إلى ابتكارات متجسدة في الآلات والمنتجات الجديدة، وابتكارات غير متجسدة تظهر إما في أفكار، أو نظريات، أو مفاهيم جديدة، أما التصنيف الشائع لدينا فهو تصنيف الابتكار إلى نوعين الابتكار الجذري والابتكار النسبي (تحسيني)، إذ هذا النوع من التصنيف يكون مبني على كثافة الابتكار والتي بدورها تنتج عن حداثة المفهوم أي (التصور) والتكنولوجيا المستخدمة، لأن المفهوم (التصور) يكون تقليدي أو محسن أو جديد، وكذلك الحال بالنسبة لما إستعمل من تكنولوجيا جيدة داخل المؤسسة، وبالتالي كلما كان المفهوم

¹بوقفلول الهادي، سوامس رضوان: "إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة"، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004 ص6

جديدا والتكنولوجيا المستخدمة جديدة تزداد درجة كثافة الابتكار وكلما إزدادت درجة كثافة الابتكار إزدادت درجة المخاطرة¹.

فعلي الشريف يعتبر أن الابتكار الجذري هو "سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة"²، لذلك فإن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار قد يكون فكرة أو منتج، أو طريقة، أو منظمة، وبالتالي فإن الابتكار الجذري هو التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام، وغير موجود من قبل بينما الابتكار التدريجي أو ما يعرف بالتحسيني فيعني إدخال تحسينات وتعديلات على ما هو قائم من قبل من أجل أن يستمر.

إلا أن هناك طرق فعالة في تصنيف الابتكارات نميزها كالاتي:³

أولا -حسب النظم الاجتماعية الفنية:

إن **F.Damanpour and E.William** يفرقا مابين الابتكارات الفنية التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة، ومابين الابتكارات الإدارية التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي هدفها تنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة.

ثانيا -ابتكارات المنتجات والعمليات:

فابتكارات المنتجات يمكن تعريفها بأنها تتجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق تكون إستهلاكية في سوق الإستهلاك، أما الابتكارات العملية فهي عبارة عن ابتكارات موجهة نحو التكنولوجيا والنظام التشغيلي الذي يدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج.

ونأخذ على سبيل المثال دراسة على عينة من **101 بنك أمريكي** حيث تبين أنه يتم تقديم إبتكارات المنتجات بمعدل سريع وكبير خلافا على العمليات، ذلك لسبب أن المدراء أدركوا أن إبتكارات المنتجات هي أساس ضمان ميزة تنافسية كبيرة ودائمة في السوق.

ثالثا -حسب خصائص الابتكار:

لقد عرض **Zaltman** وزملائه في 1973 نموذجا متكون من أبعاد لخصائص الإبتكار حددت تصنيفاته على ثلاثة أبعاد هي:

¹ Jean Jacques Lambin, « le marketing stratégique science edition » pari France, 2eme edition, Alger, 1993p20 .

² علي شريف: "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص339
³ نيجل كنج أندرسون: "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)"، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض 2004 ص220-223

1-مبرمج وغير مبرمج: يعني يوجد ابتكارات مخطط لها مسبقا وابتكارات لم يخطط لها مسبقا أي ابتكارات غير مبرمجة، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود نتيجة لتوفر موارد راکدة، وابتكارات ضغط وهي ابتكارات التي تشكل استجابة لوجود حاجة، بإضافة إلى أنه يوجد مستوى فرعي ثالث هو الابتكار المشجع على النشاط الابتكاري، (إذ مبدأه أن الشخص يقوم بجذب إنتباه المنظمة في مجال ما تكون الحاجة فيه للتغيير غير معلومة).

2-مساعد أو نهائي: أي إذ ما كان للابتكار هدف محدد في حد ذاته أو إعتبره وسيلة لتيسير وطرح إبتكار آخر.

3-الأصالة : تتضمن أن يكون الابتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، بحيث أن الإبتكار المرتفع في أصالته هو ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحداثة المفردة والمخاطرة الكبيرة.

رابعا -حسب مصدر الابتكار:

نميز نوعين من الإبتكارات :¹

- **ابتكارات داخلية:** وهي ابتكارات ناتجة من داخل المؤسسة وبقدراتها الذاتية على سبيل المثال نأخذ مجمع الإتحاد الأوربي الذي يعمل على وضع مستوطنات إبتكارية داخل كل بلد وبدورها تكون في المؤسسات داخليا وتجمعها لتشكيل إبتكار شامل متكامل يحقق التنافس والتميز.
- **ابتكارات خارجية :** وهي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج أي(يمكن للدولة أحيانا أن تفرض على المؤسسة إبتكار في إطار محدد)، أو يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة وتكون إما بالتراخيص أو شراء مؤسسة صاحبة الإختراع (أي الإستيلاء عليها)، غير أن الكثير من المؤسسات لا تدرج الأسلوب الأخير في مخططاتها لأنه لا يبتكر داخلها.

¹نجم عبود نجم مرجع سابق ص 109

الجدول رقم (01) يمثل التصنيفات المختلفة للإبتكار

النظم الإجتماعية الفنية	المنتجات والعمليات	خصائص الإبتكار	مصدر الإبتكار
Damanpoue 1990	Damanpoue and Gopalakrishnan	Duncan and Zaltman, Holbek	Anderson,1992
فني منتجات جديدة،خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط عمل الإبتدائي	منتج سلعة أو خدمة جديدة يتم تقديمها لمقابلة إحتياجات مستخدم خارجي أو سوق خارجي	مبرمج أو غير مبرمج يكون الإبتكار مخططا له مسبقا(إذا لم تكن الإبتكارات مخططة فيمكن عندئذ تقسيمها إلى أنواع ناتجة عن الضغط أو الركود	طارئ تكون الإبتكارات مبنية على أفكار تبرز بشكل طارئ داخل المنظمة
إداري التغيرات في العلاقات الإجتماعية والإتصالات والقواعد والهياكل المرتبطة بهم	عملية عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج أو خدمات المنظمة	مساعد نهائي سواء كان الإبتكار مقدم بهدف تسيير إبتكار آخر أو إعتباره في حد ذاته غاية	الإقرار هي الإبتكارات المنقولة عن المنظمات الأخرى المشابهة، وغالبا ماتجري عليها تحسينات فيما بعد
إضافي الإبتكارات التي تعبر الحدود ما بين المنظمة والبيئة المحيطة	الأصالة المدى الذي يكون من خلاله التغيير يتسم بالحدائثة والمخاطرة	مفروض الإبتكارات التي تكون المنظمة مجبرة على القيام بها نتيجة لوجود قوة تنظيمية أو قانونية خارجية	

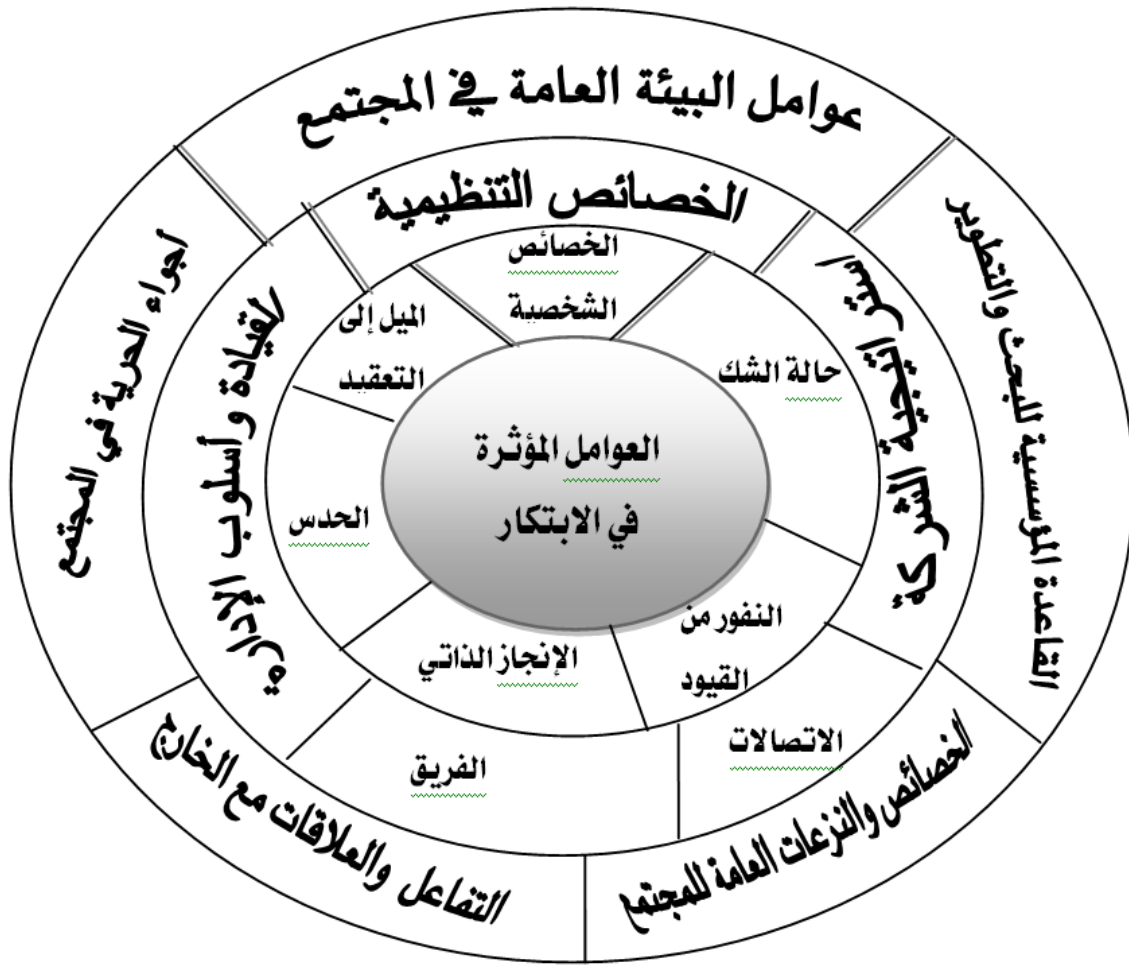
المصدر: نيغل كنج أندرسون: "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)", ترجمة

محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض 2004 ص220

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن الابتكار هو ظاهرة ديناميكية ناتجة عن وجود عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطويره، وهذه العوامل قد تكون فعالة في إنجازه وتحفيزه في ظروف معينة، ووفقا للدراسات العديدة التي تناولت هذه الظاهرة فإن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر فيه نميز منها ثلاث مجموعات وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر، مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع¹

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الإبتكار:



الشكل رقم 02 يمثل العوامل المؤثرة في الإبتكار

المصدر الصرن، رعد، إدارة الإبداع والإبتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول 2000 ص 130

¹ سليمان محمد، مرجع سبق ذكره ص 40

أولاً: مجموعة الخصائص الشخصية

إن الفرد المبتكر هو مركز ولب العملية الإبتكارية فالإنسان وما يملكه من قدرة إبداعية إبتكارية، أو ما يعرف في عالم الإقتصاد " رأس المال البشري"، إذ يحتل مكانة هامة ضمن الموارد التي تسعى إلى تطوير العلم والتكنولوجيا وبالتالي تحسين مستوى أداء المؤسسة الإقتصادية وزيادة حجمها وحصصها في السوق، ما أدى إلى تزايد أهميتها نظر لأن المعرفة أصبحت ضرورية لتسيير المعارف للأفراد وتسخيرهم بشكل لائق للبحث والتطوير في مجال التنقيب والإبتكار، فالمكتسبات التي يمتلكها الفرد من معارف ومهارات هي مزايا تعد كنزا ثميناً تنتج عنها إبداعات وإبتكارات ومن هذا المنطلق إزداد الإهتمام أكثر بهذا المورد المهم ومحاولة توظيفه في أحسن المناصب لمواجهة تحديات العصر الحالي.

فالشخص المبتكر له عدة خصائص يتميز بها عن غيره حسب ما صرح بها الباحثون بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين لمحاولة تحديد الصفات والخصائص التي تميزهم عن غيرهم، فمن الملاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس بالامر السهل لأن معظم الأفراد حتى الغير مبتكرين قد يحملون هذه الخصائص ومجملاً يمكن ذكرها كآآتي:¹

1. الميل إلى التعقيد: المبتكرون عادة ماتكون ميولهم متجهة نحو حل المشاكل الصعبة والمعقدة والتعامل بأفكار ومفاهيم لم يسبق أن تعامل بها أحد من قبلهم، إذ أن مفارقة الحالة القائمة الموجودة تمثل الحل المناسب والسهل الذي يستطيع من خلاله أي فرد القيام به.
2. حالة الشك: إن المبتكر يمتلك حس الشك الذي في معظم الحالات يتحول إلى أسئلة بعيدة عن المألوف، وهو ما يضع على عاتقه الإلتزام الذاتي ومواصلة التساؤل للوصول إلى نتيجة صائبة وإيجاد حلول لمشكلات أو تفسيرات لظواهر قديمة والتوصل إلى ما هو جديد.
3. الحدس: هنا يكون مبدأ المبتكر هو الإعتقاد على الطريقة المنهجية لحل المشكلات وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في تصور وتجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى إرتباطات غير مرئية يجب على المبتكر هنا أن يطبق الحدس، فالحدس هو إستنباط ذاتي يقوم على النظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية المتينة وبذلك يكون الحدس ومضة الإبتكار.

¹سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

4. الإنجاز الذاتي: المبتكر له سمات يتميز بها عن غيره وهي الإنجاز الذاتي فلا الحواجز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشاكل تكون عائقا له، بل تكون له محركا باطني يدفعه إلى حب مايقوم به، والإنجاز الذاتي يقترن بتحقيق الذات في سلم الحاجات لماسلو وهي الحاجة التي تدفع بالشخص أن يبلغ طموحاته التي تكون مقترنة بالذات، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته وإستعمال كل إمكانياته وطاقاته الداخلية، التي تكون مرتبطة بمبدأ الأهداف طويلة الأجل للشخص وعادة هناك من لا يستطيع تحقيق ذاته¹ بسبب إرتباط هذا المستوى بالإنجاز الذاتي للشخص المبتكر.

5. النفور من المحددات والقيود: وهذه الحالة تبين أن الشخص المبتكر ينفرد ويبتعد عن المحددات والقيود والواجبات المرتبط بالقيام بها والمحدد له، والتي تحصر الذهن وتحد من إنطلاقه لذلك فإن الكثير من المبتكرين لايعترفون بالحدود الإختصاصية والمهنية التي تكون سبب في إعاقة مجالهم المعرفي.

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

تعتبر المنظمة الإطار التنظيمي البالغ الأثر على النشاط الإبتكاري للأفراد، إذ أن كفاءة وفعالية الجهاز الإداري ونمط القيادة الإدارية والأنظمة المتبعة هي أهم العوامل التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي سلوكي يشجع الإبتكار، فالفرد لايعمل في الفراغ كما لايمكنه أن يعمل خارج محيطه وسياقه التنظيمي ومما يلي نذكر أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبتكار:²

1. إستراتيجية المنظمة: نميز نمطين من الإستراتيجية يمكن للمنظمة العمل بها وهي: إستراتيجية استباقية(حيث يكون الإبتكار فيها مصدرا موجها لميزاتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي في السوق، أو الإستراتيجية الموجهة نحو الحالة القائمة على التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية فالإستراتيجية الأولى تستقطب المبتكرين، وتبحث لهم عن فرص ومجالات تمكنهم من تطوير الإبتكارات أما الثانية تسعى إلى المحافظة على النظام الحالي.

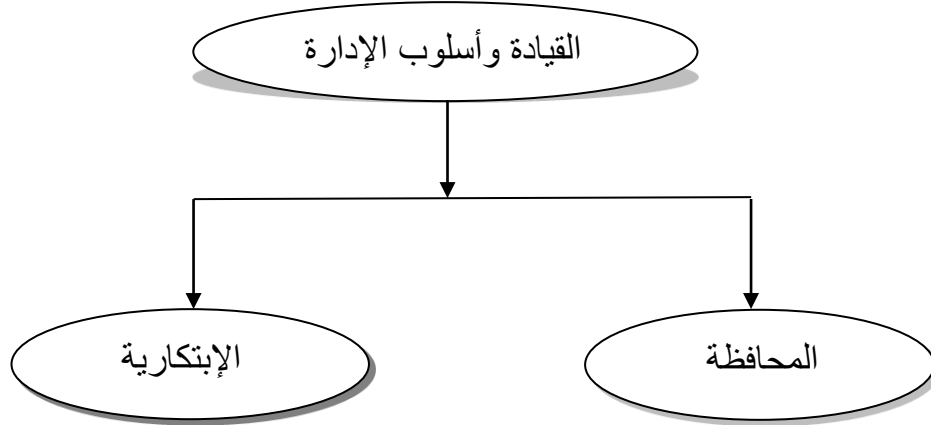
2. القيادة وأسلوب الإدارة: إن هذا العنصر يلعب دورا فعالا في قيادة المنظمة على أساس تحفيز أو إعاقة الإبتكار فالقيادات الإبتكارية دورها تشجيع الأجواء الملائمة للإبتكار، وتقوية

¹Claude Demenre, Marketing, Edtition Dalloz, 4^{ème} édition, Paris 2003, P34.

² نجم عيود نجم مرجع سبق ذكره ص 135.

الحوافز في جميع أنواعه، في حين أن القيادة البيروقراطية القائمة على المحافظة تجد أن هناك خطر القيام بالتغيير فهو يشجع فوضى لا يمكن السيطرة عليها وقد تضر بالنظام ما يؤدي إلى الحد من عملية الإبتكار والشكل التالي يوضح الإختلاف القائم بين النمطين

الشكل رقم (03) يوضح القيادة وأسلوب الإدارة



- | | |
|---|---------------------------------------|
| - قيادة ديمقراطية. | - قيادة بيروقراطية مستقلة. |
| - العلاقات الأفقية | - العلاقات الهرمية. |
| - القواعد والروتينيات مرنة وقابلة للتغيير | - القواعد والروتينيات محددة بالتفصيل. |
| - الإبتكار مشروع. | - الإبتكار وظيفة. |
| - السياسات والأنظمة عامة. | - السياسات والأنظمة محددة وملزمة. |
| - إتصالات في جميع الإتجاهات | - إتصالات أعلى - أسفل. |

المصدر نجم عبود نجم إدارة الإبتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2003 ص 137

3. الفريق: يعرف الفريق بأنه مجموعة الأفراد التي تعمل معا على تحقيق هدف مشترك، وعليه فإذا كان الفريق متلائم ومتناغم في عمله فإنه يخلق جو ملائم لدعم الابتكار، لذلك أصبحت المنظمات تهدف إلى تشجيع استخدام الفرق لمعالجة خطرين: أولاًهما أن هناك خطر التخصص الذي يحدد وجود وظائف متخصصة مايشبه المناطق النائية داخل المؤسسة، هذا مايفقد المؤسسة وحدة الحركة وتكامل جهودها مايبين أقسامها، أما الثاني فهو يدفع إلى تحرير الفرق مما هو ضروري خاصة فيما يتعلق بالقواعد والإجراءات المتبعة لتحقيق استمرار العمل وضمان تدفق الموارد داخل المؤسسة.

4. ثقافة المنظمة: وهي المعايير والقيم وضوابط السلوك التي أنتجت من الكيان الإجتماعي داخل المنظمة ،وبصفة عامة فإن المنظمات التي تعمل بمبدأ الابتكار تتسم بالقدرة العالية في الابتكار الثقافي الذي يساهم في إدخال تغييرات تمس الهياكل، والسياسات، والتقاليد الحالية التي توجه للتغيير الثقافي الذي يخدم الابتكار، أما المنظمة التي ترتبط بالانتماء البيروقراطي فهي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية مما يجعلها غير ملائمة للابتكار.

5. الاتصالات: إن الاتصالات لها دور فعال داخل المؤسسة،فهي وسيلة تساهم في تدفق المعلومات داخلها فالمؤسسات القائمة على الابتكار تعمل على تبسيط وسهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين الأعضاء وبين كل إدارة وقسم داخل المؤسسة، أما المؤسسات التي يكون عنصر الاتصالات فيها جزء من الهيكل المحدد بمصير الصلاحيات والمسؤوليات،فإنه سيؤدي إلى خلق عزلة في الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد من قدرة الشركة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب به.

ثالثاً: مجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع

1- العوامل الإجتماعية والثقافية:

إن العلاقة التي تربط بين الفرد والمجتمع ومايحتويه من عوامل ومتغيرات أساسها التفاعل الذي يعمل على تحديد شخصية الفرد وسلوكه وقدرته على التميز والابتكار، الذي يتأسس من نطاق الأسرة التي تشكل التنشئة الأولى للفرد،ثم يتولى دور الجامعات المحيطة به مثل الأصدقاء

والاقارب، والمؤسسات التعليمية والثقافية تكملت الترقية والتوعية فنذكر على سبيل المثال: أجهزة الإعلام ووسائل البحث والوسائل الثقافية ويمكن أن نحدد هذه العوامل في:¹

(1) الأسرة: إن عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع تتبع من محيط الأسرة وحصنها الذي يعمل على تعليمه دروس الحياة الأولى فصيافة وتطوير الفرد وبناء شخصيته ودفعه إلى تحقيق أعلى درجات التميز فهي عبارة عن عملية إجتماعية وثقافية مبدأها الأول هو الأسرة، أين يتعلم الفرد كيف يكون تقليدياً أو مبدعاً² وقدرته على تنمية مميزاته الذاتية.

(2) التعليم: يمكن القول أنه أساس تنمية الابتكار وتطويره خاصة عندما يركز على الأساليب الحديثة في نقل المعلومات أخذ بعين الإعتبار ما يمتلكه الطالب من فروق فردية وعدم تقيده بأساليب الحفظ والتلقين.

(3) وسائل الإعلام: لها دور فعال في خلق بيئة إبتكارية سواء كانت مسموعة أو مقروءة أو مرئية، فتقديم البرامج الواقعية والطموحة لإستكشاف المواهب بمدح حرية الفرد في التعبير عن رأيه في قنوات الإعلام هذا ما يساهم في تنمية الإبتكار وتقويته داخل المجتمع.

(4) العادات والتقاليد الإجتماعية:

تعتبر عاملاً مهماً في غرس روح الإبتكار والإبداع لأفراد المجتمع بإحتواءها على عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات، فهذه العادات والتقاليد التي تتعارض والتجديد تجعل المجتمع يميل إلى الركود رافضاً التغيير والتحديث، يجعل المجتمع يميل إلى الركود رافضاً التغيير والتحديث، بينما خلافهما من العادات والتقاليد التي تهدف إلى التغيير والتطوير تساهم في تقوية الإبتكار وتنميته.

2- العوامل السياسية:

تعتبر عاملاً وعنصر مهماً في عملية الابتكار، حيث أن تواجد الإدارة ودعمها السياسي للأفراد كفيل بنقل عمليات الإبتكار من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة وتفجير الطاقات الإبتكارية المكبوتة داخل المجتمع بتشجيع المؤسسات وبرامج البحوث في جميع المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية وفقاً لبرامج تربوية تعليمية تساعد على نمو القدرات الإبتكارية.

¹ محمد عجيلة، "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع مذكرة ماجستير بجامعة سعد حطب البليدة 2005 ص 59.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره ص 92.

3- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

المجتمعات التي توجه أهدافها نحو الإبتكار تقوم على إستكمال بنيتها التحتية لأجل تعزيز الإبتكارات لصالح الأفراد المبتكرين والشركات الإبتكارية، وفي هذا الصدد يمكن طرح بعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:¹

(أ) مراكز البحث والتطوير والجامعات: هذه المراكز تساهم في ترقية وتعزيز الهيئة العلمية والفنية في المجتمع، من خلال البحث عن تقاليد ومعايير للبحث الأساسي مما يساهم في إثراء الثرات المعرفي الإنساني وتعزيز مكانة الباحثين المتميزين المبتكرين لتقوية البحث التطبيقي.

(ب) نظام البراءة: هو الإعتراف بالاختراع ما يمنح لصاحبها حق الملكية أي هي حق الإحتكار المحمي بالقانون، فهذا النظام يكون ضروريا في وضع حد للتقليد بدون مقابل وتعويض عادل للتحفيز من أجل القيام بالابتكار وحماية حقوق المبتكرين والمنظمات الإبتكارية هذا من جهة، ومن جهة أخرى هذا النظام يجعل من الأفراد والمؤسسات تعتمد إعتقادا تاما على هذه الحماية كضمان لإستمرارية التفوق داخل السوق دون مواصلة الابتكار ما يسبب في تراجع عجلة الإبتكار.

المطلب الرابع: أهمية الإبتكار ومعوقاته

1) أهمية الإبتكار :

في ظل التقدم والتكنولوجيا وإزدياد الإهتمام بالمعارف والعلوم على وجه التحديد وتماشيا مع متطلبات التغيير التي يشهدها العالم التي أدت بدورها إلى بزوغ ملامح التنافس في جميع مجالات نشاطات المؤسسات، والدول حيث تسابقت كل منها إلى إيجاد استراتيجيات أفضل تدفعها إلى تعزيز وتقوية قدرتها التنافسية خاصة من خلال الإهتمام بالموارد البشري الذي يملك القدرة على الإبتكار، الإكتشاف، البحث والتطوير حيث أتبثت دراسات أجريت في البلدان الصناعية المتطورة أنه من 60% إلى 80% من التحسين في المستوى المعيشي يرجع إلى التقدم التكنولوجي وأن 20% يعود إلى تراكم رأس المال²

ومن بين الشركات التي تعتمد بالدرجة الأولى على النشاط الإبتكاري والإهتمام به نأخذ على سبيل المثال الدولة اليابانية حيث تخصص ما يزيد عن 30% من مخرجاتها على أنشطة البحث

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ص 142.

² عماري عمار: "الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وآفاق" مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف العدد 2004/03

والتطوير، أما بالنسبة لأمريكا فإنها تخصص 25% من كل شركاتها التي تستخدم أكثر من 100 عامل، تقدم لهم تدريباً شاملاً في مجال الابتكار، وهذا يمثل زيادة كبيرة تقدر بـ 54% في السنوات الأربع ما بين 1999-2003¹

لذلك فقد أصبح العائد من **الابتكار** يحقق نتائج كثيرة ومبهره، حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق أرباح كثيرة ومعدلات نمو عالية، ونأخذ على سبيل المثال عوائد **الابتكار** في شركة 3M الأمريكية فنجد أن حوالي 32% من جملة مبيعاتها التي تبلغ عشرة مليارات دولار سنوياً يكون ناتجاً عن إبتكارها للسلع وخدمات جديدة²، ونجد أن الظروف التي تحيط بالمؤسسات المعاصرة والمتميزة بالتغير الشديد، فرضت عليها تحديات عديدة لم تشهدها من قبل، لذلك يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة وكفاءة عالية عن طريق قدرات إبداعية تمكنها من إيجاد حلول جديدة لمشاكلها بالإستمرار نحو النمو. إضافة إلى تلك الظروف أو لأخرى التي تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة من أجل أن تكون أكثر تميزاً وسعيها نحو تحقيق ميزة تنافسية أكبر، فإن هذه الأخيرة تعتبر بالنسبة لها الورقة الراجعة في ظل ظروف وعوامل التغير.

وفي هذا السياق يرى **علي السلمي** أن المدخل السليم للمنافسة هو أن تكون للمؤسسة ميزة تميزها عن غيرها وتجعلها المتفوقة عليهم، ويضيف إلى ذلك أنه يجب على المؤسسة أن تعتمد إلى إبتكار منتج أو شيء جديد لم يقدر أن يصل إليه أحد، ثم توزعه في الأسواق.³ أما **Porter** فإنه يؤكد على أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الإبتكار، وزيادة على ذلك فقد أكد **تشيرميرهورن** في كتابه الأحداث على أن **الإبتكار = ميزة تنافسية**.⁴

لذلك فإن أغلب الكتاب يربطون بين إستمرارية المؤسسة ونجاحها وديمومتها بقدرتها على الإبتكار وخلق أفكار جديدة تم تحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، هذا ما يبرز أهمية الإبتكار وأنه أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ نجم عبود مرجع سابق ص 15

² سعيد يس عامر: "الإدارة وأفاق المستقبل"، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر 1998 ص 293

³ علي السلمي: "الإدارة المعاصرة"، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر، ص 252

⁴ نجم عبود نجم، مرجع نفسه ص 20

والشكل التالي يوضح الإبتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية

الإيضاح	مصادر الميزة التنافسية
يمكن للمنظمة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين.	الكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد، والوظيفة التي يخدمها.	النوعية
وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب.	الإعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الإستجابة له.	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الإبتكار

الجدول رقم (02) يوضح الإبتكار كأحد المصادر النهائية للميزة التنافسية

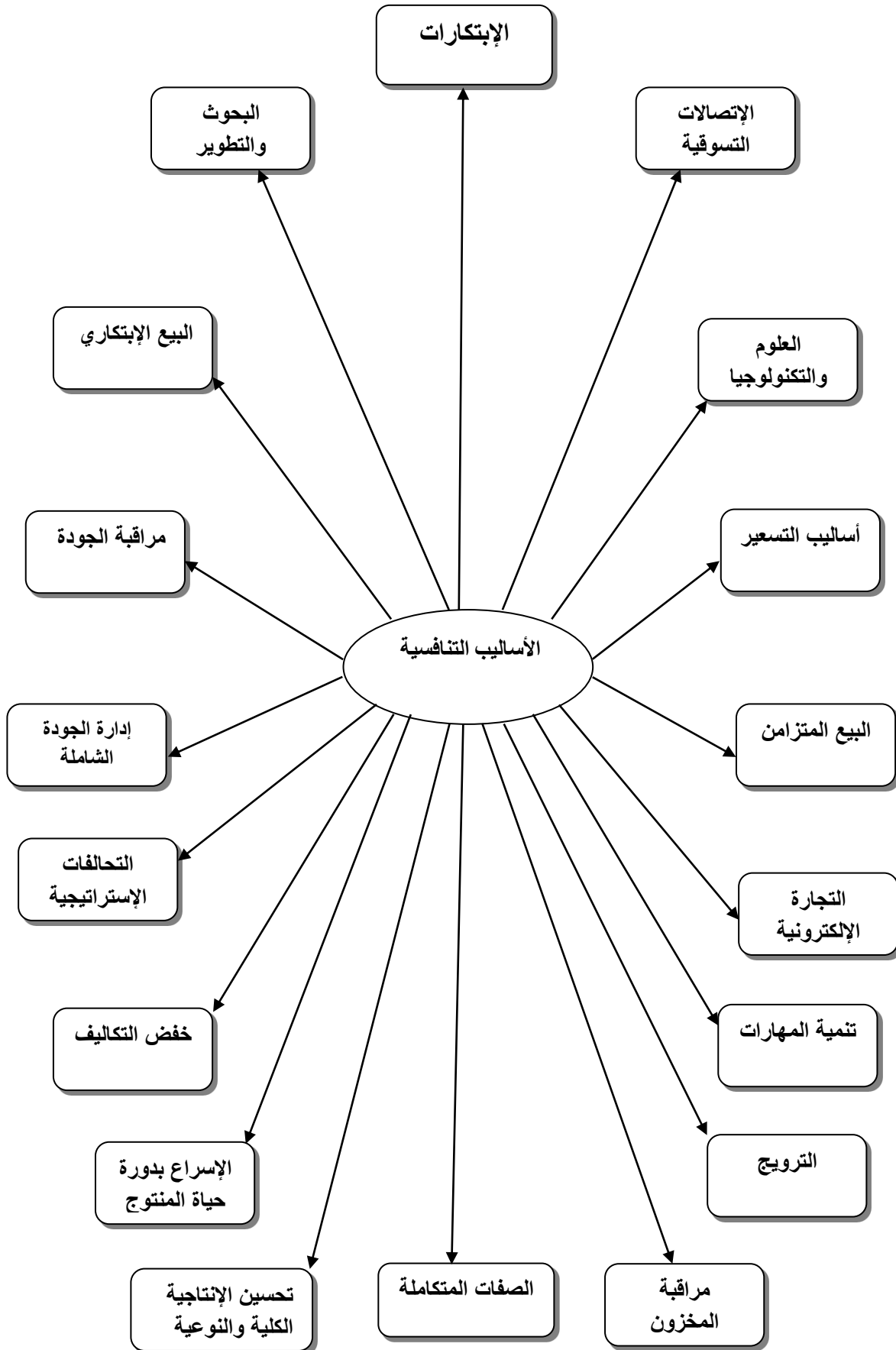
المصدر: رجم نصيب، أمال عياري: "الإستراتيجيات الحديثة للتغيير"، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى دولي "تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط" جامعة بسكرة، الجزائر يوم 30 أكتوبر 2002

ونجد مما سبق أن الإبتكار أصبح ضرورة مهمة، ووسيلة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، كما أنه يعتبر من أهم الأساليب التنافسية الحديثة بل وشرط ضروري لإستمرارية تنافسية المؤسسة ونموها، حيث نجد أن Yves¹ يؤكد هو الآخر على أن الإبتكار هو أحد أساليب التنافس الحديثة للمؤسسة.

والشكل التالي يبين ذلك:

¹ Yves Chirouze, le marketing :de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau, 4eme.ed. chotard et associes, 1991 ,p.127.

الشكل رقم (04) يوضح أساليب التنافسية الحديثة ومن بينها الإبتكار



المصدر: فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر
2000 ص 158

لذلك أصبح الابتكار ضرورة حتمية لا مفر منها خاصة في ظل زيادة المنافسة الدولية إذا أصبح هذا الأخير يقوم على مبدأ الابتكار لإستخدام المواهب الإبداعية المبتكرة بشكل عام وفقا لقوانين البيئة التي تنشط فيها، إذا أصبحت هذه القدرات والمواهب الإبتكارية من أهم معايير قياس وتقييم أداء المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى قدرتها على المنافسة وذلك من خلال:

- إثارة الطلب خاصة في الأسواق المشبعة، إذ يقوم الابتكار بتقوية الطلب الأولي (التجهيزات) عن طريق عرض جديد وإزالة منتجات متواجدة فالرغبة في الشراء تتواجد مع تواجد منتجات جديدة.
- يهدف إلى تمييز أداء المؤسسة في ظل السوق الدولي ويعمل على تقوية وتعزيز تنافسيتها.
- إثارة العرض وخلق موارد جديدة للدخل إذ تبحث المؤسسات دوما على التطور وما يسهله، لها هو الابتكار عن طريق بعث منتجات جديدة، وزيادة العرض عليها، تلبية لحاجات الجديدة في السوق، وتنويعا لنشاط من خلال خلق موارد جديدة للدخل تمول بها المؤسسات تطورها.

زيادة قدرة المؤسسة على التنافسية من خلال:

- سرعة تقديم منتجات جديدة تتوافق وارتفاع توقعات المستهلكين.
- تقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية الإنتاجية، بتزايد الطلب على الأفكار الجديدة.
- كبر حجم منظمات الأعمال¹
- مواجهة الموزعين بإعتبار الإبتكار هو السلاح الوحيد والمباشر للمنتجين خاصة وأن نقطة ضعف الموزعين هي المنتجات الجديدة فيصبح التفاوض ممكنا ولصالح المنتجين.
- جذب الزبائن والحصول على رضاهم عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة.

¹ سعيد بس عامر، مرجع سبق ذكره ص 283

- إيجاد فرص جديدة للمؤسسة للبيع في أسواق جديدة وذلك يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة الربحية.¹
- منح المنظمة فرصة ذهبية لتكون قائدة السوق.
- الحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة من خلال تطوير منتجاتها هذا من جهة ومن جهة أخرى إرتباط المؤسسة بدورة حياة المنتج، كونها تعتمد على منتج واحد تكون فترة حياته قصيرة بينما التي تتنوع في منتجاتها تزيد من فترة حياتها.
- إيجاد إبتكارات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة وتهدف إلى تحقيق نتائج مبهرة.
- تحقيق التنمية المستدامة.
- إبراز الدور التكنولوجي والبعد التقني في دالة الإنتاج حيث كان هذا البعد في السابق يعد كمتغير خارج عن دالة الإنتاج وعلى التقدم الإقتصادي وهو يعبر كذلك من ناحية أفضلية تجميع هذه الموارد ومنح الأفضلية بذلك لوظيفة البحث والتطوير بإعتبار التنافس في قمة الصدارة وهو عبارة عن تنافس معرفي وتابع للتطور التكنولوجي الذي هو سلاح أساسي لديمومة المؤسسات، بإضافة إلى بعض مجموع الأهداف العامة التي تبرز دور الإبتكار في المؤسسات بالنسبة لدخل القومي منها:
- التوعية بدور الإبتكار للنمو الإجمالي والإقتصادي خاصة فيما يتعلق بمساهمته في قطاع التكنولوجيا للمعلومات والاتصالات الداعمة.
- الإسهام في تطوير إستراتيجيات وطنية إقليمية ذات صلة، وتحديد الأولويات والغايات والأهداف لتعزيز الإبتكار وإنمائه.
- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وتعبئة الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لدعم النمو في القدرات الإبتكارية إقليمية ودولياً.²
- صياغة وإعتماد نهج إطراري إستراتيجي واسع لتعزيز توفير الخدمات العامة والنهوض بالكفاءة والتغطية والمساواة وإحداث تأثيرات خارجية على بقية نواحي الإقتصاد.

¹Alam Dutheil-Jean-Louis Khisnick/ Les meilleurs articles de la Harvard business review sur l'innovation ,Edition d'organisation,paris,2003.p12

²موقع مجلة توصيل العالم العربي مقالة 5-7 مارس 2012 الدوحة.

(2) معوقات الإبتكار:¹

الإبتكار ليس كما هو معروف أنه نشاط سهلا، كما لا يمكن أن يكون بمعزل عن الظروف التي ينشأ فيها، لهذا فالإبتكار ينبع من بيئته الإبتكارية بالدرجة الأولى، دون إستثناء بعض الحالات التي يصنع فيها المبتكرون المتميزون ظروفهم رغم العقبات. لذلك لابد من الإشارة إلى أن تحليل وفهم المعوقات ليس أمرا سطحيا ، وإنما يساعد على تعزيز دور الإدارة في كل شركة من أجل إيجاد مدخل فعال في مواجهة هذه المعوقات والحد من سلبياتها، فالمبتكرون سواء أكانوا أفراد، أو جماعات، أو حتى شركات فإنهم يواجهون عدة معوقات نميز منها الأكثر شيوعا كالأتي:

❖ التمويل غير ملائم :

إن إقامة كل مشروع جديد للإبتكار يتطلب تمويلا مناسباً يتم الحصول عليه ، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة، فتجربة الشركة الإبتكارية الرائدة تشير إلى أن الإبتكار الفعال يتطلب موارد إضافية تتجاوز ما قدم لها من تمويل أولي مخصص لبرامج النشاطات والأعمال ، وأن عدم توفير مثل هذه التمويلات سوف يتسبب في عرقلة سير النشاطات الإبتكارية.

❖ تجنب المخاطرة :

إن أغلب الأفراد لا يرغبون في تحمل المخاطرة، وإنما السعي دائما إلى المحافظة على الصحة والثروة، إلا أنه لا يوجد نشاط بدون مخاطرة ولا ربح من دون مخاطرة وتحملها والقبول بها، فالإبتكار يحمل مخاطره العديدة المرتبطة بالفشل في كل مرحلة من مراحله، لأن الشركات تشتهر ببعض العبارات التي تتناولها عند عدم رغبتها في المخاطرة مثل: "نحن لم نجرب ذلك من قبل"، "لقد فشل هذا العمل عندما جربناه سابقا"... إلخ، لهذا فالشركات التي تحاول البحث عن هذه المخاطر إنما تدمر النشاط الإبتكاري ولا تنمي.

❖ الصوامع الوظيفية:

تنشأ الشركات لغاية حماية الحدود وتحديد المسؤوليات، وصناعة القواعد الصارمة فتحرم بذلك الأفراد من ميزة العمل المشترك ، لذلك فإن المبتكرون يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، والعمل

¹ <http://www.mawhibatest.org>

على إنشاء وضعيات جديدة، حيث أن المبتكرون في حد ذاتهم الذين يستفيدون من الشركة قد يواجهون عقبات كثيرة من جراء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية، وهذا ما يقتل روح الابتكار.

❖ الإلتزام بالوقت (Time Commitment):

إن أهمية الوقت تكمن في أنه نادر، وأكثر قيمة بالنسبة للشركات، إذ عمل الإدارة يتمثل في تقييم دقائق من وقت العمل وإمكانية الحصول على مردود مناسب في ذلك الوقت، إلا أنه من الصعب إثبات أن الابتكار ينتج عنه مردود مناسب في أغلب مراحله قبل وصول منتج جديد إلى السوق.

❖ المقاييس غير سليمة:

تعتمد الكثير من الشركات على إستعمال مقاييس العوائد والأرباح والحصص السوقية، لأنها تسهل عليها عملية التقييم مثل السمعة، والمعرفة، وإجتذاب المواهب والقيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في بناء القيمة الحقيقية لها.

بحيث أن أغلب الابتكارات لا يمكن تفسيرها بمعيار العائد على الإستثمار (ROI)، حتى وإن كانت تلك الابتكارات الواعدة بأن تنشأ أسواق جديدة، وتقرن بمشروعات أخرى ناجحة فالنتيجة تكون هي الحاجة الماسة لإنشاء مقاييس جديدة تمنع عقبات المقاييس التقليدية .

المبحث الثاني: الابتكار واستراتيجياته المنتهجة داخل المؤسسة الاقتصادية

إن مختلف التغيرات التي تحدث في مجال السوق والتغيرات التكنولوجية والعلمية التي مست القرن العشرين ستمثل عاملا مهما في جعل الابتكار بعدا استراتيجيا شأنه شأن عوامل الانتاج نظرا لدوره الفعال الذي يكسب المؤسسة مكانة في السوق مابين المنافسين.

فتميز المؤسسة خاصة المصدرة منها التي لا بد لها من تدارك قيمة الابتكار وانه عامل قوي في تحقيق الميزة التنافسية الدائمة وفقا لما يفرضه الواقع وعليه يجب على المؤسسة أن تسعى إلى جعل الابتكار منهج نجاحها لإكتسابها ميزة تنافسية.

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية الابتكار

إن الإستراتيجية هي عبارة عن كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري، و في هذا المجال عرفها (Gervais) بأنها: " فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار وكذلك التفكير في السبل والوسائل الضرورية لذلك"¹ وهذا معناه أنها تعني مدى النظرة الثاقبة بعيدة المدى والشاملة والكاملة. وفي المجال الإداري تعرف الإستراتيجية بأنها: " خطة، أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل "²

1-تعريف الإستراتيجية: إذا ما نظرنا للتعريف السابق للإستراتيجية فهو خال من مضمونه، فقد نظر إليها فقط باعتبارها خطة تمثل أهمية للمؤسسة، وأفقدتها النظرة العلمية المتخصصة الإدارية، بمعنى أن هذا التعريف لا يوضح ماذا تفعل الإستراتيجية (وكيف وأين) في المؤسسة، وإنما يساهم في مساعدة الإداريين والمتخصصين على فهمها وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسة، ولهذا سوف نتطرق إلى بعض التعريفات التي ستساعدنا في استخلاص تعريف يخدم دراستنا، وهي كالتالي:

يرى (Porter, 1990) أن الإستراتيجية هي: " تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها، وكذلك الوسائل التي توصلها إلى تحقيق هذه الأهداف"³، ولذلك فقد حدد (Porter-1990)⁴ الإستراتيجية في مجموعة من المفاهيم، التي تكون كالاتي:

✓ إن الإستراتيجية ليست بالفاعلية التشغيلية، والتركيز عليها كان لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، الخطأ الذي سوف يؤدي إلى عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية. و الاستراتيجية، بإضافة إلى عدم تمييز بين المفهوم الحقيقي للاستراتيجية وبين تجاهل الوضع الاستراتيجي النسبي.

✓ الإستراتيجية أساسها إبتكار أنشطة فريدة، وحدد ثلاث طرق للتمييز هي:

- تقديم منتج ذي قيمة أعلى بالنسبة للمستهلك.
- خلق قيمة نسبية بالمنتج من خلال تكلفة تكون أقل من المنافسين.

¹ Ababakr M.bengue "الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية"، مجلة تسير المالية يناير- فبراير 2001 العدد 132، ترجمة موسوي زهية مجلة الباحث، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول 2002 ص94
² إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث 1990 ص01
³ صليحة كاريش، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة": حالة المؤسسة الجزائرية، ص 26
⁴ نشرت في مقالة بعنوان "ماهية الإستراتيجية" في دورية جامعة هارفارد الأمريكية والتي فازت بجائزة شركة مكثري الإستشارية العلمية لعام 1996

- ✓ الإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة، وتكون عن طريق ثلاثة أسس هي: تحديد حاجات المستهلكين - تحديد تشكيلة المنتجات - كيفية الوصول للمستهلكين.
 - ✓ الإستراتيجية التي تقوم على المفاضلة بين البدائل، حيث أكد أنه ينبغي أن تكون المفاضلة لثلاثة أسباب:
 - عدم الإضرار بصورة وسمعة المؤسسة.
 - عدم المرونة نتيجة تتطلب بعض الإستراتيجيات من أجل إعادة تأهيل المؤسسة لتتناسب والإستراتيجية الجديدة.
 - تركيز على الموارد والجهود من أجل تقديم كافة الخدمات للمستهلكين.
 - ✓ حماية المزايا التنافسية: وأكد كذلك على حماية الوضع الإستراتيجي و ليس المزايا من خلال:
 - دعم كل نشاط قائم على الإستراتيجية العامة بمعنى توجيه كافة الأنشطة لتخفيض الكلفة إذا كانت الإستراتيجية هي خفض الكلفة.
 - التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها بعضا حتى نتمكن من محاربة التقليد.
 - تبادل المعلومات بما يؤدي إلى تعظيم الجهود النافعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- ونجد تعريفاً آخر للإستراتيجية حيث يعرفها تشاندلر: ¹ "الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والأهداف تكون طويلة الأجل للشركة، وإختيار الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق ذلك"
- 2-تعريف إستراتيجية الابتكار:** يتم تعريفها بأنها مجموعة الخطط والبرامج التي تحدد الأنشطة الإبتكارية، والتي تسعى إلى تحقيق هدف المؤسسة من الربح وتحقيق رقم أعمال مرتفع، وإكتساب قوة إستراتيجية تنافسية في سوق الأعمال، حيث يتم قياس الأعمال فيها من خلال جاذبية وتنافسية الأسعار، وتمايز المنافسين، لأن الإبتكار السريع للمعلومات يؤدي بقيادة الشركة إلى إطلاق منتجات جديدة بشكل مستمر، فالشركة المبتكرة تكون لها ميزة تنافسية حسب شومبيتر

¹ " Les stratégie d'innovation" Présenté par: MANSOUR BENAMARA Maître de Conférence univ badji mokhtar annaba

فتحقق الريح بذلك، وكذلك تعتمد أيضا على إستباق التغيير في البيئة المحيطة بها، لأن إستراتيجية الابتكار هي إستراتيجية الترقب في الفكرة والمنتجات ، والأسواق.

3- المواقف الإستراتيجية للإبتكار:

أ) **استراتيجية القيادة:** وتسمى أيضا بقيادة (بايونير) أي رائدة الشركات، حيث تختار هذه الإستراتيجية من هم قادة في قطاعاتهم الذين يخاولون إتخاذ قرارات لمصيرهم وتشكيل رؤيتهم نحو الصناعة بالإعتماد على هيكل التصميم، وتحتوي هذه الإستراتيجية على أهداف لخلق فرص جديدة في السوق، لذلك تعتمد الشركات على مايلي :

*وجود ميزة التكنولوجية:

تتمثل في مواكبة التقدم التكنولوجي ، ووضع حماية قانونية للإبتكارات، بالعمل على تطوير الشركات في الإبتكار والقيام بالتحسينات العادية وحماية براءات الإختراع.

*التأثير على عملية الاستهلاك:

تتمثل في المنتجات المبتكرة كونها مصدر نادر ومهم للموزعين المنافسين من أجل زيادة أرباح المؤسسة وحماية موزعيها، كما يعطي الحق بإختيار الأسواق المناسبة والتي تخدم مواقعها التنافسية.

1. أما أنواع إستراتيجية القيادة فهي نوعين:

1- **استراتيجية "رد الفعل"**، و يتم تحديثها من قبل الشركات لمواجهة التحديات والتغيير في البيئة

2- **استراتيجية " القيادة المنتج:"** والتي تهدف إلى خلق منتج وينظر إليها على

أساس أنها جذابة متفردة تعتمد على المهارات : الابتكار والتسويق.

3- **استراتيجية " القيادة التكلفة:"**والتي تهدف إلى الرؤية بأقل تكلفة من خلال التركيز

على عدد العوامل بما فيها وفورات الحجم .

ب) إستراتيجية التكيف:

✓ الإستراتيجية البيئية:

تهدف إلى الاهتمام البيئي بحل جميع المشاكل البيئية لذلك فهو يمنحها ميزة تنافسية.

✓ إستراتيجية التقليد:

تعتمد أساسا على تحديد المنتج الذي يعمل بشكل جيد، من خلال تحمل جميع التكاليف في مجال البحث والتطوير، والإعلان والترويج مثل المنتجات المقلدة "تايوان"

✓ إستراتيجيات التعاون:

ترتكز هذه الإستراتيجية على إقامة علاقة بين العملاء والموردين من أجل تحسين وضع إستراتيجية للشركة مبنية على أساس المهارات أو الموارد للحصول على تأثير إيجابي وفعال.

المطلب الثاني: إستراتيجية الابتكار وسماتها

هناك نوعان من الإستراتيجيات تتبعها المؤسسة نميزها كالاتي:¹

أولا: إستراتيجية الابتكار الاستباقية

هي إستراتيجية المؤسسة الرائدة التي تدخل في حيز إستراتيجية التأثير في الأسواق وتعمل على تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال القدرة على التنبؤ بالمستقبل خاصة في تحديد الفرص الجديدة في الأسواق، فالمؤسسة تتبع هذه الإستراتيجية لميزتين أساسيتين هما:

1. تتمثل الميزة الإستراتيجية الأولى في التقدم والتطور التكنولوجي للمؤسسة إذا أن المبتكر هو الشخص الأول الذي له القدرة على التحكم في هذا التقدم، ولديه الإمكانيات لإضافة التحسين والتطوير للمؤسسة، ومنه يكون من الصعب تقليد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين مايسمح بإكتساب قبل تمكنهم من العمل.

2. أما فيما يخص الميزة الثانية فهي ترتبط بسيرورة شراء المستهلكين، فالمنتجات الجديدة التي تدخل السوق ويحدث عليها تنافس ماهي إلا مورد نادر وهام للموزعين اللذين يحافظون على علاقاتهم مع الزبائن ويزيدون من أرباحهم، وإذا تم نجاح أي منتج جديد تابع يعمد الموزعون إلى توزيعه لتقليل من تبعيتهم للمؤسسة المنتجة وتوسيع هوامش أرباحهم، زيادة على ذلك هناك مجموعة من العوامل التي تدفع بالمؤسسة إلى إتباع إستراتيجية الابتكار

الإستباقية التي حددها كل من **Urban et Hauser** وهي كالاتي:²

✓ البحث عن مستوى نمو عال .

¹ بويعة عبد الوهاب "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية(دراسة حالة اتصالات الجزائر الهاتف النقال موبيليس)كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة قسنطينة 2011-2012 ص

- ✓ إمكانية ترقية الابتكار إلى براءة اختراع.
- ✓ أفاق الطور الهام لهوامش الربح.
- ✓ توفر الموارد الضرورية.
- ✓ عدم قدرة المنافسين على زيادة التحسين والتطوير.
- ✓ التحكم الجيد في قنوات التوزيع.

ثانياً: إستراتيجية رد الفعل:

تعرف كذلك بالإستراتيجية المتبعة وهي عبارة عن سياسة تتبعها المؤسسة لمواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في البيئة، فتعمل على إبتكار منتج جديد منافس يؤثر في السوق الناشطة فيه، من أجل الوصول إلى درجة التكيف والتأقلم بالمحافظة على مكانة المؤسسة وحصتها في السوق، وإذا تبنت أي مؤسسة هذه الإستراتيجية فلا بد أن تتوفر على كفاءات تسويقية إضافة إلى قدرتها على خلق خطوط إنتاج جديدة ومن خلال ماسبق يمكن تمييز إستراتيجيات الإبتكار كالاتي:

1. توقع الفكرة : وتدرس الآتي

- خبرة في مجال الأعمال.
- المهارات البشرية .
- بحوث السوق.

2. توقع المنتج: وتدرس :

- خبرة في مجال الأعمال التجارية
- تكنولوجيا
- إدارة
- الموارد البشرية.
- الموارد المالية.

3. توقع السوق: وتهتم ب

- خبرة في مجال التسويق.
- موزعين.
- العملاء.

- الإعلان.

- السعر.

المطلب الثالث: إستراتيجية المنتج وعلاقته بالابتكار

الابتكار عامل أساسي إستراتيجي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، فهو خطة إستراتيجية تتبعها المؤسسة لتحقيق طموحها في كسب مركز تنافسي في سوق المنافسين، ومنه نستنتج أن هناك أربع إستراتيجيات للمنتج تطبق حسب ظروف وإمكانات كل مؤسسة:¹

1. إستراتيجية الابتكار الجذري:²

تعرف بالإستراتيجية الهجومية أو (الإستراتيجية الاستباقية) ويتمحور هدفها في أن تكون المؤسسة هي أول من يدخل منتجات جديدة إلى السوق فيما يخص مجالها الإنتاجي، ثم تنتقل إلى تطوير الجيل الجديد من هذا المنتج، من خلال عملها إلى التوصل إلى فكرة جديدة ومنتج جديد بالإعتماد على قدرتها التكنولوجية تم الوصول إلى السوق.

فاتباع هذه الإستراتيجية والعمل بها يتطلب موارد ضخمة، وخبرات وجهود كبيرة للبحث والتطوير، فنذكر على سبيل المثال أن من يتبع هذه الإستراتيجية يكون من المؤسسات الكبرى الرائدة في الإقتصاد التي يقتصر هدفها على حماية مركزها التنافسي ومنع المنافسين من إنتهاز أي فرصة تؤدي إلى تخفيض حصتها السوقية.

2. إستراتيجية الابتكار التحسيني:

هي عبارة عن إستراتيجية دفاعية تنتهجها المؤسسة لجذب المستهلكين لشراء منتجات ذات أسعار عالية بإقناعهم بجودة وحادثة المنتج هذا ما أدى إلى إرتفاع سعر هذه المنتجات، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب الجهد الكبير في مجال البحث وإنما تتطلب قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنهم من الإستجابة السريعة للمنتج المطور من قبل مالكي السوق³ ، وقد إتبعت المؤسسات الأمريكية واليابانية هذه الإستراتيجية لأنها تتوفر على الموارد التي تتطلبها هذه الاستراتيجية.

¹ محمد سليمان مرجع سبق ذكره ص 107

² بويعة عبد الوهاب مرجع سبق ذكره ص 52

³ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 333.

3. إستراتيجية الابتكار - التحسين الموجهة نحو التميز:

هي إستراتيجية تعتمد على قدرة المؤسسة على إدخال التعديلات للمنتج الحالي وتكييفه ليخدم جزء محدد من السوق، فالمؤسسات التي تنتهج هذه الإستراتيجية عادة ماتكون متوسطة أو صغيرة تدخل كمنافس في السوق في مرحلة تطوير منتجاتها القائمة في مرحلة النضوج بالنسبة لفئة معينة من السوق بإستنزام جهود ضئيلة للبحث وجهد قوي في هندسة الإنتاج.

4. إستراتيجية الإنتاج الكفاء:

ترتكز هذه الإستراتيجية على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وتتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات المصغرة بإعتمادها على مرحلة نضوج منتجاتها، ولاتلتزم جهد كبير في البحث والتطوير وإنما لابد أن تكون لها إمكانية السيطرة على الإنتاج، فهذه الإستراتيجية لها إرتباط وثيق بالابتكار وتعتمد عليه من خلال عنصرين مهمين هما الأول هو عنصر التعلم إذ تعتمد هذه الإستراتيجية على خفض التكاليف على معدل التعلم في إنتاج منتج جديد بلغ ذروته في هذه المرحلة، وثانيا هو أن مجمل الإبتكارات تظل حتى مرحلة متأخرة تحمل إمكانات عالية لتحقيق مزايا إيجابية تحقق كفاءة عالية في الإنتاج.

المطلب الرابع: إستراتيجيات بناء منظمات إبتكارية

هناك عدة إستراتيجيات تنتهجها المؤسسة لتقوية مركزها وزيادة مردودها والرفع من حصتها السوقية نميزها هذه الإستراتيجيات كآلاتي:

1. إستراتيجيات الإبتكار:¹

1-1- العمل من الداخل إلى الخارج:

هناك خمس إستراتيجيات تم توظيفها عن طريق الشركات الكبرى مكنت من الرفع في تدفقات الإبتكار الجذري بصورة جوهرية وذلك من خلال العمل مع المصادر الخارجية للمنظمة، فهذه الإستراتيجيات تتغلب على مشكلة الحوافز بالتوافق مع الإستثمارات الحديثة.

¹ "استراتيجيات الابتكار طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري" د.ممدوح عبد العزيز رفاعي كلية التجارة جامعة عين شمس، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة بعنوان " إستراتيجيات الابتكار" في 11-12 مارس 2012 ص4-5-6.

ومن بين هذه الإستراتيجيات مايلي:¹

الإستراتيجية الأولى : جعل الابتكار يحقق تقدم مفاجئ وذلك كإستراتيجية وألوية ثقافية:

إن هذه الإستراتيجية تطبق في المؤسسة استنادا على عدة عناصر أهمها:

- ❖ الإعتماد على منتجات جديدة والابتعاد عن التفكير القديم.
 - ❖ وضع أهداف مرنة تحقق عن طريق إنجاز الأشياء بطرق مختلفة.
 - ❖ توليد مقاييس المقارنة التي توضح أهمية الابتكار الجذري الذي يخلق الإحساس بأهمية المتغيرات التي تستعملها المؤسسة لمواصلة التحديث.
- أما عيوب هذه الإستراتيجية فهي أن الأعمال نادرا ماتتم بطريقة ودية من أجل مساندة الأفكار الجديدة.

الإستراتيجية الثانية: تعيين الأفراد الأكثر إبتكار وإبداعا:

أما هذه الإستراتيجية فبالرغم من صعوباتها خاصة في محاولة إيجاد الفرد المبتكر والمبدع بصفة مطلقة إلا أنه لديها إيجابيات تكمن في الإهتمام بالأفراد الجدد وتوجيههم نحو تنشيط وتقوية الهياكل القديمة داخل المؤسسة، وتجعل من المبتكرين منتجين محفزين على الإبداع لأجل تدفق تجاري لأفكار تساعد في تقديم الجهود الفردية لقلة من المبتكرين الذين يملكون كفاءات عالية.

الإستراتيجية الثالثة: نحو مشروع المعامل غير الرسمية داخل المنظمة التقليدية :

تعتمد على:

- ❖ منح المبتكرين أجالا مفتوحة للإختراع وفقا لمرونة البحث والتطوير.
 - ❖ تبني تعديل نظام إدارة الأداء لتشجيع الأفكار الجديدة ذات القيمة العالية وطويلة الأجل.
- أما مشكلة هذه الإستراتيجية هي عدم القدرة على الإعتقاد بوجود تطبيقات وبرامج أفضل للإدارة، والبحث عن طرق أخرى في وقت فشل الباحثين في تبرير نفقات المشاريع التي ينجزونها.

الإستراتيجية الرابعة: خلق أسواق الفكرة داخل المنظم

تستخدم أساسا وفق فرق عمل مستقلة ويمكن تسميتها بأسواق الفكرة، أو سوق المعرفة التي تعمل على تحديد وتحويل الإبتكارات الجذرية إلى شكلها التجاري.

¹ عامر، سعيد يس، "حول الإبتكار والإبداع"، المؤتمر السنوي الرابع لإستراتيجيات التغيير، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري (القاهرة 1994) ص 399

الإستراتيجية الخامسة: أن تصبح المنظمة منضبطة

تعتمد هذه الإستراتيجية على توضيح قدرة المؤسسة على الإنضباط والإبداع وحسن الإدارة وفق عنصرين مهمين هما:

أولها جعل المبتكر منفصل تماما عن الأعمال التقليدية بالمؤسسة إذ يجب على فريق الإدارة ليس فقط حماية وحدات المكلفة بالمهام الخاصة وإنما إنفصالها طبيعيا وثقافيا وهيكليا وتعزيز الابتكار لديهم من أجل تحقيق هدف المؤسسة.

ومما سبق ذكره فأبي محاولة لتجسيد هذه الإستراتيجيات وتطبيقها داخل المؤسسة، لابد لهذه الأخيرة أن تراعي ما هو موجود داخل حدودها، لأن ما هو موجود لها يتمثل في إمكانية المنافسة على أساس التغيير السريع في الصناعات.

1-2- العمل من الخارج إلى الداخل:

الإستراتيجية الأولى: التجربة مع الإستحواز، والمشروعات المشتركة، التعاون المشترك والتحالف مع الكيانات الخارجية المبتكرة:

تطبق هذه الإستراتيجية خاصة في الشركات التقليدية التي تطمح إلى الإستحواذ على شراء الابتكار الجذري، إذا أنه في حالة عدم قدرة الشركات الكبرى على شراء الابتكارات فإنها تعمل على عقد صفقات وملكيات جديدة مع المبتكرين، إلا أن معظم هذه الإندماجات للمشروعات المشتركة من التحالفات تفشل في توليد كل التدفقات داخل المؤسسة.

كما أن هذه الشركات تعمل على نجاح هذه الإستراتيجية من خلال:¹

- ✓ التأكد من مشاركة الشركاء لمنظمة أهدافها العامة.
- ✓ تحديد العناصر التنفيذية ذات الصلة من كلتا الشركتين لكي تصبح قادرة على نجاح المشاركة.
- ✓ بناء فرق العمل لتعزيز نقل المعرفة وتحقيق الثقة المتبادلة.
- ✓ تطوير خطط الأعمال الواضحة للمشروع المشترك.
- ✓ ربط حوافز العاملين بنسبة نجاح المؤسسة من خلال مشاركتهم الفعالة من أجل تشجيعهم.
- ✓ السعي من أجل حل الصراعات والنزاعات القائمة بين العاملين.

¹د. محمود عبد العزيز رفاعي كلية التجارة جامعة عين شمس مرجع سبق ذكره ص 07.

✓ تطوير المفهوم الشائع بأن التحالف لن يدوم وإنما ستأتي فترة ينتهي فيها.

الإستراتيجية الثانية: ضمان مشاركة المنظمة

في هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة القيام بالمشاركة في معظم الأعمال الجديدة، التي تعتبر جزء من أعمالها الحالية وتكون متلازمة مع الإستراتيجية السابقة في إثارة وتحفيز الإبتكار الجذري بالإعتماد على موارد داخلية ومعالجتها بأنها موارد خارجية نأخذ على سبيل المثال: جريدة (USA Today) فبرغم من أنها تشتمل على تكنولوجيا طباعة جديدة ومنهج تسويقي جديد إلا أن منهجية خريطة جانت رفعت العديد من القدرات المتاحة لديها خاصة في إطلاق هذه الجريدة.

الإستراتيجية الثالثة: العمل مع رأس المال المشترك

نميز نوعين من هذه الإستراتيجية هما:¹

✦ تأسيس تمويل لرأس مال مشروع الشركة

تعمل على تخصيص جزء من الأموال من أجل الإستثمارات في المنظمات الناشئة من أجل النمو الإستراتيجي، وبالرغم من إمكانية نجاحها وتسجيلها لرفع تمويل رأس المال المشترك، إلا أن هناك إمكانية فشل بسبب التقصير في وضوح رسالة نشاط رأس المال المشترك للشركة بمساندتها للبحث والتطوير وإيجاد خطط التوسع السوقي داخل المؤسسة الذي يضمن الغرض المطلوب للمؤسسة.

✦ المشاركة في تمويل الصناعة الناشئة:

لبناء هذه الإستراتيجية هناك سبع آليات يمكن إستخدامها لتويل الصناعات الناشئة بنقل المعرفة وزيادة القيمة المتوقعة للإبتكار بالاعتماد على الاستثمار المباشر في:

- إختيار مدير شبكة أعمال لتمويل الصناعات الناشئة.
- خلق فرق الإستيعاب داخل الشركة للراغبين في التعلم .
- تعيين مدير تنفيذي لمكتب المشروع المشترك.
- إعداد مكتبة للأفكار .
- عمل موقع إلكتروني لتمويل الصناعة الناشئة.
- تنظيم منتديات رسمية لمقارنة الأفكار والملاحظات

¹-Govindarajan ,V .et Trimble,C(Spring 2005) "Organizational DNA for strategic Innovation".California Management Review ,Vol.47 NO .3.PP.47-76.

- الإستجابة لطلبات التبادل غير الرسمي.

ونتيجة لما سبق ذكره فإن رغبة الشركة في الإستفادة من واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات المحددة سابقا تفتح للمؤسسة سبل عديدة لرسم وتخطيط رؤى مستقبلية للصناعة الناشئة كما أنها تمنحها استراتيجيات مختارة قد لا تكون في متناول الجميع.

2. إستراتيجية بناء المؤسسة الإبتكارية:

لقد أدت المنافسة الشديدة في مجال الإبتكار إلى إدخال المنتجات والخدمات الجديدة، وإختفاء القديمة منها، وظهور أسواق جديدة وإضمحلال أسواق أخرى كل هذا أدى إلى بروز إتجاهات أساسية لها سمات بارزة مهمة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية الإبتكار في مؤسسات الأعمال الناجحة وتتمثل إستراتيجية بناء المؤسسة الإبتكارية في:

- تحديد العلاقة بين التغيير والإبتكار:

يعرف التغيير داخل المؤسسات بإعادة الهيكلة أو التحويل، كما أنها قد تشبه التخطيط، أو إعادة التوجيه، أو الإبتكار فهذا الأخير له علاقة وطيدة بالتغيير، إذ يتطلب التغيير في المؤسسات تبني إستراتيجيات وأمر عديدة تهدف إلى تطبيق إستراتيجية وتتضمن هذه الأمور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات، ونظم الحوافز والمشاركة والإختيار. كما يمكن إعتبار الإبتكار كأحد فروع التغيير، بحيث تعمل المؤسسة على إيجاد أقسام منفصلة تتلاءم والجهود الإبتكارية مع المؤسسات الأخرى، وأن القدرة على الإبتكار وتصميم مؤسسات مبتكرة تؤدي إلى زيادة وتيرة التغيير فيها.

إن أكثرية المؤسسات الإبتكارية يتكون لديها إتجاه داخلي للتغيير ومن أجل تحقيق ذلك لابد من:

❖ تصفح التغيير والإبتكار في المواقع الإستراتيجية والتغيير الإستراتيجي.

❖ القيام بفحص التغيير والمراجعات للإتجاهات الأربعة الرئيسية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، وإدارة المنظمة والعولمة.

❖ الإهتمام بالإبتكار وتوضيح العلاقة بين نشر الإبتكار وبين تبنيه¹.

- دور التكنولوجيا في إدارة الإبتكار:

إن التكنولوجيا هي وسيلة مبدئية وأساسية لمنافسة المؤسسات، إذ يمكن أن ينتج من خلالها إنفاق كثير وجهود كبيرة، فالتكنولوجيا تبدأ بنتائج البحوث الأساسية التي تنتج عن السلع المسوقة، وقد

¹سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، معج سبق ذكره ص112

تكون هذه البحوث طويلة الأجل، ولا يمكن للمؤسسة أن تبقى وتتنموا إذ لم تقم بالتغيير التكنولوجي بشكل دوري، ومن أمثلة ذلك هو نجاح المؤسسات اليابانية في الدخول إلى الأسواق بالرغم من كثرة المنافسين في أوروبا والولايات المتحدة، إضافة إلى وجود المساعدات المتممة كالتصنيع التنافسي، والممولين والتوزيع. فالتغيير التكنولوجي ينتج غالبا من تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتتنبثق قوة التكنولوجيا على إثارة المنافسة السوقية بقدرتها على:

◆ التأثير على القوة التنافسية بين الأقوياء من المنافسين.

◆ التأثير على مقدرة المنتجين الجدد من الدخول إلى الصناعة.

◆ التأثير على القوة التنافسية للمشتريين والعملاء.

◆ التأثير في قوة التنافسية للمنتجين والعارضين.

◆ التأثير في قوة السوق بالمنتجات البديلة.¹

إن إختلاف شكل إستراتيجية البيئة الملائمة الآن هو الشكل الذي يستعمل للدخول إلى الأسواق الجديدة لإتمام التكنولوجيا الجديدة، أو ما يسمى بإستراتيجية الأسواق المتباعدة، إذ يتم من خلالها إستعمال مفاهيم التعلم عن طريق البيع والتغذية العكسية من طرف المستهلك، ويكون التطبيق الأحسن لهذه الإستراتيجية في الأسواق المحددة والمتخصصة التي تطلب إقناع عدد قليل من المؤسسات بشراء التكنولوجيا الجديدة بالرغم من تكاليفها على عكس السلع التي تكون مرتفعة بالنسبة للسلع المستخدمة بتحديدتها لقدرات التكنولوجيا الكبيرة من خلال علاقتها مع المؤسسات الأخرى والإستراتيجية المتبوعة.

• تطبيقات الفكر الإبتكاري:

ويمكن تعريفه كالآتي: " يعد التفكير الإبتكاري إتجاه وطريقة لإستخدام المعلومات، حيث الغرض منه التأثيرات التي تنجم عن إستخدام المعلومات وليس كيفية الحصول عليها وهو يرتبط بسلوك معالجة المعلومات في العقل ونجاح هذا التفكير في تحديد السلوك الذي يتبع في معالجة المعلومات"²، إذا لا يحصر التفكير الإبتكاري ما هو وراثي وفطري، وإنما يتعداه إلى كل ما هو مكتسب أيضا أي القدرة في تنميته وتطويره بالتعليم والتدريب، فيكسب بذلك الأفراد العاملين مهارات عديدة، لأن العملية المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي تحتاج إلى قاعدة من الصفات "

¹ محمد موسى عثمان: تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مرجع الإدارة وتحديث التغيير، سعيد بس عامر، دار الكتب، القاهرة،

2001 ص701

² رعد حسن الصرن: كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الثاني، دمشق 2003 ص34

كالذكاء، والصبر... إلخ كما وأنها تحتاج كذلك إلى خبرات عملية وإطلاع واسع وإهتمام بخبرات الآخرين وآرائهم¹

ولذلك فيمكن تنمية التفكير الإبداعي بالإعتماد على الجهود الشخصية، أو بمساندة الآخرين عن طريق:

- ✓ تتبع منهجية علمية في التفكير التي تحقق فوائد كثيرة للمبتكر.
- ✓ منح الأفراد ثقة كاملة بأنفسهم وقدراتهم من حيث التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية ثقتهم عن طريق التعليم، والتجارب، والخبرات.
- ✓ ضرورة القيام بعمليات البحوث والدراسات لمعرفة معوقات الابتكار، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

ومن هنا تظهر أهمية مساهمة الأفراد المبتكرين في تطبيقات التفكير الإبداعي بتقديم أفكار إبتكارية إلى المؤسسات التي يعملون فيها، ومن خلال تطبيقها تعدد هذه الأخيرة إلى تنفيذ المزيد من الإستراتيجيات الإبتكارية، وفي نفس الوقت قدرتها على تعزيز الإبتكار، بالعمل على تشجيع العاملين على تطوير طاقاتهم الإبتكارية وتزويدهم بالمواقف التي تشجعهم على التفكير الإبتكاري، وتكون النتيجة بذلك هي إضافة صفة الحيوية والنشاط على عمل المؤسسة والسماح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر وتلقيها وإيجاد حلول مناسبة لها.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الابتكار وأساليبه

لقد أدى تطور وانتشار التكنولوجيا والإندماج في اقتصاد المعرفة دورا فعالا في تحسين القدرة الإنتاجية والتنافسية للمنظمة، فالابتكار هو أحد فروع الاقتصاد الذي له فوائد جمة على نمو الاقتصاد الوطني فقد إعتبرت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا² أن الاقتصاد العالمي يعاد تشكيله بواسطة تكنولوجيا المعلومات الجديدة والتغيرات التكنولوجية الجذرية الواقعة في عدد من فروع التخصص الأخرى من العلم والتكنولوجيا.

ولربط العلاقة مابين التغيير التكنولوجي والأداء الاقتصادي كان لابد من تحليل الابتكار والتعمق فيه ونجاح نتائجه بالمساعدة على وضع استراتيجيات تعمل على تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالابتكار وبناء القدرات الإبتكارية والابداعية.

¹ أرعد حسن مرجع نفسه ص 125

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك 2003

المطلب الأول: مؤشرات قياس الابتكار

هناك مؤشرات يقاس بها الابتكار رغم صعوبة قياسه فهو يؤكد على أن تكون المؤسسة هي الأولى في التوصل إلى المفهوم أو الفكرة ، والأولى في الوصول إلى المنتج، والأولى في الوصول إلى السوق ومنه يمكن تحديد هذه المؤشرات كالآتي:

أولاً: مؤشرات الأولى إلى الفكرة¹

وتتمثل فيما يلي:

1. عدد الأفكار التي تتم توليدها في فترة جمع الأفكار: حيث أن هذا العدد كلما كان كبيراً كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة ومجدية في مرحلة التصفية.
2. فترة التوصل إلى الفكرة: كلما كانت أسرع كان ذلك جيداً، والتوصل الأسرع يكون على أساس المعايرة (Benchmarking) مع القادة في السوق أو بالمعايرة التاريخية مع فترة التوصل إلى الأفكار الجديدة في الفترة الماضية في المؤسسة.
3. عدد الأفكار الجديدة التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق: وهذه الأفكار هي التي لها نصيب أكبر من الإهتمام في هذه المرحلة لأنها قابلة للتحويل إلى منتج ثم تسويقها تجارياً.
4. الفترة إلى المنتج: وهذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائماً بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجديدة ونقلها إلى نموذج الأعمال.
5. عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة: فكلما كان عدد الاقتراحات المطروحة ملائمة للتحسين أكبر كلما كان ذلك مؤشراً إيجابياً لتقليل الفشل الناجم عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة مع إمكانيات المؤسسة.
6. عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول: تطرح بعض الأفكار ويتم اختيارها من أجل تحويلها إلى منتج والاستفادة منها ، إلا أن المؤسسة يمكنها أن تتخلى عنها لأسباب داخلية مثل (عدم الحصول على دعم الجهات العليا... إلخ).
7. دورة الفكرة: وهي الفكرة الزمنية الممتدة بين تقديم باحث أو أكثر لفكرة وتحديد موقف المؤسسة منها في الإقرار أو الرفض.

¹ بويعة عبد الوهاب مرجع سبق ذكره ص 55-56-57

8. عدد الأفكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة في وقت

واحد:

إذ تعتمد على التصفية المستمرة للأفكار الجديدة في كل مرحلة من مراحل تحويل الفكرة إلى منتج ومن ثما وصولها إلى السوق.

9. تكلفة الأولى إلى الفكرة: يكون تأثير التكلفة ضروريا في هذه لهذا فإن هذا المؤشر يكون

ضروريا من أجل تحسين الأداء فيها¹.

ثانيا: مؤشرات الأولى إلى المنتج:

وتمثل فيما يلي:

1. الفترة من الفكرة إلى المنتج: وهي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة وبين

تحويلها إلى النموذج الأول من المنتج، والمؤسسات تحاول عادة أن تقلص هذه الفترة.

2. الفكرة إلى المنتج: وهي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة حتى تحويلها إلى

النموذج الأول، وهذه الفترة مهمة جدا للمؤسسة في نقل الفكرة الجديدة التي اعتبرت

مجدية إلى النموذج الأول للمنتج الجديد.

3. نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة: إذا كانت هذه النسبة

عالية فإن ذلك يكون مؤشرا على أن مرشحات الأفكار وقدرة المؤسسة الفنية والهندسية في

المؤسسة في مستوى عالي.

4. عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد: حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن

تساهم في جميع مقترحات أكثر وأوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول المحسن

للمنتج الجديد.

5. عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة

الماضية: حيث أن المعايير في هذا المجال تقدم فرصة لفهم موقع المؤسسة الابتكاري

بالمقارنة مع أفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.

6. عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق: هنا تكون المؤسسة أمام

مواجهة مشكلة التقييم المتأخر للفكرة والمنتج والذي يجعل المؤسسة تتخلى عن المنتج

الجديد في مراحل تطوره الأخيرة.

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سبق ذكره ص 165

7. عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد: يعتبر هذا المؤشر ضروريا لمواجهة نسبة الفشل العالية في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة.
8. عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجيا) جديدة: حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين بالمؤسسة.
9. تكلفة الأولى إلى المنتج: لأن المنتج لازال في مرحلة التكلفة ولم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، فإن هذا المؤشر يعتبر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على خفض التكلفة فيه بشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية.

ثالثا: المؤشرات الأولى إلى السوق

ونميز مختلف المؤشرات الأولى إلى السوق كالاتي:

1. الفترة من الفكرة إلى السوق: وهي الفترة الزمنية الممتدة من تقديم فكرة جديدة حتى وصول إلى المنتج الجديد إلى السوق، فالمؤسسات تطمح إلى تقليص هذه الفترة بطرق مختلفة سواء كانت بأشكال الدعم التنظيمي أو تكوين فرق متكاملة.
2. الفترة من النموذج الأول إلى السوق: وهي الفترة المحددة ما بين التوصل إلى النموذج الأول وإلى غاية إنتاجه من أجل الدخول الأول إلى السوق.
3. عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة: تركز على المقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية.
4. عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة: خلال السنوات الثلاثة الماضية مقارنة بأفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.
5. عدد المنتجات التي حققت دويا قويا في السوق: إن بعض المنتجات تملك صدى عالي في السوق دون المنتجات الأخرى ما يجعل المؤسسة ومنتجاتها في قلب الاهتمام في السوق، وتكشف عن قدرتها الابتكارية.
6. مدى الأسواق: كلما كانت تكلفة تطوير المنتجات عالية وفي ارتفاع دائم، كلما كانت للمؤسسات القدرة بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق التجارية.

7. نسبة المنتجات الناجحة في السوق إلى مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاث الماضية: هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الابتكار في السوق من حيث قدرة المؤسسة على الابتكار وتحديد المشكلة وحلها أو في البحث عما هو جديد تماما.

8. فترة استرداد تكلفة الابتكار: إن الابتكار يمثل تكلفة كبيرة في حالة الكثير من المنتجات، ولهذا فإن استرداد هذه التكلفة يتمثل في تحقيق نقطة التعادل في أقصر فترة ممكنة ما يمثل مؤشر قويا على قدرة المؤسسة على الابتكار الناجح في السوق.

9. تكلفة الأولى إلى السوق: هذه التكلفة تخص تكلفة الإنتاج من أجل السوق كتكلفة التسويق وبحوث السوق ودراسة التسعير واختيار مناطق التوزيع وهي تعتبر التكلفة الأهم في مراحل الابتكار الثلاث.

إن مؤشر قياس الابتكار يجب أن لايراعي فقط التطور في مجال المؤشرات التي تشمل العوامل المؤثرة في الإبتكار التي يمكن تحدي المنافسين بها، وإنما لابد أن تراعي مجال مراجعة الإبتكار، فخصائص الابتكار تهدف إلى الكشف عن تطورات عميقة حدثت في عقد مضى أدت إلى تعجيل الإبتكار وزيادة فعاليته، وكذا تطوير صيغ وأساليب المنافسة القائمة على الإبتكار والتي هدفها تقديم تلخيص مجمل هذه الخصائص والاتجاهات¹.

المطلب الثاني: الهدف من قياس الابتكار

إن إقتصاد المعرفة وما يحدث في العالم من متغيرات تكنولوجية يؤدي بالضرورة إلى وضع مؤشرات تقيس أداء الابتكار وفعاليته، وهو مايسمح للمؤسسات بالتعامل بكفاءة مع القضايا المرتبطة بهذا المجال، فقد كانت الدراسات والبحوث السابقة كفيلا بوضع مؤشرات للإبتكار وتحليله بالإضافة إلى دعم الدراسات لتطويره خاصة فيما يخص المؤسسات وبالأخص المستوى الوطني، فالابتكار هو نتيجة لتراكم القدرات الإبتكارية في المؤسسات الوطنية.

وتبين المؤسسات الإستراتيجيات التي تنتهجها دعما للإبتكار من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية ولدينا الجدول الآتي يحدد الأهداف الإقتصادية لأنشطة الإبتكار وعوامل إعاقته:

¹ نجم عيود نجم، مرجع سابق ص 207-208

الجدول رقم (03): الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته

العوائق	الأهداف الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عوامل اقتصادية: الإفراط في المخاطرة، وارتفاع التكاليف، ونقص في التمويل، وفترة التسديد. ✓ عوامل المؤسسات: عم كفاية الطاقة على الابتكار. ✓ الافتقار إلى الموظفين المهرة. ✓ الافتقار إلى تكنولوجيا المعلومات، وعوامل أخرى ومنها البنية الأساسية. ✓ التشريع. ✓ فرض الضرائب. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الحفاظ على حصة السوق أوزيادتها. ✓ فتح أسواق جديدة. ✓ خفض تكلفة الإنتاج. ✓ الاستعاضة عن المنتجات الخارجة عن الاستعمال. ✓ استنباط منتجات صديقة للبيئة. ✓ تشجيع مرونة الإنتاج. ✓ تحسين جودة المنتج. ✓ خلق ظروف عمل أفضل. ✓ تقليل الأضرار بالبيئة.

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار

في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك 2003 ص 33.

ويتضح مما ذكر سابقا أن قياس الابتكار والقدرة الابتكارية هو عامل من التحديات الجديدة نسبيا، إذ يجب تطوير مهمة انتقاء مجموعة المؤشرات التي يقاس على أساسها الابتكار بأن يكون عنصرا من مبادرات الاستراتيجية الوطنية للعلم والتكنولوجيا والابتكار، فالمؤشرات التي ترتبط مباشرة بالابتكار إذ يتطلب البعض منها التحليل والبحث وبعضها الآخر يستهدف تقدير المحتوى التكنولوجي التي تخص المنتجات المصدرة بالنسبة إلى مجموع الصادرات، أما بالنسبة لمناهج تنفيذه تكون موضوعة، أما فيما يخص الصعوبات الي قد تنشأ عند تطبيق جميع مؤشرات الابتكار ولا يحتاج الامر إلى مزيد من التشديد على الحاجة إلى رصد موارد كافية لحيازة المعلومات المتصلة مباشر بخصائص قطاعية ووطنية معينة¹

ولقد بين دراكر² أن القياس الابتكاري هو أحد المقاييس الخمسة الأساسية لأداء المؤسسة مركزا في ذلك على المقارنة التاريخية، كما أن تومبترز اعتمد على المقارنة (T.Peters) بين ما هو محدد مسبقا وما هو منفذ كأساس للقياس حيث أوصى بوضع (أهداف للابتكار) في قائمة كل مدير وتقييم ما تحقق في فترات دورية.

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك 2003

ص31-34

² نجم عبود نجم مرجع سابق، ص206

المطلب الثالث: الابتكار وأساليبه

هناك جملة من الطرق والأساليب التي تمكن المؤسسة من البحث عن أفكار جديدة تسهل بها عملية الابداع والابتكار، وتصنف هذه الطرق حسب عدة معايير إحدى أهم تصنيفاتها تلك التي قدمها **J.choffray et F.dorey** حيث قسمها حسب بعدين هما مصدر الأفكار والمعلومات وطريقة الحصول عليها.¹

أولاً: تصنيف الطرق حسب السوق

في الحقيقة لا يوجد أسلوب محدد يلائم جميع الشركات التي تسعى إلى الابتكار المنتجات، بسبب إختلاف الظروف المحيطة بهذه الشركات وإختلاف نوع ونمط الصناعة التي تنتمي إليها، فقد بينت الدراسات أن هذه الأساليب تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات من خلال تطوير وتحسين المنتجات الحالية ومن تجارب الشركات في توظيف هذه الأساليب مايلي:

1. فرق الحوار: هي وسيلة تستخدم لمعرفة احتياجات السوق عن طريق اقتراح أفكار جديدة، بالإضافة إلى جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين والمحتملين للسلعة في فريق يترأسه قائد ينشط لدراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم، ثم يقوم بربط هذه الأفكار وردود الأفعال من أجل تكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع المستهلكين، وعليه فإن هذه القاعدة من المعطيات هي التي تمنح أفكارا جديدة لتطوير منتجات جديدة.
2. تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن: وهنا تظهر أهمية هذا الانتقادات المقدمة من طرف الزبائن أو المستهلكين بإعتبارهم الطرف الأساسي، والتي عادة ما تكون على شكل احتجاجات أو اقتراحات يرغب الزبائن في إضافتها للمنتج ، فتحليل هذه الانتقادات يسمح للمؤسسة بإيجاد أفكار من شأنها أن تطور رغبات زبائنها.
3. القيام باستجويات: هي عبارة عن أسئلة تشبه أسئلة الصحفيون في البحث حول مشكل معين، وقد تكون بصفة رسمية باستعمال استمارة خاصة ، أو غير رسمية يتم إنجازها من طرف رجال البيع وممثلي المؤسسة في الأسواق.

¹ Jean Marie et Françoise Dorey développement et gestion des produit nouveaux »,édit McGraw-Hill ,1983p34

4. **تحليل هيكل السوق:** تكون الطريقة الجيدة في الحصول على أفكار حديثة من خلال أخذ بعين الاعتبار فئات المنتجات المتشابهة التي لها نفس الخصائص التكنولوجية أو التجارية أو نفس معدل النمو.

5. **تحليل إدراك الزبائن وتفضيلاتهم:** ان المستهلك قبل شراءه لأي منتج يمر بعدة مراحل من النماذج النظرية التي تعمل على تصميم وهيكله سيرورة الشراء التي يقوم بها ، فالإدراك عنصر مهم ومحوري في عملية الشراء ، وبإمكان المؤسسة تحديده بدقة وتحليل الصورة المدركة لزبائننا من خلال عدة تقنيات من بينها سلام الاتجاهات والخريطة الإدراكية، والمهم أن التحليل المستمر لإدراكات الزبائن يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة.¹

ثانيا: تصنيف الطرق حسب الخبراء

وتصنف هذه الطرق حسب هذا المعيار إلى مايلي:

1. حلقات العصف الذهني

هي عن تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة حيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية.² ومن بعد ما يتبين الموضوع يطلب إبداء الآراء بكل حرية ودون خوف من النقد أو تقييم للفكرة ، حيث يتم تقبل وجمع كل الأفكار مهما كانت بسيطة للتدريس والتقييم ويستخرج منها الأفكار القابلة للإنجاز .

2. أسلوب الترابطات:

هي تقنية تم ابتكارها من طرف³ **William J.Gordon** وترتكز أساسا على محاكاة الحالات المشابهة، إذ يتم حل المشاكل وفقا للحلول المشابهة للمشاكل السابقة بتطبيقها على الفرد الواحد، لكن من الأفضل أن تطبق على مجموعة من الأفراد مجموعهم من 5 إلى 8 أعضاء لديهم كفاءات مختلفة ويقومون بدراسة هذا المشكل ومقارنته بوضعية مماثلة ثم حلها في الماضي وإسقاط وتكييف هذا الحل على المشكل المدروس.

¹ Jean Brilman « les meilleurs de management ».2eme tirage.edit.organisation ,1998 ,p153

²Yves chirouze Op .Cit,pp130-131.

³نجم عيود نجم ،مرجع سابق،ص 91

3. نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار":

هو عبارة عن نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة من خلال تكوين آلية خاصة بذلك، حيث يستطيع أي عامل تقديم أي اقتراح، وكل اقتراح يثبت نجاحه يؤجر صاحبه على شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه أو على شكل آخر يتم الاتفاق عليه.¹

4. تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها:

هنا نشمل التحليل بالنسبة للمؤسسات المبتكرة التي تتبع بيئتها بصفة مستمرة، وبالرغم من ان ليس هناك طريقة مثالية لتوقع تغيرات البيئة إلا أن المحاولات التي تقوم بها المؤسسة تكون مجدية لمعرفة كل ما يدور في بيئتها ويجعلها قادرة على ايجاد بعض الأفكار والحلول للمشاكل المتوقعة استنادا على الابتكار.

5. طريقة (Delphi) :

طورت هذه الطريقة من طرف (Utterback 1982)² وهي تشمل تحويل آراء وتوقعات فئة من الخبراء إلى قيم كمية قابلة للقياس بالاعتماد عليها كمعايير أو كنسب مرجعية في حل المشاكل، وتستعمل خصوصا في تحديد ومعرفة التطورات البيئية الخارجية للمؤسسة.

6. طريقة الوضع الأمثل:

وهي طريقة المناسبة والأمثل في دراسة خصائص ومزايا منتج على الأقل ومحاولة تخيل واقتراح منتجات جديدة تجمع بين المنتوجين في نفس الوقت.

7. حلقات الجودة:

هي عبارة عن فريق مجموعهم من 6 إلى 12 فرد ويجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة لتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتج أو النظام بالاضافة إلى اقتراح التجديدات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة.

ثالثا: تصنيف الطرق حسب نشاط البحث والتطوير

إن وظيفة البحث والتطوير هي عبارة عن وظيفة مهمة وفعالة للمؤسسة المبتكرة في تحقيق أهدافها وتناسق وظائفها الداخلية للمنتجاتها الداخلية، فهي تخصص مصالح خاصة بالإبداع

¹Slaimi Ahmed : «pratique et étude comparative des système de suggestion a l'innovation dans le secteur industriel »(revue perspective),URTSD Université d'Annaba ,N°2 Décembre 1996,p30

² Jean Marie et Françoise Dorey Op.Cit.p43

والابتكار ومهمتها الأولى تكمن في إيجاد الأفكار وتنفيذها، إلا أن الطرق التنظيمية لإيجاد هذه الأفكار تختلف حسب تنظيم كل مؤسسة¹.

المطلب الرابع: أساليب تنمية الابتكار في المؤسسة:²

إن أهمية الابتكار المؤسسي تتبع من أنه هو أساس إنطلاق المؤسسة نحو الإستقرار ، والنمو، وذلك من خلال العمل على إستغلال كافة القدرات والإمكانات المتاحة ، مع وجود محركات إستراتيجية تساهم في دعم نشاط التفاعل بين مختلف الموارد، كما أن الإدارة سوف تعجز المؤسسة معها عن إستغلال الفرص بشكل فعال، بل وإنه من الممكن أن تتحول تلك الفرص إلى تهديدات لها.

وتتمحور المهارة المؤسسية في توفير عوامل الدعم النفسي المحفزة، أو المعنوي والمادي لكافة المستويات الإدارية وذلك لسببين أولهما من أجل الإحتفاظ بالكفاءات البشرية المدربة، وثانيهما تطوير هذه الكفاءات من أجل تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

إن من أهم مميزات المؤسسة حاليا هي قدرتها على بناء المعارف والمعلومات التي تتبع من البيئة، ونتيجة لذلك فإن العناية بمجموع الأفراد والجماعات على أساس الابتكار ، تتم من خلال قيام المؤسسة بعمليات توليد الأفكار والمعارف التي تدفع نحو تطوير آليات ووسائل الأداء الذي يحقق ما ترضاه المؤسسة من أهداف وتوصلها إلى تحقيق الإستراتيجية المطلوبة. ونميز منها:

1- المحركات الإستراتيجية للابتكار:

من أجل تقوية الابتكار فلا بد على المؤسسات أن تشجع الأفراد، على تطوير طاقاتهم الإبتكارية وتزويدهم بالمواقف التي تعمل على تشجيع المجموعات على التفكير الإبتكاري، حيث يمكن وصف المؤسسات بأنها حيوية ونشيطة، كما أنها تسمح للعاملين في الخوض في المخاطر، ومن الأساسي تطوير القدرة على التفكير الإبتكاري بالممارسة، لذلك هناك بعض التكتيكات التي تستخدم في تطوير التفكير الإبتكاري مثل " الإستماع، التفكير الجزئي والمنطق"³، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة

¹Jean Marie et Françoise, IbiD. p43

²بحث "تنمية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة د.زينب حوري، د:ساسة خضرواي

³ [http:// henanaonline.com](http://henanaonline.com)

على الابتكار من خلال مكافأة القرارات الإبتكارية 'شركة تويوتا' اليابانية مثلا تتلقى 1500000 إقتراح سنوي يتم تطبيق 98% منه، ويكرم الموظف ماديا ومعنويا¹ إن المؤسسات المتميزة تعتمد على النظرة المستقبلية لمجمل أعمالها، لذلك لا بد لها من مراعاة وجود آليات إبتكارية ، ومحركات إستراتيجية تتمتع برؤية مستقبلية للأهداف بواسطة " تشجيع الموظفين المبدعين، والإهتمام بالملتقى النهائي لخدماتها لتلبية إحتياجاتها وتطويرها بما يتناسب مع توقعاتها، والنتيجة الأساسية للتغيير ذات المعنى واحد هو أن إمكانات الإنتاج والخدمات أصبحت غير محدودة"

لذلك فإن الإبتكار يوفر على مستوى الإدارة مايلي:

- القدرة على التخطيط الإستراتيجي.
- بناء ثقافة مؤسسية.
- المنهجية العلمية في العمل.
- التوجه نحو الفكر الإداري في الأداء.²

وتحدد عناصر الإبتكار في المؤسسات الرائدة في "التخطيط الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي، بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة"³

2- البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبتكارية:

إن مقومات البيئة الإبتكارية تتدخل في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري، بحيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس بصمة الإبتكار في المؤسسة من أجل إيجاد النظم والأساليب التي تجعل للعملية الإبتكارية قيمة وظيفية تمثل إهتماما مشتركا لدى العاملين من خلال نظام مؤسسي يقوم على المشاركة، وتأصيل الإتصال المفتوح، وإعتبار التدريب واجبا وظيفيا يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية وكفاءة مرتفعة.

3- الثقافة المؤسسية المشجعة على الإبتكار:

إن الإلتزام الوظيفي يتمثل في قبول العاملين لأهداف المؤسسة وقيمها، والرغبة في العمل فيها والإستمرار بها من أجل إستثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة، ذلك أن الرضا هو شعور الفرد

¹ [http:// www.annabaa.org/-](http://www.annabaa.org/)

² <http://www.mmsec/ar/m3-Files/creative-est.htm>

³ <http://www.reefnet.gov.sy/>

إتجاه عمله وظروفه بحدوث علاقة بينه وبين الإنتماء، فهذا الأخير هو العامل الذي يحدد مدى إستجابة الفرد نحو المؤسسة.

إن بناء الثقافة الإبتكارية يعني الإهتمام بالعناصر الآتية: الإختيار، والبحث، والمكافأة، وبناء على هذا يتطلب بناء الثقافة الإبتكارية التأكيد على:

- ✓ غرس الإلتزام في الفلسفة العامة والأهداف.
- ✓ مكافأة الجدارة(الكفاءة) وتطوير ومكافأة المتميزين في المواقع الهامة.
- ✓ المحافظة على التماسك من خلال دعم الإلتزام والكفاية عن طريق جذب وتطوير، وإبقاء الفرد الكفاء والتمسك به¹

4- القضاء على معوقات الإبتكار:

إن العمل على تشجيع أساليب الإبتكار في المؤسسة معناه التعرف على معوقاته، التي تقلل من إندفاع الفرد نحو التفكير الجديد أو تعطيل بعض القدرات الفكرية لديه، إذ أن تراكم المعوقات المؤسسية للإبتكار نتيجة ميل المؤسسات إلى وجود وعي جماعي يتقبل به بعض الأفكار المعينة دون غيرها، والمعوقات هي كما ذكرناها سلفاً ، ولهذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى القضاء على مصادر المعوقات حتى يتمكن الإبتكار من الظهور، في إطار تنمية حاجات المؤسسة إلى مهارات عالية، وتعيين مديرين مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعة من أجل تحدي الأفكار البالية والأساليب التعسفية وإنتهاج إستراتيجية إبتكارية تحقق البقاء والديمومة للمؤسسة في سوق التنافس.

المطلب الخامس : البعد الإستراتيجي للإبتكار في تنمية أداء المؤسسة²:

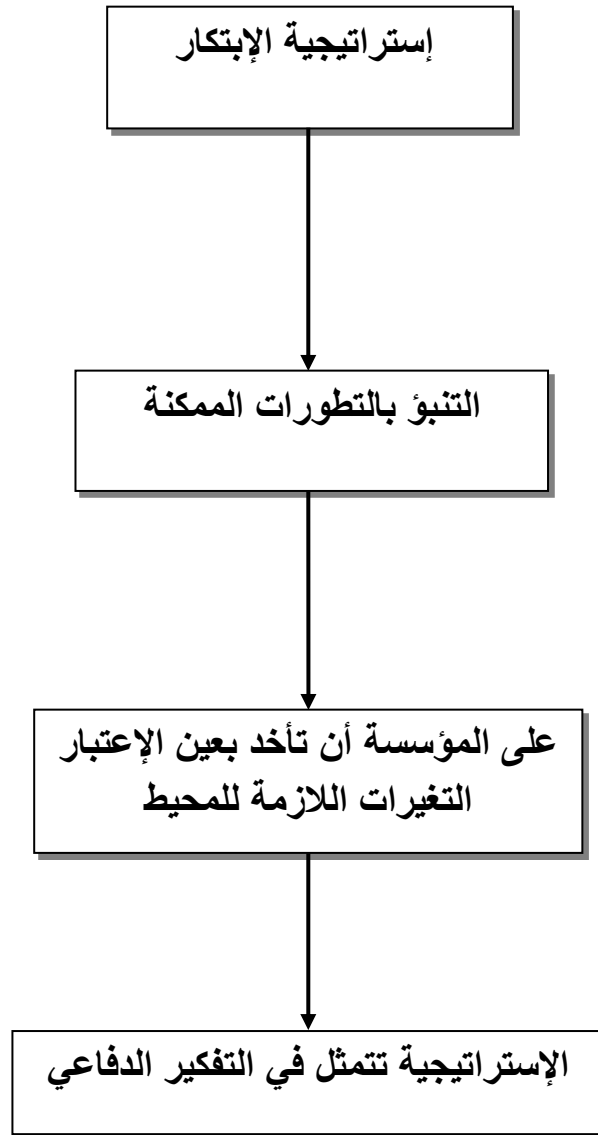
إن نجاح المؤسسة يستلزم عليها أن تكون في مقدمة منافسيها سواء من ناحية التكاليف، السعر، الجودة، أو الخدمة.

فالمؤسسة تعتمد على إستراتيجية الإبتكار بالدرجة الأولى، لأن هذه الأخيرة تسمح أن تكون تكاليفها داخل البيئة التنافسية من خلال التجديدات التقنية، والتجارية، وحتى التنظيمية منها، فلهاذا تلجأ معظم المؤسسات إلى صياغة إستراتيجية الإبتكار التكنولوجي من أجل خلق فرص عرض جديدة تهدف إلى إستمرارية التنافسية، كون البيئة الصناعية تبدو وكأنها مستقرة، لكن الواقع يبين أن بنية السوق أو الصناعة ضعيفة جدا وهشة ، والتبديل فيها يكون منبع لفرص كبرى للإبتكار،

¹محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، مطابع الرأي، عمان 1994 ص386
²الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من إعداد الأستاذة بلخضر نصيرة ،وبن حليمة هوارية جامعة تيارت "الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسة"

فعند تغير قواعد السير داخل صناعة معينة يحدث خلل يمكن أن يحول دون أن تصبح عبارة عن تهديدات، وبالمقابل تشكل فرصا للمؤسسات الأخرى والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): إستراتيجية الابتكار وعلاقتها بالمحيط



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إستراتيجيات الابتكار

فالابتكار التكنولوجي يعتبر من أهم العوامل المحددة للكفاءة التنافسية للمؤسسة، وذلك لما له من أثر على التكاليف والسعر وعلى صورة المؤسسة، كما أن العلاقة الموجودة بين القدرة التكنولوجية والأداء قائمة وواضحة، وتعبّر عن الأداة التي تستطيع المؤسسة من خلالها القدرة على التنمية عن طريق عنصرين مهمين هما:

❖ العنصر الصلب:

يتمثل في قاعدة الصناعات للآلات والمعدات، أو صناعة السلع الرأسمالية، ومختلف الوسائل التقنية التي تسهل الأعمال وتساعد على إتقانها.

❖ العنصر الناعم:

يتمثل في المعلومات والمعارف التي يختارها البشر العارفون الماهرين، لذلك لا بد من تفعيل مقومات القدرة التكنولوجية عن طريق روح الابتكار فيها.

ولقد أظهرت الدراسات البيانية أن المؤسسات ذات المستوى العالي في الأداء هي التي تتميز بمنتجات فريدة ومبتكرة حيث تتمكن من النفاذ إلى الأسواق الجديدة من خلال زيادة حصتها في السوق والرفع من رقم أعمالها وأرباحها، وبالتالي مساهمة القدرة الابتكارية للمؤسسة في التأثير على قدرتها التنافسية في السوق.

كما ولوحظ كذلك أن النمو الإقتصادي يخصص جزء منه في تحقيق الابتكار، والإبداع، والتجديد نأخذ على سبيل المثال في إيطاليا لوحظ أن الشركات الصغيرة أدت دورا رائدا في مجال الابتكار خلال السبعينيات، وإعتبرت بمثابة محرك ديناميكي من حيث النمو والعمالة.

وإذا أردنا الوقوف على واقع الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الإقتصادية فنجد أن الجزائر كغيرها من الدول النامية تعاني هي الأخرى ضعفا في هذا الميدان بحيث تبقى عاجزة عن أداء مهامها في توفير المناخ الملائم لتشجيع الابتكار التكنولوجي وهذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها مايلي:

- ✓ ضعف العلاقات الموجودة بين الهياكل للجامعات، ومراكز البحث العلمي خاصة مخابر البحث والتطوير، هذا ما أثر عليها وجعلها غير متماشية مع واقع ظروف البلد.
- ✓ ضعف الحواجز المادية، والمعنوية المساعدة للأفراد والمؤسسات على الابتكار.
- ✓ ضعف علاقة الدولة بالمؤسسات الصناعية، ومراكز الابداع والابتكار.

المبحث الرابع: الإبتكار وسياسات نقل التكنولوجيا

المطلب الأول: تعريف الإبتكار التكنولوجي:

يقصد بالإبتكار التكنولوجي هو "وضع المعارف العلمية موضعاً أمثل للحصول على نتيجة أفضل وتطبيق للعلم وسائر المعارف الأخرى التي يترتب على إستخدامها نتائج جديدة في زمان ومكان معين".

إن الإبتكار التكنولوجي بهذا المعنى يعبر عن النظام المتكامل من المعرفة والمعلومات، والإبداعات والإختراعات، ومجال تطبيقاتها و تطوير العمليات والمنتجات، وأيضاً المعدات والتجهيزات والآلات، ومواضيع العمل المختلفة، والخدمات الإنتاجية، والقدرات التنظيمية في شكل متكامل ومتربط وبفعالية مع الخصائص النوعية الإقتصادية والإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية والأهداف التي تسعى إليها.

فمع رعاية الروح العلمية وتطوير المنهجية العلمية يحقق البحث العلمي نجاحات باهرة على صعيد تطبيق منجزاته في مجالات الإنتاج، والتسويق، والتوزيع، خصوصاً بعد أن تم إقحامه في مجال التطبيق، وقصر المدة الزمنية التي تفصل بين الوصول إلى الإكتشاف وبين تنفيذ العلم، وبسبب ذلك تتم التغيرات والتجديدات في كافة إنجازاتها العلمية الإنتاجية على صعيد إستخدام البدائل التكنولوجية الأكثر فعالية من عناصر الإنتاج، لتحقيق الوصول إلى مختلف المدخلات، والمنتجات الجديدة، والتقنيات المتعددة والمتباينة¹.

المطلب الثاني: معايير قياس الإبتكار التكنولوجي

إن هناك جملة من المحددات التي من خلالها نستطيع معرفة حجم الإبتكار التكنولوجي ويمكن حصرها فيما يلي:

1. نفقات البحث والتطوير :

ويعتبر هذا العنصر من أهم المحددات، كما أنه يستعمل بشكل واسع لقيمة البحث، والتطوير كمقياس للإستثمارات في الإبتكار، ويشير Gun et Whewell في سنة 1999 إلى أن القطاع الصناعي بكندا لم يخصص سوى 0.99% من الناتج القومي الصافي للبحث والتطوير، بينما تخصص الولايات المتحدة الأمريكية 1.96%، أما اليابان فتخصص 2.01%،

¹بودلال علي(2005): " مفهوم الإبتكار التكنولوجي وإشكالية التحكم في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الإقتصادية الوطنية" منشورات ومجلة العلوم الإقتصادية جامعة سيدي بلعباس ص 103-117.

وعليه فالإنتقاد الوحيد الموجه لهذه المنهجية هي إعتادها على قياس خارجي للإبتكار، وليس تعداد أو قيمة للإبتكارات الحقيقية الناتجة. ويلاحظ أن معظم البحوث التي تقوم بها المؤسسات، خاصة المؤسسات الكبيرة (يكون فيها تعداد مستخدميها أكثر من 1000 عامل) والتي تستحوذ على 80% من البحوث، وعند مقارنة إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير نجد مفاجئات كبيرة، فشركتا جنرال موتورز وفورد مثلا تتفقا معاً أكثر مما تتفق فرنسا، كما أنه من بين المؤسسات العشر الأولى في العالم التي تتفق على البحث والتطوير نجد أربع شركات أمريكية وثلاثة يابانية وشركتين ألمانييتين ، أما القطاعات الأكثر استثمار في البحث والتطوير فهي قطاع الطيران، الفضاء، الكمبيوتر، الصيدلة، الاتصالات والسيارات.

2. عدد براءات الاختراع :

تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبتكار التكنولوجي، كما يمكن أن تمثل عدد براءات الاختراع مؤشر جيد له باعتباره منتج البحث والتطوير. وأيضا لمعلومات براءات الاختراع إمكانية إعطاء معلومات مضللة في الجانب الاقتصادي، فأولا الإبتكار التكنولوجي يخص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية وليس فقط إنتاج الأفكار، لذلك فإن عدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عال من الإبتكار التكنولوجي، أما ثانيا فإن المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا جديدة، وتخشى من منافسيها تقوم دائما بتطبيق ما يسمى بتشويش براءات الاختراع.

3. تعداد الإبداعات التكنولوجية :

إن تعداد الإبداعات التكنولوجية هي عبارة عن قائمة من الإبداعات الآتية من مختلف المؤسسات، وتكون مستخلصة من تحقيق شامل لذلك يجب أن تمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج، ويستطيع من خلالها القائمون على التحقيق، ووضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ، كما أنهم يستهدفون من ذلك المؤسسات الصناعية أو الدول.

وفي الواقع فإنه يوجه إنتقادا لهذا التعداد العشوائي الذي تتميز به الإبداعات التكنولوجية والواجب على القائمون القيام بالتحقيق وتحديد ماذا يمثل الإبتكار التكنولوجي وما لا يمثل، إلا

أنهم عادة ما يفصلون بين الإبتكارات التكنولوجية المهمة وغير المهمة، ونشير في الأخير إلى أن التعداد في الإبتكارات التكنولوجية معلومة ومهمة وغير متوفرة في معظم الدول.

المطلب الثالث: الخصائص الأساسية لسياسات الإبتكار ونقل التكنولوجيا:

- إن سياسة الإبتكار جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العلمية، لذلك يتطلب التسليح بـ¹:
- التنسيق الجاد للإصلاح الهيكلي لأسواق المنتجات والعمل ورؤوس الأموال.
 - التفتح على التيارات العالمية للإبتكار والأشخاص والأفكار.
 - تحسين تسيير القاعدة العالمية وذلك بإضافة المرونة على هياكل البحث وتكثيف التعاون بين الجامعة وقطاع الصناعة.
 - تكثيف الدعم المالي للبحث والتطوير الصناعي، بإزالة العقبات التي تعترض تطوير آليات السوق كرأس المال المخاطر الذي يساهم في تمويل الإبتكار، كبديل أو مكمل للدعم التقليدي للبحث والتطوير.
 - تسهيل خلق شركات جديدة تهدف إلى التقليل من العقبات على مستوى القوانين والإعلام والتمويل .
 - تعزيز سياسات الإبتكار عن طريق:
 - ✓ تحسين التقنيات والآليات التنظيمية الخاصة بالتقييم.
 - ✓ إزالة العقبات أمام التعاون التكنولوجي الدولي ، مع ترك لمسات الشفافية على القوانين المسيرة والمنظمة لمساهمة الأجانب في البرامج الوطنية للبحث والتطوير، وكذا خلق صيغة قانونية مؤكدة لحقوق الملكية الفكرية.
 - ✓ إدخال آليات وتقنيات جديدة لدعم الإبتكار ونشر الثقافة التكنولوجية، بتشجيع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

¹ عبد الحكيم بن نكاع، "متطلبات النهوض بالإبداع والإبتكار" مدير التقييم الصناعي التطلع عليه عبر الانترنت من خلال الموقع: WWW.Kantakji.Com

المطلب الرابع: أثر الابتكار التكنولوجي على المؤسسة :

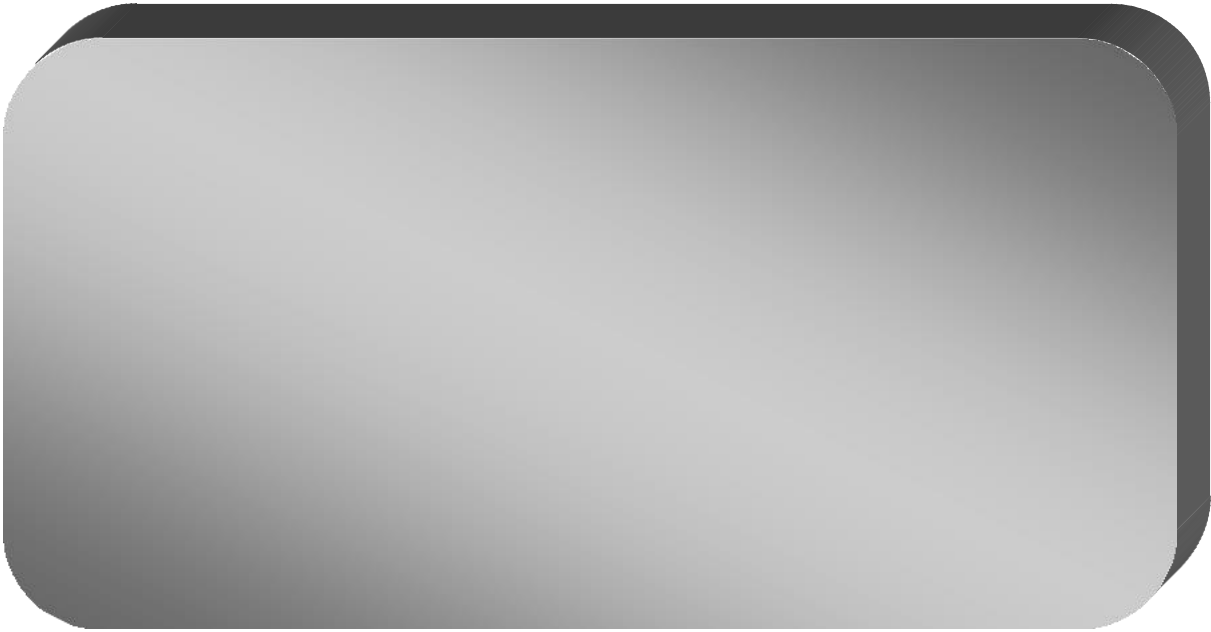
يعتبر الابتكار التكنولوجي بعدا إستراتيجيا جديدا للمنافسة وفي مايلي سوف نستعرض بعض آثاره وهي كالآتي:

- إستعمال التقنيات الجديدة المبتكرة التي تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية وتقليص التكاليف، وتحقيق الجودة العالية.
- مقدرة الابتكار التكنولوجي على التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير.
- الإنخفاض الكبير في تكلفة النقل والإتصالات التي تؤدي إلى تطوير إندماج أسواق المال الدولية وتسارع حركة العولمة.
- الابتكار التكنولوجي هو محرك التطور والتقدم، لأنه السلاح الأساسي للمؤسسات الرائدة في هذا المجال.
- عكس الابتكار التكنولوجي لمستوى أداء الموارد البشرية ودورها في إكتساب مزايا تنافسية.

خلاصة الفصل الأول:

لقد خصص هذا البحث من أجل التعرف على مختلف المفاهيم الأساسية للإبتكار وتوضيح وتبيان أنواع الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الإقتصادية المصدرة منها إنتهاجها لتحقيق التنافس والبقاء والديمومة بالإضافة إلى البحث عن مؤشرات التي ترتبط بالبحث والتطوير بجهود الإبتكار التكنولوجي بحكم دوره الفعال في إنتاج المعرفة وتوطينها وإستخدامها ونظرا لمساهمة الهامة في الإسراع لرفع معدلات النمو الإقتصادي ودعم التنمية المستدامة وكسب قوة تنافسية في سوق الأعمال ولذلك يمكن استخلاص مايلي:

- ✓ الإبتكار هو فكرة جديدة أو منتج جديد، أو عملية جديدة بشرط إمكانية عدم حدوث التجديد لنقول عنه دائما إبتكارا وإنما إعتبار أي تغيير ولو كان طفيفا يمكن تسميته إبتكار.
- ✓ تعدد استراتيجيات الإبتكار ونتائج استخداماتها التي تحقق الهدف المرغوب للمؤسسة الإقتصادية بتمكنها من التميز على منافسيها.
- ✓ الإبتكار هو عبارة عن إستراتيجية إنتاجية تنافسية خصوصا في مجال الإنتاج والعمليات.
- ✓ تشييد منظمات إبتكارية هدفها رسم خطط وبرامج إبتكارية تكسب المؤسسة ميزة تنافسية في ظل العولمة واقتصاد السوق.
- ✓ الإهتمام بالإبتكار التكنولوجي من أجل تحسين منتجات المؤسسة، وأساليبها الفنية، وتدعيم قدرتها الإبتكارية بشكل يحقق لها ميزات تنافسية تسمح لها بالبقاء ، واكتساب مواقع قوية في الأسواق الدولية.
- ✓ بناء قاعدة ذاتية حقيقية تبحث عن أنماط تمويل فيها الإبتكار التكنولوجي ، لإحداث التراكم الداخلي لرأس المال والتكنولوجيا من أجل إحداث تغيرات هيكلية إيجابية تعمل على خلق جو يمكن كل فرد ومؤسسة من الإبتكار والإبداع والتجديد.
- ✓ مساهمة الإبتكار في التنمية والإقتصاد خاصة بعد تحديد مؤشرات قياسه بإستخدام أسواق يتم فيها إبتكار منتجات جديدة.



تمهيد الفصل الثاني:

التنافس والتنافسية مصطلحان يحتلان مكانة هامة في عالم يتميز بالتغيرات والأحداث الجديدة وعصر التقدم والتكنولوجيا، إذ أصبح للتنافسية هيئات وإدارات وإستراتيجيات ومؤشرات تقاس بها في مختلف دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر أن التنافسية الإقتصادية إذا إنخفض مستواها وقلت نسبتها فإن هذا يمثل تهديدا للأمن القومي للبلاد، ولذلك فلم تعد التنافسية عاملا يقتصر وجودها على الشركات لضمان بقائها وديمومتها بل أصبحت ضرورة للدول التي تطمح لإستدامة وزيادة مستوى معيشة أفراد مجتمعها ومدى مشاركتهم التقدم العلمي.

وإستنادا لذلك فإن الإهتمام بمناخ التنافس كان له تأثيرا كذلك على التغيرات الحاصلة على النشاط البشري بمختلف جوانبه فقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرا وتطورا واسعا في الفكر الإقتصادي المرتبط بموضوع البحث فوجد التطورات في نظريات النمو والتجارة بالإضافة إلى التغيرات التي طرأت على نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين وبروز نظرية إدارة الجودة الشاملة.

وعليه فإن هذه التغيرات الجذرية المتعاقبة على مستوى الإقتصاد العالمي ولدت فرصا عديدة ووضعت تحديات كبيرة للدول النامية، ولا سيما من خلال إجبارها على إعادة تنظيم هياكلها الإنتاجية وتحسين كفاءتها بغرض الوصول إلى أسواق دولية ، وعلى هذا الأساس يقسم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

✻ المبحث الأول: عموميات حول التنافسية.

✻ المبحث الثاني: تحديد بيئة عمل المؤسسة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

✻ المبحث الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية.

المبحث الأول: عموميات حول التنافسية

أصبحت عبارة التنافسية تثير جدلا واسعا نظرا لعدم ضبط مفهومها، ويظهر هذا الإتساع في المؤشرات التي تستخدم في كل نشاط يشمل الإقتصاد والمجتمع وعلى إثر ذلك حدث تحول في المفاهيم من مفهوم الميزة النسبية التي تتمثل تقليديا في ما تمتلكه الدولة من موارد طبيعية ويد عاملة رخيصة وعامل المناخ، إضافة إلى الموقع الجغرافي متجها نحو مفهوم الميزة التنافسية التي تعرف بعدم حاجة البلد لميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق الدولية من خلال الإعتماد على عناصر أخرى منها: التكنولوجيا، والعنصر الفكري في الإنتاج، نوعية المنتجات، ودراسة حاجيات ورغبات المستهلكين.

المطلب الأول: تعريف عامة للتنافسية

حظي مصطلح التنافس بإهتمام واسع ومتزايد لذلك يصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح ، وإذا تطرقنا إلى الكتب والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع فإن هذا المصطلح يرتبط بعنصرين مهمين هما:

أولا: بروز قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1981-1987 وزيادة المديونية الخارجية.

ثانيا: نتيجة ظهور النظام الإقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينيات.

أما بالنسبة لتعريف التنافسية فقد عرفها (Andra Tysom Laura) بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه إختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية"¹.

وبالتالي فإن تعدد تعريف التنافسية وإختلافها بإختلاف موضوع الدراسة سواء أكان مؤسسة أو قطاع أو دولة ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

1- **على مستوى الدولة:** تختلف التعاريف فلا يوجد تعريف محدد ومن بين هذه التعاريف

نميز ما يلي:

¹ سملاي يحضيه"أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير جامعة الجزائر 2005 ص04

المنتدى الإقتصادي العالمي: يعرف التنافسية "على أنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة".

كما أن التنافسية من وجهة نظر **المنتدى** تركز بالدرجة الأولى على قدرات المدن على الإنتاج التنافسي فحسب تقرير سنة 2014/2015 للمنتدى الذي يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المدن في خلق البيئة التنافسية باعتبارها شريان الحياة ومحددات ثروات الأمم، ولهذا السبب فقد قرر برنامج الأعمال العالمي للمنتدى الإقتصادي العالمي بالقيام بنشر دراسة حول قدرة المدن التنافسية بإستخدامها للمدخلات الوسيطة بكفاءة عالية لدفع عجلة النمو الإقتصادي المستدام، إذا جاء التركيز على المدن باعتبارها ومنذ عام 2010 يقطنها أكثر من نصف سكان العالم ويشكلون نسبة تصل إلى أكثر من 80 في المائة من الناتج المحلي، اما بالنسبة للعالم ووفقا لتقرير الأمم المتحدة فإنه سينتقل إلى المدن الرئيسية إضافة إلى سكانها الحاليين المقدرين بـ2.5 مليار شخص محددة من المناطق الريفية بحلول سنة 2050 هذا دلالة على توافد مستهلكين جدد لهذه المدن وبالتالي مساهمتهم في القيم المضافة لكافة القطاعات الإقتصادية التي تهدف إلى رفع معدل النمو.

مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: تعرف بأنها "مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط".

أما فيما يخص مجلس التنافسية فإنه يركز على آليات الإنتاج الحديثة ويعتبر أن قدرة الدول على الإنتاج بكفاءة أعلى من خلال تحسين الإنتاجية واستعمال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الإنتاج والتنظيم العالي لإدارة الإنتاج والتخزين المناسب للمنتجات والسلع الوسيطة من أجل رفع جودة المنتج وطرحه في الأسواق العالمية والمحلية وفق مرونة عالية، إضافة إلى التركيز على بيع منتجات عالية للتصنيع وضمان الحصول على عوائد أكبر من أجل جذب الإستثمارات الأجنبية.

تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية: التنافسية الدولية هي: "القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية"¹.

¹حجاج عبد الرؤوف" الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها" دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي " كلية التسيير والعلوم الإقتصادية تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة 2007/2006 ص07.

واخير وليس آخرًا فيما يخص منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فهي لا تختلف اختلافًا كبيرًا عن وجهة نظر معهد التنافسية إذ تعرف على أنها قدرة الدول على الزيادة من حصتها في السوق العالمية من سلع تنتجها بكفاءة عالية إضافة إلى خدمات تقدمها في ظل المنافسة العالمية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وبالتالي رفع مستوى دخل الفرد الحقيقي.

وبذلك يعتبر تقرير التنافسية الدولية العالمية مؤشرًا من بين المؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية للدول وهو ما يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس بسويسرا.

ووفقًا للتعريف السابقة فإن تنافسية البلد يمكن أن تنطلق من إعتبار النمو ليس هدفًا وحيدًا وإنما في الغالب لا بد من الإهتمام بالتشغيل والإعتبرات التنموية الأخرى التي لا تهتم بها المؤسسات، فالمؤسسة الاقتصادية تعمل على ممارسة نشاطاتها في بيئة وطنية محددة وخاصة بالدول

2- **على مستوى قطاع الصناعة** : إذا تداولنا الكلام عن قطاع صناعي معين مثلًا، فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي فإنه من المهم تحديد القطاع بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة لصناعة ما قد لا تكون متلائمة مع ظروف الإنتاج.

أما فيما يخص التنافسية فيمكن تعريفها بأنها: " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم وحماية الدولة وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة"¹.

فالتنافسية على مستوى الصناعة أو نشاط ممارس تقاس على أساس تفوقه على الأنشطة الأخرى ويمكن حصرها فيما يلي²:

- جودة أفضل ومواصفات قياسية أرقى.
- قدرة المنتجات على إشباع الحاجات المتنامية.
- استخدام التكنولوجيا المتطورة وخدمات ما بعد البيع.
- كما يمكن كذلك قياس تنافسية قطاع صناعي معين على أساس:
- الربحية الكلية للقطاع.
- الميزان التجاري للقطاع.
- تكلفة وجودة المنتج على مستوى الصناعة.

تاريخ التصفح: 2015/10/24 <http://WWW.Competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph>

² محمد أحسن الخضيري، صناعة المزايا التنافسية الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر 2004 ص 86

➤ محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج.

وهو ما يؤدي حتما إلى انطلاق الصناعة على مختلف المستويات الربحية والآفاق المتسعة مشكلة بذلك شكلا من أشكال التجانس، والتوافق وهو ما يمنح مجال الصناعة تألقا وازدهار كبيرا خلافا على الميادين الأخرى.

3- على مستوى المؤسسة : يمكن تعريفها كالاتي هي: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية) العمل، رأس المال، التكنولوجيا¹".

كما تعرف بأنها قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها الشركة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع الشركة فتطوير بناء القدرة التنافسية لأي مؤسسة على المستوى العالمي أو المحلي يمكن النظر إليها باعتبارها هدفا، و استثمارا أو إستراتيجية وتكتيكا في نفس الوقت فوجودها يضمن البقاء والديمومة للمؤسسة.

وبناء على هذه التعاريف يمكن إستخلاص وجود علاقة تنافسية على مستويات الثلاثة هي علاقة تكاملية فأحدهم يكمل الآخر ولا يمكن الوصول إلى قطاع من دون وجود قطاع آخر فهذا يكسب قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لإكتساب ميزة تنافسية على الصعيد الدولي والوصول إلى مستوى رفاهية في معيشة الفرد داخل المجتمع.

المطلب الثاني: مقاييس التنافسية العالمية ومميزاتها

إن العديد من الجهات الإقليمية والدولية تصدر تقارير عن التنافسية العالمية من بينها الدولية العربية التي أصدرت تقارير خاصة بمؤشراتها التنافسية والإجراءات التي تتخذ من أجل تحسين تنافسياتها ونأخذ تقرير التنافسية العالمية **The Global Competitiveness Report** هو عبارة عن تقرير سنوي صدر منذ 2004 حيث يركز على دمج متغيرات الاقتصاد الكلي والجزئي وجوانب من بيئة الأعمال في مؤشر واحد، إضافة إلى تقديمه تقارير على قدرة الدول على توفير مستويات عالي من الرخاء للأفراد الذين بدورهم يعتمدون على إنتاجية الدول بإستخدام مواردها المتاحة، ويستند على نحو 110 من المتغيرات يشكل ثلثها من مساحة الرأي للمدراء التنفيذيين

¹حجاج عبد الرؤوف مرجع سبق ذكره ص10.

الممثلين لقادة الأعمال في بلدانهم أما الثلث المتبقي فهو مستمد من مصادر متاحة للجميع كالأمم المتحدة وصندوق النقد والبنك والدوليين وترتب في اثنا عشر دعامة رئيسية تمثل أهم العوامل في قياس القدرة التنافسية والشكل التالي يوضح ترتيب الدول العربية:

الجدول رقم رقم (04) : ترتيب الدول العربية في تقرير التنافسية العالمية

الترتيب	الدول	
	عربيا	دوليا 2013-2014
01	قطر	13
02	الإمارات	19
03	السعودية	20
04	عمان	33
06	الكويت	36
07	البحرين	43
08	الأردن	68
09	المغرب	77
10	تونس	83
11	الجزائر	100
12	لبنان	103
13	ليبيا	108
14	مصر	118
15	اليمن	145

المصدر: المنتدى الإقتصادي العالمي، تقرير التنافسية العالمي 2014-2015

1-2 الكتاب السنوي للتنافسية World Competitiveness Yearbook

يصدر هذا الكتاب عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية¹ IMD حيث يوضح هذا الكتاب قدرة الدولة على خلق البيئة لشركاتها الوطنية لأجل تعزيز قدراتها مما يجعلها منافسة في الأسواق العالمية واحتلالها مراكز أولى ويقسم كتاب التنافسية إلى عدة عوامل أساسية نميزها كالآتي:

✓ الأداء الاقتصادي

✓ كفاءة الحكومة

✓ كفاءة الأعمال

✓ البنية التحتية

يضم الكتاب 20 فرعا حيث يشتمل على 300 معيار يستخدم البعض منها في أكثر من مؤشر كما يستخدم بعض البيانات الأساسية كالناتج المحلي الإجمالي في تحليل القدرة التنافسية و يعطي لها وزنا يمثل ثلثي الوزن العام ويمكن الحصول عليها بسهولة من المواقع الدولية كمؤشر لمعدل النمو الحقيقي

2-2 تقرير التنافسية العربية Arab Competiveness Report

صدر هذا المعهد² تقارير منذ سنة 2003 عن التنافسية في الدول العربية ومقارنتها مع بعض الدول من عدة أقاليم في العالم، وآخر تقرير صدر عنها في سنة 2012 وينقسم هذا التقرير إلى مؤشرين رئيسيين هما: مؤشر التنافسية الجارية ومؤشر التنافسية الكامنة.

2-3 تقرير ممارسة أنشطة الأعمال Doing Business Report

يصدر هذا التقرير³ عن البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية منذ سنة 2003 ، حيث يوضح دور الحكومات والإجراءات العامة والتشريعات المنتهجة من أجل تحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية وتسهيل الأعمال المتعلقة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، ويصنف التقرير اقتصاديات العالم في 10 مجالات أساسية نأخذ على سبيل المثال: بدء النشاط التجاري واستخراج تراخيص البناء والحصول على الكهرباء وتسجيل الملكية والحصول على الائتمان وحماية المستثمرين ودفع الضرائب وإنفاذ العقود وتسوية حالات الإعسار والتجارة عبر الحدود ، وفي

¹ <http://www.imd.org/wcc/wcy-world-competitiveness-yearbook>

² <http://www.arab-api.org/ar/>

³ <http://www.doingbusiness.org/reports2014>

2014 صدر تقرير عن بيئة الأعمال يبين أن دولة الإمارات العربية المتحدة قد حلت بالمركز الأول عربيا والثالث والعشرون عالميا والمملكة العربية السعودية في المركز الثاني عربيا والسادس والعشرون عالميا والجدول التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(05):ترتيب الدول العربية في تقرير بيئة الأعمال

الترتيب		الدول
دوليا 2014	عربيا	
23	01	الإمارات
26	02	السعودية
46	03	البحرين
47	04	عمان
48	05	قطر
51	06	تونس
87	07	المغرب
104	08	الكويت
111	09	لبنان
119	10	الأردن
128	11	مصر
133	12	اليمن
149	13	السودان
151	14	العراق
153	15	الجزائر
158	16	القمر
160	17	جيبوتي
165	18	سورية
187	19	ليبيا

المصدر: تقرير بيئة الأعمال 2014، البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية

وقبل التطرق إلى مجال المنافسة والقدرة التنافسية والتعرف على مؤشرات قياسها لابد أن نحدد الفرق بين مصطلح التنافس والتنافسية فالتنافسية هي قدرة البلد على تصريف بضاعتها في الأسواق الدولية أما المنافسة فهي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني وبالتالي شروط التي تصف السوق المعنية، إذ يعتبر كل من التنافس والتنافسية عنصران أساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية.

ثانيا: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى ¹:

(1) التنافسية بحسب الموضوع : وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

1-1- تنافسية المنتج :

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنها ليست كافية، وكثيرا ما تعتمد على سعر التكلفة كمييار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا، بإعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب إختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

2-1- تنافسية المؤسسة:

ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه ، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها من خلال الأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية من جهة أخرى ونجد من بينها النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية....إلخ، أما إذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن هذا سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فهي مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

(2) التنافسية وفق الزمن: وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

1-2- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال الدورة

المحاسبية ، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة

¹عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002، ص 11

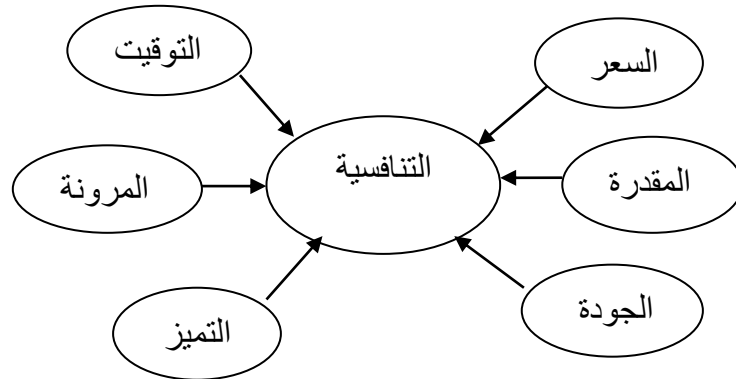
عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2-2- القدرة التنافسية:

وتعد القدرة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما، فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية حيث تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى، وتستند إلى مجموعة من المعايير والسبل الضرورية التي تبقى المؤسسة صامدة وسط بيئة مضطربة، ومن أمثلة هذه السبل: السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة وأخيرا الوقت.

والشكل التالي يشرح ذلك:

الشكل رقم (06): سبل تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة ما.



المصدر/د:نبيل محمد مرسي، "استراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل استراتيجي"، دار الجامعة الجديدة، مصر 2002، ص 30.

ويمكن شرح أهم هذه العناصر كما يلي:

1- **السعر** : وهو المبلغ الذي يدفعه الزبون من أجل الحصول على السلعة وعادة ما يختار السلعة أو الخدمة ذات السعر الأقل، ولهذا تعمل المؤسسات المتنافسة على أساس السعر من أجل تحقيق هوامش ربح منخفضة، وفي نفس الوقت تخفض تكاليف الإنتاج.

2- الجودة:

وتعرف الجودة على أنها " ملائمة المنتج للمستخدم " ¹ ، ويشير Rubbernaid إلى أن " الإهتمام بالجودة يتم بالتأكيد عليه ليس فقط في عملية التصنيع الخاص بالشركة ولكن أيضا في إهتمامها بالتكلفة والخدمة والسرعة والإبداع " ².

3- تميز السلعة أو الخدمة:

وتشير إلى الصفات الخاصة في السلعة أو الخدمة التي تجعل المشتري يدرك أنها مناسبة أكثر مقارنة بسلعة أو خدمة مقدمة من طرف مؤسسة منافسة أخرى.

4- المرونة:

وهي المقدرة والسرعة على التجاوب مع التغييرات، فالمؤسسة الأفضل هي التي تستجيب للتغيرات وهذا ما يزيد من قدرتها التنافسية.

5- التوقيت :

وتشير إلى عدة جوانب في المؤسسة منها:

- مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة لزبون.

- مدى السرعة في تطوير وتنمية سلع أو خدمات جديدة وإخراجها إلى السوق.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن للمؤسسة لا استمراريتها ولا تطورها.

ثالثا: تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر، لذلك ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسية وإتجاهاتها المستقبلية حتى يكون بالإمكان التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية.

ومنه حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والتموقع في السوق فهي: " مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما شأنه أن يساهم في تشكيلها " ³، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة فيها، وإقتطاع جانب من

¹ عياش قويدر، "إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل

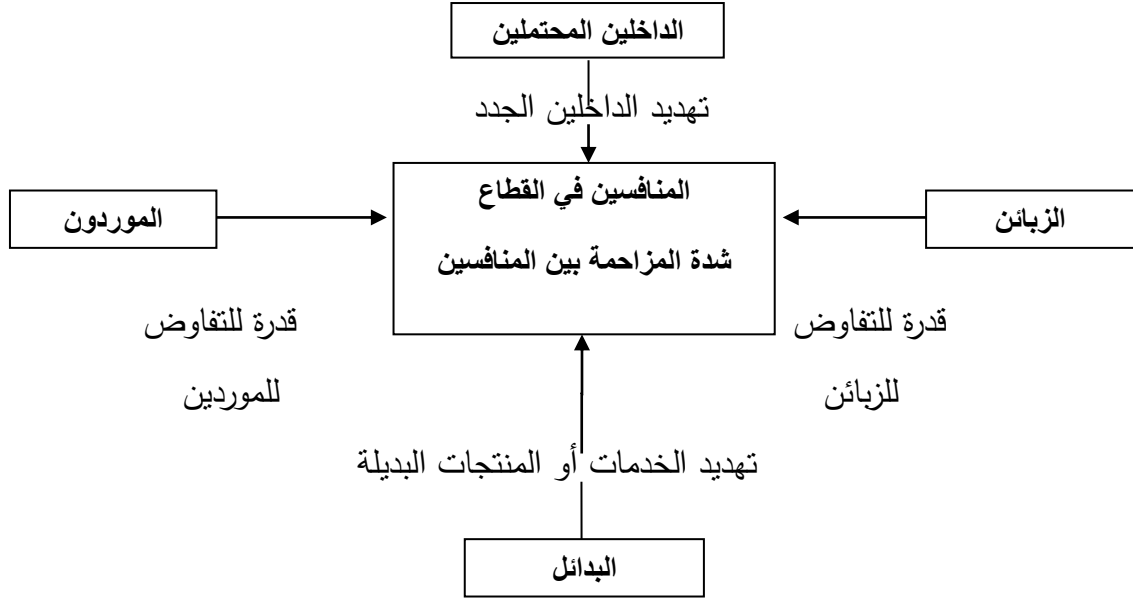
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف 17، 18 أبريل 2006

² د. محمد سلطان "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، مصر 2002 ص 460

³ دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، 17/18 أبريل 2006.

أرباحها ، وفي هذا السياق يعرض Porter فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين في الشكل أدناه في الشكل (07):

الشكل رقم (07) نموذج لقوى التنافس الخمس لـ Porter



المصدر: نحاسية رتيبة، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2003/2002، ص 29

ويعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف ويكون عملهم كآلاتي:

أولاً: تهديدات الداخلين الجدد

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في إقحام حصص السوق ، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ، ويتمثل هذا التأثير في إنخفاض هوامش الربح الذي ستشجع على حرب الأسعار ، أو إرتفاع التكاليف التي تحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول وهي:

- إقتصاديات الحجم.
- تميز المنتج.
- الإحتياج إلى رأس المال.
- تكاليف التبديل.

- الوصول إلى قنوات التوزيع ومسايرة السياسة الحكومية.

ثانيا: شدة الزحمة

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق، وهذا بالإعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون ولهذه العمليات آثار مهمة على المنافسين¹، حيث ستدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها ضعيفة.

ثالثا: تهديدات المنتجات البديلة

"تزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما كلما إقترب سعرها، وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق"²، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة هي الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة فإن الإشهار المكلف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية، ونفس الشيء بالنسبة لباقي مجالات الأخرى كالجودة، وجهود الإتصال...إلخ . أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة فهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة في الجودة السعر، مقارنة بتلك المنتجات التي تصنع من قبل القطاعات أين تكون الربحية فيهم مرتفعة.

رابعا: قوة تفاوض الزبائن³

إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدني الأسعار، ورفع النوعية، وتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة، ويكون هذا التأثير السلبي في الحالات التالية:

1- تجمع المشترين في عملية الشراء أي(توحيد مشترياتهم).

¹ ونميز بين المنافس المباشر الذي يقدم سلع وخدمات تتطابق بشكل شبه كامل مع منتجات المؤسسة في السوق، وبين المنافس الغير المباشر الذي يقدم سلع وخدمات تكون خاضعة للإقبال على منتجات المؤسسة. أنظر د. طلعت أسعد عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر 1999، ص 158.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ص 77

³ كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، جامعة وهران، بحث إقتصادي، عن الموقع الإلكتروني www.google.com

2- أهمية المنتج للمشتريين وتوفيرهم على المعلومات الكاملة.

3- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة خاصة التي تتسم منها بالانتموية .

4- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة تجعلهم في مركز القوة.

خامسا: قوة تفاوض الموردين

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة، زيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة، أو إمتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا، ويمكن أن تكون للموردين القدرة على التأثير في الحالات التالية:

1- عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون.

2- المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية لقيام المؤسسة بمهامها.

بعد عرض قوى التنافس الخمس يتضح أنها تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر بحيث تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، فهي تدفع المؤسسات إما إلى النمو وهذا بالإستفادة من الفرص التي تتيحها، وإما إلى الزوال إذا ما فشلت في مجارة تطور هذه البيئة.

رابعا: الميزة التنافسية المستدامة:

وهي ألا تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، وفي عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصير للغاية وخاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، ويترتب على ذلك أنه تبعا لسرعة التي تميز سوقا ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات استراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم¹.

خامسا: عوامل التنافسية

هناك ثلاثة عوامل أساسية تحد درجة المنافسة وهي:

1- عدد المؤسسات التي تحكم في المعروض من منتج معين ، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما إزدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح.

2- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.

¹ فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح " الإدارة الإستراتيجية" مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008 ص 30

3- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التنافسية وأسبابها

1. أهمية التنافسية

أدى النظام الإقتصادي الجديد خاصة في مجال تحرير التجارة العالمية إلى خلق تحديات كبيرة ومخاطر محتملة لدول العالم وبالأخص مؤسساته، ونذكر منها الموجودة في الدول النامية، فهي تمثل فرصا محتملة لها ويمكن الإستفادة منها فالتنافسية لها أهمية تكمن في تعظيم الاستفادة على قدر المستطاع من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته .

ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة هي من لها القدرة على الاستفادة من مفاهيم التنافسية والعمل بها أفضل من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية للشركات في الدول الصغيرة فرص من اجل الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

وفي ظل العصرية ومواكبة التكنولوجيا فان المؤسسات هي التي تنافس وليس الدول، كون ان المؤسسات هي من تملك قدرات تنافسية عالية توظفها لأجل رفع مستوى معيشة الفرد، فقد أشارت تقارير دولية على أن مستوى معيشي لدولة ما يرتبط بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام السوق الدولي بالاعتماد على التصدير أو الاستثمار الاجنبي المباشر.

2. أهداف التنافسية:

إن اهم الاهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية المطبقة في المؤسسة الاقتصادية هي تشجيع المنافسة وخلق بيئة مناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وذلك بالاعتماد على تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد والقدرة على الدخول إلى الأسواق والخروج منها، ويمكن تلخيص هذه الاهداف وتحقيقها كالاتي:

- ✓ إعطاء فرصة لكل مؤسسة لتحقيق مستوى إنتاج بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ العمل على توفير بيئة سوقية يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج.
- ✓ تخفيف التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الانتاج غير المرنة.
- ✓ القضاء على الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار والعمل على تقليص العرض وحماية المستهلك منه.

3. أسباب التنافسية

جعلت ضخامة وتعدد الأسباب من التنافسية العنصر الأساسي في مبدأ نظام العمل المعاصر وأدت إلى وجود عوامل عدة تساهم في حركة المتغيرات من تطور وعصرنة وهذه العوامل نميزها كالتالي هي:

1. في ظل إنفتاح الأسواق العالمية أمام حركة التجارة الدولية حصل تعدد في فرص السوق العالمي خاصة بعد اتفاقية الجات (Gatt) ومنظمة التجارة العالمية.
2. الكم الهائل من المعلومات عن الأسواق العالمية، والسهولة النسبية في متابعة المتغيرات بسبب تقنيات المعلومات والاتصالات.
3. السلاسة في تبادل المعلومات والعلاقات ما بين المؤسسات خاصة ما بين فروع المؤسسة ووحداتها بفضل إقتصاد المعرفة وشبكة الأنترنت .
4. تشجيع زيادة عمليات الإبداع والإبتكار والتسابق على تحقيق النتائج بقيمة أكبر بالإعتماد على الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير.
5. زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق.

واستخلاصا لما سبق ذكره فإن المستهلك والمشتري عنصران مهمان سواء كانوا من الأفراد أو المؤسسات بتميزهم من خلال المفاضلة والإختيار ما بين المنتجات على حسب الأذواق إضافة إلى الخدمات المتنافسة ما يجعل من المنافسين أمام إختيار وموقف صعب ببذل جهد أكبر من أجل التنافس لإرضاء العميل والإستحواذ عليه بشتى الطرق لتحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي.

المطلب الرابع: استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

1. الإستراتيجيات التنافسية: تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلال تحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بال نوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الإستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات

الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال¹، وفي عام 1980 وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الإستفادة منها في التعامل مع المؤسسات داخل نفس الصناعة وبالتالي إختيار الإستراتيجية مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة

الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

(أ) إستراتيجية قيادة التكلفة: ترتكز هذه الإستراتيجية على الإهتمام بتخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك إستناداً لمفهوم الخبرة والإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول² كما يتطلب هذا الخيار بناء الامكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان...إلخ.

يمنح التمتع بالكلفة المنخفضة للمؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل (08)

الشكل رقم (08) مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة

¹ د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص 417
² أ. د. محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف " تسويق الخدمات" مرجع سبق ذكره عمان- الأردن ص 367

الهامش	رقابة التكاليف المركزية		القرارات الاستراتيجية	النشاطات المساندة
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج		إدارة الموارد البشرية	
	اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير		تطوير التكنولوجيا	
	الشراء من مصادر متعددة/ قوة تساومية كبيرة من الموردين		التدبير	
النشاطات الرئيسية				
الخدمة	التسويق/المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي
خدمات إقليمية	توزيع واسع/إعلانات وظيفية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصاديات حجم المصانع تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة/تخزين واسع

المصدر: أ.د. محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات مرجع سبق ذكره ص 368

ب) إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ماهو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها¹، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية

¹ أ.د. محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات" مرجع سبق ذكره ص 368

لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات ورابط بين مجموعة الأنشطة .

والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري¹.
ج) إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم(06):

جدول رقم (06) إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	إستثمار رأسمالي متواصل وفي متناول اليد. مهارات هندسية في مجال العمليات. الإشراف المكثف للعمل. تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة.	رقابة محكمة على التكاليف. إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. تنظيم ومسؤوليات واضحة. حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التميز	قدرات تسويقية عالية. هندسة المنتجات. الإتجاه نحو الإبداع. كفاءات عالية في البحوث الأساسية. السمعة الجيدة في مجال الجودة. الريادة في التكنولوجيا. خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. تعاون قوي من قنوات التوزيع.	تنسيق قوي بين وظائف البحوث. والتطوير وتطوير المنتجات. مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
تركز	مزيج من السياسات أعلاه. توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.	مزيج من السياسات أعلاه. توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي

¹ فيليب سادرتتر ترجمة علا أحمد إصلاح " الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 296

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ص 421

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديداً بتنوع واسع فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين.¹

المبحث الثاني: تحديد بيئة عمل المؤسسة وعلاقتها بالميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية بيئة عمل المؤسسة

إن بيئة المؤسسة هي عبارة عن متغيرات وعوامل وقيود تقف في وجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها سواء كان من بيئتها الداخلية أو الخارجية.

فإذا عرفنا بيئة المؤسسة الخارجية فنقول عنها أنها النطاق الذي يقع خارج سيطرة ورقابة المؤسسة والذي يؤثر في قراراتها وأدائها، وهي مصدر وتعمل على الاستفادة منها وتستقبل فيها مخرجاتها، وتشترك مع بعضها البعض من المؤسسات لخدمة المجتمع في إطار ما يعرف بالبيئة العامة خاصة مجالات العمل منها البيئة الصناعية أو بيئة النشاط، وتتضمن البيئة الخارجية متغيرات ايجابية يمكن الاستفادة منها واستغلالها لصالح المؤسسة ومتغيرات أخرى سلبية تؤثر عليها نأخذ على سبيل المثال ثروة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع فيها ويرى ما يحدث في أي مكان آخر وهي كأنها سوق احدة.

أما فيما يخص البيئة الداخلية فيه عبارة عن مجال تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه من أجل تحقيق أهدافها، وهي تتضمن العناصر البيئية داخل المؤسسة والتي تمتلكها وتتميز بها عن غيرها من المؤسسات كما تتضمن نقاط الضعف الداخلية وتمثل الأنشطة الوظيفية التي تتحكم فيها، فتسعى بذلك المؤسسات إلى إتباع استراتيجيات تعظم من نقاط القوة الداخلية وتعمل على تحسين نقاط الضعف للمؤسسة وتقارنها بنظرائها من المنافسين للخروج بنتيجة فعالة ومربحة.

¹د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ص 421

المطلب الثاني: بيئة المؤسسة ومكوناتها

أولاً: مكونات بيئة المؤسسة

تتكون بيئة المؤسسة الخارجية من جزئين هما:

1- يمكن أن نشمّلها في البيئة العامة (الكلية) وتمثل في ثمانية متغيرات نميزها كالآتي:

الإجتماعية، القانونية والتشريعية الثقافية، والدولية، البنى التحتية، التكنولوجي، السياسية والإقتصادية، فهذه المتغيرات تنشأ وتتغير خارج المنظمة التي تؤدي بالضرورة إلى تغير حتمي في مسارها بشكل غير مباشر في الأمد الطويل، وهذه المتغيرات لا بد أن تكون محل دراسة ومتابعة مباشرة ومستمرة من طرف المؤسسة، لأن فشلها أو نجاحها يتوقف على قدرة المؤسسة في خلق درجة عالية من التلائم والتناغم بين أنشطتها وبين البيئة المحيطة بها¹.

2- تتمثل في البيئة الصناعية أو التنافسية وتشمل ما يلي²: العملاء، المنافسين المحتملين

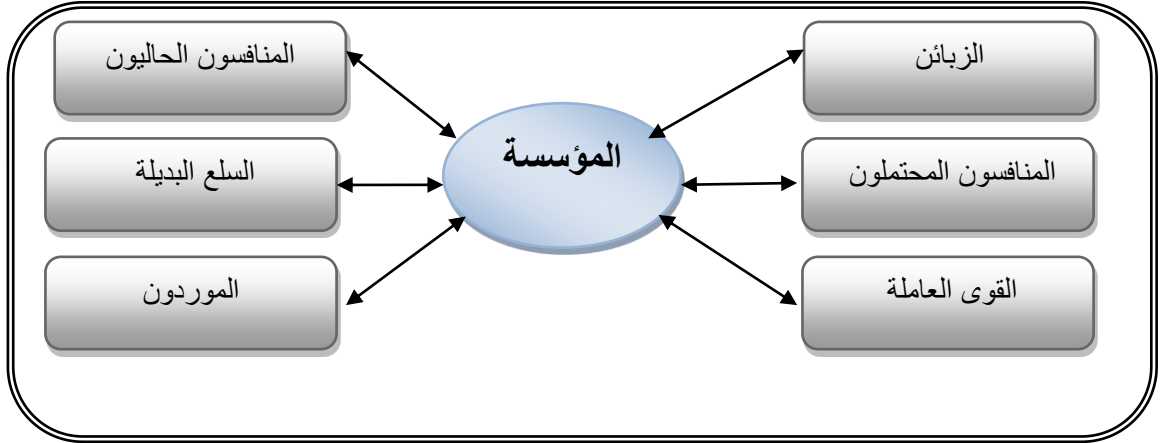
والحاليين، الموردين والسلع البديلة، وتتضمن هذه البيئة الصناعية المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات التي تنتج منتجات يعتبرها العميل بديلة عن سلعة أخرى، ويطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس مع غيرها من المؤسسات الأخرى، بحيث تؤثر هذه القوى سلباً وإيجاباً على حصة المؤسسة من السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، ومقدرتها على جلب العملاء والمحافظة على العملاء الجيدين.

ويمكن توضيح مكونات البيئة الخاصة للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

¹ محمد أحمد عوض "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"الدار الجامعية، طبع - نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر 2000 ص97.

² محمد أحمد عوض المرجع نفسه ص 106.

الشكل (09): مكونات البيئة الخاصة



المصدر: محمد أحمد عوض "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، مصر 2000 ص 17 .

1. المنافسون الحاليون:¹

إن المنافسون هم عبارة عن مجموعة من المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات، والتي يتركز هدفها نحو العمل في نفس الوقت الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس السلع ونفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة من نشاطها التسويقي، وتحصل المؤسسة على قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين من حصتها السوقية وبصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة.

2. المنافسون المحتملون:

المنافسة لا تتوقف على المنافسون الحاليين فقط وإنما تشمل المنافسون المحتملون الذين ينتجون ويستغلون فرصة الدخول إلى السوق، فالتهديد في السوق يكون من دخول المنافسين الجدد وزيادة العرض على الطلب وبالتالي انخفاض الأسعار، ومن ناحية أخرى فإن دخول المنافسين ليس تهديداً وإنما فرصة فإذا اعتبرنا أن المؤسسة قوية ولديها القدرة على الدخول للسوق وجذب عدد كبير من المستهلكين بواسطة الإعلانات وجهود البيع والترويج أما دخول المنافسين الجدد فهو علامة على نمو الصناعة وفرصة للحصول على تراخيص وإعفاءات من الدولة.

3. الزبائن:

هم القطاع الأساسي والمستهدف للمؤسسة فهم يستهلكون السلع والخدمات المقدمة من المؤسسات الصناعية وهم القطاع المستهدف للذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات

¹ بوبعة عبد الوهاب مرجع سبق ذكره ص 78-97

الصناعية، والواجب على المؤسسة أن تجمع الكم الهائل من المعلومات الكافية عن العملاء الحاليين والمرتقبين من أجل وضع إستراتيجيات مناسبة تتوافق وأذواق ورغبات المستهلكين، وكلما زادت معرفة المؤسسة بالزبائن كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.

4.الموردون:

تتمثل العلاقة بين المؤسسة والموردون في أنها محدد هام يكون على أساس المعاملات التجارية، ويمكن أن تتصل من علاقتها الحسنة معهم على ميزة لا تتوفر لـذا المؤسسات الأخرى، إذن فهي فرصة تميزها عنهم، وقد يحدث العكس ويكون الموردون أحد مصادر التهديد للمؤسسة التي تعوق نموها بل وبقائها في السوق، ذلك لأن المؤسسة تعتمد على الموردون ليس فقط في الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، بل على كل مدخلات المؤسسة من معدات وقوى محركة وخدمات وتجهيزات، ويعتبر توقف إمداد أي منها أو عدم انتظام توريدها للمؤسسة أمرا مضرًا بميزانية المؤسسة ومعاملاتها ، كما وأنها وسيلة للحصول على الائتمان¹

5.القوى العاملة:

يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة التي يجب تقييمها بصفة دورية للتعرف على ما تخلقه من فرص وتهديدات للمؤسسة ،فغياب العمالة المدربة في السوق المحلية قد يمثل تهديدا للمؤسسات التي تتنافس في السوق العالمي وقد يمثل معدل دوران العمل وعدم قدرة المؤسسة على المحافظة على العمالة المدربة بوجود مؤسسات تقدم شروط عمل هو التهديد الرئيسي الذي تعاني منه المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن زيادة العرض في السوق العمل عن الطلب يمثل فرصة للمؤسسة للحصول على عمالة رخيصة تؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج السلع والخدمات.

6.السلع البديلة:

إن المؤسسات الصناعية تتعرض للتهديد من طرف الصناعات الأخرى التي تقدم السلع أو الخدمات البديلة لمنتجات وخدمات الصناعة وكلما زاد هذا التهديد كلما كان مدعاة لزيادة

¹محمد أحمد عوض "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"الدار الجامعية ، طبع - نشر- توزيع ، الإسكندرية ، مصر 2000 ص 12.

الإستثمار في البحث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة وبالتالي زيادة نفقات الدعاية والإعلان.

إن وجود السلع والخدمات البديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى منتجات الصناعة الأخرى. وهذا يعتبر تهديدا بالغا على مؤسسات الصناعة، ويزيد تهديدا لسلع والخدمات البديلة في الحالات التالية:

- أ. قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات زبائن الصناعة بطريقة أرخص وأفضل.
 - ب. عدم توافر المعرفة لذا الزبون التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.
 - ت. عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة اتخاذ قرار شراء السلع والخدمات البديلة.
- ومنه فإذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد ولا يمكن تعديل منتجات الصناعة نظر لقصور الإمكانيات المادية والآلات فيكون نتاج هذا هو عدم قدرتها على إنتاج منتج آخر¹.

ثانيا: التحليل الاستراتيجي

عادة ما يرتبط التحليل بالتشخيص ، فالتشخيص هو عبارة عن تقديم معلومات لازمة لعملية التغيير، وهو على حسب السهولة والتعقيد يتطلب مهارات عالية من أجل القيام به، أما بالنسبة للتشخيص الاستراتيجي فهو عبارة عن مرحلة اولى من التحليل لجمع المعلومات الخاصة بقدرات المؤسسة أمام المنافسة ومن تم تحليلها ودراستها لمعرفة مدى تأقلمها مع متغيرات البيئة، هذا ما يؤدي إلى اكتساب اهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي لتحديد نقاط ضعف وقوة المؤسسة وربطها بتهديدات البيئة.

وتنقسم هذه الرؤى للتحليل إلى داخلية وخارجية:

الداخلية : تحليل الموارد- تحليل الكفاءات - تحليل المهنة.

الخارجية: تحليل المنافسة - تحليل القطاع - المصفوفة.

ثالثا: إن من يقوم بعملية التحليل الاستراتيجي سواء كان مسيرا أو استشاريا أو إطار لابد له من التعامل مع مختلف مستويات التحليل بحيث نجد خمس مستويات وهي:

1. بيئة المؤسسة: ويشمل التحليل الكلي والتحليل الجزئي.

¹ مزبان سهيلة 'أهمية البقطة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة'، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2008 ص 6

2. المؤسسة في إطارها العام: تحليل للموارد والكفاءات.
 3. المهنة: في ميادين نشاط المؤسسة التي يوجد بينها تنسيق.
 4. ميدان النشاط: مجموعة الأنشطة التي تعتمد على نفس مجموعة الموارد والكفاءات.
 5. الوظائف: وهي التي تعمل في نفس ميدان النشاط الإستراتيجي.
- وكل هذه المستويات تتطلب تحليلا استراتيجيا خاصا إلا أنه ورغم ذلك فهذه المستويات يمكن أن تدرس في آن واحد.

المطلب الثالث : تحديد المفاهيم حول القدرة التنافسية

تتنافس المؤسسات الاقتصادية اليوم وفق قواعد تغيرت عن تلك التي كانت سائدة عند ظهور هذا المفهوم منذ عقدين من الزمن، فقد انتقلت المؤسسة الاقتصادية من التنافس في أسواق محلية ضيقة إلى التنافس في أسواق عالمية لا حدود لها ومن كون مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة النشاط، بل ومتعددة الجنسية أيضا أضف إلى ذلك تغير الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية لهذه المؤسسات من جهة وتغير الملامح الأساسية للأسواق من جهة أخرى وكل هذا يعني أن المؤسسة يجب عليها أن تسعى إلى رفع القدرة التنافسية لوحدها أعمالها الاستراتيجية على المستوى المحلي والعالمية، مما يعني أن تعمل على تعظيم مزاياها التنافسية وتفوقها على منافسيها، وأن هذا التفوق لا يكون إلا بتأثير في عوامل وقواعد المنافسة بمفهومه الواسع .

أولا :الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية :

ظلت نظرية الميزة النسبية مسيطرة على تفسير التخصص وقيام التجارة الدولية منذ ظهورها على يد ريكاردو عام 1817 الذي أوضح أن قيام التبادل السلعي بين الدولتين يعتمد على إختلاف النفقات النسبية التي يرجع إلى إختلاف الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج في البلدين تم شهدت هذه النظرية تطورا على أيدي مفكري المدرسة النيوكلاسيكية ،وفقا لنظرية هكشر - أولين لنسب عناصر الإنتاج وهي الصيغة الأكثر إنتشارا وشيوعا في تفسير التبادل التجاري السلعي¹، وقد أرجعت هذه النظرية إختلاف الميزة النسبية بين الدول إلى الإختلاف في مدى الوفرة أو الندرة النسبية لموارد الإنتاج التي تتمتع بها الدولة، حيث يكون تخصص الدولة في إنتاج وتصدير السلعة

¹ جودة عبد الخالق "مدخل إلى الاقتصاد الدولي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة 1971، ص 19

الكثيفة بإستخدام عنصر الإنتاج المتوفر لديها ذي السعر المنخفض نسبيا، وعلى العكس تعتمد على استيراد تلك السلع الكثيفة بإستخدام عنصر الإنتاج النادر لديها ، ذي السعر المرتفع نسبيا¹. وإنطلقت نظرية نسب عناصر الإنتاج **The Theory of Factor Proportion** على أساس مجموعة من الفرضيات واختلفت في بعضها عن نظرية الميزة النسبية **The Theory of Comparative Advantage** لريكاردو خاصة فيما يتعلق بإفتراضها لتماثل دوال الإنتاج السلعة بين الدول المختلفة، وما يترتب على هذا من إستبعاد دور البحث والتطوير التكنولوجي كأساس لإختلاف الميزة النسبية، ومن ثم إستبعاد عنصر الزمن وإضفاء الطبيعة الحالية للميزة النسبية وعدم تغيرها بمرور الوقت، وقد جعلت هذه الخصائص من النظرية غير ملائمة لحقائق العالم الواقعي الذي يموج بالعديد من الخصائص الديناميكية ، وأصبحت من ثم غير كفؤة في تفسير التبادل التجاري في العديد من الدول وللعديد من السلع التي تتماثل فيما تطلبه من عناصر الإنتاج ، فضلا عن التطور التكنولوجي المستمر الذي سمح بالتغلب على ندرة عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى قدرة عناصر الإنتاج على التنقل بين الدول².

وبناء عليه ظهرت عدة محاولات في إطار نظرية التجارة الخارجية بغرض تفسير التخصص والتبادل التجاري، ومنها نظرية إقتصاديات الحجم **Economies of scale** والتي ترجع التخصص إلى ما تتمتع به الصناعات من وفرات الحجم، وبما يسمح بتفسير التجارة في المنتجات التي تتماثل بما تطلبه من عناصر إنتاج، ونظرية نسب عناصر الإنتاج الجديدة **Theory New Factor Proportions** التي سمحت بإدخال عنصر رأس المال البشري كعنصر إنتاجي يختلف في خصائصه عن عنصر العمل الغير الماهر الذي إرتكزت عليه النظرية الكلاسيكية، وفجوة التكنولوجية التي ترجع الإختلاف في التقدم التكنولوجي ، بما يضفي الطبيعة الديناميكية على الميزة النسبية، فتخصص دولة في تصدير تلك السلع التي تتمتع بإحتكار للتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها إنتشار التكنولوجيا، وهذا ما يحدث بالضرورة وفقا لهذه النظرية التي تغلق هذه الفجوة التكنولوجية وتفقد الدولة ميزتها النسبية، مما يستلزم إعادة البحث عن

¹ سلطان أبو علي "التجارة الخارجية، نظرياتها وسياساتها" مكتبة المدينة، الزقازيق 1981 ص 47
² سامي عفيفي حاتم، "دراسات في الإقتصاد الدولي الطبعة الخامسة"، مكتبة النهضة العربية، القاهرة 2000 ص 24

الفنون الإنتاجية الجديدة أو منتجات جديدة تضمن حصول الدولة على ميزة نسبية أخرى، بما يعكس أهمية للبحث العلمي والتطور التكنولوجي بإستمرار التمتع بمزايا النسبية¹.

ومن ثم إنتقلت الميزة النسبية إلى المفهوم الديناميكي حيث يمكن أن تتغير هذه الميزة عبر الزمن، لتكسب الدولة ميزة نسبية لم تكن تتوفر لديها وتفقد أخرى كانت تتمتع بها، كذلك تتغير المزايا النسبية وفقا لمراحل النمو المختلفة التي تمر بها الدولة على إثر تراكم رأس المال المادي والبشري فضلا عن التقدم الفني والتكنولوجي²، حيث تمر الدولة بسلم من المزايا النسبية ويتضح هذا من تجربة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وغيرها من الدول حديثة التصنيع، التي شهدت تراجعاً في ميزاتها النسبية في تلك الصناعات كثيفة إستخدام العمالة الغير الماهرة، وتمتعها بمزايا نسبية في الصناعات التي تنسم بزيادة الأهمية النسبية للعمالة الماهرة أو كثيفة إستخدام رأس المال، وقد أثبتت العديد من الدراسات إتجاه الميزة النسبية للتغيير وفقاً لمراحل النمو، وهذا ما أوضحته دراسة قام بها (اليونيدو) عام 1982 التي إعتمدت على بيانات سبع وأربعين دولة تغطي مائة وتسعة وعشرين صناعة، ومن خلال حساب الميزة النسبية، أوضحت أن الدول النامية بصفة عامة تتمتع بميزة نسبية في إنتاج الصناعات التحويلية التي غالباً ما ترتبط بالزراعة أو الأنشطة كثيفة إستخدام المواد الأولية، بينما تبدو الدول النامية الأكثر تقدماً والأقل إعتماداً على الأنشطة التحويلية القائمة على الموارد الطبيعية ونتيجة لذلك يظهر تركيز الميزة النسبية في السلع كثيفة إستخدام العمل أو السلع المتضمنة التكنولوجية النمطية³، وعلى الرغم من إضفاء الصفة الديناميكية للميزة النسبية وفقاً لهذه التطورات فإن كافة هذه المحاولات ظلت عاجزة عن تقديم تفسير شامل للأسباب التي تمكن الدولة من خلق ميزة نسبية والمحافظة عليها، في الوقت الذي لا تنجح دول أخرى في تحقيق ذلك وهذا ما قدمه بورتر Porter في نظريته للميزة التنافسية للدولة⁴، والتي أرجعها إلى البيئة المحلية بما فيها من سياسات إقتصادية مختلفة وخصائص كل من العرض والطلب المحلي ونظم التعليم والتدريب السائدة، فضلاً عن تاريخ الدولة وثقافتها.

¹ Wells :The product Lifecycle in International trade ,Division of Research,Graduate school of business Administration,Harford University, Boston,1972,p 31

² Balassa,B,A stages approach to comparative advantage,Economic growth et Resources,Val,4 ,Macmillan,london,1979,p.14

³ United Nation Industrial Development Organization (UNIDO),Chang patterns of trade in world industry : An empirical study on Revealed compares advantage,United Natios, New York,1982,p.35

⁴ Porter,M,E," The cometicitive advantage of nations",(first Edition ,Macmillan press ,1990,p5)

كل هذا أدى إلى التفاعل بشكل ديناميكي متبادل يفسر في النهاية تحقيق الميزة التنافسية للدولة في صناعة ما أو في مجموعة من الصناعات، وقد تميز مفهوم الميزة التنافسية عن مفهوم الميزة النسبية في أنها يعتمد على عنصر التجديد والتطوير كما أنه يتسم بالشمولية لإرتكازه على أكثر من محدد وليس فقط الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج.

ثانياً: تعريف القدرة التنافسية:

أصبحت قضية تكوين قدرات تنافسية للإقتصاد القومي من أهم القضايا التي تدرس في إطار فروع علم الإقتصاد كالإقتصاد الدولي، خاصة في ضوء إرتفاع درجة التشابك بين الإقتصاديات القومية في إطار ما يسمى بالعولمة والتي يمثل تحرير التجارة الخارجية والإنتفاخ على الأسواق الخارجية أحد مظاهرها الرئيسية وقد إتسم الإقتصاد العالمي الجديد بعدة متغيرات سواء على الإقتصادي أم السياسي والإجتماعي.

ومن أهم العوامل التي ساعدت على وجود هذه المتغيرات هو التطور التكنولوجي الهائل وتطور وسائل الإعلام ووسائل الإتصال والمواصلات¹.

وفي ظل هذه التغيرات ينبغي على الدول النامية ومن بينها الجزائر على أن تحقق نجاحات تنافسية في الأسواق الدولية، الأمر الذي يفرض تحديات كبيرة، تتمثل بشكل أساسي في تغيير المزايا النسبية التقليدية وإكتساب مزايا تنافسية²، وحتى يمكن تحقيق هذا الهدف لابد من التعرف أولاً على مفهوم القدرة التنافسية، الواقع أنه لا يوجد إتفاق عام واضح ومحدد لتعريف التنافسية الدولية، فالبعض يربط مفهوم المنافسة بالتكلفة المنخفضة أو بسعر صرف حقيقي، والآخر يربطه بالتكنولوجيا، كما قدمت بعض الدراسات تعريفها من خلال تحسن ميزان المدفوعات في الدولة، الذي قد يكون الإقتصاد قادراً على التنافس دولياً إذا كان يتمتع بتحسين في ميزان مدفوعاته، وبشكل أسرع من الإقتصاديات الأخرى ودراسات أخرى تناولت فكرة التنافسية من منطلق أنها تمثل إرتفاع معدل نمو الإقتصاد وتحسن مستويات المعيشة وهذا يتطلب إزالة أي معوقات أمام الإستثمار المادي والبشري، وأهم هذه التعريفات هي:

¹لورا أندريا تابسون، من يستحق من؟ الصراع التجاري في صناعات التكنولوجيا العالمية: ترجمة عبد الحميد محبوب، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1998 ص 20

²علاء محمد الخواجة "القدرة التنافسية لصناعة البرمجيات المصرية"، بحث مشارك في كتاب القدرة التنافسية للإقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموح الطبعة الأولى، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2000 ص 291

- تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي World Economic Forum:

عرف المنتدى الإقتصادي العالمي التنافسية الدولية أو القدرة التنافسية كالاتي: " قدرة الدولة على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق الدولية ، بحيث تتمكن من تحقيق فائض في الميزان التجاري يمكنها من الوفاء بالتزاماتها الدولية" وهناك تعريف آخر للمنتدى وهو " تتمثل التنافسية الدولية في القدرة المستمرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي¹ ، وفي عام 2000 أخذ المنتدى بمفهوم آخر للتنافسية وهو : " سيادة نمط المؤسسات والسياسات الإقتصادية التي تدعم إرتفاع معدلات النمو الإقتصادي في المدى المتوسط" وقد جاء هذا التعريف ليجمع بين التعريفين السابقين وذلك من خلال دمج خصائص الإقتصاد الكلي والإقتصاد الجزئي الذي يمثل الإطار الذي تعمل من خلاله القطاعات الإقتصادية .

إن تعريفات المنتدى الإقتصادي العالمي للتنافسية الدولية تركز على التفوق الإنتاجي وعلى قدرة الإقتصاد على تحويل الناتج إلى أنشطة عالية الإنتاجية، والتي ينتج عنها إرتفاع الأجر الحقيقية

- تعريف المعهد الدولي للإدارة والتنمية

ويتمثل هذا التعريف في "قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تتمكن من خلالها بزيادة ثروتها القومية عن طريق إدارة الأصول وعمليات التشغيل بشكل فعال ومؤثر عالميا ومحليا"² ، ويربط هذا التعريف القدرة التنافسية للدولة بطاقتها الإنتاجية لكي تتمكن من الإستجابة للأسواق العالمية وذلك عن طريق إدارة أصولها وعمليات التشغيل التي يقصد بها ما تملكه الدولة من موارد طبيعية وعمالة مدربة أو خلق موارد إنتاج جديدة إذا ما كانت الدولة تفتقر إلى هذه الأصول، كما يمكن للدولة أن تحقق تنافسياتها من خلال إنتهاج سياسات تستهدف إختراق الأسواق الخارجية وتشجيع الصادرات، أو السعي نحو جذب الإستثمار الأجنبي المباشر ، وكذا الإعتماد على تحقيق التنافسية في السوق المحلي بما يصاحبها من إرتفاع لمعدلات الحماية والتركيز على الأنشطة التقليدية، أو الإلتجاه إلى الأسواق العالمية³.

¹ World Economic Forum, the Gblal competitiveness Report, oxford university press, 1997 p 14

² International Institute for management and development ,world competitive ,year book, 2002 p 35

³ منى طعيمة الجرف، " مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي" سلسلة أوراق إقتصادية ، العدد 19 مركز البحوث والدراسات الإقتصادية والمالية، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة 2002 ص 16

- تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية

عرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الدولية التنافسية على أنها "الدرجة التي تستطيع من خلالها الدولة في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنتج في الأسواق الدولية وفي ذات الوقت تحافظ على زيادة الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل"¹. لذلك يمكن القول بأن تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية أضافت ضرورة إستمرار نجاح المنافسة في الأجل الطويل مما يعطي التعريف طابعا ديناميكيا وكذلك إستخدام لفظة العدالة الذي يعني قدر تعلقه بالتعريف نحو إزالة كل أنواع القيود عن الإستيراد وعدم تقديم أي دعم للصادرات.

- تعريف اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا - الأسكو

عرفت التنافسية بأنها " قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات تحت شروط حرية الأسواق ومواجهة تنوع الأذواق في الأسواق المحلية أو الدولية، بحيث يتولد في الوقت نفسه توسعا حقيقيا في دخول الأفراد"².

- تعريف منتدى البحوث الإقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا:

يرى أن التنافسية هي " المقدره على تحمل منافسة السلع الأجنبية في الأسواق الدولية والمحلية"³، إن هذا التعريف يرتكز على المنافسة في الأسواق المحلية والخارجية، وهو بهذا يختلف عن التعاريف السابقة التي ركزت على تحقيق الرفاه الذي يمكن أن يتحقق بسياسات قد لا تشمل التنافسية في الدرجة الأولى"⁴.

- تعريف البنك الدولي للقدرة التنافسية :

يرى البنك الدولي أن القدرة التنافسية تعني الإنتاجية ، حيث تولد صلة مباشرة بين القدرة التنافسية والإنتاجية ويمكن نمو الإنتاجية من خلال مدخلات تكنولوجية رفيعة المستوى في المنتج والتصميم ، التسويق ، الإدارة، وقوى عاملة ماهرة"⁵.

¹ Organization of Economic co- operation and Development (OECD) Trade and cometition policies :comparing objectives and methods, paris ,1992, p.237

² أسامة عبد المجيد العاني " القدرة التنافسية لإقتصاديات مجلس التعاون الخليجي "، المجلة العراقية الإقتصادية (المجلد الثاني، العدد الخامس ، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، بغداد 2003 ص4

³ Razd safadi Global challenges and opportunities facing Mena country the down of the 21 turkey ,cairo 1997,p4

⁴ بالقاسم العباس ، " مفهوم التنافسية الوطنية ومنهجية قياس مستوياتها " ، سلسلة أوراق عمل API WP050 المعهد العربي للتخطيط ، الكويت 2005 ص 21 .

⁵http:// wbnool b. world bank.org/ psd/compete.nsf : شبكة المعلومات الدولية الأونترنيت

ولم تتوانى المنظمات العربية عن تناول القدرة التنافسية ، فقد عرف المعهد العربي للتخطيط في الكويت Arab Planning Institute القدرة التنافسية على أنها " الأداء الجاري والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى " وقد وضع هذا التعريف مجالا يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والإستثمار الأجنبي¹.

ويتضح من التعريفات السابقة أن فكرة التنافسية فكرة عامة متعددة الأبعاد ، ومن الصعب تعريفها وفقا لأحدها وتجاهل الأخرى ، كما أن فكرة التنافسية التي تعبر عن قدرة المنشآت المحلية على منافسة المنشآت الأجنبية تركز على عدة جوانب:

- مستوى الكلفة الذي يتأثر بمعدلات الأجور السائدة وأسعار الفائدة وسعر الصرف .
 - معدلات الإنتاجية، فكما كانت معدلات الإنتاجية مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض الكلفة.
 - قدرة السلعة المحلية على إختراق الأسواق الأجنبية ، فهذه القدرة التي تعتمد على مستوى جودة السلعة وتصميمها.
 - جودة التسويق ، فهذا يعتمد على الجهود الإعلانية وخدمات البيع.
- مما سبق يمكن القول:

- أن التنافسية الدولية تركز في البداية على التنافسية المحلية ففكرة الصناعات المحلية على إنتاج السلع والخدمات تجد قبولا في الأسواق المحلية التي تعد شرطا ضروريا ، وإن كان غير كافي لنجاح تلك الصناعات في الأسواق الدولية.
- تتطلب القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية وجود رؤوس أموال ضخمة محليا بالإضافة إلى ضرورة الإرتقاء بمستوى الإنتاجية المحلية.
- تعد التنافسية الدولية عملية ديناميكية دائمة التطور، لذا يلزم وجود قدر معين من الإستثمار طويل الأجل، كذلك ضرورة تطبيق فنون تكنولوجية بكفاءة².

إضافة إلى مفاهيم أخرى للميزة التنافسية (Competitive advantage) ، فإن المؤسسة تجتهد في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم كما يعرفها بورتر بأن الميزة التنافسية تتشأ:

¹المعهد العربي للتخطيط ، تقرير التنافسية العربية الأول 2003 ، الكويت ص 3

² World Economic Forum ,The global Competitiveness Report, oxford university press 2000 , p 142

بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومها الواسع¹ إن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن².

ولقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة (القدرة) كإشارة لأهميتها كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء للمنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعدا خارجيا يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على مجارة الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات، كما وتحمل الميزة التنافسية بعدا داخليا يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرة والإمكانات والاستثمارات بشكل يحقق الميزة التنافسية للمصنع الداخلي للمؤسسة.

وأمام هذا الواقع فإنه يستوجب على هذه الدول تعزيز بنيتها الاقتصادية الموجهة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع الفكري والابتكار والبحث بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتفاع بمستوى الإنتاج وحجمه ونوعيته وتجاوز عقبة ضيق السوق المحلي ومحدودية آلياته التي تعد أكبر العقبات في طريق تحسين الكفاءة الإنتاجية والاستفادة من اقتصاديات الحجم واستدامة النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

وعلى ذلك يتعين تحديد المقصود بالميزة التنافسية وفي محاولة لتحديد هذا المفهوم فقد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلّق بمفهوم القدرة (الميزة) التنافسية فبينما يرى البعض أنها ظاهرة اقتصادية كلية ترتبط بمتغيرات مثل معدلات الفائدة وأسعار الصرف، ويرى البعض الآخر أنّ القدرة التنافسية دالة في وفرة ورخص الأيدي العاملة ويوجد فريق ثالث يراها تتعلّق بوفرة الموارد وطبقاً لرواد النظرية الكلاسيكية فإنّ نجاح دولة معينة يمكن تفسيره من خلال مدى وفرة موارد الإنتاج في صناعات معينة وحديثاً يرى فريق آخر ضرورة توافر قاعدة أو بيئة وطنية مواتية لتمكين المؤسسة في خلق ميزة

¹ الدكتور/منصوري الزين أستاذ محاضر جامعة – سعد دحلب-البلدية الجزائر مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc

² - طرشي محمد، بربري محمد أمين، مرجع سابق، ص 3 .

تنافسية والمحافظة عليها وفي هذه البيئة يتم وضع الإستراتيجية وخلق السلع وممارسة النشاط الإنتاجي والتكنولوجيا وتوافر المهارات وغير ذلك¹.

أما بالنسبة لهذا المجال قد يكون من المفيد التفرقة بين ثلاثة اصطلاحات أساسية وهي الميزة المطلقة والميزة النسبية والميزة التنافسية، أما الأولى فتعني قدرة الدولة على إنتاج سلعة معينة باستخدام موارد وبتكلفة أقل بكثير عن غيرها من الدول الأخرى.

وبالنسبة للثانية فهي تشير إلى قدرة الدولة على إنتاج عدة سلع معينة بكفاءة أعلى نسبياً وبتكلفة أقل نسبياً من تلك السلع التي تقوم دولة أخرى بإنتاجها.

أما الميزة التنافسية **Competitive advantage** طبقاً لبورتر (M. Porter) فهي: "قدرة الصناعات أو (الصناعة) في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية"² وبذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بمعدلات زيادة الإنتاجية، أما ميسكون وزملاؤه (Mescon, et al.) فيروا أن: "الميزة التنافسية هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها"³.

كما يوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية: "تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين".

أما (Macmillan and Tampo) يؤكد بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. ويعرفها "بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين".

وأشار (Liu) إلى الميزة التنافسية للمؤسسة هي "ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق"⁴.

¹ - Michael Porter, the Competitive Advantage of Nations, Harvard business Review, Vol.(1) 90 - 102, March- April, 1990, PP 84-85.

² -Michael Porter the competitive Advantage of Nation ,Harvard business Review,vol (1) 90-102 March -April 1990 ,pp84-85

³ - Iddid; P.63.

⁴ د.أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد/قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل /كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي Eco .asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc

وتعرف كذلك الميزة التنافسية أيضا على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

وعرف (Jean Jackes Lambin) "الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين".

و الجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:¹

الجدول رقم (07) يبين وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: د/نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية" المرجع نفسه

أما منتدى الإدارة الأوروبي فإنه يعرف القدرة على المنافسة الصناعية هي "قدرة وفرص المؤسسة الراهنة والمستقبلية على تصميم إنتاج وتسويق السلع في بيئاتهم المحيطة بهم والتي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية الأكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية أو المحلية"². كما حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريفاً للقدرة التنافسية يتمثل في مواصفات الاقتصاد الوطني ومؤشراته الاقتصادية في تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة، وقد اعتمد هذا التقرير كنموذج لقياس مدى القدرة التنافسية للدول وهذا

¹ د/نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات "

Eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc

² - عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 151.

يستند إلى ثمانية عوامل أساسية مشتقة من العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية القياسية، وهذه العوامل هي مستوى انفتاح الاقتصاد الوطني على التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي ودور الحكومة في النشاط الاقتصادي وتطوير الأسواق المالية ونوعية البنية التحتية والمستوى التقني ونوعية الإدارة في قطاع الأعمال ومرونة سوق العمل بالإضافة إلى نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

3- خصائص الميزة التنافسية:¹ من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

4- الميزة التنافسية ومصادرها:²

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة فنذكر أهمها كالتالي:

أ- الابتكار:

لقد أدى الانفجار المتزايد في عدة مؤسسات بالأخص الانفجار التنافسي على مستوى المحلي والعالم إلى تزايد اهتمام المؤسسات بالابتكار والسعي إلى تركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأولويات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، فأصبحت هذه القدرة مصدراً للتجديد للميزة التنافسية.

¹ د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2- 2009 عمان الأردن ص 309.

² دنوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات" مرجع سابق ذكره

وفي إطار ظروف التنافس فلم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تعتبره عملية التوصل إلى الإحتراف والتقدم المفاجئ الذي يغير في قطاع السوق والمنتج وإنما تعداه للمؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين ، فتمو المؤسسة وتطورها وقدرتها على المنافسة مرتبط بقدرتها على البحث والابتكار لذلك لزم وجوب وجوده في المؤسسات والتعامل به لمواجهة تحديات المحيط.

ب- عامل الزمن:

إن الوقت هو عامل مهم جدل للمؤسسة في ظل تنافسها وسعيها لتحقيق النمو والتطور في الأسواق الدولية فهو يعتبر في حد ذاته ميزة تنافسية سواء في إدارة الإنتاج أو الخدمات ، فالوصول إلى العميل بسرعة عن المنافسين الآخرين يعتبر ميزة تنافسية وتتحدد على أساس الوقت من خلال:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق بإختصار زمن دورة حياة المنتج.
- التركيز على جودة المنتج في فترة التسليم خاصة من المكونات الداخلة في عملية التصنيع.
- الالتزام بتخفيض زمن دورة الزبون بين فترة طلب المنتج وتسليمه.

ت- المعرفة:

المعرفة في أصلها هي عبارة عن حصيلة رصيد الخبرة والمعلومات والتجارب والدراسات للفرد أو المجموعة في وقت معين وزمن معين فنحن نعيش حالة انفجار المعارف وولادة تكنولوجيا جديدة أصبحت المورد الأكثر أهمية لخلق ميزة تنافسية.

5- الميزة التنافسية والركائز الأساسية لتدعيمها

من بين أهم الركائز والأسس التي يجب على المؤسسة توفيرها لكسب ميزة تنافسية ما يلي:

1- القدرة على التقليد

وهي أسهل طريقة وأكثر استخدامًا بإعتماد المؤسسة عليها في مراحلها الأولى بإنتاج منتجات مشابهة للمنتجات الأجنبية ثم توفير فائض للتصدير بالاعتماد على الإنتاج بأقل تكلفة، ومن ثم توجيه هذا الفائض من الانتاج بأقل تكلفة إلى السوق وهو ما يعرف " بالهندسة العكسية" معناه الحصول على منتج نهائي مقتبس من السوق وتفكيكه وتعديله وتحليله بقدر الامكان ومن بعدها بيعه بسعر تنافسي.

2- القدرة على التطوير

- هذه المرحلة تأتي في المرتبة الثانية بعد تحديد فهم كافة جوانب المنتجات المقلدة، والحصول على رد فعل العميل وتحليله ومن بعدها تحويله إلى مراكز البحث والتطوير الذي من أهم وظائفه:
- تحسين وتطوير أداء المنتجات خاصة جودة المنتج.
 - إدخال تعديلات وتغييرات على الموارد الأولية المستعملة لتصبح أفضل وأقل تكلفة بجودة عالية.
 - العمل على تطوير طرائق التصنيع لتصبح أكثر سرعة وبتكلفة أقل وإنتاج مرتفع.
 - إيجاد منافذ جديدة للتوزيع والتركيز على أسواق معينة لضمان ربح أكبر.

3- القدرة على الابتكار:

- يعتبر المفتاح المهم للاستراتيجيات الواجب على المؤسسة اكتسابها فهي تمنح مجموعة من المنافع:
- مزايا ابتكارية غير مسبوقة.
 - عدم القدرة على الحصول عليها إلى بعد فترة من الزمن ، وهذا يتحقق من خلال رعاية مالكي القدرات الإبتكارية وتعهدهم بالدعم والمساندة وتطبيق الإختراعات والابتكارات في إنتاج منتجات تتناسب وخطوط الانتاج المرسومة داخل المؤسسة ، واكتشاف ذوي المهارات من خلال تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية ووطنية ودولية.

6-محددات الميزة التنافسية

- تحدد محددات الميزة التنافسية من خلال بعدين أو متغيرين هامين، وهما:
- حجم الميزة التنافسية.
 - نطاق التنافس.

أولاً :حجم الميزة التنافسية¹

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها².

ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، وتتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات

¹ بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ص 89-90

² - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ، ص85

(التنظيمية، التسييرية والتكنولوجية... إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية التي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقها، من خلال قدرتها على المقاومة والمنافسة الشديدة.

وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها¹.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى،

تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة

الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، و

في الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم منتج تكنولوجي جديد من أجل تخفيض التكلفة و

تدعيم ميزة تميز هذا المنتج، و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم

ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل²، ومن خلال الشكل التالي سنتعرف على

دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقا

الشكل رقم (10): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص

¹ - كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع. إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2000، ص10

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص85

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى الطويل وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقى،

النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1-النطاق السوقى	يعكس مدى تنوع المخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: تيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ، ص 88

المطلب الرابع: إستراتيجية التنافس وعلاقتها بالقدرة التنافسية

أولاً: تعريف الإستراتيجية

إن كلمة الإستراتيجية مستمدة من كلمة يونانية Strategos أي قيادة الجيش فهي مصطلح عسكري والذي يعبر حسب ما حدده Clausewitz عن "فن إستخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي"¹.

لقد ارتبط مفهوم الاستراتيجية حسب قاموس أكسفورد ألجيبي بفن الحرب خاصة فيما يتعلق بالتخطيط للحركات القوى العسكرية وغيرها وتعني النشاطات السياسية وما غير ذلك.

كما أن توماس عرفها بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

كما تحدد الإستراتيجية وفقاً لـ:

1- **موضوع الأهداف:** هو عبارة عن نهج يقوم على تعريف الأهداف الطويلة الأجل بالإضافة

إلى وسائل تحقيقها والتركيز على السياسة العامة للمؤسسة.

2- **موضوع الخطط:** هو مبدأ للتخطيط على أساس الإلتزام بتقييم الموارد في مدى دائم.

3- **موضوع البيئة:** وهو عبارة عن القرار الذي يجعل المؤسسة تهدف إلى المنافسة في الأجل

الطويل في بيئة تتواجد فيها المنافسة.

4- **موضوع التغيير:** هو قرار يشمل التغيير إما تغيير رئيسي أو هيكلي في إدارة المؤسسة)

منها الأهداف ، الأنشطة).

ثانياً: الإستراتيجية والقدرة التنافسية²

توجد علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والإستراتيجية التي تتخذها في

الحصول على قطاعات سوقية حسب (Jean Jacques Lambin) أو عن طريق التمييز حسب

(M.Porter) فتسمى بإستراتيجية التمييز، أما الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية

الداخلية أو التكاليف فتسمى بإستراتيجية التحكم في التكلفة.

¹ نحاسية رتيبة(أهمية البقطة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة) مذكرة ماجستير، تحت إشراف بوتيل محمد، جامعة الجزائر

2003/2002 ص 38

² بويعة عبد الوهاب مرجع سبق ذكره ص 92

فقد قام **M.Porter** بإعداد مصفوفة تعتمد على بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى، مما يعطي الاختيارات الإستراتيجية الممكنة.

الجدول رقم (09): الإستراتيجيات النوعية

الميزة التنافسية الحقل التنافسي	التميز	التكلفة المنخفضة
حقل واسع	إ . التميز	إ . السيطرة بالتكاليف
حقل ضيق	إ . التركز	

المصدر: طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -

الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 27-28

نوفمبر 2008 ، ص 9 .

ومن خلال ماسبق يمكن أن نستنتج أن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف ترمي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية مقارنة بما يقدمه المنافسين، وإيصاله إلى العميل أو القطاع المستهدف بأقل تكلفة ممكنة، وإن متطلبات تلك الاستراتيجية تتمثل في بعض المحددات كما هو موضح في الجدول

رقم (09)

الجدول (10): متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

الكفاءات و الموارد الأساسية	كيفية التنظيم
تدعيم الإستثمار والحصول على موارد مالية	مراقبة صارمة للتكاليف
كفاءات تقنية على مستوى السيورة	القيام بإعداد تقارير باسمرار ومفصلة
مراقبة كثيفة لليد العاملة	تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة
تصور منتجات موجهة إلى جعل الإنتاج أكثر سهولة	إعتماد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية

المصدر: طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -

الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 27-28

نوفمبر 2008 ، ص 9 .

أما بالنسبة لإستراتيجية التميز فإنها تركز على الإبداع في المنتج وفي الخدمات المرفقة به، إضافة إلى التوزيع والترويج، والتنظيم والتسيير، وأساليب الإنتاج، وما يميزها عن منافسيها من تنوع المنتجات وجودتها .

أما إستراتيجية التمرکز للتخصص فهي تركز على عامل واحد متمثل في تحكما في تدني التكاليف أو تميزها ببعض الميزات ولكن في نطاق ضيق.

إن إستراتيجية التحكم بالتكاليف تتطلب من المؤسسة أن تكون لها حصة سوقية كبيرة وحجم مبيعات مرتفع، الأمر الذي يتطلب منها أن لا تهمل النوعية¹.

ثالثا: إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة²

تتميز الإستراتيجية التنافسية بالقدرة على إيصال المؤسسة إلى الفوز بمهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتميز على منافسيها وتتفوق عليهم بالإضافة إلى حصص سوقية وزبائن إضافيين للبحث عن التمييز منافسيها³.

والتمييز هو: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق به مستويات غير عادية من: الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة"⁴.

أما عن استراتيجيات التنافس فهي: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، ويتضح بأن استراتيجيات التنافس تتحدد على أساس 3 مكونات أساسية وهي:

1. **طريقة التنافس:** إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع.

2. **حلبة التنافس:** وتتضمن إختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3. **أساس التنافس:** وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

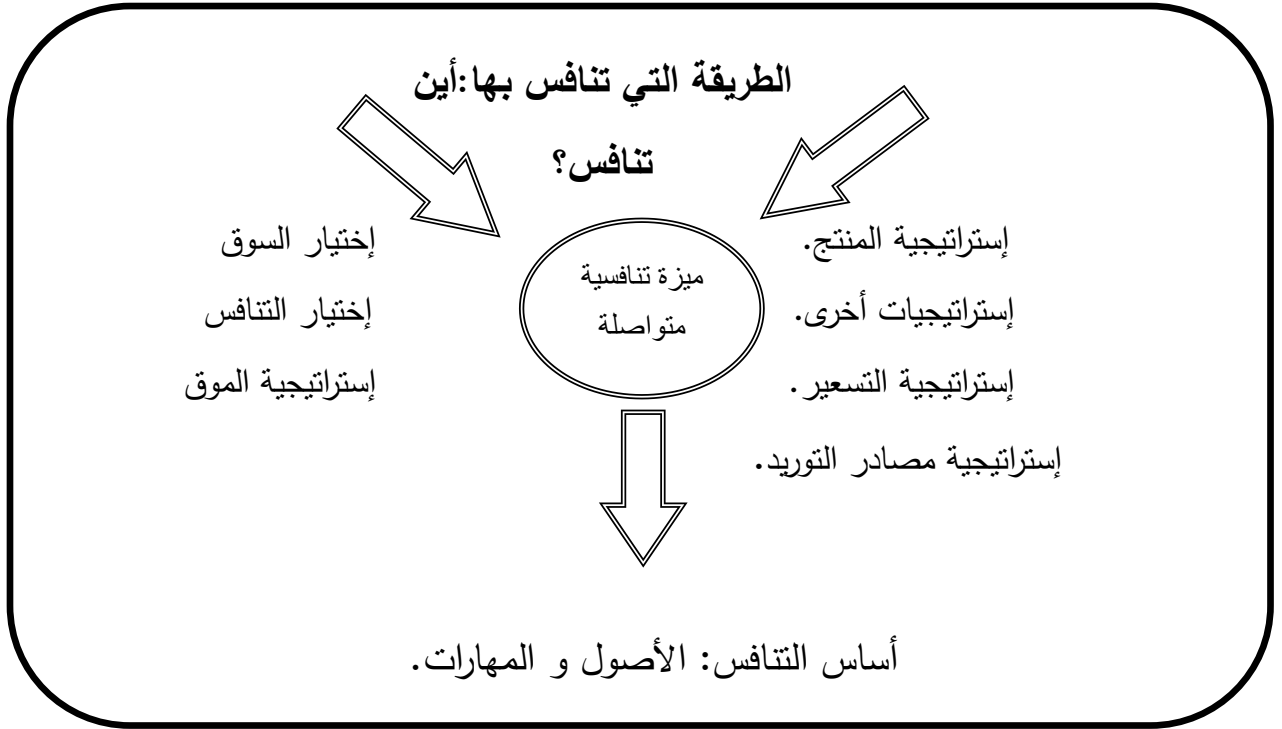
¹- طرشي محمد، بربري محمد أمين، مرجع سابق، ص 8-9.

² بويعة عبد الوهاب مرجع سبق ذكره ص 93

³ -نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.

⁴ - علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب لطباعة، مصر، 2001، ص8

الشكل رقم (11): مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2003 ص 75

إن الميزة التنافسية المتواصلة تنجح عن طريق الإعتماد على أصول ومهارات المؤسسة حيث تتمثل الأصول في كل ما تمتلكه المؤسسة من إسم العلامة أو الولاء للعلامة، فتميز من خلالها لأن هذه العناصر مكتسبة والمستهلك على إطلاع ودراية بها، حيث تستطيع المؤسسة بفعل أقدميتها في المهنة حيازة سمعة طيبة وإكتساب قوة وشهرة والتميز عن المنافسين، أما فيما يخص المهارات فهي عناصر معينة تقوم بها المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل التجديد في الإعلانات أو التصنيع بالكفاءة والجودة العالية .

وأخيرا وليس آخرا فإنه يبقى على عاتق المؤسسة إختيار الأصول والمهارات اللاتقة والمناسبة التي ستكون بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها، ومن تم تضمن نفسها البقاء والديمومة لفتترات أطول ، ولن تستطيع المؤسسة الوصول إلى هذه الحالة إلا إذا كانت متتبعة لكافة المتغيرات والمستجدات لضمان بقائها والحفاظ على ميزتها التنافسية بتشجيع العاملين على الإبتكار وإكتشاف سبل جديدة للمنافسة في مجال الصناعة. ومنه يمكن الوصول إلى نتيجة

وهي أن المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة بإعتمادها على توظيف كافة العناصر المتعلقة ببرنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المؤسسة وهو ما يبينه الشكل رقم(12)
 الشكل رقم (12): المنطق الأساسي في تكوين القدرة (الميزة) التنافسية



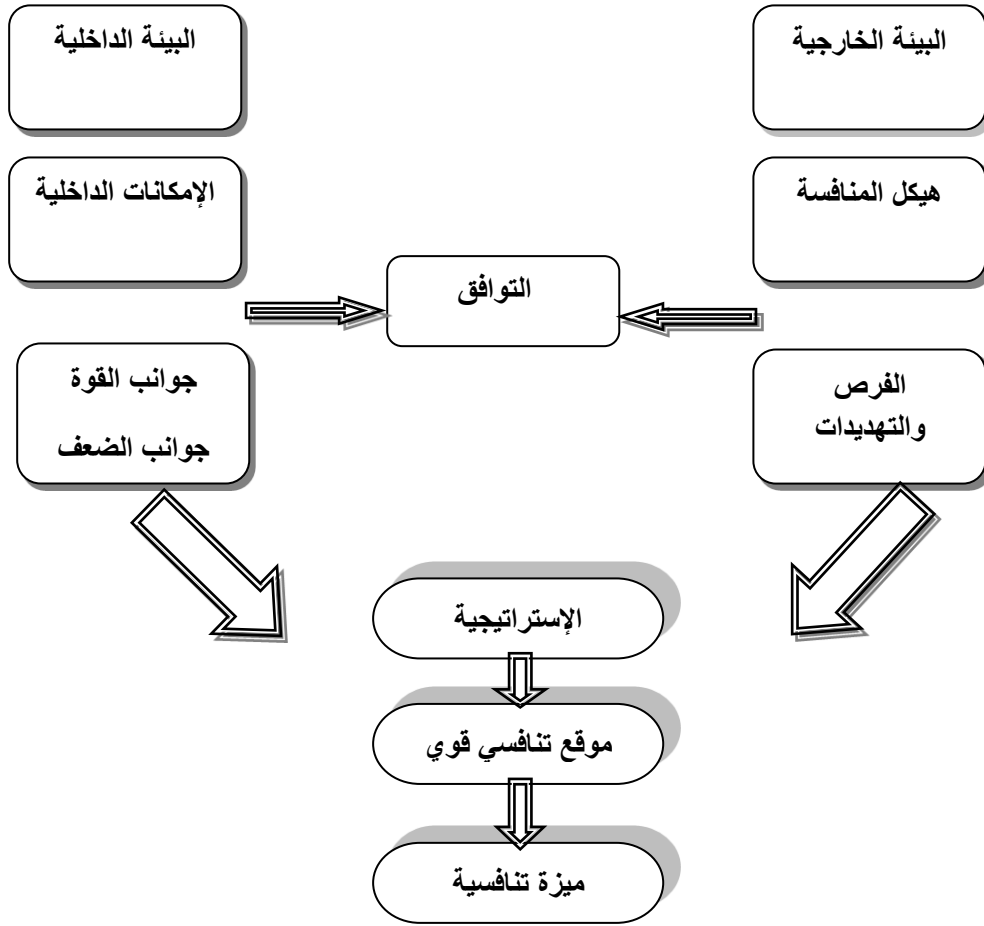
المصدر: علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المؤسسات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،
 1998، ص186

ووفقا لما سبق ذكره يتبين بأن الميزة التنافسية المتواصلة يتوصل إليها عن طريق إتباع إستراتيجيات تنافسية محققة للقيمة وتتوفر على عنصرين أساسيين هما:
 أ. عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب يخص منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.

ب. عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.
 وفي الأخير يتم التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية بالإعتماد على إستراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة بإستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن إستغلالا، استنادا على الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ناصحة وذكية ، ومنه يمكن الوصول إلى نتيجة مهمة وهي أن

الإستراتيجية لها دور فعال وحساس وهو: " تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة ، واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها في سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية"¹، وهو ما يوضح الشكل رقم (13)

الشكل رقم (13): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق ميزة تنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل"، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، مصر، 1995 ، ص 28

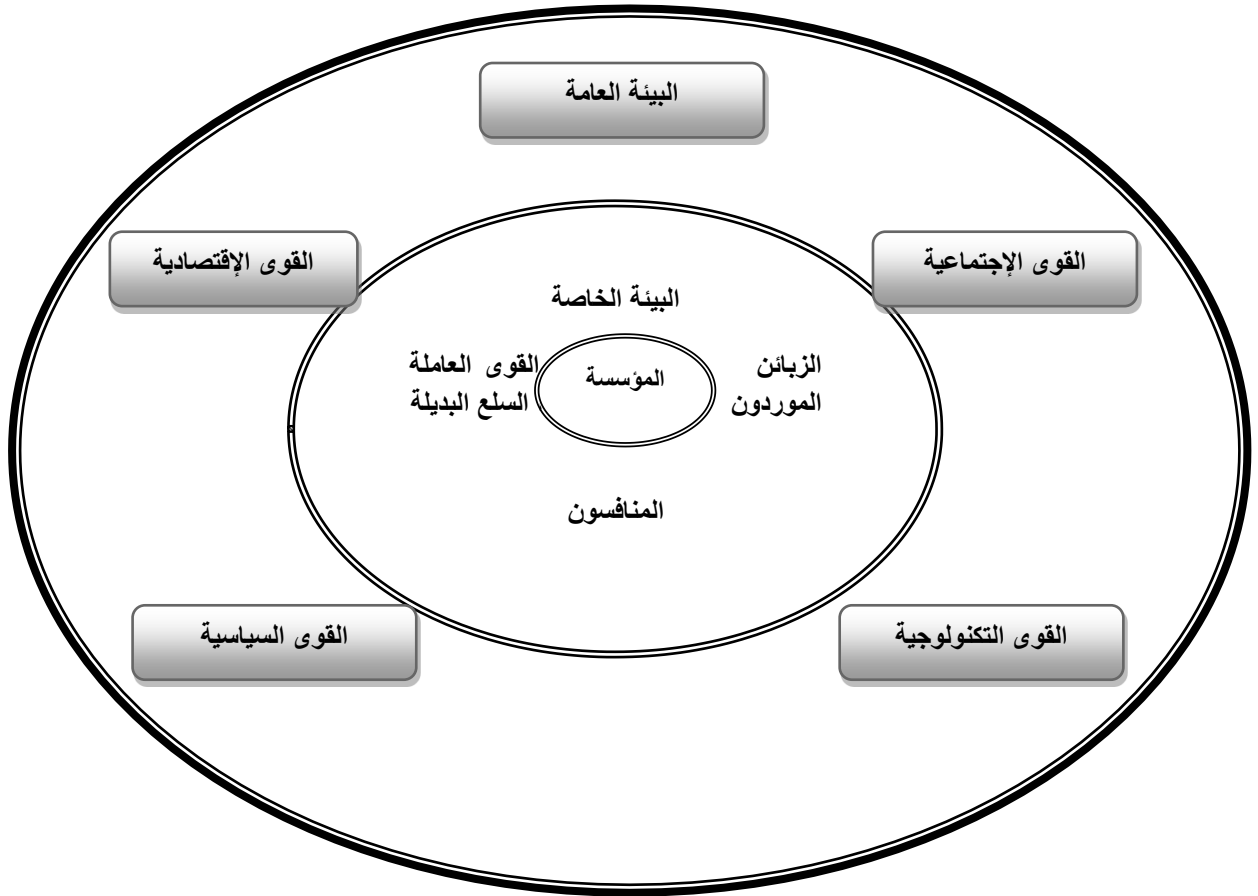
¹فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006 ، ص 103-

المطلب الخامس: تقييم البيئة الخارجية

قبل أن نقوم بتعريف تقييم البيئة الخارجية يجب أن نعرف البيئة الخارجية فنجد أنها : "كافة العوامل والمتغيرات التي تتم خارج حدود المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على المؤسسة ككل أو كجزء"، فالبيئة هي: "التي تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها"، والمقصود بتقييم البيئة الخارجية فهو : "رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن إستغلالها لصالح المؤسسة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة"¹

ويمكن تقسيم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة إلى نوعين أساسيين كم يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (14) : مكونات البيئة الخارجية.



المصدر: محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية،الدار الجامعية ، طبع - نشر - توزيع ، الإسكندرية ،مصر 2000، ص 96.

¹محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ص 96

أولاً : البيئة الخارجية العامة للمؤسسة:

تتمثل البيئة الخارجية العامة في تلك : "المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها". فالمؤسسة مجبرة أن تأخذ هذه المتغيرات محلاً للدراسة والمتابعة المباشرة حتى تستطيع إدراك أثرها على أدائها والواقع أن درجة نجاح أو فشل أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على خلق درجة عالية من التلائم والتوافق بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل فيها، فعناصر البيئة الخارجية العامة حسب الشكل رقم (14) تشمل المتغيرات البيئية التالية: القوى الاجتماعية والسياسية، والإقتصادية والتكنولوجية.

ويتضح تأثير هذه العوامل جلياً في العديد من الجوانب أهمها:

أ. تحديد فرص الإستقرار والنمو.

ب. بيان درجة الإستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة.

ت. السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة:¹

تتضمن البيئة الخاصة أو البيئة الصناعية العوامل التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات.

ثالثاً: أهم معالم البيئة الصناعية الجديدة

نميز أهم معالم البيئة الصناعية الجديدة المتمثل في تغير البيئة الإبتكارية وتطور سلوك المستهلك ففي الواقع تصرفات المستهلك تختلف تماماً عما كانت عليه خاصة في علاقتها بالمؤسسة بعد وفاءهم ورضاهم عن عمل المؤسسة فهم يريدون أن يكونوا فعالين في المجتمع ويختارون على حسب رغباتهم وأذواقهم ويكون الشرح كالآتي:

(1) تغير البيئة الإبتكارية

إن الهدف الأساسي لنظام إدارة الإبتكار هو إيصال الإختراعات إلى الجهات المهتمة بها، فالنشاطات الأساسية التي تمارسها المؤسسات تتمحور حول الخلق والمحافظة على الأجواء

¹ بوبعة عبد الوهاب مرجع سبق ذكره ص81-82

الخاصة بالابتكار والإبداع ، ونضوج البيئة الابتكارية أيضا إذ إتجه الكثير من الباحثين التطبيقيين لجعل أنفسهم إبتكاريين وقد إستمروا في التحدي عن طريق المشاكل التي تواجه الزبائن . وفي الواقع لقد إتجهت المؤسسات الفنية إلى تحصين نفسها على أساس خطوط ونظم المعارف فيها، فالإبتكارات الهامة تتطلب علاقات هامة بين النظم والأفراد، لذلك يقال أنها ذات نظم معرفية متعددة المعارف ولهذا يجب أن تروج الإدارة الفعالة للإبتكار، وتضمن أيضا الإتصالات المعرفية الداخلية في المؤسسة كما تلعب المجموعة المركزية للإدارة دورا رئيسيا في الحصول على العلماء والمهندسين معا وبطرائق موحدة والعمل على نمو ونضوج الجو البيئي من خلال العلاقات المفتوحة التي تشكل أساس الإبتكار والإبداع في المؤسسات.

إن معظم الابتكارات الأفضل تأتي عن طريق التزاوج بين الأفراد والمشاكل المختلفة، وهذه العلاقات والارتباطات قد تكون في بعض الأحيان عشوائية وليست مخططة، وإن إحدى الأدوار الهامة لمدير الابتكار هي إيجاد الفرص التي تجعل الأفراد مختلفين في إبداعاتهم وابتكاراتهم ، وهذا يمكن أن يتم عن طريق الندوات والنشرات والمحاضرات أيضا ، وبذلك يكون مديرو النشاطات الابتكارية مسئولين عن الأسواق الفنية الواسعة التي يجب أن تحتوي معارف تقليدية تسعى لتكامل العناصر الفنية المتنوعة في إيجاد السلعة الابتكارية الجديدة.

وتتطلب البيئة الابتكارية إدراكا والتزاما ووعيا ضروريا في عملية تطوير الابتكارات ، والإختراعات فالمبتكرون يحفزون بشكل هام عن طريق الإدراك، وإتباع نظم للجوائز والمكافآت ، عن طريق المشاركة المباشرة في دورة الحياة الكاملة للإختراعات والإبتكارات، لذلك فإن المجموعة المركزية لإدارة الإبتكارات تكون مسؤولة عن الإدراك والوعي العام بإنجازات المخترعين والمبتكرين، وضمن إلتزام المبتكر بالقرارات الاستراتيجية والاستعمالات المتعاقبة للإختراعات والإبتكارات أيضا¹.

(2) تطور سلوك المستهلك

ومن أهم مظاهر تطور سلوك المستهلك ما يلي:

- إرتفاع مستوى التعليم الذي مكن الزبون من الحصول على معارف جديدة ، والبحث المستمر عن معلومات جديدة بفضل وسائل الإعلام وكذا مؤسسات حماية المستهلك فأصبح المستهلك أكثر فردية بحيث أنه يريد منتجات خاصة به تميزه عن باقي المستهلكين.

¹ أرعد حسن الصرن، "كيف تخلق بيئة ابتكارية في المؤسسات"، سلسلة الرضا للمعلومات ، سوريا ، الجزء 2 2004 ص 19

- ظهور الزبون المواطن : حيث أصبح يعطي مغز أخلاقي لتصرفاته الاستهلاكية.
 - ظهور الزبون الإيكولوجي: حيث ينتظر الزبون أن تكون المنتجات التي يستعملها تحافظ على المحيط ويمتتع عن تلك التي تضر به.
 - ظهور الزبون الاقتصادي: يتم ملاحظته عند حملات التخفيض والتي تلقى نجاحا كبيرا و ذلك لأن الزبون يدرك قيمة المنتجات وأسعارها.
- واستخلاصا لما سبق ذكره فقد أصبح للزبون تأثير واضح وأكد على القرارات والسياسات التي تنتهجها المؤسسات، وذلك نتيجة ارتفاع مستويات التعليم، وزيادة الوعي لديه، حيث أصبح لا يكتفي بالمنتجات ذات الجودة العادية والمقبولة التي تقدمها المؤسسة، بل هو يطلب أن تكون هذه الأخيرة أكثر جودة وإتقان، وأن تلبي حاجاته والتي تكون خاصة به وتتميز بالانفرادية وهو ما يخلق انقطاع في طرق الإنتاج النمطية بالحجم الكبير.

وتعتبر كل هذه التحولات والقيود التي تم تناولها مبررا قويا لدى المؤسسات من أجل إعادة النظر في تسييرها وطريقة عملها لتكون أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وتبلغ بذلك درجة الإبداعية.

رابعا: ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن¹

أما فيما يخص معالم البيئة الصناعية فهي تعتمد على ظهور المنافسة المعتمدة على أساس تخفيض وقت الاستجابة لصالح المستهلك أو العميل، ومنه تحسين القدرة التنافسية، من خلال إحترام بعض العناصر أهمها:

1. تقليص زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق باختصار زمن دورة حياة المنتج.
2. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات ويترتب على ذلك تخفيض مساحة التخزين، وتخفيض تكاليف الإنتاج وكذلك تخفيض المساحة المخصصة للتوزيع.
3. تخفيض الفترة ما بين الطلب العميل للمنتج وتسليمه له.
4. تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.
5. الالتزام بمواعيد محددة للتسليم الداخلي للعناصر الإنتاج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج..

كل هذه العناصر تدل على أن البيئة التنافسية الجديدة تعطي للوقت أهمية بالغة، حيث أن الزبون يفرض أن تلبي حاجاته في أقرب وقت ممكن ويجبر المؤسسة على إعادة النظر في طريقة عملها وتحديد جدول زمني لكل عملية، والعمل على تحسين زمن الاستجابة بما يرضي الزبون، وإن لم تلبي

¹ بوبعة عبد الوهاب مرجع سبق ذكره ص 85

رغبته يتجه نحو منافسيها من المؤسسات الأخرى وبذلك تضيع لها فرصة إكتساب أكبر للزيائن ولولائهم.

وهذا الدور المتزايد الذي يقوم به الزبون والذي أدى إلى التغيير في أذواقه والصرامة في اختياراته، ما هو إلا نتيجة لزيادة وعيه وتطور سلوكه¹.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

قد يتطابق مفهوم التنافسية إذا كان تحسين تنافسية المنشأة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل، ولهذا فإن من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاثة : مستوى المشروع، مستوى الصناعة، أو القطاع ومستوى الاقتصاد الوطني، ويمكن أيضاً أن يضاف مستوى التكامل الإقليمي.

على الرغم من العيوب المعروفة لمؤشر الناتج المحلي الإجمالي (GDP) للفرد أو بقية المؤشرات المشابهة، في التعبير عن التنمية الاقتصادية فإن الناتج المحلي ومعدل نموه يسمحان بالتعبير عن تقدم الأمة أو توجهها نحو ذلك، و يشير التقرير إلى أن GDP هو أحسن مؤشر غير كامل عن توليد الثروة، لكنه فيما يتعلق بالتنافسية فإنه لا يميز المداخل الناجمة عن استنزاف الموارد غير المتجددة مثال النفط ولا المداخل الناجمة عن استغلال الأصول المتراكمة من جانب الأجيال السابقة، ولا المداخل من القيمة المضافة الاقتصادية الحقيقية مثل الاختراعات التقنية وعملية التحويل، فإذا أخذنا هذه القضايا بعين الاعتبار فإن GDP يبقى مع ذلك أحسن تقريب إحصائي أو مؤشر بديل للتعبير عن توليد الثروة

لكن من المقبول على نطاق واسع في الأدبيات الاقتصادية أن تنافسية البلد لا يمكن أن تختزل إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الإنتاجية لأن المنشآت تواجه الأبعاد السياسية والتقنية والتعليمية للبلدان المنافسة وكذلك اقتصادياتها، و بهذا فإنه بتزويد المنشآت بمناخ ذي هيكل أكثر فاعلية والمؤسسات والسياسات الفاعلة، تستطيع الأمم أن تتنافس فيما بينها.

إن ثمة العديد من مؤشرات التنافسية التي يمكن التعامل بها، فقد اختارت بعض الدراسات عدد محدود منها مثل : أسعار الصرف الحقيقي المستند إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتاجر بها وغير المتاجر بها، تكلفة وحدة

¹ - نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 20.

العمل المميزة في الصناعة التحويلية، ولكن الإنجاز الحقيقي لكل منها في تفسير تدفقات التجارة ليس كاملاً.

يمكن أن لا يتطابق مفهوم التنافسية المعرف بشكل مفصل على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني، فيمكن مثلاً أن تتحقق تنافسية المؤسسة عبر تقليص حجم المدخلات كالتخلص من العمالة مثلاً، فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضاً عن زيادة المخرج لمستوى معين من مدخل العمل، فإن جانباً من المنافع المحققة على مستوى المؤسسة يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقصاً في الدخل و الرفاه العام ينجم عنه التخلص من العمالة ما لم يتم استيعاب تلك العمالة في المنشآت أو المشاريع الأخرى.

المطلب الأول : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد ضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، و يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفتها أكثر أو للسببين معاً.

ويقدم **اوستن Austin¹** نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي :

- ✓ تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- ✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
- ✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة
- ✓ تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.
- ✓ المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وعلى جاذبية منتجاتها، ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في

¹ وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 11.

مجال البحث والتطوير أو الدعاية، ولهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

1- الربحية :

تشكل الربحية مؤشراً هاماً في تحديد التنافسية الحالية للمؤسسة، والتنبؤ بمستقبلها من أجل تطويرها في إطار برامج التحسين والتطوير، بالإضافة إلى الحصة من السوق إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها ولا تتنازل عنها من أجل توسيع حصتها في السوق. إلا أن التنافسية الحالية لا تعكس الوضعية المستقبلية للمؤسسة فرضاً بمعنى أن النجاح الحالي لا يضمن النجاح مستقبلاً وبالأخص إذا كان السوق الذي تنشط فيه المؤسسة يتجه نحو التراجع¹.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على مدى إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع.

2- تكلفة الصنع :

حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية إلا إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من سعر البيع حتى تحقق الربح لأن حالة العكس بالضرورة تفسر إما بالإنتاجية المنخفضة أو عوامل إنتاج مرتفعة.

إن التكلفة المتوسطة للإنتاج مقارنة بالمنافسين في قطاع معين في إطار منتجات متماثلة ومتجانسة يعتبر مؤشراً كافي لتحديد تنافسية المؤسسة.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تعكس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs)² مدى فاعلية المؤسسة في تحويل المدخلات إلى منتجات تامة إلا أن هذا المفهوم لا يفسر مزايا ومستوى تكلفة عناصر الإنتاج كما أنه يقيس الإنتاج بوحدات الفيزيائية (الطن، الكيلوغرام.. إلخ) هذا لا يوضح جاذبية المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى

¹ نيبيل مرسي مرجع سبق ذكره ص 75.

² Donald G. McFetridge, Idem, P9.

تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بعدم فعالية الإدارة أو عدم فعالية الاستثمار أو بكلا العاملين.

4- الحصة من السوق :

يمكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

فكلما استطاعت المؤسسة الوصول إلى تكلفة حدية منخفضة مقارنة بالمنافسين فإن ذلك يجعلها تكتسب حصة أكبر في السوق وريح أكبر، فحصة السوق تعكس مزايا إنتاجية وتكلفة عوامل الإنتاج هذا في قطاع نشاط منتجات متجانسة، أما فيما يخص قطاع ذو منتجات متنوعة فإن ربحية المؤسسة وحصتها من السوق تتحدد بجاذبية المنتجات التي تقدمها واستجابة هذه المتطلبات للعميل.

المطلب الثاني : مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط

يمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكلها كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات، قد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس، وإجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناقيد أي (تجمع الأنشطة) ويشترط أن تكون فيه المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق لمؤسسات القطاع المحدود، وتعود تلك الفوارق إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية.

وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل، وإن فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليمياً ودولياً أي تلك التي تحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة.

وتتطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط، إذا أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافساً إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة فيه.

1- مؤشرات التكاليف والإنتاجية :

يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب.

وغالباً ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحيدة لليد العاملة $CUMO_{ijt}^1$ ، ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد j في الفترة t بواسطة المعادلة التالية:

$$CUMO_{ijt} = \frac{W_{ijt} \times R_{jt}}{(e/L)_{ijt}}$$

حيث :

W_{ijt} تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i والبلد j في خلال الفترة t .

R_{jt} تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد j في خلال الفترة t .

$(e/L)_{ijt}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i والبلد j في خلال الفترة t .

ويصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن " التكلفة الوحيدة لليد العاملة النسبية" مع البلد K

$$CUMO_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

ويمكن أن ترتفع $CUMO$ للبلد j بالنسبة إلى مثيلاتها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر وذلك بسبب:

✓ ارتفاع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.

✓ ارتفاع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

✓ ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحيدة تنجم عن غموضها، لأن ارتفاع التكلفة الوحيدة النسبية يكون بسبب الارتفاع في الأجور أو الزيادة في سعر الصرف، ويكون مرغوباً إن كان

¹ Donald G. McFetridge, Idem, P13

يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية أو بزيادة في تكلفة "العدول" للعمال بالبلد، وإلا فالتكلفة الوجودية للبلد ينبغي أن تهبط بالمقارنة مع تكلفة شركائه التجاريين، وهذا التراجع يمكن أن يستلزم تحسينات في الإنتاجية أو هبوطاً في الأجور أو خفضاً للعملة.

وقد تبنى العديد من الاقتصاديين حتى منتصف الثمانينات فكرة أن التنافسية الدولية محددة بشكل وحيد بأسعار التصدير التي هي دالة أساساً في تكلفة عوامل الإنتاج الصناعي الوجودية وعلى الخصوص الأجور، لذلك كانت توصياتهم العملية حول السياسة الاقتصادية في ضوء هذه المقاربة للتنافسية الدولية تتناول :

✓ إجراءات مستندة أساساً على التكلفة الأجيبة وإنتاجية القوى العاملة، أو تكلفة الأجرة فقط.

✓ إمكان تحقيق مكاسب في التنافسية من خلال خفض قيمة العملة.

لكن هذه الرؤية وجهت لها انتقادات بناء على تجربة ألمانيا واليابان فقد عرفنا ارتفاع في **CUMO** وتوسع في حصصهما من السوق الدولية في آن واحد بسبب أن تكلفة اليد العاملة لم تشكل القسم الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن خبرة البلدين تتوافق مع تزايد الطلب الخارجي على صادراتهما وبذلك نشأ توازن جديد برفع سعر الصرف والكميات المخصصة للتصدير الدولي، والانتقاد الثاني كون تكلفة اليد العاملة يمكن ألا تشكل إلا جزءاً صغيراً من تكلفة السلع والخدمات التي يتم تبادلها وبذلك يمكن تحييد أثر تلك التكلفة بواسطة تغير ملحوظ في قطاعات أخرى أو في أسعار عوامل الإنتاج الأخرى وبذلك لن يكون لتغيرات **CUMO** أثراً على سعر الصرف.

2- مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي :

يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشرين لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو حصته من الواردات وتتزايد لسلعة معينة أخذاً في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي.

3- الميزة النسبية الظاهرة :

أنشأ بورتر (1990) مقياساً للتنافسية مستنداً على الميزة التنافسية الظاهرة (**RCA : Revealed Comparative Advantage index**)¹ ويمكن حسابه لبلد ما j لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i . ومنه عندما تكون RCA_{ij} أكبر من الواحد فإن البلد j يمتلك

¹ Donald G. McFetridge, Idem, P17.

ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i ويجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن كان فرعاً صناعياً تبلغ حصته 6% من الصادرات الدولية و 7% من الواردات الدولية فلا يمكن اعتباره تنافسياً.

المطلب الثالث : مؤشرات قياس تنافسية الدول

أكد معظم الباحثين على ضرورة استعمال عدة مؤشرات لقياس تنافسية دولة ما، والبدايل المتوفرة لذلك حيث تتمثل في ملاحظة تطور الدخل الحقيقي حسب الفرد أو الإنتاجية، أو على النتائج التجارية للدولة.

وتطور الدخل الحقيقي حسب الفرد والإنتاجية له مفاهيم مرتبطة ولكن ليست متشابهة، حيث يوضح **Markusen**¹ هذه النقطة بقوله أن الدخل الحقيقي حسب الفرد يرتبط بعوامل الإنتاج الكلية، والتوفر على رأس المال والموارد الطبيعية وكميات التبادل، فزيادة عوامل الإنتاج الكلية (عادة متمثلة في التطورات التكنولوجية) وتعمل على زيادة الدخل حسب الفرد، مثل ما يفعل تطور التخصيص الوطني بالموارد الطبيعية ورأس المال المادي، أو تحسن في التبادلات.

ولذلك فإن كميات التبادل لدولة ما تتحسن عندما تكون العملة الوطنية مثمناً أو سعر الصادرات للدولة ما مرتفع مقارنة لسعر الواردات، وهذا ما يؤدي لزيادة حجم الاستهلاك الداخلي الممكن انطلاقاً من التخصيص المعطى من الثروات الطبيعية ومن التجارة المتوازنة، كما تزداد كميات التبادل لدولة ما والدخل حسب الفرد عندما يكون الطلب عالمي إضافي على المنتجات والخدمات المصدرة من طرف هذه الدولة، أو عرض عالمي إضافي على المنتجات والخدمات التي تستوردها، ولهذا فإن مقاربات التنافسية الوطنية المبنية على التجارة والدخل تكون حسب الفرد وترتبط فيما بينها .

وعندما تكون محفظة الصادرات لدولة ما مركزة على قطاعات النشاط ذات نمو كبير ومحفظة الواردات مركزة على قطاعات نشاط ذات نمو ضعيف أو في حالة انحدار، يمكن أن يكون مؤشر معتمد على تحسن كميات التبادل لهذه الدولة، وهذا يخضع لسرعة رد فعل الأسواق العالمية لشروط العرض والطلب الإضافيين، ويرتفع دخل الفرد تحت تأثير زيادة التخصيص الوطني من الثروات الطبيعية (تنقيب عن الثروات الطبيعية) أو من رأس المال المادي (نتيجة للإستثمارات السابقة).

¹ Donald G. McFetridge, Idem, P26.

وتتشر العديد من المنظمات والهيئات الدولية مثل (المعهد الدولي لتنمية الإدارة IMD، المنتدى الاقتصادي العالمي WEF، منظمة الأمم المتحدة UN، AT Kearney...) تقارير سنوية، تتضمن مؤشرات تهدف إلى تصنيف دول العالم بدلالة معايير مختلفة مثل التنافسية، التطور البشري، الحرية الاقتصادية، وتكلفة الأعمال... الخ.

وقد قام فابريك هاتم بتلخيص معظم هذه التقارير ومؤشراتها في جدول (رقم 11) الذي يبين فيه تعداد الدول التي يخصصها بكل تقرير وطريقة إعداد لهذه المؤشرات.

1- تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD) :

يصدر هذا المعهد سنوياً ومقره سويسرا منذ بداية التسعينات، وهذا في إطار التحضير للمنتدى الاقتصادي العالمي "كتاب عن التنافسية في العالم" (WCY : World Competitiveness Yearbook)، والهدف منه جمع عناصر أساسية لمقارنة خصائص بيئة الأعمال وتلخيص على شكل مؤشر وحيد يتم على أساسه تصنيف الدول بدلالة نوعية البيئة الموفرة للمؤسسات، حيث انه حوالي 200 نوع من المعطيات الأساسية التي تجمع في مجالات مختلفة : منها تنافسية واستقرار الاقتصاد الكلي، نوعية وتكلفة عوامل الإنتاج، الهياكل القاعدية، البحث والتطوير، تسيير المؤسسة، والبيئة الإدارية والجبابة.

الجدول رقم 11: ملخص للمؤشرات (IMD)

الطريقة	عدد الدول	الرتبة الأولى	السنة	المؤشر	الهيئة
مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس شروط التنافسية للمؤسسة في دولة ما (تنظيم المؤسسة، بيئة الأعمال).	93	فلندا	2003	مؤشر تنافسية التجارة	المنتدى الاقتصادي العالمي WEF
نتيجة لصبر آراء متخذي القرار الخواص حول صورة دولة ما.	64	الصين	2003	المؤشر السري	AT Kearney
مؤشر مركب يتكون من عشرات مقاييس جاذبية دولة ما للاستثمارات الأجنبية.	140	USA	2003	FDI potential index	تقرير الاستثمار العالمي FDI
مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس درجة انفتاح دولة ما للتدفقات من كل نوع (تجارة، رؤوس أموال... إلخ)	62	أيرلندا	2004	دليل العولمة	AT Kearney
مؤشر مركب يتكون من بضعة مقاييس تخص الصحة، التعليم والدخل حسب الفرد.	175	النرويج	2003	مؤشر التنمية البشرية	منظمة الأمم المتحدة UN
مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس العوامل الكلية للنمو (البيئة الكلية للاقتصاد)	102	فلندا	2003	GCI	المنتدى الاقتصادي العالمي WEF
مؤشر مركب مكون من 200 مؤشر كمي للتنافسية (النتائج الاقتصادية الكلية، الهياكل القاعدية، التكنولوجية، الإدارة).	52	USA	2004	مؤشر التنافسية الإجمالية	المعهد الدولي لتنمية الإدارة IMD
مؤشر مركب متكون من بضع عشرات المقاييس تقيس تدخل الدولة في الاقتصاد (الجباية، النفقات العمومية، التدخلات التنظيمية).	153	هونغ كونغ	2004	Economic Freedom Index	Heritage Foundation
متوسط على ثلاث سنوات (1999-2001) لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة ومقارنتها بالنتائج المحلي الصافي	140	بلجيكا و لكسمبورغ	2003	مؤشر الفعالية	تقرير الاستثمار العالمي FDI

Source : Fabric hatem, "Les indicateur comparatifs de compétitivité et d'attractivité: une rapide revue de littérature", AFII

إن بعض هذه المعطيات هي عبارة عن إحصائيات تجلب من المنظمات المنتجة سواء كانت (خاصة أو عمومية) والبعض الآخر مستخرج من استبيان منجز من المعهد (IMD) لدى أعضاء شبكته، والمؤشر يحسب على أساس متوسط المراتب التي تحصلت عليها دولة ما في كل مؤشر جزئي، ونشر هذا التقرير يؤدي كل سنة في العالم إلى نقاش وطني على تنافسية البلد، وصورته في الخارج، وكذا نقاش على طريقة إعداد المؤشر ومصادقته. لخص هذا المعهد المؤشرات في ثمانية عوامل وردت في تقرير سنة 1997 وهي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 12 : تكوين عوامل مؤشر المعهد الدولي لتنمية الإدارة

رقم	تسمية العامل	عدد المؤشرات
01	الاقتصاد الكلي	30
02	العولمة	45
03	الحكومة	48
04	المالية	27
05	البنية التحتية	32
06	الإدارة	36
07	العلوم والتقنية	26
08	البشر	44

المصدر: تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة بالتصرف

ولقد تم تجميعها في سنة 2002 في أربع عوامل فقط هي: الإنجاز الاقتصادي، فاعلية الحكومة فاعلية قطاع الأعمال، البنية التحتية، حيث يضم كل عامل عدة عناصر، وكل عنصر يشمل عدة مؤشرات أو متغيرات ذات طبيعة كمية مباشرة أو قياسات للرأي، بلغ تعدادها 244 مؤشر عام 1997 و 314 سنة 2000.

وتضم عينة الدول موضع الدراسة العديد من دول العالم النامية، ودول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث سنتي 2001 و 2002 بلغ تعدادها 49 دولة ليس من بينها أي دولة عربية، وإعداد هذا التقرير كان يتم بالاشتراك مع منتدى الاقتصاد العالمي وتحضيرا لاجتماع المنتدى السنوي.

2- تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) :

يتخذ سويسرا مقرأً له، ويصدر سنوياً تقرير التنافسية العالمية (GCI) بالتعاون مع مركز التنمية الدولية (CID) التابع لجامعة هارفرد بالولايات المتحدة الأمريكية، وهذا تحت عنوان "تقرير التنافسية الكونية، Global Competitiveness Yearbook" ويستخدم عدد كبير من المؤشرات موزعة على ثمانية عوامل هي: الإنتاج، الحكومة، المالية، البنية التحتية، التقنية، الإدارة، العمل و المؤسسات، ويضم 102 دولة في (سنة 2003) من بينها دول عربية هي مصر، الأردن، الجزائر، المغرب، تونس، ويقوم هذا التقرير بترتيب الدول بالاستناد على عدد كبير من المؤشرات حيث بلغ عددها 175 مؤشراً سنة 2000 منها الكمي ومنها الكيفي ويخص آراء مديري الأعمال عبر العالم، ويعتمد المنتدى الاقتصادي العالمي في أعداده للتقرير على مقارنة أن ثروة الدول تتمثل في معدل الناتج المحلي الصافي حسب الفرد ومستوى نموه، والمؤشرين اللذين يعدهما المنتدى هم (GCI : Growth Competitiveness Index)

و (CCI : Current Competitiveness Index) ويفترض أنهما يفسران نمو مستوى ثروة الأمم على المدى المتوسط. فالمؤشر الأول GCI يركز على التنافسية كونها مجموعة مؤسسات وسياسات اقتصادية تضمن معدلات نمو مرتفعة على المدى المتوسط، ويهدف إلى قياس إمكانيات النمو للخمس سنوات القادمة، بينما المؤشر الثاني CCI يستعمل المؤشرات الاقتصادية الجزئية لقياس الهيئات وهياكل السوق والسياسة الاقتصادية، التي تضمن مستوى آني من الازدهار الذي يهدف لقياس القوة الإنتاجية الآنية لنفس الدول كما أن المؤشران يعتمدان على نفس الأسلوب وهو إعداد مؤشر التنافسية كمتوسط مرجح لمجموعة من المتغيرات المعيارية. ويتم إعداد المؤشر GCI بناءً على مجموعة مقاييس كمية منها (متغيرات اقتصادية كلية معيارية)، وكذلك يعتمد على تحقيقات كيفية تتم مع مديري المؤسسات في 102 دولة تتكون من (4600 مؤسسة خاصة وعمومية)، أما بالنسبة لمواضيع الاستبيان في المنظمة فهي تكون في المواضيع الآتية ذكرها:

- ✓ البيئة الاقتصادية الكلية : الإبداع ونشر التكنولوجيا، الهياكل القاعدية العامة.
- ✓ الهيئات العمومية : عقود وقوانين، الفساد، المنافسة في السوق الداخلي،
- تطور نظام العقاقيد، سوق الأعمال وسياسة المؤسسات، والسياسة البيئية.

ويستعمل في حساب GCI كذلك عشرون فقط من مقاييس هذه المواضيع والجدولين المواليين يوضحان كيفية حساب هذا المؤشر وكذا نوعية المتغيرات الكمية والكيفية¹.

جدول رقم 13: تركيبة المؤشر² GCI

المؤشرات الفرعية	عدد المتغيرات			وزن المتوسط الحسابي لمتغيرات المجموعة		وزن المركبة في المؤشر الإجمالي	
	كمي	كيفي	المجموع	كمي	كيفي	دول خارج القلب	دول القلب
بيئة الاقتصاد الكلي						3/1	4/1
- الاستقرار	5	2	7	7/5	7/2	3/1*2/1	4/1*2/1
- ترتيب خطر القروض	0	1	1	0	1	3/1*4/1	4/1*4/1
- النفقات العمومية	1	0	1	1	0	3/1*4/1	4/1*4/1
الهياكل العمومية						3/1	4/1
- عقود وقوانين	0	4	4	0	1	3/1*2/1	4/1*2/1
- الفساد	0	3	3	0	1	3/1*2/1	4/1*2/1
التكنولوجية						3/1	2/1
- الإبداع	2	4	6	3/4	4/1	3/1*8/1	2/1*2/1
التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال							
- نقل التكنولوجيا	5	5	10	3/2	3/1	3/1*2/1	2/1*2/1
	1	1	2	1/2	2/1	3/1*8/3	0
المجموع	14	20	34			1	1

Source : Gregoir stephane et Maurel française, " Les indices de compétitivité des pays interprétation et limites", INSEE, Octobre 2002, P4.

¹Gregoir stéphane et Maurel française, "Les indices de compétitivité des pays : interprétation et limites", octobre 2002, p4-6.

²المتغيرات الكيفية في الواقع هي المتوسط حسب كل دولة للإجابات الفردية لدى المؤسسات على أسئلة الاستبيان، والإجابات الأصلية هي متغيرات كمية ذات مقياس من 0 إلى 7 أو من 1 إلى 7.

- المتغيرات الكمية تحول إلى مقياس من 1 إلى 7 اعتماداً على مجال القيم الكبرى المأخوذة من طرف كل الدول، هاته الدول تقسم إلى مجموعتين

- دول القلب وتعزف حسب متوسط عدد براءات الاختراع بالنسبة لعدد السكان و المسجلة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات الثمانينات، باقي الدول تسمى ودول خارج القلب.

أما مؤشر التنافسية الحالية (CCI : Current Competitiveness Index) فيدرس الأسس الاقتصادية الجزئية لمعدل الدخل القومي الصافي (PIB) بالنسبة لكل فرد ويعتمد على محددات الميزة التنافسية التي وضعها الاقتصادي بورتر كما ويلجأ المنتدى الاقتصادي العالمي لأعداد هذا المؤشر إلى متغيرات كيفية مستخرجة من استبيان مع مدراء المؤسسات، واختيار هذه المتغيرات وترجيحها يتم بعد تحليل إحصائي صغير لعلاقة الارتباط بين المتغيرات، وهذا انطلاقاً من علاقة خطية بين مستوى الدخل القومي الصافي بالنسبة لكل فرد ومخزون رأس المال لكل فرد و الاقتصاد ما (يؤخذ فيه رأس المال بالمعنى العام، أي يتضمن رأس المال البشري).

لكن في الواقع يكون العكس لأن عدد المتغيرات يكون أكثر من عدد الدول لذا فالطريقة تعتمد على تحليل المعطيات عوض عن الانحدار الخطي المتعدد، وكل المتغيرات المستخرجة من الاستبيان ليست قابلة للقياس ماعدا متغير واحد وهو عدد براءات الاختراع المودعة بالنسبة لكل فرد.

جدول رقم 14: قائمة المتغيرات المستعملة في حساب GCI^2

المتغيرات	
كيفية (مقياس 0 إلى 7 للإجابات الفردية)	كمية (آخر تاريخ معروف محولة إلى 1-7)
الهيئة الاقتصادية الكلية	
<ul style="list-style-type: none"> - بلدك يمكن أن تعرف ركود السنة القادمة؟ - هل كان ميسر على مؤسستك الحصول على قروض السنة الماضية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - التضخم - الفرق بين معدل القارض-المقترض - معدل الصرف الحقيقي بالنسبة للدولار الأمريكي - فائض APU - معدل الادخار للأمة
<ul style="list-style-type: none"> - المصدر: الهيئات المستثمرة 	
	ترتيب خطر القروض
	نققات APU
	بالنسبة المئوية من الدخل القومي الصافي PIB
الهيئات العمومية	
<ul style="list-style-type: none"> - هل العدالة مستقلة عن الحكومة أو مرتبطة بها؟ - هل الأصول المالية والثروة معرفة بوضوح ومحمية بالقانون؟ - هل حكومتك غير متحيز في منح الصفقات العمومية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - عقود وقوانين
<ul style="list-style-type: none"> - ما هو معدل الرشوة في منح رخص الاستيراد والتصدير؟ - ما هو معدل الرشوة في منح رخص الشبكات العمومية؟ - ما هو معدل الرشوة في دفع الضرائب السنوية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - الفساد
التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> - ما هي وضعية بلدك بالنسبة للتكنولوجيا مقارنة بالدولة الرائدة؟ - هل الاختراع المستمر مصدر مداخل في نشاطك؟ - هل تنفق كثيراً مؤسسات بلدك في البحث والتطوير مقارنة بالدول الأخرى؟ - هل التعاون مع الجامعات في البحث والتطوير مهم؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد براءات الاختراع¹ - نسبة التمدرس في التعليم العالي
<ul style="list-style-type: none"> - هل الاتصال بالانترنت في المدارس باهض الثمن؟ - هل المنافسة بين مزودي خدمة الانترنت كافية لضمان نوعية خدمة جيدة؟ - هل NTIC من الاهتمامات الكبرى للحكومة؟ - هل القوانين المتعلقة بـ NTIC (حماية المستهلك، التجارة الإلكترونية،...) متطورة ومحترمة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الهواتف النقالة - عدد مستعملي الانترنت - عدد متصلي الانترنت - عدد خطوط الهاتف - عدد أجهزة الكمبيوتر²
<ul style="list-style-type: none"> - هل الاستثمارات المباشرة الداخلة مصدر مهم للتكنولوجيا الجديدة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - نقل التكنولوجيا (تخص الدول خارج القلب) - باقي التكنولوجيا من التبادلات

Source : Gregoir stephane et Maurel française, " Les indices de compétitivité des pays interprétation et limites", INSEE, Octobre 2002, P4.

¹ عدد براءات الاختراع لكل فرد
² العدد لكل فرد

3- مؤشرات البنك الدولي (WB) :

يقوم بإعداد مؤشرات عن التنافسية لعدد من الدول، وتنتشر دورياً على شبكة الانترنت، وشملت العديد من الدول العربية منها: الجزائر، مصر، الأردن، الكويت، موريتانيا، المغرب، عمان السعودية، تونس، الإمارات واليمن، وتعتمد على 64 متغيراً في 5 عوامل وهي :

- ✓ الإنجاز الإجمالي (الناتج القومي الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط).
- ✓ الديناميكية الكلية وديناميكية السوق (النمو والاستثمار، الإنتاجية، حجم التجارة الإجمالي تنافسية التصدير).
- ✓ البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية الاستقرار السياسي الاجتماعي).
- ✓ رأس المال البشري والفكري.
- ✓ الديناميكية المالية.

4- مؤشرات صندوق النقد الدولي (IMF) :

يقوم بنشر عدد محدد من المؤشرات منها (أسعار الصرف الحقيقي المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتداولة وغير المتداولة، تكلفة وحدة العمل في الصناعة التحويلية).

5- تصنيف حسب مؤشر الحرية الاقتصادية :

طور هذا المؤشر طبقاً لمعهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية وقد اعتمد لدراسة درجة الحرية على عشرة عوامل وكل عامل يتكون من مجموعة من المتغيرات (50 متغير) وهذه العوامل هي :

- ✓ حرية التجارة.
- ✓ العبء الضريبي للحكومة.
- ✓ تدخل الحكومة في الاقتصاد.
- ✓ السياسة النقدية.
- ✓ تدفقات رأس المال والاستثمار الأجنبي.
- ✓ الجهاز المصرفي.
- ✓ الأجور والأسعار.

✓ حقوق الملكية.

✓ الأنظمة.

✓ السوق السوداء.

ومنه فقد تحلّل الجزائر حسب تصنيف مؤشر الحرية الاقتصادية المرتبة 108.

انتقاد التنافسية ومؤشراتها

انتقد ريكاردو بترلا¹ التنافسية وركز على كونها أصبحت هدف رئيسي وليست وسيلة، ومن بين الآثار التي ترتبت عنها هي تقوية منطق الحرب لدى المؤسسات على المستوى الدولي فيما يخص العلاقات بين المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين، للمدن والدول، وقد استعملت كل الوسائل (البحث والتطوير، براءة الاختراع، إعانات الدولة، المضاربة المالية، هيمنة الأسعار، نقل وحدات الإنتاج، الاندماج والشراء) وكذلك تقليص دور الدولة في نظر الأعوان الاقتصاديين، السياسيين والجمهور إلى نظام واسع للهندسة القانونية والبيروقراطية والمالية الموضوعة في خدمة النجاح التجاري للمؤسسة، وأصبحت الدولة عامل من العوامل التي تخلق شروط الملائمة لتنافسية المؤسسات، بعد أن كانت تبحث عن الفائدة العامة للشعب، ولم تعد ذلك المرقى والضامن للفائدة العامة، كل هذا تسبب في ضعف الديمقراطية، حيث أنه في ظل العولمة أصبحت المؤسسات هي التي تحدد الأولويات في مجال الاستثمار واختيار المنتجات والخدمات، وتحديد أماكن الاستثمار.

ومن نتائج اشتداد التنافسية بين المؤسسات هو العنف السياسي الاجتماعي الذي يعبر عنه على المستوى الدولي بأشكال قانونية، منها إجبار الدول التي تستفيد من قروض البنك الدولي وصندوق النقد الدولي على خصصة قطاعات معينة، فهذه القروض توجه لإنجاز الهياكل القاعدية لمنفعة شعوبها، ويفرض عليها التخلي على سلطة القرار والمراقبة في مجال تخصيص الموارد، خاصة الفوائد الاقتصادية لاستثمارات المؤسسات المتعددة الجنسيات لصالح المؤسسات الخاصة ومالكي رؤوس الأموال الخاصة في البلدان الغنية.

¹ Petrella riccardo, "Critique de la compétitivité. L'idéologie de la guerre économique et de la survie sociale des meilleurs à la lumière du 11 septembre", P2.

والتنافسية لا تسمح¹ :

- ✓ بالقضاء على عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية الموجودة بين الدول وداخل الدولة الواحدة، وظاهرة التهميش الملاحظة في عدة مناطق من المعمورة.
 - ✓ ولا بوقف تخريب البيئة (التصحر، تآكل الأرض، انقراض أصناف حيوانية ونباتية، تلوث المياه والبحار).
 - ✓ لا تسمح بخفض تركيز السلطة بين أيدي المؤسسات الخاصة التي المسؤولية الأولى فيها هي باتجاه مالكيها وليس باتجاه الفئة العمالية فيها والمجتمع بصفة عامة.
- وبذلك لا تستطيع التنافسية إيجاد أجوبة ناجعة للمشاكل التي تواجهها على المدى الطويل كما وأن السوق لا يستطيع استباق المستقبل، فهو قصير البصر.
- وتثير كذلك مؤشرات التنافسية جدلاً على المستوى الدولي، سواء فيما يتعلق بمنهجيتها أو طريقة إعدادها، أو المعطيات المستعملة فيها، وقد ذكر فابريك هاتم² أن أهم هذه الانتقادات:
- 1- يمكن الاعتراض فيها في بعض الأحيان على نوعية مصادر المعلومات، خاصة في حالة المعلومات الناتجة عن صبر آراء، فمؤشر WCY الذي يعده المعهد الدولي لتنمية الإدارة يعتمد على استجواب مجموعة رجال أعمال حول رأيهم في بلدهم الأصلي، إذاً الحكم على الدول لا يأتي من نفس العينة، لذلك يخلق تحيز ويصعب قياسه، ويخضع كذلك إلى قدرة أفراد على توجيه الانتقادات لبلدهم علناً.
 - 2- اختيار مؤشرات الأساس التي تمكن من إظهار جوانب إيديولوجية، وأنها تؤدي إلى تحيز غير متحكم في عمل المقارنة، فمثلاً وجود معدل ضريبة مرتفع في دولة ما لا يعني أنه عامل عدم تنافسية، فيمكن أنها تمويل خدمات أخرى من هذه الضريبة.
 - 3- طريقة حساب المؤشر النهائي وأسلوب الترجيح المختار لكل مؤشر، فقد قامت مؤخرًا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بدراسة اعتماداً على معطيات المعهد الدولي لتنمية الإدارة، فبينت فيها أنه انطلاقاً من نفس المعطيات الأساسية يمكن أن

¹ Petrella riccardo, idem ,p8

² Fabric hatem, Idem, P5.

نحصل على عدة تصنيفات مختلفة، ليس اعتماداً فقط على الترتيبات المستعملة، ولكن أيضاً على طريقة الحساب في حد ذاتها.

المطلب الرابع : أساليب تنمية القدرة التنافسية

إن القدرة التنافسية تعد عنصر ومطلباً أساسياً للمؤسسة الاقتصادية من خلال السعي نحو إختيار الأفضل والأمثل للسياسات التي ترفع وتنمي المستوى المعيشي الاقتصادي، والاجتماعي ومنه يمكن التطرق إلى سياسات دعم الميزة التنافسية من خلال العناصر الآتية:

1- الهدف من دعم المنافسة

إن أهداف المنافسة¹ على حسب العلماء الاقتصاديين والأبحاث في هذا المجال تستند على قوانين المنافسة بالإعتماد على عنصرين أولهما يركز بالدرجة الأولى على الكفاءة الاقتصادية كأهم هدف رئيسي تقوم على أساسه كافة القوانين والإجراءات المساندة لمبدأ المنافسة أما العنصر الثاني فيعتمد على تخفيض معدلات البطالة والتنمية الإقليمية كما يمكن تحديد هدف المنافسة وفق فكرة بسيطة تتمثل في جعل المؤسسة الاقتصادية المشبه بالآلة التي تنتج أكثر وبأقل تكلفة وترتكز على جودة المنتج وتنطبق مع التطورات والمعلومات الحديثة عن السوق وعمليات الترويج والتخزين والإدارة.

2- تطوير الميزة التنافسية

تعتبر عملية تطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة وترتكز المؤسسة فيها على الانتقال من ميزة إلى أخرى وتقوم بالتخلي عن واحدة على حساب الأخرى التي تكون مجهزة للمنافسة وتميز مجموعة من الأسباب تستغل لتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسة كالاتي:

- تغير تكاليف المدخلات.
- التغير في القيود الحكومية.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها.
- ظهور تكنولوجيا جديدة.

إضافة إلى أن من خصائص الميزة التنافسية هو الإستمرار لكن الإستمرار مرتبط بعامل الزمن وذلك يوضح أن للميزة التنافسية دورة حياة تتكون من عدة مراحل أهمها:

¹ بوبعة عبد الوهاب مرجع سبق ذكره ص 98-99

أ. مرحلة التقديم:

هي مرحلة التفكير والاستعداد المادي والمالي وهي أطول مرحلة التي بفضلها تعرف الميزة التنافسية إنتشارا أكثر فأكثر.

ب. مرحلة التبنى:

تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة إستقرار نسبيا فيما يخص عملية إنتشارها لأن المنافسين قد وجهوا أنظارهم نحو التركيز عليها.

ت. مرحلة التقليد:

في هذه المرحلة يبدأ حجم الميزة التنافسية بالتراجع خاصة في مرحلة التقليد ويتجه شيئا فشيئا نحو الركود ، لأن المنافسين قد قاموا بتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة، وبذلك تفقد المؤسسة ميزة الاسبقية تدريجيا.

ث. مرحلة الضرورة :

يستوجب هنا تحسين الميزة الحالية وتطويرها بسرعة ، أو بناء ميزة تنافسية كلية ، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة حاسمة حيث أنه إذ لم تقم المؤسسة بالتحسين أو بتكوين ميزة جديدة لها، فإنها ستفقد أسبقيتها لأنها مرحلة يتدهور فيها أثر الميزة الحالية ويزول، وإن لم تقم المؤسسة بالإجراءات اللازمة إتجاه الميزة التنافسية في الوقت المناسب، فإنه يكون من الصعب عليها العودة إلى سباق التنافس.

ومنه نستنتج مما ذكر أن هناك أسباب تساهم في تطوير الميزة التنافسية نميز منها حكومية وأخرى متعلقة بتكاليف المدخلات المستعملة من طرف المؤسسة، وكذلك أسباب تخص المستهلك من حيث تغير في أذواقه ورغباته وما يفضله فتسعى المؤسسة إلى الاعتماد على إستراتيجيات للاستقطاب المستهلك ، وأسباب متعلقة بالتكنولوجيا والتغيرات الحديثة .

ومهما كانت هذه الأسباب حاسمة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بالتقديم ثم التبنى ، فالتقليد وأخيرا الضرورة ، وهذه الأخيرة تعتبر مرحلة نهاية الميزة التنافسية ففيها تجتهد المؤسسة على إعادة هذه الدورة بتقديم ميزة تنافسية جديدة وهكذا دواليك.¹

¹ ياسين حميني، "تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجريبية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2006 ص 132- 133

3- شروط نجاح سياسة دعم المنافسة

إن التوجه نحو مبدأ تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي والعمل على إصلاح الهياكل القطاعية الهادفة إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين كفاءتها وخاصة ما يتعلق بقطاع الصناعة والمكانة التي يحتلها في النشاط الإقتصادي ، إضافة إلى تحديد نقاط الضعف في واقع القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية وكيفية التغلب على هذه المواقع وتطوير مواقع القوة التي تمكنها من تحسين موقفها التنافسي.

ولذلك وجب تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية وذلك بالاعتماد على عدة مداخل في محاولة بناء وتعظيم القدرة التنافسية وإعتبارها من أهم مقومات الإزدهار للصناعة، فتميز عدد من الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح سياسات دعم القدرات التنافسية، وسوف نذكر فيما يلي أهم هذه الشروط:

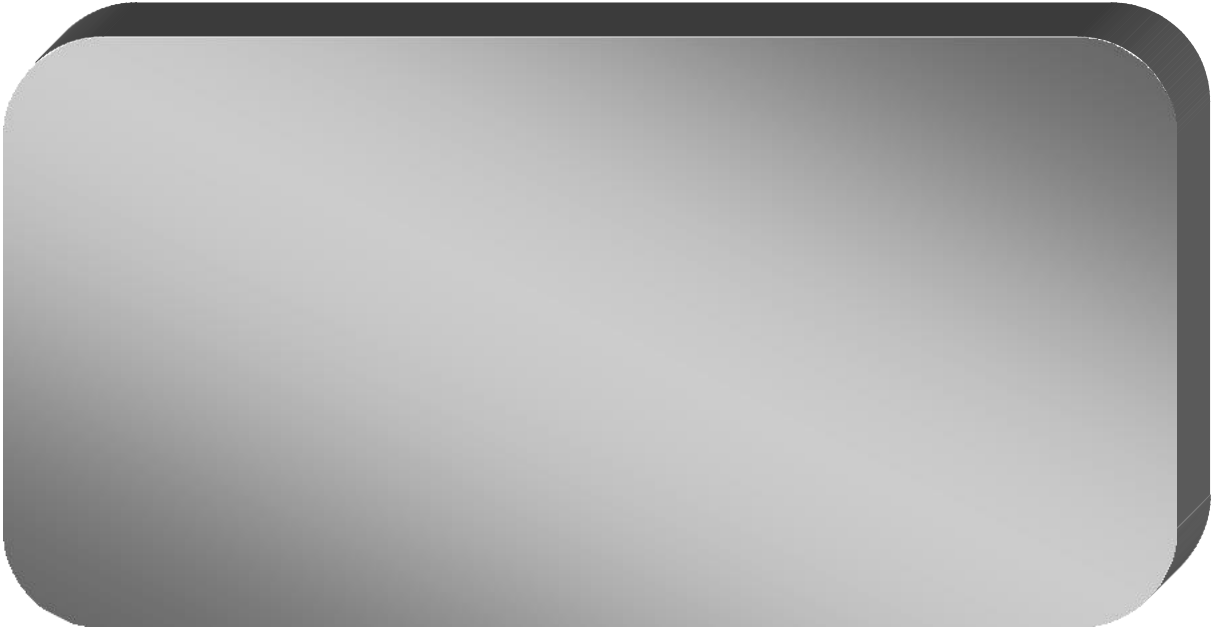
- الإستقرار الإقتصادي وسهولة تعرف القطاع الخاص على مستقبل مسيرة الإقتصاد ومسيرة الدولة، وتوفر الرؤية الواضحة حول موقف الحكومة إتجاه تفعيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية.
- تواجد قوى تنافسية تدفع المؤسسات بشدة إتجاه التعاون مع الحكومة وقد يأتي ذلك على شكل منافسة محلية أو منافسة من خلال الإستيراد والتصدير للمؤسسات المصدرة.
- تحفيز القطاع الخاص على الدخول في القطاع الصناعي، وكلما إزداد عدد المؤسسات العاملة في السوق الواحد كلما إزدادت حدة المنافسة.
- توفر الثقة المتبادلة بين الحكومة والمؤسسات الصناعية.

خلاصة الفصل الثاني:

تساهم حدة التنافس في الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات في سعي المؤسسة لإستخدام أحدث الأساليب لإمتلاك الميزة التنافسية والمحافظة على بقائها، فالميزة تعمل على تحليل بيئتها من أجل تحديد واكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة، ومحاولة البحث عن طرق ورصد فرص متاحة في الأسواق لاستثمارها ومواجهة التهديدات وتفاديها.

وبذلك تتحدد الإستراتيجية للميزة التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة لاحتلال مراكز قوية في الأسواق، كما تبين الإستراتيجية نوع الميزة التنافسية المتحصل عليها إضافة إلى الإبداع والإبتكار والمعرفة.

وعليه فإن الميزة التنافسية هي القاعدة الأساسية والمحرك الأمثل للمؤسسة الإقتصادية المصدرة في ظل المنافسة الشرسة والقوية كما أنها الطريق والمنهج لرفع الحفاظ على الحصص السوقية وتقوية العلاقة والولاء مع الزبائن فإستراتيجية التنافس هي أهم أسلوب نافع وراقي لتحقيق مركز تنافسي اقتصادي للمؤسسة سواء في وجه المنافسين المحليين أو الدوليين بالاعتماد المؤسسة على مهارات وابتكارات ورسم خطط إستراتيجية مستقبلية والإحتكاك بالتطورات الحديثة والتكنولوجيا الجديدة بطرح منتجات تتناسب ورغبات المستهلكين وأذواقهم.



تمهيد الفصل الثالث:

لقد أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قفزة نوعية في ابتكار أنجع الأساليب والطرق في الترويج للمنتجات والخدمات ، فاتحة بذلك الباب على مصراعيه للمنافسة الحرة في عالم لا تحكمه إلا سمات الثقة بالنفس أولاً وبالأخرين ثانياً، خاصة من خلال الاعتماد على مستويات المخاطرة والمجازفة المحسوبة وغير المحسوبة، إذ أن هذا التطور السريع فتح المجال أمام دول العالم في التنافس لتسويق منتجاتها وخاصة الدول النامية منها والتي تسعى جاهدة من أجل تحقيق التقدم في رفع معدلات النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق خلق فرص جديدة للعمل.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم القطاعات الاقتصادية الحديثة ذات المعدلات النمو المتسارعة، التي تدفعنا للمبادرة في تهيئتها في سبيل بناء قاعدة تحية لازمة من جهة، ومن جهة ثانية تعمل على إعداد الكوادر البشرية المهيأة لاستلام زمام الأمور والانطلاق في هذا القطاع الاقتصادي الهام، بمساهمة الحكومات بالعناية به كما يستحق، وذلك من خلال تشجيع الدراسة وتهيئة التعليم المناسب له.

فقد عرف استخدام الإنترنت فيما بين الشركات المتعددة الجنسية جدلاً واسعاً، خاصة على الصعيد المحلي و على الصعيد العالمي، وتوصلت منظمة التجارة العالمية (الغات) إلى حد اعتبار أن استخدام شبكة الإنترنت يعتبر شرطاً أساسياً من شروط الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، ولذلك يتوجب على معظم دول العالم التي تتعامل مع التجارة الإلكترونية.

إلا ان معظم دول العالم ما زالت تختلف فيما بينها من حيث استخدام شبكة الإنترنت، نظراً لاختلاف القوانين السائدة داخل المجتمع، إضافة إلى العادات والتقاليد والنظام التربوي المطبق فيها، لذلك نلاحظ أن الاستخدام المحدود للإنترنت في بعض البلدان يطبق نظام التقنين بدواعي أمنية وأخرى اجتماعية، في حين أن بلدان أخرى والتي أدخلت الإنترنت قد قطعت شوطاً كبيراً و مميّزاً في محاولة التأقلم والتعايش مع هذه الظاهرة.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي:

✻ **المبحث الأول:** الابتكار كمفتاح لرفع وتعزيز الميزة التنافسية في واقع التطور التكنولوجي.

✻ **المبحث الثاني:** التجارة الإلكترونية كأحد تطبيقات الأعمال الإلكترونية.

✻ **المبحث الثالث:** قوانين و أسس التجارة الإلكترونية في تفعيل الميزة التنافسية.

✻ **المبحث الرابع:** تطبيقات التجارة الإلكترونية و فرصها في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الابتكار كمفتاح لرفع وتعزيز الميزة التنافسية في واقع التطور التكنولوجي

المطلب الأول: أهمية الابتكار وسياسة البحث والتطوير الهادف في المؤسسة

يكون تفعيل البحث والتطوير مرتبطا بنشاط الإبداع والإبتكار الذي يعتبر وظيفة اقتصادية هامة وفعالة في المؤسسة الاقتصادية الحديثة بتحقيقه للإزدهار والقدرة على البقاء والديمومة، فهو عبارة عن نشاط قاعدي للابتكار ونشاط منهجي يعتمد على الإبداع بهدف زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية¹، وحتى تكون نتيجة هذا النشاط ذات قيمة عالية فلا بد أن يركز على البحث الهادف والفعال وذلك بزيادة المعارف العلمية وتجسيدها في الواقع.

ويعتبر نشاط البحث والتطوير طريقة تبدأ من البحث الأساسي أو التطبيقي بإستخدام نتائجها لإنتاج أو تطوير منتج جديد، ومنه يمكن اعتباره نشاط منهجي يركز على المعارف العلمية والتكنولوجية وونميز مايشمله هذا النشاط كالاتي:²

1. البحث عن المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

2. العمل على ابتكار وتطوير منتجات جديدة والسعي إلى تحسينها

3. التتقيب والبحث عن استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

4. تطوير أساليب الانتاج وتحسينها.

البحث والتطوير كما ذكرنا سابقا هو نشاط يقوم على استخدامات البحث في أقسام وورشات الإنتاج ثم ينتقل من المخبر إلى المصنع وعليه يمكن القول بأن وظائف وأقسام البحث والتطوير هي مجال الاهتمام الأول في المؤسسات التي تهدف إلى رفع قدرتها التنافسية من خلال تبنيها إستراتيجية ابتكار المنتجات الجديدة.

ويعتبر الابتكار والتطوير وفقا لبيتر دراكر (Peter Drucker) هو إعتداد المؤسسة الاقتصادية خاصة التجارية منها على وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة التسويق، ووظيفة الابتكار³ وترتفع نسبة الاهتمام بنشاط الابتكار والتطوير نظرا لأنه يعمل على إثراء المعارف النظرية والتطبيقية التي تدفع للابتكار بهدف رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بحيث أن إنتاج المنتجات أو تحسينها

¹ بويعة عبد الوهاب مرجع سبق ذكره ص105.

² قويدري محمد، واقع وأفاق البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، ملتقى دولي حول (التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية) قسم علوم التسيير والاقتصاد جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص162

³ Peter Drucker, « la nouvelle pratique de la direction des entreprises », edit. organisation, 1997, p82.

أو تطويرها كلها تركز على قاعدة علمية معرفية تهدف إلى تخفيض التكاليف وتحسين جودة الإنتاج من خلال تنويعه ودراسة رغبات المستهلكين واختياراتهم .

يتميز الاقتصاد الحالي بقدرته على المنافسة الحرة في الأسواق، ما جعل الاعتماد على إستراتيجية الأسعار المنخفضة عبارة عن ممارسة تقليدية لا تتوافق وأهداف المؤسسة المعاصرة، فالتنافس بين المؤسسات لم يعد قائماً على حجم أو قيمة الهياكل والإنشاءات والموارد المادية التي تملكها هذه المؤسسات، وإنما أصبح يقوم على سعة الاستثمارات التي تخصص للابتكار وتطوير المنتجات والأسواق والكفاءات، يمكن تقييم هذا التباين من خلال بعض المعايير الخاصة:¹

- ✓ عدد الابتكارات المنجزة من قبل المؤسسة وتحديد قيمتها.
- ✓ الحصة المخصصة للابتكار والتطوير من القيمة المضافة للمؤسسة.
- ✓ ثقل البحوث حسب كل قطاع صناعي محدد.
- ✓ كثرة المخابر والهياكل والخبرات المخصصة للابتكار والإبداع والتطوير في المؤسسة.
- ✓ تخصيص ميزانية البحث والتطوير داخل المؤسسة.

يعد الابتكار والتطوير استثماراً في غاية الأهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، بحيث يمكن قياس نتائجه بالنسبة للمؤسسة الواحدة بالاعتماد على معيار بمقياسين أساسيين هما: مقياس المدخلات ومقياس المخرجات²، فالابتكار لا يستلزم تحقيق النتائج المذكورة فقط وإنما يتعداها إلى تحليل مجمل النشاطات التي تدخل ضمن مسار الإنتاج للمؤسسة وتحقق رغبات المستهلكين وأذواقهم المختلفة، وتظهر نتيجة هذه الابتكارات في المنتجات المعروضة ومنه يتبين جليا أهمية الابتكار في تحقيق استمرارية المؤسسة وديمومتها على المدى البعيد في ظل تزايد المنافسة في الأسواق العالمية.

وبالرغم من الجهود التي تبذل من أجل تطوير هذا المجال إلا أن المؤسسات الاقتصادية ونخص بالذكر منها المؤسسات الجزائرية لازالت تتعاش مع محيط يتميز بنقص هياكله المساندة الداعمة لمجال البحث العلمي حيث أن عدد الجامعات مازال منخفضاً رغم كبر حجم المساحة وتزايد نسبة الشباب في المجتمع الجزائري، زيادة إلى النقص في عدد مخابر البحث العلمي التي مازالت منطوية

¹ بوبعة عبد الوهاب ص 110

² عبد القادر محمود عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1998، ص 217-

على الأبحاث النظرية التي نجدها في الجامعات خاصة، أما معاهد ومخابر الصناعة فهي منعدمة وإن وجدت فهي لم تصل إلى المستوى المطلوب¹.

المطلب الثاني: الابتكار وقدرة تأثيره على قوى عوامل المنافسة

إن هدف المؤسسة يكمن في توفير عوامل النجاح والتميز بابتكار منتجات وتكنولوجيات أو ابتكار طرق إنتاجية منظمة تهدف لتحسين جودة المنتج والتقليل من تكلفته أو بناء موقع متميز للمنتج وإيجاد تخصص فعال يضمن التأثير في القوى التنافسية داخل الأسواق.

1. الابتكار وتحسين الجودة:

يركز على مبدأ تقديم منتجات ممتازة للزبون، معناه أن مايقام من تحسينات مرحلية أو جذرية لا بد لها أن تتوافق ورغبات وحاجيات الزبون وبما أن الجودة مفهوم نسبي فهذا يتبث للزبون السهولة في استخدام المنتج وسلامة استهلاكه .

إن الابتكار يهدف إلى تحسين جودة المنتجات رغبة من المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة (ISO) حيث أصبحت هذه الشهادة اليوم أمراً حتمياً لا مفر منه لإمكانية دخول المؤسسات للأسواق العالمية والتأثير على الفئات السوقية، وبالرغم من تعدد معايير المطابقة والتقييس²، إلا أن جودة المنتجات تظل هي الابتكار الذي يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات مهما كانت ضمن موضوع الترخيص.

2. تأثير الابتكار على التكاليف:

إن زيادة فئات جديدة لعملية الإنتاج داخل المؤسسة غرضها الرفع من عدد الوحدات المنتجة وإمكانية معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة عن طريق آلات الإنتاج والتجهيزات المتعددة والعمل على تحقيق مردودية أكبر وهو ما يتلائم ومحتوى الابتكار التكنولوجي. إن الرؤيا المستقبلية للابتكار تتضمن تقليل التكاليف والسيطرة عليها، بإعتماد المؤسسة على إستراتيجية التنافس على أساس الأسعار المنخفضة ما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، وهو ما يلزم الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية لتحقيق هوامش أكبر، و بالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش وماحقق من نتائج.

¹ محمد قويدري مرجع سبق ذكره ص 171

² La certification ISO peut concerne :le produit(assurance qualité),le système(contrôle qualité ,cercles de qualité, system de management de la qualité), ou l'entreprise (TQM: management de la qualité totale).

الابتكار المخفض للتكاليف يشمل بدرجة أولى سيرورة العمليات الإنتاجية حيث قد يمس تتابع مراحل إنتاج المنتج أو طريقة صنعه أو كيفية استغلال الموارد المختلفة داخل الورشات والأقسام الإنتاجية، وتسعى المؤسسات إلى هذا النوع من الابتكار إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية:¹

1. الزيادة في حجم الطلب على منتجات المؤسسة بحيث لا تستطيع الطاقة الحالية الوفاء بها.

2. عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية للمؤسسة (التجديد العادي لتكنولوجيا).

3. تنوع المواصفات الفنية المطلوبة غي المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها.

يمكن إعتبار عامل التكلفة المنخفض هو من أهم الانشغالات التي تحاول المؤسسة معالجتها وإيجاد حلول لها لأنها تنقل كاهلها إذا ما زادت حدة المنافسة داخل الصناعة فمثل هذه الحالات تكون المؤسسة الأقدر على تحمل المنافسة والحفاظ على حصصها السوقية هي تلك التي لا تستطيع تخفيض تكاليفها باستمرار.

3. تأثير الابتكار على التميز:

يعتبر الابتكار عنصراً أساسياً للتميز لأنه يعتمد على الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة التي تكون مصدراً هاماً للتميز المنتجات ، فإن إنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة كل هذه النتائج تعطي حافزاً إضافياً للزبائن لشراء المنتجات حتى وإن كانت أسعارها عالية.

4. تأثير الابتكار على التركيز:

هنا يمنح الابتكار القدرة على التركيز للمؤسسات على فئة معينة من الزبائن بالإعتماد على الابتكار المستمر للمنتجات المقدمة للزبائن، ويتوافق هذا الابتكار مع إستراتيجية التركيز عندما تكون المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية مثال :عجلات Michelin في صناعة السيارات ، أما إذا كانت الخدمات المكملة هامة جداً مثل خدمات الصيانة وقطع الغيار بالنسبة لمؤسسات الطيران.

المطلب الثالث: أنشطة البحث والإبتكار في المؤسسة

حسب غاية البحث نميز ثلاثة أنواع للبحث هي: البحث الأساسي (recherche fondamentale)

البحث التطبيقي (recherche appliquée) البحث والتطوير (recherche- développement)

¹محمد موسى عثمان وآخرون، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر 2003 ص 720

أولاً: البحث الأساسي

البحث الأساسي هو كل بحث علمي يهدف إلى تطوير المعارف العلمية من خلال دراسة الظواهر وتحليلها وتحديد علاقاتها المختلفة من أجل استنباط القوانين العلمية، والبحث العلمي يشمل كل الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية غير الموجهة بالضرورة إلى هدف محدد أو تطبيقات معينة، ولا يكون القصد منها الربح التجاري بل تستهدف بالأساس استكشاف وتفهم الظواهر والقوانين المختلفة، يتصف هذا النوع من البحث بكونه علمي بحث حيث تكون نواتجه عادة الاكتشافات الجديدة¹ (les découvertes) وهو عمل الجامعات ومعاهد البحث المتخصصة ومخابر المؤسسات الكبرى والمعاهد العلمية.

ثانياً: البحث التطبيقي

البحث التطبيقي هو البحث القائم على إيجاد استخدامات وتطبيقات للبحث الأساسي أو إيجاد حلول جديدة تسمح بتحقيق غايات معينة، ويكون الهدف منه زيادة المعرفة لغرض إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة سواء باستنباط طرق إنتاج جديدة أو بابتكار سلع وخدمات جديدة.

وتختلف أهمية هذا النشاط من مؤسسة إلى أخرى باختلاف حجم المؤسسة ونوع نشاطها وتوجهات إدارتها، ويعتمد البحث التطبيقي على المعارف العلمية والخبرة الطويلة في مجال معين ويتصف بكونه ينتج الاختراعات².

ثالثاً: البحث والتطوير

البحث والتطوير هو سيرورة تبدأ من البحث الأساسي أو من البحث التطبيقي واستخدام نتائجهما لإنتاج أو تطوير منتج جديد أو سيرورة إنتاجية جديدة، وهو بذلك نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والفن التكنولوجي القائم لتقديم الجديد، وتستهدف أنشطة البحث والتطوير ما يلي³:

1. اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
2. ابتكار أو تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.
3. إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

¹ Chantal bussenanlt, martine Pretet: « économiste et gestion de l'entreprise », 2edit ,édit .Vuibert, 1998, P83.

² Chantal bussenanlt, martine Pretet Op.cit p83

³ قويدري محمد، مرجع سابق، ص 163 ، بتصرف

4. تحسين وتطوير عمليات وأساليب الإنتاج.

إن البحث والتطوير يقوم على استخدامات البحث في أقسام وورشات الإنتاج والانتقال من المخبر إلى المصنع. ويمكن القول أن وظائف وأقسام البحث والتطوير هي مجال الاهتمام الأول في المؤسسات التي تهدف إلى رفع قدرتها التنافسية من خلال تبنيها لإستراتيجية ابتكار المنتجات الجديدة.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات البديلة التي تحقق النجاح في ظل التجارة الإلكترونية

يحتاج مديرو المؤسسات بغية التمكن من النجاح في هذا الاقتصاد العالمي الناشئ إلى إعادة تحديد كيفية تفاعلهم مع زبائنهم ومورديهم ومنافسيهم لهذه الغاية يجب العمل على مراجعة الإستراتيجيات التنظيمية والتفاعل مع الأطراف المؤثرة الأخرى وإعادة ترتيب الأوضاع على نحو يسمح بتعزيز عمل المؤسسة وسرعة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات، في هذا السياق تقدم تكنولوجيا المعلومات مجموعة واسعة من وسائل الدعم والبدايل التي تتسم بأهمية حاسمة في ضمان الإدارة الديناميكية للمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى الإستراتيجيات الإدارية التالية:

1. إستراتيجية لاحتلال مكان الصدارة في مجال التكلفة: التحول إلى منتج للسلع والخدمات

بتكلفة منخفضة ضمن صناعة معينة.

2. إستراتيجية التميز: وضع طرائق لتمييز منتجات مؤسسة وخدماتها عن منتجات وخدمات

المؤسسات المنافسة أو تقليل مزايا المؤسسات المنافسة، ويمكن أن تتطلب إستراتيجية التميز أن تركز مؤسسة معينة منتجاتها وخدماتها لتكسب ميزة في شرائح وأقسام معينة من السوق.

3. إستراتيجية للابتكار والتجديد: إيجاد طرائق جديدة للقيام بالأعمال ويمكن أن يعني ذلك تطوير

منتجات وخدمات فريدة من نوعها، أو دخول أسواق متخصصة مميزة أو منافذ معينة من السوق، كما يمكن أن تشمل هذه الإستراتيجية إجراء تغييرات جذرية في عملية أو أكثر من عمليات المؤسسة كإنتاج السلع والخدمات أو توزيعها بطريقة جيدة وقد يدخل ذلك حد إدخال تعديلات هيكلية أساسية.

4. إستراتيجية للنمو: تعزيز كبير لقدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات، أو التوسع في أسواق

عالمية جديدة، أو تحقيق التنوع في منتجات وخدمات جديدة أو التكامل مع منتجات أو خدمات لها صلة بأعمال المؤسسة.

5. إستراتيجية للتحالف : عقد روابط وتحالفات جديدة في الأعمال مع الزبائن والموردين والمنافسين والمستشارين والمؤسسات المنافسة ويمكن أن تشمل هذه الروابط الدمج، التملك والمشاريع المشتركة وتكون تكنولوجيا المعلومات ذات قيمة إستراتيجية عبر المساهمة في إدخال تحسينات جذرية على سير أعمال المؤسسة وإستراتيجياتها الإدارية ويمكن أن يساعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كثيرا على زيادة كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسة وكما أن إعادة هندسة عمليات المؤسسة وإدخال تحسينات أخرى عليها تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها وتحسين نوعية خدمة الزبائن وتطوير منتجات مبتكرة لأسواق جديدة.

تأثير ضعف النظام الوطني للابتكار على عملية التنمية في العالم العربي تدل بعض الدراسات على وجود منظومة عربية غير مهيأة للعلم والتكنولوجيا فهناك حاليا ما يزيد عن 197 جامعة في الوطن العربي، ويزيد عدد الأساتذة في مجالات العلم والتكنولوجيا عن 70 ألف أستاذ، أما عدد الخريجين الجامعيين فيقارب العشرة ملايين منهم ما يزيد عن 700 ألف مهندس، ويصرف العالم العربي سنويا ما يزيد عن سبعة بلايين دولار على التعليم العالي، من جهة ثانية توجد أكثر من ألف وحدة بحث وتطوير من كافة الحجم يعمل فيها حوالي 19.1 ألف باحث .

ومن جهة ثالثة توجد العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى في مجالات البترول والبتروكيماويات والصناعات الصيدلانية والكابلات الكهربائية والصناعات الغذائية وتجميع السيارات والأجهزة المنزلية وغيرها.

إن منظومة العلم والتكنولوجيا العربية لم تتحول إلى نظام وطني للابتكار وذلك للأسباب التالية:

1. عدم الوعي العام بأهمية ودور العلم والتكنولوجيا في التنمية.
2. عدم وجود سياسات رسمية معلنة للعلم والتكنولوجيا مع آليات ووسائل محددة لتنفيذها.
3. عدم وجود مؤسسات وسيطة تربط مركبات منظومة العلم والتكنولوجيا، مما يعيق تحول هذه المنظومة إلى نظام فعال للابتكار.
4. ضعف في عدد العلماء والباحثين وهجرة الكثير منهم إلى خارج الوطن العربي.
5. ضعف الاستثمار العام والخاص في مجالات العلم والتكنولوجيا المختلفة مثل التعليم العلمي والتكنولوجي والبحث والتطوير والتقييم والمعايير ونشر المعلومات العلمية والتكنولوجية وأمثالها من مركبات البنية التحتية العلمية والتكنولوجية للبلدان العربية.

6. عدم اهتمام القطاع الخاص بالاستثمار في البنية التحتية للعلم والتكنولوجيا وخاصة البحث والتطوير¹.
- وبما أن الابتكار هو الشيء المجهول الذي تسعى المؤسسات للبحث عنه وتطويره وإدارته بفعالية ونجاح، لذلك يجب أن تعمل هذه المؤسسات وتبحث عما يقف حائلا في وجه ريادتها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، و بشكل خاص تلك التي تهدر الوقت وتضيع الجهود وتزيد في التكاليف.
- ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تطبيق ما يلي:
- توليد الرغبة لدى الأفراد بالعمل والبحث الدؤوب عما هو جديد مبتكر وملئم للأسواق والأذواق ورغبات واحتياجات المستهلكين والزبائن.
 - العمل على إنشاء إدارة خاصة بالابتكار والإبداع فيها تمارس دورها تجميع الحقائق والبيانات وتحليلها وتزويدها بالتجهيزات والوسائط التكنولوجية المناسبة، التي تتلاءم مع طبيعة عمل وحجم المؤسسة.
 - إتباع نظام التعليم والتدريب الابتكاري التي يتجاوز الطرائق التقليدية، ويبحث عن الطرائق الفعالة الحديثة للتعليم والتدريب التي تكسب الفرد المزيد من المعارف والمهارات المتطورة.
 - تعزيز العلاقة والارتباط مع مراكز البحث والجامعات والصناعة والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة.
 - تحفيز القدرات الإبداعية الفردية والجماعية المتوفرة، وخلق المناخ المناسب لها، وإيجاد الظروف الملائمة لها للبحث وتفجير طاقاتها الكامنة.
 - تنظيم الابتكارات وتوقيتها والبحث عن الفوائد التي تجنيها المؤسسة منها، والمساوئ التي يمكن أن تعترضها، وردود الفعل السلبية التي يمكن أن تحدث.
 - توفير مخصصات مالية كافية في ميزانيات المؤسسات للابتكار والإبداع، والبحوث والتطوير شريطة أن تكون مناسبة مع حجم الأعباء والأعمال والالتزامات التي تتهض بها المؤسسات
 - خلق بيئة ابتكارية إبداعية في المؤسسات والتمهيد لها للقضاء على المقاومة التي يمكن أن تعترضها.
 - إتباع طرائق مناسبة للتنبؤ التكنولوجي وتقييم آثار الأداء الابتكاري والإبداعي.

¹طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف 27-28 نوفمبر 2008

- دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تمنع المؤسسات من الوصول إلى مستوى الريادة والابتكار.
- تخطيط الابتكارات ووضع أهدافها وإستراتيجيتها، وطرائق التنبؤ بها على أساس علمي مدروس.
- دراسة أثر الابتكارات على البيئة والأخطار التي يمكن أن تتركها عليها.
- السعي لإيجاد قيادة ابتكارية ومديرون رائدون يفهمون الابتكار ويميزون بينه وبين التغيير¹.

المبحث الثاني: التجارة الإلكترونية كأحد تطبيقات الأعمال الإلكترونية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي والمؤسسي للتجارة الإلكترونية

❖ تاريخ موجز عن التجارة الإلكترونية:

يرجع مفهوم التجارة الإلكترونية إلى بداية السبعينات من القرن العشرين بإستخدام شركات أمريكية شبكات خاصة تربطها بعملائها وشركات أعمالها، حيث بدأ تطبيقها من خلال الإعتماد على التحويلات الإلكترونية للأموال (Electronic Fund Transfers)، لكن هذا التطبيق لم يتجاوز المؤسسات التجارية العملاقة إذ أن بعض الشركات في نفس فترة السبعينات ركزت على مفهوم تبادل البيانات إلكترونياً (Electronic Data Interchange) الذي وسع تطبيق تجارتها الإلكترونية من مجرد معاملات مالية إلى معاملات أخرى ، ووسائل تقنية تبنتها مؤسسات مالية وقدمتها إلى مؤسسات أخرى .

حيث بدأ إنتشار البريد الإلكتروني مع العمل الشبكي منذ أوائل الثمانينات كبديل فعال وسريع للبريد التقليدي والفاكس، وأصبح من أهم الأدوات التي يستخدمها رجال الأعمال والمؤسسات خاصة بإعتبار الإنترنت أداة مالية وربحية ، كما ان إنتشارها ونموها خرج مصطلح التجارة الإلكترونية من الدوائر المغلقة إلى تطور الوسائل التقنية وتطبيقها.

ومع إنتشار شبكة الإنترنت ودخولها الخدمة العامة في النصف الأول من التسعينات ، ثم ظهور شبكة الويب خلال النصف الثاني من التسعينات بدأت أغلبية الشركات تستخدم البريد الإلكتروني مع خدمات إستعراض وإنشاء مواقع ويب لعرض أنشطتها ومنتجاتها ووسائل الإتصال بها، ونتيجة لتطوير ولتحسين صفحات شبكة الويب على الإنترنت وسرعة إنتشارها وتزايد عدد المستخدمين لها وإدراك

¹ رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المؤسسات، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، الجزء 2 2004 ص 361

أهمية الإنترنت قامت الشركات الصناعية بتغيير وتحديث مواقع نشاطها عن طريق نشر معلومات عن الأنشطة وإعلانات الوظائف الخالية وبيانات المنتجات بالرسوم، والصور عبر الشبكات مع وصلات مرجعية للمنتجات، وأقسام الإنتاج والدعم الفني والتراسل، إلا أن الوصول إلى كل هذه المعلومات كان يستغرق وقتاً وجهداً خلافاً على المعلومات المعروضة عبر المواقع، ونتيجة لذلك بدأ ظهور نمو تطبيقات التجارة الإلكترونية وتطور معداتها عبر الشبكات والبرامج التي تدفع إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات.

لذلك فإن تطوير النظم التفاعلية وأدوات البرمجة التي تتفاعل مع مستخدم الشبكة والمواقع ادت إلى انتقال المواقع من مرحلة الإعلانات إلى مرحلة البيع بإختيار البضائع ومراسلة البائع الذي يقوم بإرسال البضائع وتحصيل قيمتها عند تسليمها.

ومنه فإن الأعمال الإلكترونية بين الشركات كانت بدايتها عبر الإنترنت لتتنقل إليها الصفقات التجارية بتفاصيلها وأعمالها الإدارية والوثائق كبالص التأمين وفواتير الشحن والعقود وأوامر التحويل البنكي وعروض الأسعار والإعتمادات المستندية وغيرها إلكترونياً بمفاهيم مختلفة عن الطرق التقليدية. بحيث نشأت الأسواق الرقمية كمواقع تلاقٍ لشركات مختلفة إذ تربط مجموعة كبيرة من المصنعين والموزعين وتجار التجزئة وموردي مكونات الإنتاج في صناعة أو نشاط بشبكة معلومات واحدة تحتوي على بياناتهم وتديرها شركة مستقلة تقوم بإظهار مؤشرات المعلومات والتقارير للمشاركين لتبادل المعلومات التجارية وإستثمارها في عقد الصفقات بينهم.

وكان نتاجها ظهور شركات التجارة (دوت كوم Dot Com) كمواقع مستقلة متخصصة في التجارة الإلكترونية وليست تابعة لشركات الإنتاج أو شركات البيع، لتتخصص في عرض وتجميع منتجات المنتجين ليقوم المستهلك بالتسوق والشراء من خلالها، وإستفادة المواقع بحصولها على نسبة من قيمة المبيعات التي تتم من خلالها عرض بطاقات الإئتمان الذكية لتحل محل بطاقات الإئتمان العادية وتعمل على إتاحة السرية التامة لتعاملات المالية عبر الشبكة لتصبح بذلك هذه البطاقة احد اهم مقومات التجارة الإلكترونية مستقبلاً.

❖ مفهوم وأنماط التجارة الإلكترونية:

قبل التعرف على مفهوم التجارة الإلكترونية لابد من تسليط الضوء ولو بإختصار على مفهوم الأنترنت بصفة واضحة ومواكبة لعصر المعلومات والبنية التحتية في عالم الأعمال، بإعتبارها وسيلة

هامة لإنجاز المعاملات بمختلف أنواعها ، بحيث يعرفه البعض: "الأنترنت هو شبكة عالمية تربط شبكة حواسيب آلية متعددة وفق بروتوكول عالمي يكفل ضمان تبادل المعلومات فيما بينها بشفافية تامة" لقد أدى تنوع استخدام الأنترنت في عالم الأعمال (بيع وشراء، إشهار، فويرة...) إلى ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية، وهذا خاصة بعد منتصف التسعينات، حيث تمثل التجارة الإلكترونية واحد من موضوعي ما يعرف بالإقتصاد الرقمي (Digital Economy) لأن الإقتصاد الرقمي يقوم على حقيقتين أساسيتين هما: التجارة الإلكترونية، وتقنية المعلومات وهذه التقنية أو صناعة المعلومات نتجت في عصر الحوسبة والإتصال وساهمت في خلق الوجود الواقعي والحقيقي للتجارة الإلكترونية باعتبارها تعتمد بالدرجة الأولى على الحوسبة والإتصال ومختلف الوسائل التقنية للتنفيذ وإدارة النشاط التجاري¹.

1.2 تعريف التجارة الإلكترونية:

التعريف الأول:

التجارة الإلكترونية E-commerce هي "تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة" ، إذ يمتد هذا المفهوم الشائع للتجارة الإلكترونية بشكل عام الى ثلاثة أنواع من الأنشطة تكون كالآتي :

- الأول : خدمات ربط أو دخول الإنترنت وما تتضمنه خدمات الربط من خدمات ذات محتوى تقني ومثالها الواضح الخدمات المقدمة من مزودي خدمات الإنترنت **Internet - ISPs - Services Providers** .
- الثاني : التسليم أو التوريد التقني للخدمات .
- الثالث: إستعمال الإنترنت كواسطة أو وسيلة لتوزيع الخدمات وتوزيع البضائع والخدمات المسلمة بطريقة غير تقنية (تسليم مادي عادي) .

وضمن هذا المفهوم يظهر الخلط بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإستغلال التقنية في أنشطة التجارة التقليدية، وفي الواقع التطبيقي ، فإن التجارة الإلكترونية تتخذ أنماطا عديدة ، كعرض البضائع والخدمات عبر الانترنت وإجراء البيوع بالوصف عبر مواقع الشبكة العالمية مع إجراء عمليات الدفع النقدي بالبطاقات المالية أو بغيرها من وسائل الدفع ، وإنشاء متاجر افتراضية أو محال بيع

¹ www.naseej.com www.DITnet.co.ae

على الإنترنت ، والقيام بأنشطة التزويد والتوزيع والوكالة التجارية ، وممارسة الخدمات المالية وخدمات التسويق الإلكتروني للمنتجات والنقل والشحن وغيرها عبر الإنترنت.

التعريف الثاني:

وتعريفها كذلك يكون على أساس:

عالم الاتصالات : تُعرّف التجارة الإلكترونية بأنه وسيلة توصيل المعلومات أو الخدمات أو المنتجات

عبر خطوط الهاتف ، أو عبر شبكات الكمبيوتر أو عبر أي وسيلة تقنية .

الأعمال التجارية : التجارة الإلكترونية هي عبارة عن تطبيق التقنية من أجل جعل المعاملات

التجارية تجري بصورة تلقائية وسريعة .

في الخدمات : التجارة الإلكترونية هي أداة تعمل على تلبية رغبات الشركات والمستهلكين والمديرين

في خفض تكاليف الخدمة ورفع كفاءتها والعمل على تسريع توصيل

الخدمة.

في الإنترنت : التجارة الإلكترونية هي التجارة التي تفتح المجال من أجل بيع وشراء المنتجات

والخدمات والمعلومات عبر شبكة الإنترنت .

وتعتمد منظمة التجارة العالمية في تعريفها للتجارة وفقاً لتعريف الأوسع الذي يحدد بأنها تشمل

مجموعة الأنشطة الخاصة بإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وتسويقها وبيعها أو تسليمها للمشتري من

خلال الوسائط الإلكترونية ، وتحتوي هذه المعاملات التجارية طبقاً لهذا التعريف على ثلاث أنواع من

العمليات هي:

1- عمليات الإعلان عن المنتج وعمليات البحث عنه .

2- عمليات تقديم طلب الشراء وسداد ثمن المشتريات .

❖ عمليات تسليم المشتريات.

التعريف الثالث: هناك كذلك عدة تعاريف أخرى للتجارة نميزها كالآتي:

• التجارة الإلكترونية هي مجموعة المبادلات الإلكترونية المرتبطة بالأنشطة التجارية ، كما

يمكن النظر إليها على أنها تلك

العلاقات القائمة بين المؤسسات والإدارات ، أو المبادلات ما بين المؤسسات والمستهلكين¹.

¹ زايري بلقاسم، طوباش علي، طبيعة التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها المتعددة، مجلة المستقبل العربي ماي 2003 ص 70

- تعرفها منظمة التجارة العالمية على أنها هي التجارة التي تعطي الإنتاج والترويج والبيع والتوزيع للمنتجات من خلال شبكة الاتصالات وأدواتها مثل:الهاتف والفاكس والتبادل الإلكتروني والانترنت.
- أما منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية فإنها تعرف التجارة الإلكترونية على أنها المعاملات التجارية التي تتم من قبل الهيئات والأفراد التي تعتمد على معالجة ونقل البيانات الرقمية بما فيها الصوت والصورة من خلال شبكات مفتوحة مثل الأنترنت
- إذن فالتجارة الإلكترونية هي تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالصناعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الأنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة ،ويمتد المفهوم الشائع للتجارة الإلكترونية بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من الأنشطة¹.

الأول:

- خدمات ربط أو دخول الأنترنت وماتتضمنه خدمات الربط من خدمات ذات محتوى تقني ومثالها الواضح الخدمات المقدمة من طرف مزودي خدمات الأنترنت **Providers**
- **Internet Services –ISPs**
- والثاني: التسليم أو التزويد التقني للخدمات.
- والثالث :إستعمال الأنترنت كواسطة أو وسيلة لتوزيع الخدمات وتوزيع البضائع والخدمات المسلمة بطريقة غير تقنية أي (تسليم مادي عادي) وضمن هذا المفهوم فإن هناك من يخلط بين الأعمال الإلكترونية ،وبين إستغلال التقنية في أنشطة التجارة التقليدية،بحيث يشيع لدى الكثير إستخدام مصطلح التجارة الإلكترونية مرادفا لإصطلاح الأعمال الإلكترونية غير أن هذا الخطأ الشائع لايفرق بينهما، فالأعمال الإلكترونية أوسع نطاقا وشمولا من التجارة الإلكترونية ، لأنها تقوم على فكرة أتمتة الأداء في العلاقة بين إطارين من العمل، وتمتد لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدماتية ،ولا تتعلق فقط بعلاقة البائع أو المورد بالزبون، وإنما تمتد العلاقة المنشأة بوكلائها وموظفيها وعملائها إلى أنماط أداء العمل وتقييمه والرقابة عليه، وضمن هذا المفهوم للأعمال الإلكترونية فإنه يوجد المصنع الإلكتروني المؤتمت ، والبنك الإلكتروني ، وشركة التأمين الإلكترونية والخدمات الحكومية المؤتمتة ،والتي تطورت مفاهيمها في الوقت الحاضر نحو مفهوم أكثر شمولا وهو

¹ زايري بلقاسم ،طوباش علي مرجع سابق ص 72-73

الحكومة الإلكترونية المنشأة التي تقيم شبكة (الأنترنت مثلا) لأداء أعمالها وأداء موظفيها والربط بينهم.

2-2 أنماط التجارة الإلكترونية:

أما في الواقع التطبيقي فإن التجارة الإلكترونية تتخذ أنماطا عديدة كعرض البضائع والخدمات عبر الأنترنت وإجراء البيع بالوصف عبر مواقع الشبكة العالمية مع إجراء عمليات الدفع النقدي بالبطاقات المالية أو غيرها من وسائل الدفع ،و تندرج صور التجارة الإلكترونية ضمن العديد من الصور نميز أهمها وهي:

1- العلاقات التجارية بين جهات الأعمال والمستهلك.

2- وبين مؤسسات الأعمال فيما بينها .

بحيث تعتبر هذان الصورتان الأكثر شيوعا وأهمية في نطاق التجارة الإلكترونية في وقتنا الحالي خاصة فيما بين القطاعات الحكومية وبين مؤسسات الأعمال ،طبعاً يكون هذا في إطار علاقات ذات محتوى تجاري ومالي¹.

إذن يمكن القول بأن التجارة الإلكترونية تنقسم إلى نوعين من المعاملات على أساس طبيعة المتعاملين:

- تعامل بين شركة تجارية وشركة تجارية أخرى (Business to Business).
- تعامل بين شركة تجارية والمستهلك (Business to Consumer).

وبالرغم من أن النسبة الكبيرة للمبادلات التجارية الإلكترونية تعتمد في الوقت الراهن على النوع الأول وتركز عليه بنسبة 80% إلا أن المهم هو النوع الثاني الذي تتصل فيه المؤسسة بالمستهلك مباشرة أثناء معاملاتها التجارية المختلفة ،كما يمكن أن نستخلص بأن التجارة الإلكترونية لها وظائف متعددة من خلال قيامها بعمليات التبادل، وأهمها مايلي²:

1. الإعلام والتسويق،المفاوضات، منح الإمتيازات والتراخيص، تسوية المدفوعات والحسابات.

2. إعطاء أوامر البيع والشراء.

ومن خلال ذلك يتبين لنا بأن إستعمال الأنترنت يسمح للمؤسسات بخدمة أسواق أكثر وأوسع ،وذلك بحجز مواقع لها على الشبكة ،تمكنا من عرض وبيع منتجاتها من السلع والخدمات عبر

¹ أحمد سيد مصطفى طبعة 2001/1 دار الكتب المصرية ص 37

² Pierre Bouchara:Le commerce electronique, Cahiers Francais,n=295,Mars-Avril 2000,p48

كتالوجات CD-ROM، ولهذا يتوقع البعض بأن التجارة الإلكترونية، أو الصفقات التجارية عبر الأنترنت ستشكل حجم التجارة العالمية مستقبلا ، نظرا لإرتفاع حجم مستخدمي الأنترنت جيلا بعد جيل.

2-3 إقامة التجارة الإلكترونية:

أولا- يجب توفر عدة أدوات لدخول التجارة الإلكترونية للمؤسسة منها:

- ❖ إستخدام البريد الإلكتروني EMAIL : بكثافة لتبادل المراسلات.
- ❖ إستخدام الأنترنت : التي توفر معلومات من مصادر مختلفة كالمكتبات و المراجع ،ومصادر حكومية ومؤسسات ومنظمات ومعلومات أسواق، والبورصة ،والسلع ،والمنتجات والمعدات، وطرق الإنتاج و غيرها من المعلومات المتخصصة .
- ❖ إنشاء صفحات أو مواقع للمعلومات : وهي مرحلة التواجد الفعلي على شبكة الانترنت من خلال الإعتماد على إستخدام الدعاية والإعلان وتعريف العملاء بالشركة و إنتاجها وخدماتها ،ومكانها وسياستها العامة ،وأنشطة الشركة، وتفاعل الشركة مع عملائها و مورديها وموزعيها.
- ❖ المتجر الإلكتروني : يحقق إمكانية إجراء كافة العمليات التجارية بين الشركة وعملائها يتضمنها ل (كتالوجات المنتجات أو الخدمات والأسعار، ونماذج طلبات الشراء وأسباب السداد والتحويلات المالية ، لذلك فهو بحاجة لبرمجيات، وأدوات تأمين والحماية ونظم الارتباط المالي للسداد .

- ❖ موقع التجارة الإلكترونية المتكامل FILL LOOP.EC: يعمل على تحقيق التكامل للتجارة الإلكترونية بربط معلومات شبكة ويب WEB بالنظم الداخلية للمؤسسة ،من خلال الارتباط الكامل للشركة وعملاءها على مستوى نظم المعلومات الداخلية ، بتوفير أعلى درجات التأمين على سبيل المثال (استخدام شبكة EXTRANET) من أجل تخزين احتياطي لنسخ من ملفات المؤسسة : حسابات الزبائن ، سجلات الموظفين ، سجل النظام الحاسوبي .

ثانيا- قرار إنشاء موقع للتجارة الإلكترونية: يجب ان تحتوي على الشروط التالية:

1. صلاحية السلعة أو الخدمة للتعامل إلكترونيا.
2. مدى صلاحية التسوق الإلكتروني لترويج السلعة.
3. توقع رد فعل العملاء على خدمة التجارة المقدمة ، و مدى استجابتهم لها.

4. معرفة العناصر الأساسية التي توضح في الاعتبار تقديم الخدمة.
5. إمكانية الحصول على احتياجات الشركة إلكترونياً.
6. معرفة الأدوات التي تستخدم لدعم و مساعدة العملاء و الموزعين و التأكد من كفاية البنية الأساسية و نموها .

ثالثاً: إعداد موقع شراء إلكتروني :

عند إعداد موقع شراء إلكتروني يجب توفر ثلاث عناصر أساسية هي:

✓ جهاز خدمة تتوفر فيه عناصر الأمن السرية .

✓ التوفيق الرقمي **Digital authenticifiable**

✓ وسائل السداد الإلكتروني .

رابعاً: خطوات إنشاء موقع ناجح :

- 1- تأسيس الهوية : اسم الشركة وعنوانها على الشبكة .
- 2- بناء الموقع الجذاب .
- 3- الإستضافة : اللجوء إلى الشركات التي عمدت إلى استضافة المواقع التي توفر لها مساحة على الخادم، أو البرمجيات أو أدوات الصيانة.
- 4- التأمين : مثل خدمة ختم الموقع الأمن الخاص ليعرض بذلك كرمز أمان و ثقة.
- 5- توفر طرق السداد الإلكتروني .
- 6- اختبار الموقع .
- 7- ترويج الموقع : مثل تسجيله على محركات البحث .
- 8- دعم المصدقية والخصوصية وإعلانها .

2-4 سمات التجارة الإلكترونية

انطلاقاً من التحديد أعلاه للتجارة الإلكترونية نجد أنها تتمتع بعدد كبير من السمات الهامة نذكر منها مايلي :

- 1- عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي العملية التجارية حيث يتم التلاقي بينهما من خلال شبكة الاتصالات (أي التعامل بين العملاء يكون عن بعد)، بالرغم من أن هذا النموذج ليس جديداً حيث شهدت التجارة الإستخدام المكثف لوسائل الاتصال مثل الهاتف والفاكس والمراسلات التجارية

بجميع أنواعها، إلا أنه يمتاز بوجود درجة عالية من التفاعلية بغض النظر عن وجود طرفي التفاعل في الوقت نفسه على الشبكة، وهو يشبه إلى حد ما تبادل الفاكسات أو الخطابات مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن والسرعة في الاستجابة .

2- هذا النوع من التجارة يأمن إمكانية التفاعل مع مصادر متعددة في وقت واحد ، حيث يستطيع التاجر الذي يعتبر أحد أطراف التعامل الإلكتروني من إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي بوقت واحد للمستقبلين الراغبين في ذلك دون الحاجة لإعادة إرسالها في كل مرة، فهذه الميزة توفر شبكة الإنترنت من إمكانية التفاعل الجماعي الغير محدود أي التفاعل المتوازي بين الأفراد والمجموعات. وهذه تعتبر ميزة جديدة غير مسبوق لها الظهور في أدوات التفاعل السابقة مثل خاصية المؤتمر على الهاتف وهي الأقرب لخاصية التفاعل الجماعي حيث تسمح لعدد محدود من المشاركين.

3- إمكانية تنفيذ وإنجاز كل المعاملات التي تخص نشاط العملية التجارية بما فيها تسليم السلع الغير مادية على الشبكة (مثل البرامج والتصاميم وغيرها...).

4- إمكانية التبادل الإلكتروني للبيانات والوثائق (EDI) **Electronic Data Interchange** وهذا يحقق انسياب البيانات والمعلومات بين الجهات المشتركة في العملية التجارية دون تدخل بشري وبأقل تكلفة وأعلى كفاءة ، ذلك من خلال التأثير المباشر على أنظمة الحاسبات في الشركات الداخلة في عملية التعامل التجاري.

2-5 المآخذ على التجارة الإلكترونية:

من عيوب التي تأخذ على التجارة الإلكترونية نذكر منها:

1- عدم الوثوقية وخاصة في هذا النوع من التجارة ،مابين الأطراف الغير معروفة بالنسبة لبعضها البعض والتي لاتتمتع بالشهرة التجارية الكافية.

2- عدم وجود الأمان من اللصوص ومتطفي الشبكات العالمية ،والذي يحصل في مثل هذه المواقع من أجل سرقة المعلومات والوصول للأرقام السرية للحسابات وبيئات الائتمان.

3- وجود التجسس الدولي من قبل بعض الحكومات والشركات الكبيرة وشركات متعددة الجنسيات على أعمال وتجارة بعض الشركات والأفراد تحت ذريعة الأسباب الأمنية ليتم بذلك الحصول على أسرار الصفقات التجارية وتمريها للعملاء المنافسين.

4- عملية النصب والاحتيال التي يتم مزاولتها تحت أسماء معروفة وذلك بقصد الابتزاز والحصول على المال من أقصر الطرق.

5- عدم وجود الأنظمة والقوانين الملزمة لكافة الدول في العالم، وإن وجدت في بعض الدول فهي تختلف في التشريع فيما بينها، وبالتالي لا تصلح إلا في البلد المشرع، علماً أن هذا النوع من التجارة يتعدى الحدود والأقاليم الجغرافية بإختلاف الأنظمة والقوانين الدولية في القبول أو عدم القبول في المعاملات التي تجرى في شبكات الإتصال الإلكترونية.

6- عدم توفر البنية التحتية التي تحتاج إليها شبكات الاتصالات والمعلومات في جميع الدول مما يجعلها مقتصر وحكراً لبعض الدول في العالم دون غيرها.

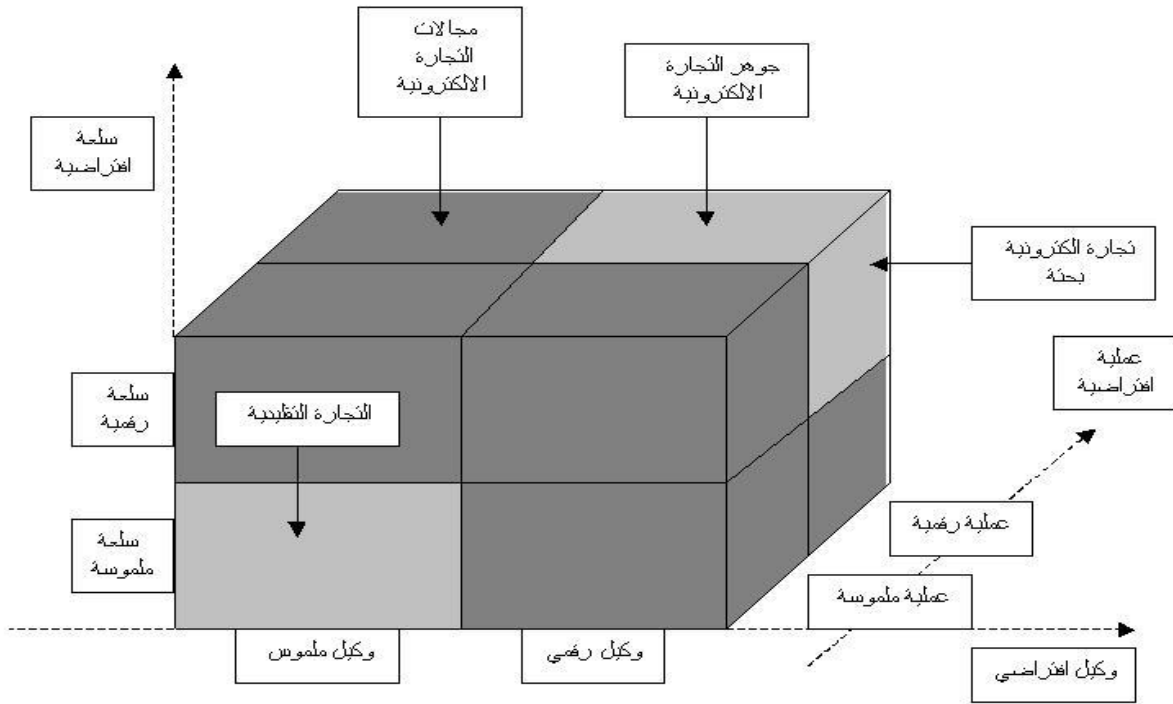
7- الإحتياج إلى الكادر الفني والتقني الذي يقوم على إدارتها، و الذي يحملها أعباء إضافية.

8- تحتاج إلى مستوى عالي من المخاطرة.

وعلى رغم من كل هذه العيوب التي تؤخذ على التجارة الإلكترونية إلا أن العالم يشهد اليوم تطوراً كبيراً وملحوظاً في تخطي هذه العوائق، بزيادة فعلية وواضحة في حجم التجارة الإلكترونية بصورة تفوق الخيال والتوقعات لكل الشركات المتخصصة في مثل هذا المجال، هذا الأمر أحدث إرباك في عمل هذه المراكز المتخصصة، والتي أصبحت في الوقت الراهن تصدر عدة نشرات (تقارير) للتنبؤات بشكل دوري.

2-6 التجارة الإلكترونية والتجارة التقليدية:

رغم الفعالية الكبيرة التي تضيفها تكنولوجيا التجارة الإلكترونية على أنشطة الأعمال إلا أنها في حالات كثيرة تستخدم التجارة التقليدية بفعالية أكبر ولا تستطيع التكنولوجيا الحديثة تحسينها أكثر. وهناك عدة أشكال للتجارة الإلكترونية اعتماداً على درجة تقنية المنتج وعلى تقنية العملية وعلى تقنية الوسيط أو الوكيل.



الشكل رقم 15 يبين أشكال التجارة التقليدية والتجارة الإلكترونية

المصدر: د: طارق عبد العال، حماد، التجارة الإلكترونية، 2005/2004، ص 265-270

All rights reserved de commerce technology 2005

بالاعتماد على المعادلة التالية فأي سلعة إما أن تكون ملموسة أو رقمية، وأي وكيل إما أن يكون ملموس أو رقمي وأي عملية إما تكون ملموسة أو رقمية، وفقاً للشكل المذكور أعلاه.

فالتجارة تقسم إلى 3 أقسام:

أ- تجارة تقليدية بحثة.

ب- تجارة إلكترونية بحثة.

ج- تجارة إلكترونية جزئية.

عندما يكون الوكيل ملموس، والسلعة ملموسة والعملية ملموسة، فإن نوع التجارة سيكون التجارة التقليدية البحثة، وعندما يكون الوكيل رقمي والسلعة رقمية والعملية رقمية فإن نوع التجارة سيكون التجارة الإلكترونية البحثة، وإذا تبين أن أحد العوامل الثلاثة أصبحت رقمية والبقية الأخرى ملموسة فإنه سيكون هناك مزيج ما بين التجارة التقليدية والتجارة الإلكترونية، وبالتالي نطلق على هذا المزيج بإسم: التجارة الإلكترونية الجزئية.

والجدول التالي يبين أمثلة عن بعض التصنيفات لما يلازم كل نوع من الأنشطة:

الجدول رقم 15 تصنيفات التجارة حسب كل نوع

أنشطة أعمال تتلاءم مع مزيج الإستراتيجيتين معا	أنشطة أعمال تتلاءم تماما مع التجارة التقليدية	أنشطة أعمال تتلاءم تماما مع التجارة الإلكترونية
شراء وبيع السيارات	شراء وبيع الملابس ذات الموضة	شراء وبيع الكتب والشرائط والاسطوانات الممغنطة CD و سلع أخرى
العمليات المصرفية الفورية	الأغذية سريعة التلف	تسليم فوري للبرامج
خدمات نزلاء الغرف الفندقية	اجراء صفقات ذات قيمة صغيرة جدا	ترويج وتسليم الخدمات السياحية
شراء وبيع الاستثمارات ومنتجات التأمين والأدوية	بيع مصوغات وآثار عالية القيمة	سلع وخدمات تتبع الشحن الفوري ONLINE

المصدر: د: طارق عبد العال، حماد، التجارة الإلكترونية، 2005/2004، ص 265-270

All rights reserved de commerce technology 2005

3- مجالات مزاولة نشاط التجارة الإلكترونية:

تنشط التجارة الإلكترونية في كثير من المجالات نذكر منها على سبيل المثال: تجارة التجزئة- أعمال البنوك و التمويل - التوزيع - الدراسات والتصميم الهندسية - التعاملات التجارية- الإعلان النشر - خدمات متخصصة - وأنواع أخرى من التجارة الدولية المختلفة، ومن أوجه مزاولة نشاط التجارة الإلكترونية مايلي:

✚ **تجارة التجزئة Retail** : وهو النشاط التجاري والاقتصادي الذي يستهدف الأفراد على

شبكة الاتصالات وعادة ما يتناول هذا النوع من التجارة السلع والخدمات التي يطلبها الأفراد بالدرجة الأولى كعرض الرحلات السياحية أو تقديم البرمجيات المختلفة وبيع الكتب والمجلات المستحضرات الصيدلانية، حيث يتم فيها البحث عن اسم الكتاب أو المحتوى ومعرفة السعر، وتتم عادة عملية الدفع ثمناً لهذا السلع والخدمات بالطرق الإلكترونية، سواء بالبطاقة الائتمانية أو غيرها من طرق الدفع التي تم استحداثها لمثل هذه الغرض.

✚ **البنوك والتمويل Finance**: كثيراً من البنوك تلجأ إلى تقديم الخدمات الإلكترونية على

مختلف أنواعها ، ومن أبسطها فتح الحسابات و الاستعلام عنها ومتابعة أسعار الأسواق المالية والبورصات وبيع وشراء الأسهم وغيرها من الخدمات الأخرى المتاحة.

✚ **التوزيع Distribution**: ظهرت في الآونة الأخيرة شركات على الإنترنت تقوم بوظيفة

التوزيع للمنتجين مثال ذلك توزيع المنتجات الإلكترونية من برامج وأجهزة حاسب آلي، توزيع الصور... إلخ وذلك لحساب منتجها مقابل خدمات العمولة التي تحصل عليها.

✚ **الدراسات و التصميم الهندسية Engineering design**: القيام بالدراسات والأبحاث

لحساب الشركات حسب الطلب وذلك بغض النظر عن مكان تواجد الشركة التي تطلب الدراسة أو التصميم الهندسي المطلوب، فتصميم المواقع على الشبكة الإلكترونية وتقديم الخدمة الدائمة من صيانة وغيرها، تهدف إلى تصميم منتجات جديدة من خلال مجموعات عمل متنوعة وموزعة في أنحاء جغرافية متباعدة وبدون التواجد في المكان نفسه، على سبيل المثال: إنتاج الحاسبات الإلكترونية وتطويرها في أنحاء المتفرقة من العالم الولايات المتحدة واليابان و مجموعة دول النمر ،أي تصميم حاسبات يعمل أعضائها في مواقع جغرافية متباعدة.

✚ **التعاملات التجارية Business support**: يقصد بالتعامل التجاري هو التعامل على أصوله التقليدية كالتبادل التجاري بين الشركات حيث تقوم الشركات بعرض منتجاتها من خلال الإعلانات الإلكترونية على الشبكات ومن ثم تلقي الطلبات والإجابة على الاستفسارات في طريقها لعقد الصفقات التجارية حسب مراحل عملية التبادل المختلفة، وتتضمن تقديم التسهيلات التجارية ودعم نظم الدفع المختلفة وتبادل المستندات والوثائق اللازمة وتقديم التسهيلات التأمينية، والخدمات ما بعد البيع للمنتجات المطلوبة .

✚ **تقديم الاستشارات الطبية وإجراء التحاليل اللازمة**: أصبح من إحدى الأساليب الهامة التي يلجأ إليها الأطباء والمواطنين في بلدان العالم النامية هي الحصول على التحاليل الطبية والاستشارات الطبية اللازمة دون تحمل عناء السفر وتكبد المصاريف العالية.

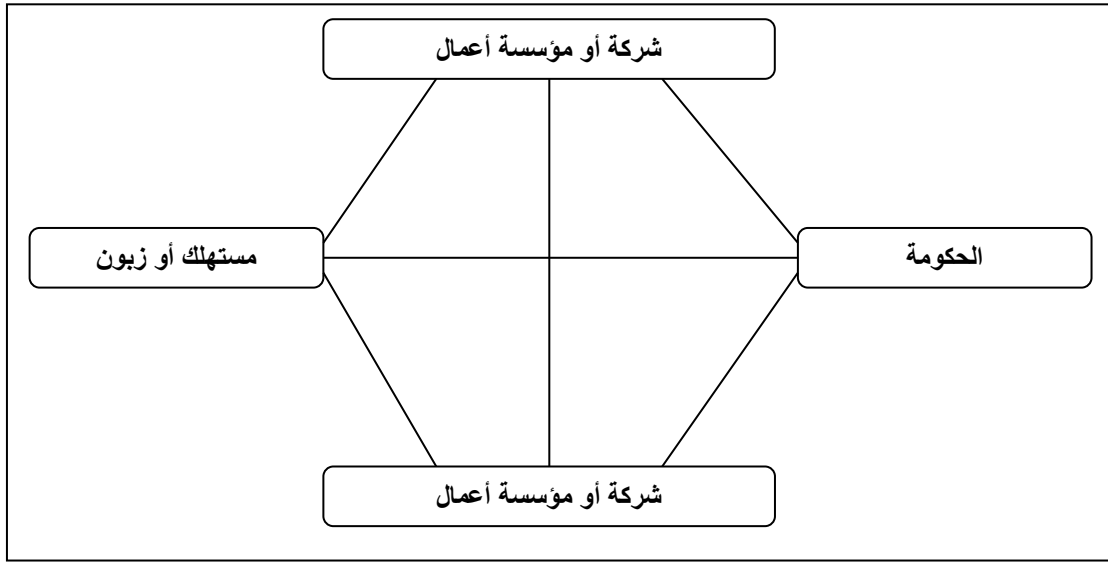
✚ **العمليات الجراحية**: في الآونة الأخيرة يشهد العالم الكثير من العمليات الجراحية المأجورة على مختلف أنواعها إذ تتم من خلال الشبكة العالمية للاتصالات، وتعرف بما يسمى العمل الجراحي عن بعد مما يخفف عناء السفر على المرضى ويجعلهم يحصلون على العلاج في أوطانهم.

المطلب الثاني: أنواع التجارة الإلكترونية وأدواتها الرئيسية

1- أنواع التجارة الإلكترونية:

للتجارة الإلكترونية أنواعا كثيرة تحدد بناء على العلاقة بين أطرافها الرئيسية وهي (الشركة أو وحدة العمل ، المستهلك والإدارة المحلية أو الحكومية) والشكل التالي خير دليل على ذلك.

الشكل رقم 16: يحدد أنواع التجارة الإلكترونية



المصدر: د: طارق عبد العال، حماد، التجارة الإلكترونية ، 2004/2005 ، ص 265-270

All rights reserved de commerce technology 2005

ومن أنواع التجارة الإلكترونية :

(أ) التجارة الإلكترونية بين وحدات الأعمال business to business :

وهي تجارة تقدم بواسطة شبكات الاتصالات وتكنولوجيا لتقديم طلبات الشراء إلى مورديها وتسليم القوانين والدفع .

حيث يقتصر التعامل فيها على شركة أو مؤسسة مع مورديها أو زبائن محددین ، وذلك باستعمال احتياطات الأمان للحفاظ على (الخصوصية وسرية المعلومات ، صحة الرسالة ، التأكيد على مسؤولية البائع والمشتري نحو العقد)، وهي أكثر الأنواع انتشار في الوقت الحالي يبلغ حجمها حوالي 85 من حجم التجارة الإلكترونية.

(ب) التجارة الإلكترونية بين وحدات أعمال ومستهلك b-to c :

يطلق عليها اسم التسوق الإلكتروني ، أو تجارة التجزئة الإلكترونية ، حيث تتوجه بالدرجة الأولى نحو المستهلك في المتاجر الإلكترونية الافتراضية على شبكة الويب ، ويبلغ حجمها حوالي 15 من حجم التجارة الإلكترونية الإجمالي الحالي .

ج)- التجارة الإلكترونية بين وحدات أعمال والإدارة المحلية b-to administration

وتغطي هذه التجارة جميع التحويلات مثل الضرائب والتعاملات بين الشركات وهيئات الإدارة المحلية الحكومية دون اللجوء إلى المكاتب الحكومية.

**د)- التجارة الإلكترونية بين المستهلك والإدارة المحلية الحكومية -administration-
cosumer..**

وتتضمن مجموعة من الأنشطة مثل: دفع الضرائب واستخراج الأوراق والمستندات إلكترونياً.

ه)- المستهلك للمستهلك c to c:

وتتجلى من خلال بيع المستهلك لمستهلك آخر مباشرة مثل بيع أغراض شخصية أو الخبرات... إلخ

و)- المستهلك للشركة c-to b :

وينطوي تحتها الأفراد الذين يبيعون منتجات أو خدمات للشركات.

ك)- تجارة إلكترونية غير ربحية:

كثير من المؤسسات ذات الطابع غير ربحي مثل المؤسسات الدينية والاجتماعية تعمل بالتجارة الإلكترونية لخفض تكاليف إدارة المؤسسة أو لتحسين إدارة المؤسسة وخدمة الزبائن.

2- الأدوات الرئيسية للتجارة الإلكترونية:

باستقراء تعريف التجارة الإلكترونية يتضح أنها تتم عن طريق وسائط إلكترونية ، وهذه الوسائط تتمثل في أدوات متعددة بعضها معروف من قبل واستخدم منذ زمن طويل مثل التلفون والتلفزيون والفاكس، وبعضها أكثر حداثة وتطوراً مثل أجهزة الحاسب الآلي والشبائيك الإلكترونية في البنوك والإنترنت، وكل هذه الأدوات ظهرت بفضل الثورة العلمية الهائلة التي حدثت في السنوات الأخيرة، ويفضل هذه الأدوات المتعددة أصبحت توجد معاملات متطورة ، فيكون الشراء¹ عن طريق التلفون وهو ما يسمى بالتجارة الصوتية (Telechat و Voice commerce) وغيرها من المعاملات التجارية الحديثة.

ورغم تعدد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها التجارة الإلكترونية فإنه يمكن القول بأن هناك ست أدوات رئيسية تعتمد عليها تتمثل في:

1- التلفون.

¹ Ministère de l'Économie, des Finances, et de l'industrie: Technologies et société de l'information , Paris 1999 p.40

- 2- الفاكس.
- 3- التلفزيون.
- 4- نظم الدفع والتحويل الإلكتروني.
- 5- أجهزة الإرسال الإلكتروني.
- 6- الانترنت.

ونوضح فيمايلي طبيعة الدور الذي تؤديه كل أداة في مجال التجارة الإلكترونية وذلك على النحو التالي:

أولاً: التلفون:

يعد التلفون من الأدوات المستخدمة منذ زمن طويل¹ ويعد هو الأداة الأكثر إستخداما في مجال التجارة الإلكترونية، ويقدر عدد المشتركين بحوالي² مليار خط واشترك في التلفون في العالم. ويسمح التلفون بعمل دعاية لكثير من السلع والخدمات لاسيما أنه يتمتع بميزة الاستعمال الميسور للكثير من الأفراد، ورغم الأهمية التي يحتلها التلفون في مجال التجارة الإلكترونية إلا أنه لا يصلح للإستخدام أحيانا في إتمام المبادلات التي تستلزم تسليم مستندات معينة، مما يحتم الاعتماد على أدوات أخرى مثل الفاكس.

ثانياً: الفاكس

يهيئ الفاكس حلا سريعا بوصفه طريقة لنقل المستندات بالنسبة لرجال الأعمال، وتتمثل الميزة الأولى للفاكس في أن هذه الآلة تحل محل خدمات الوسطة التقليدية في إمكانية توصيل المستندات بسرعة كبيرة، كما أن الفاكس به إمكانية الاحتفاظ بالمراسلات التجارية، ويمكن أيضا عن طريق الفاكس إتمام الكثير من المبادلات والإعلانات وتبادل أوامر الدفع وبعض الصور الخاصة بالمبادلات.

ثالثاً: التلفزيون:

يلعب التلفزيون دورا جوهريا في مجال التجارة الإلكترونية ، إذ يقدر البعض بأنه يوجد حوالي مليار مشاهد يتعرفون على مشروعاتهم عبر التلفزيون ، ولكن يبقى التلفزيون وسيلة مشاهدة فقط على الرغم من أن التلفزيون يعتبر أكثر انتشارا من التلفون ، إلا أن أحد القيود التي ترد على

¹Goulvestre (Jean-Paul): Economie des Télécoms, Hermes, 1997, p.419

² Organisation Mondiale Du Commerce: Le Commerce electronique et le role de l'omc,p.5

التلفزيون هو وصفه بأنه وسيلة تتعلق بالتجارة الإلكترونية وأن إتمام الصفقات من خلاله يحتاج لمراحل متعددة.

رابعاً: نظم الدفع الإلكتروني:

يترتب علي استخدام نظم الدفع الإلكتروني في مجال التجارة الإلكترونية بتقدمها وإزدهارها بشكل كبير، كما يترتب عليها التبعية نحو سوق البطاقات الإلكترونية ، لأن نظم الدفع الإلكترونية ودفع النقود عبر الشبائيك الإلكترونية في البنوك وبطاقات الائتمان والبطاقات الذكية كلها تشكل جانبا كبير من التجارة الإلكترونية، ولا تستخدم نظم الدفع الإلكتروني في الإرسال والاستقبال فقط، وإنما تستخدم حاليا كأدوات رئيسية سواء في التجارة الإلكترونية أو التقليدية .

والملاحظ في السنوات الأخيرة أن البطاقات أصبح لها قدرات هائلة على تخزين المعلومات وبصفة خاصة البطاقات المسماة بالبطاقات الذكية، وانتشرت بصورة كبيرة في الدول المتقدمة مثل أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، إذ يشيع الآن استخدام مثل هذه البطاقات في البيع والشراء لأنها مزودة بحد أقصى لا يمكن الشراء بعده وذلك حتى تتوفر الثقة في مثل هذه الأدوات وتنتشر البطاقات كذلك في مجالات كثيرة مثل بطاقات الهاتف وغيرها.

خامساً: نظام الإرسال الإلكتروني:

يؤدي نظام الإرسال الإلكتروني إلى تسهيل تبادل المراسلات وسرعتها، وبالتالي يسهل إتمام المعاملات التجارية بين المشروعات بعضها البعض، وتكون محصلة كل ذلك توسع التجارة وإزدهارها عبر الإنترنت، ويعد الإرسال الإلكتروني الآن من أحد الأدوات الرئيسية للتجارة الإلكترونية.

إذ يسمح هذا النظام لأجهزة الحاسب الآلي الموجودة في مشروعات مختلفة بتبادل الوثائق والمستندات والمعلومات دون تدخل من جانب الإنسان ، ويترتب على استخدام مثل هذه الأداة التقليل من النفقات عموماً، وفي المقابل سرعة إتمام العرض، والتسجيل، وطلب البضاعة... الخ ويترتب على استخدام نظم الإرسال الإلكتروني تخفيض النفقات¹ من 5 إلى 20% وكسب 50% من الوقت المخصص لإتمام الإجراءات وقد أمكن تعميم هذا النظام في قطاعات متعددة مثل إدارات الجمارك مما أدى إلى تسهيل التجارة الدولية.

¹O.M.C.: Le Commerce électronique p.9

سادسا: الإنترنت

الإنترنت: ¹ هي عبارة عن شبكة عالمية (على نطاق عالمي) من الشبكات الحاسوبية المختلفة المتصلة بعضها ببعض بواسطة وصلات إتصالات بعيدة، وهذه الشبكة مكونة من منظمات ومؤسسات متنوعة تشمل الدوائر الحكومية والجامعات والشركات التجارية التي قررت السماح للأخريين بالاتصال بحواسيبها ومشاركتها المعلومات، كما و يعود إلى كل منظمة أو مؤسسة أمر تجديد أسس عرض هذه المعلومات مقابل ذلك يمكن لهذه المؤسسات إستعمال معلومات مؤسسات ومنظمات أخرى لأنه لا يوجد مالك حصري للإنترنت ، وأقرب مايمكن أن يوصف بالهيئة الحاكمة للإنترنت هو العديد من المنظمات الطوعية مثل جمعية الإنترنت أو الفريق الهندسي المساند لها .

ونظرا لأن الإنترنت تلعب دورا هاما في مجالات متعددة للتجارة الإلكترونية، فإن غالبية الدراسات ² المتعلقة بالتجارة الإلكترونية تهتم بدراسة تطور الإنترنت ووظائفه وأثره علي التنمية الاقتصادية.

فلقد بدأت أهمية الإنترنت في التزايد خاصة منذ الستينيات حيث بدأت كوسيلة أساسية في الاتصالات ³ ويرجع الفضل للعالم **Paran Paul** في اكتشافه عام 1962، وفي عام 1969⁴ وضع شبكة باسم: **ARRANET (Advanced Research project Agency Network)**، حيث تأسست بين أربع جامعات أمريكية بمساعدة وزارة الدفاع، ومن بعدها إستطاع الكثير من المستخدمين إستعمال الشبكة مما دعا لإستخدام الإنترنت وفي عام 1997⁵ أتضح أن أكثر من 110 دولة في العالم تستخدم شبكة الإنترنت.

وفي عام 1998 قدر عدد المستخدمين للإنترنت بحوالي 147 مليون مستخدم علي مستوى العالم، وزاد هذا العدد ليكون في عام 2000 حوالي 300 مليون⁶ مستخدم على المستوى الدولي، ومن المتوقع أن يصل حجمها إلى 2 أو 3% عام 2001 وستشكل حوالي 14 % من كل نفقات الاستهلاك عام 2007.

¹ (نورتون) بوب (سميث) كاث : (التجارة على الإنترنت) ترجمة مركز التعريب والبرجمة ، الدار العربية للعلوم، 1997، ص9-10.

² Boinet (Guillaume Lecompte): L'impact incertain de l'internet sur la croissance ، problemes économiques, N.2. 697، 24 Janvier 2001, p.3.

³ Germain (Michel):L'intanet l'intranet ، Economica، 1998، p.26.

⁴ O.M.C: Le Commerce électronique، op.cit.p.11.

⁵ Technologies et Société de l'information، op.cit.p.37.

⁶ O.M.C.: Le Commerce électronique، op.cit.p.10.

وعلى ذلك يمكن القول بأن الإنترنت ستكون أداة فعالة متعددة الإستخدامات تعمل على إتمام العمليات التجارية وتسمح بإتمام الكثير من العمليات عبر الشبكة سواء كانت بين المنتجين أو المستهلكين ، وكذلك بين الدول بعضها البعض، ونأخذ على سبيل المثال بعد رؤية إعلان ما عبر الإنترنت فإن المستهلك في أي دولة كانت سوف يطلبه فوراً عبر الإنترنت. إضافة إلى ما سبق فإن استعمال الإنترنت في مجالات معينة يعد أرخص عن غيره من الوسائل فضلا على أنه يعد أداة تسلية للكثير من الناس¹.

وأمام الأهمية المتعاظمة للإنترنت فإن الاتجاهات العلمية الحديثة تسعى نحو تحسينه والتقليل من تكاليف إنتاجه واستخدامه ، فضلا عن وضع الإطارات القانونية الكفيلة بحسن استخدامه وحمايته وتطويره.

المطلب الثالث: مميزات التجارة الإلكترونية وفوائدها

1- مميزات التجارة الإلكترونية: من مميزات مايلي:

• إيجاد وسائل تجارة توافق وعصر المعلومات:

ففي عصر المعلومات والاتجاه نحو قضاء ساعات طويلة أمام أجهزة الكمبيوتر ومواقع الانترنت ، تعدو الحاجة الملحة إلى توافق الأنماط التجارية مع سمات هذا العصر وسلوكياته لذلك تمكنت التجارة الإلكترونية من خلق أنماط مستحدثة من وسائل إدارة النشاط التجاري كالبيع عبر الوسائل الإلكترونية (RETIL E- commerce) والتجارة الإلكترونية بين قطاعات الأعمال (business-to- business E- commerce) وفي كلا النشاطين قد أمكن إحداث تغيير شامل في طريقة أداء الخدمة وعرض المنتج وتحقيقه للعرض الشامل التابع لخيارات التسوق.

• الدخول إلى الأسواق العالمية وتحقيق عائد أعلى من الأنشطة التقليدية:

إن الصفة العالمية للتجارة الإلكترونية ألغت كل الحدود والقيود أمام دخول الأسواق التجارية وفضلها تحول العالم إلى سوق مفتوح أمام المستهلك بغض النظر عن الموقع الجغرافي للبائع أو المشتري ، وإذا كانت إتفاقيات التجارة الدولية (الجات) تسعى إلى تحرير التجارة في البضائع والخدمات ، فإن التجارة الإلكترونية بطبيعتها تحقق هذا الهدف دون الحاجة إلى جولات توافق ومفاوضات ، ومن هنا تستدعي التجارة الإلكترونية جهداً دولياً جماعياً لتنظيمها ، لأنها بطبيعتها لا تعترف بالحدود والقيود القائمة ولا يمكن تقيدها أية قيود.

¹ Kennedy (Angus J.): The Internet, the Rough Guide , 1999, p.11.

• تلبية خيارات الزبون ببسر وسهولة :

تمكن التجارة الإلكترونية الشركات من تفهم إحتياجات عملائها وإتاحة خيارات التسوق أمامهم بشكل واسع ، وهذا بذاته يحقق نسبة رضاء عالية لدى الزبائن لايمكن لوسائل التجارة التقليدية توفيره ، فالزبون يمكنه معرفة الأصناف والأسعار وميزات كل صنف والمفاضلة وتقييم المنتج موضوع الشراء من حيث مدى تلبية لرغبته وخياراته.

• تطوير الأداء التجاري والخدمات:

فالتجارة الإلكترونية بما تتطلبه من بنى تحتية تقنية وإستراتيجيات إدارية مالية وتسويقية ، وإدارة العلاقات والإتصال بالآخرين ، فهي من خلال ذلك تتيح الفرصة لتطوير أداء المؤسسات في مختلف الميادين ، وتقدم خدمة كبرى لهم في ميدان تقييم واقعها وكفاءة موظفيها وسلامة وفعالية بنيتها التحتية التقنية وبرامج تأهيلها الإداري .

ونمو التجارة الإلكترونية أيضا يحفز الأبحاث على إيجاد أساليب جديدة ومحسنة لاستخدام القسائم والشيكات الإلكترونية ، وهناك أساليب أعمال جديدة تزدهر على الإنترنت والتي لم تكن ممكنة في العالم الواقعي، فعلى سبيل المثال تبيع شركات عديدة متخصصة في التعامل مع الشركات فائض مخزونها عبر الشبكة بواسطة مزادات الإنترنت، كما وتنتبأ شركة "فورستر للأبحاث" أن المزادات بين الشركات عبر الإنترنت ستحقق مبيعات تتعدى 7.3 مليار دولار أميركي لأن مزادات الإنترنت لها أهمية كبيرة في تأثيرها على السعر المحدود في بيئة المزيدة ولا يستطيع المنتج أو الموزع أن يحدد السعر بمفرده

فسعر البضاعة أو الخدمة يتحدد فقط بحسب الطلب المسجل في السوق ، وتؤكد الدراسات على أن الحصول على الدعم لمفهوم التجارة الإلكترونية في جميع أقسام الشركة مسألة في غاية الأهمية، ويمكن من خلالها الحصول على مثل هذا الدعم بواسطة تثقيف الفرد الإداري ومدراء التسويق وتقنية المعلومات والمالية ، ومسؤولي المبيعات حتى يتسنى لهم تمثيل جميع القطاعات في الشركة بالنسبة للقرارات التي تؤخذ بشأن التجارة الإلكترونية .

وهذا من أبرز مزايا التجارة الإلكترونية التي تضع أمامنا فرصة إستغلال هذا النوع من نمط الاعمال لبلوغ أسواق قد لا تتيح التجارة التقليدية بلوغها ولإنشاء مشاريع برؤوس أموال صغيرة قد تناسب وفرص الاستثمار في البيئة الوطنية.

3- فوائد التجارة الإلكترونية:

الشكل رقم 17: صور التجارة الإلكترونية و الاطراف المعينون بها



المصدر : الموقع (www.opendirectorysite.info)

ويمكن إستخلاص الفوائد كما يلي:

• فوائد التجارة الإلكترونية للمجتمع

التجارة الإلكترونية هي أداة لزيادة القدرة التنافسية وزيادة الصادرات بسهولة الوصول إلى مراكز الإستهلاك ، وإمكانات تسويق السلع والخدمات عالمياً ، وسرعة عقد وإنهاء الصفقات وتحليل الأسواق والإستجابة لتغيرات إحتياجات ومتطلبات المستهلكين .
و تخلق التجارة الإلكترونية فرص العمل الحر والعمل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تتصل بالأسواق العالمية بأقل تكلفة إستثمارية ، وتتمثل في تجارة الخدمات التي هي مجال أساسي للتجارة الإلكترونية، كما تعمل التجارة الإلكترونية على زيادة عدد الأفراد الذين يعملون من داخل منازلهم ،ويقلل من الإحتياج للخروج من المنزل من أجل التسوق مما يؤدي إلى تقليل عدد السيارات على الطرق وبالتالي الحد من التلوث .

وتمكن كذلك التجارة الإلكترونية شعوب العالم الثالث والمناطق الريفية من التمتع بالمنتجات والخدمات التي لم تكن متاحة لهم من قبل مثل فرصة تعلم مهنة والحصول على شهادة جامعية إضافة إلى تسهيلها لوصول الخدمات العامة للأفراد مثل الرعاية الصحية والتعليمية وتوزيع الخدمات الإجتماعية الحكومية بتكلفة منخفضة وجودة عالية.

• فوائد التجارة الإلكترونية للشركات

إن تقديم خدمات التجارة الإلكترونية للشركات يتطلب وقتاً وطاقة وتجديداً ومبادرة ، وإذا كانت الأدوات والبرامج لتنفيذ موقع وتشغيله تتطور فإن هذا لا يصعب مهمة أصحاب مواقع التجارة الإلكترونية بل يزيد من إمكاناتها بما توفره التقنيات الجديدة ، ويعد خفض التكلفة ميزة هامة من مزايا التجارة الإلكترونية حيث تتيح للشركات زيادة أرباحها مع خفض تكاليف التبادل من خلال التشغيل الإلكتروني للبيانات .

وتقدم التجارة الإلكترونية مزايا تستفيد منها الشركات مثل :

- أ- التسويق الأكثر فعالية والأرباح الأكثر مداخيلاً، بإعتماد الشركات على الإنترنت في التسويق يمكنها من إتاحة عرض منتجاتها وخدماتها في العالم دون إنقطاع ، كما يوفر لها فرصة أكبر لاجني الأرباح إضافةً إلى وصولها إلى المزيد من الزبائن .
- ب- تخفيض التكاليف الإدارية وتكاليف الشحن والإعلان ومعلومات التصميم والتصنيع وتخفيض مصاريف الشركات .
- ت- القدرة على إنشاء شركات عالمية التخصص .

• فوائد التجارة الإلكترونية للمستهلكين

تسمح التجارة الإلكترونية للعملاء بالتسوق وإجراء التعاملات الأخرى على مدى 24 ساعة يومياً بمدار العام من أي مكان ، كما أنها تقدم للعملاء بإستمرار المنتجات والخدمات بأقل ثمناً وذلك مايسمح لهم بالتسوق من أماكن عديدة وإجراء مقارنات سريعة. كما أنها تشجع المنافسة بخفض الأسعار ، والتقليل من التكاليف التي من شأنها أن تقلل من أسعار المنتج ، والمنافسة هي في الحقيقة تعني تحسين مستوى المنتج وتوفير خدمات قبل وبعد البيع وتحسين جودته نتيجة للتنافس.

المطلب الرابع: تطور التجارة الإلكترونية:

لقد أدى التطور المستمر في تقنية المعلومات والاتصالات (ICT) إلى ظهور شبكة الإنترنت وانتشارها بشكل سريع في جميع دول العالم حيث أصبحت وسيلة هامة لإنجاز المعاملات بأساليب إلكترونية، خاصة مع الإزدياد المتنامي لعدد مستخدمي الإنترنت على مستوى العالم فقد تنوعت بذلك استخدامات شبكة الإنترنت في مختلف مناحي الحياة، وشملت القطاعات الاقتصادية السلعية منها والخدماتية من بيع أو شراء، أو تسويق أو ترويج و إعلان وغيره.

ويشير الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) إلى أن أعداد المستخدمين للإنترنت في تزايد مستمر حيث كانت 4.5 مليون مستخدم في 1991م ثم تضاعفت حتى بلغت 60 مليون في عام 1996م وتوقع أن يصل عدد مستخدمي الإنترنت في عام 2006م إلى 600 مليون مستخدم¹، وتشير الإحصائيات التي أوردتها (Emarket) أن عدد المستخدمين للإنترنت بلغ 445.9 مليون مستخدم ، وتوقعت أن يصل إلى 709.1 مليون في عام 2004م، وأشار (Computer Industry Almanac) إلى أن أعداد المستخدمين بلغ 533 مليون ويتوقع أن يتجاوز المليار مستخدم بحلول عام 2006م².

جدول رقم 16: نمو حجم التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت في العالم حسب مصادر مختلفة (مليار

دولار أمريكي)³.

المصدر	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Forrester	-	-	2293.50	3878.80	6201.10	9240.60	12837.30
IDC	354.90	615.30	-	-	-	-	-
Emarketer B2B only	278.19	474.32	823.48	1408.57	2367.47	-	-

Source :UNCTAD، E-commerce and Development Report 2002 (internet version prepared by the UNCTAD secretariat)، United Nation، New York and Geneva، 2001، p19.

¹ ITU، "Challenges to Network"، 1997a، via World Trade Organization "Special Studies2: Electronic Commerce and the Role of the WOT"، 1998، p.13.

²UNCTAD، E-commerce and Development Report 2002 (internet version prepared by the UNCTAD secretariat)، United Nation، New York and Geneva، 2001، p19.

³UNCTAD، E-commerce and Development Report 2002 (internet version prepared by the UNCTAD secretariat)، United Nation، New York and Geneva، 2001، p19.

وقد صاحب هذا التطور في أعداد المستخدمين للإنترنت نموًّا في حجم التجارة الإلكترونية في قطاعات مختلفة، حيث قدرت بعض المصادر أن التسوق عبر شبكة الإنترنت في عام 1999م مثل حوالي 13% من إجمالي حجم تسوق المستهلكين، كما توقعت أن تتضاعف إلى 26% بحلول عام 2007م¹، ويشير الجدول إلى النمو الكمي لتطور التجارة الإلكترونية بين قطاعات الأعمال (B2B) وكذلك بين الأعمال والمستهلكين (B2C)، إذ منذ عام 2000م بحسب المناطق الجغرافية المختلفة تضاعف حجم التجارة الإلكترونية، ووصل إجمالي حجمها نحو 6.8 تريليون دولار بحلول عام 2004م وبما يعادل 8.6% من إجمالي حجم التجارة في العام نفسه، وتوقعت مصادر أخرى أن حجم التجارة سيبلغ نحو 9.3 تريليون في عام 2005م وإلى نحو 12.9 تريليون في عام 2006م، وكذلك أوردت (ActivMedia) أن نمو التجارة عبر الإنترنت في سلسلة زمنية ممتدة من 1994م إلى 2002م شهد تطوراً مرتفعاً، ومن ناحية أخرى نلاحظ أن هناك اختلافاً واضحاً في أنصبة الدول والمناطق الجغرافية من التجارة عبر الإنترنت، حيث تستحوذ دول أمريكا الشمالية على نحو 50.9%، يمثل نصيب الولايات المتحدة الأمريكية وحدها نحو 47% بينما تبلغ أنصبة دول آسيا والباسيفيك وأوروبا الغربية وأمريكا اللاتينية على 24.3% و 22.6% و 1.2% على التوالي، ويشير الجدول أيضاً إلى أن هيمنة التجارة الإلكترونية المتوقعة في عام 2004م قد تقدر بنحو 13% في الولايات المتحدة الأمريكية ونسبة 16.4% في كل من استراليا وكوريا، و ذلك راجع إلى النمو السريع في استخدام الإنترنت وتفضيل المشتركين والقطاعات التجارية وإجراء العمليات التجارية عبر شبكة الإنترنت في تلك الدولتين.

وبالنسبة للمقارنة بين حجم التجارة الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت وحجم التجارة عبر الوسائل الأخرى، نلاحظ أنه في حين أن التجارة عبر الإنترنت تنامي بشكل أسرع وخلال فترة قياسية، نجد أن حجم التجارة عبر القنوات الأخرى في انخفاض ملحوظ، فمن الجدول رقم نلاحظ أن حجم التجارة عبر شبكة الإنترنت كان في عام 1997م لا يتجاوز 15%، إلا أنه في عام 2000م تضاعف حتى بلغ نحو 42% من إجمالي التجارة هذا من جهة ومن جهة أخرى إنخفض حجم التجارة التي تعقد عبر وسائل أخرى، مثل الهاتف والفاكس والبريد أو المعاملات التجارية المباشرة، من 75% في عام 1997م إلى نحو 58% في عام 2000م مما يدل على تنامي الإهتمام بشبكة

¹Financial Times، 3September 1997، The Economist، 10 May 1997

الإنترنت كوسيلة لعقد العمليات التجارية محل الوسائل أو القنوات التقليدية السابقة، ويؤكد هذا النمو المستمر في التجارة الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت بعض المصادر ومركز الأبحاث المختلفة، حيث قدر حجم التجارة الإلكترونية بأكثر من 700 مليار دولار في عام 2001م في حين أنها لم تتجاوز حاجز 3 مليار دولار في عام 1996م

جدول رقم 17: حجم التجارة الإلكترونية في العالم خلال الفترة 1994-2002 م. (مليار دولار

أمريكي)¹.

السنة	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
العوائد	0.008	0.436	2.9	21.8	73.9	180	377	717	1234

المبحث الثالث: قوانين وأسس التجارة الإلكترونية في تفعيل الميزة التنافسية

المطلب الأول: قوانين ونظم الدفع الإلكترونية

1- قوانين التجارة الإلكترونية :

قامت العديد من الدول والتكتلات والمنظمات بوضع تشريعات خاصة بتنظيم التجارة الإلكترونية ومن أهم هذه الدول الولايات المتحدة والمملكة المتحدة (قوانين فيدرالية ولايات) والقانون النموذجي للأمم المتحدة .

وسوف نبدأ بمناقشة القانون النموذجي للأمم المتحدة واتفاقيات الأمم المتحدة الخاصة بالتجارة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني .

أولاً: قانون الأونسيترال النموذجي بشأن التجارة الإلكترونية :

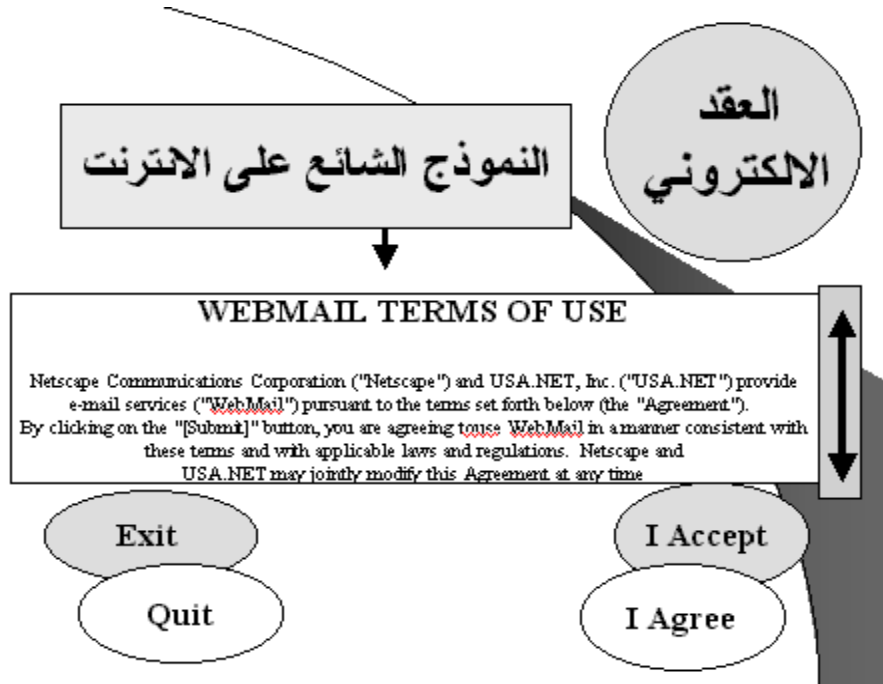
صدر القانون النموذجي للتجارة الإلكترونية مع دليل التشريع بقرار الجمعية العامة رقم 162/51 في 16 ديسمبر 1996. وهو يتكون من 17 مادة وينقسم إلى جزأين يحتوي الجزء الأول منه على مواد عن التجارة الإلكترونية عموماً والجزء الثاني على التجارة الإلكترونية في مجالات معينة . وتحتوي المواد السبع عشرة على ما يلي :

المادة 1: نطاق التطبيق .

¹ Activmedia, available at (<http://www.activmedia.com>).

- المادة 2: تعريف المصطلحات.
- المادة 3: التفسير .
- المادة 4: التغيير بالاتفاق.
- المادة 5: الاعتراف القانوني برسائل البيانات.
- المادة 6: الكتابة.
- المادة 7: التوقيع.
- المادة 8: الأصل.
- المادة 9: قبول رسائل البيانات وحجبتها في الإثبات.
- المادة 10: الاحتفاظ برسائل البيانات.
- المادة 11: تكوين العقود وصحتها .
- المادة 12: اعتراف الأطراف برسائل البيانات .
- المادة 13: إسناد رسائل البيانات .
- المادة 14: الإقرار بالاستلام .
- المادة 15: زمان ومكان إرسال واستلام رسائل البيانات.
- المادة 16: الأفعال المتصلة بنقل البضائع .
- المادة 17: مستندات النقل ثم يأتي بعد ذلك دليل تشريعي يبيّن أهداف القانون ونطاق تطبيقه وهيكله ثم تفسير المواد مادة بعد أخرى على النحو التفصيلي.
- وتكون من خلال ذلك وسائل الدفع والسداد الالكترونية هي الأساس لتطور ونجاح التجارة الالكترونية ، كما أنها هي كل الأموال التي يتم التعامل بها بطريقة الكترونية بعيدا عن الطرق التقليدية ،بالاعتماد في عملها على فكرة واحدة وهي تقديم معلومات عبر شبكة الانترنت للمستخدم و تحويلها إلى نقد ،أو إستخدامها لتسديد إعتمادات معينة .

الشكل رقم 18: يبين النموذج الإيضاحي للعقد الإلكتروني على الأنترنت
نموذج ايضاحي للعقد الالكتروني على الانترنت



المصدر : طارق عبد العال حماد، التجارة الإلكترونية: المفاهيم - التجارب - التحديات - الأبعاد
التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003/2002م)

2-نظم الدفع الإلكترونية:¹

أولاً: تعرف النقود الالكترونية على أنها مجموعة من البروتوكولات والتوقيعات الرقمية التي تتيح للرسالة الالكترونية أن تحل فعلياً محل تبادل المعلومات التقليدية، وبعبارة أخرى فإن النقود الالكترونية أو الرقمية هي المكافئ الالكتروني للنقود التقليدية التي إعتدنا تداولها.

وتكون على عدة أشكال نذكر منها ما يلي :

1 - بطاقات البنوك أو بطاقات النقود البلاستيكية الممغنطة:

وتدعى بالنقود البلاستيكية نظراً لمادة صنعها مثل النقود الورقية والمعدنية ، وهي نقود مدفوعة سلفاً تكون القيمة المالية مخزنة فيها و يمكن استخدامها للدفع عبر الانترنت وغيرها من الشبكات كما تستعمل للدفع في نقاط البيع التقليدية.

¹: د طارق عبد العال ،حماد، التجارة الالكترونية ، 2005/2004 ، ص 265-270

تنقسم إلى :

- **بطاقات الدفع :** تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك في الحسابات الجارية لمقابلة المسحوبات المتوقعة للعميل.
 - **بطاقات الائتمان :** هي وسيلة سهلة وسريعة لإتمام صفقات البيع والشراء عبر شبكة الانترنت وتربط المواقع الالكترونية التي تقبل الدفع بطاقات الائتمان بخادم مؤمن .
 - **بطاقات الصرف البنكي:** تختلف عن بطاقات الائتمان لأن فترة الائتمان لا تتجاوز الشهر.
- 2 - **الخدمات البنكية الحديثة:** مع تطور التكنولوجيا وتوسع استخدامها ، أصدرت البنوك وسائل إلكترونية للدفع والسداد منها:

الهاتف المصرفي، وأمر الدفع، خدمات المقاصة الالكترونية، الانترنت المصرفية، بطاقات فيزا خاصة بالانترنت ، وذلك لتشجيع العملاء على دخول عالم التجارة الالكترونية.

3- **الشيك الإلكتروني :** يستعمل لتلبية رغبات الشراء ودفع قيمة المشتريات بشيك الكتروني بدلا من بطاقة الائتمان وتحويل الشيكات عبر حسابات مختلفة وإصدار الفواتير ، وإتمام عملية البيع مباشرة .

4- **النقود الرقمية:** تقوم بإصدارها البنوك وتعمل على كمبيوتر المشتري ببرامج خاصة في صورة وحدات لعملات صغيرة القيمة ولكل عملة رقم أو علامة خاصة من البنك المصدر لها ، وتعمل بأسلوب ونظام عمل العملات التقليدية صغيرة القيمة .

5 **البطاقات الذكية:** هي عبارة عن بطاقة تحتوي على معالج دقيق يسمح بتخزين الأموال من خلال البرمجة الأمنية ، وهذه البطاقة تستطيع التعامل مع بقية الكميونات ولا تتطلب تفويضا أو تأكيد لصلاحياتها من أجل نقل الأموال من المشتري الى البائع ،وقدرتها الإتصالية الفائقة تمنحها الأفضلية على الشريط المغناطيسي لبطاقات القيمة المخزونة .

ثانيا : مزايا النقود الالكترونية :

من مزاياها مايلي:

- **تكلفة تداولها زهيدة :** إن تحويل النقود الالكترونية أي الرقمية عبر الانترنت أو الشبكات الأخرى أرخص كثيرا من استخدام الأنظمة البنكية التقليدية.
- **لا تخضع للحدود :** يمكن تحويلها من أي مكان والى أي مكان في العالم وفي أي وقت.
- **بسيطة وسهلة الاستخدام.**

- تسرع عمليات الدفع.

3- التهديدات الأمنية للتجارة الإلكترونية ومقاومتها بنظم التشفير:

إن من أهم قضايا التجارة الإلكترونية هي تأمين المعاملات التجارية ، فالصفقات تتم عن طريق الشبكات ، وتعتمد البيع عن بعد أحيانا عبر الحدود الدولية ، وتتعاقد أطراف العملية دون لقاء في مكان واحد مما يؤدي إلى مخاطر للبائع وللمشتري ، تكون متمثلة في أخطار تمس الأجهزة ، البرامج ، وملفات البيانات ، بالإضافة إلى أخطار إرتباط الموقع بالنظم الداخلية للشركة مثل: تغيير محتويات الموقع أو تخريبه ،إغلاقه أمام المتصفحين ، إستخدامه لتنفيذ أعمال خارجية، الدخول على النظم الداخلية، لأن نجاح التجارة الإلكترونية يعتمد على ضمان توافر السرية والتأمين والخصوصية معا.

أولاً: بعض وسائل تحقيق التأمين والسرية:

1- تشفير البيانات :

تعتمد على تحويل البيانات إلى رموز ، لحمايتها من إطلاع الغير مرخص به .

2- تقنية طبقة الفتحات الآمنة:

هو برنامج به بروتوكول تشفير متخصص لنقل البيانات والمعلومات المشفرة بين جهازين عبر شبكة الانترنت بطريقة آمنة.

كما وتقوم المواقع بخطوات إضافية لحماية عملاءها بعد فك التشفير، كوضع بيانات العميل في بنك معلومات خاص ، وحفظ أرقام بطاقات الائتمان المشفرة بأجهزة غير مرتبطة بالانترنت.

3- التوقيع الإلكتروني :

هو ملف رقمي (شهادة رقمية) تصدر عن هيئة متخصصة مستقلة معترف بها مثل في مكاتب التوثيق القانونية، وهي تعمل على توفير درجة عالية من التأمين والخصوصية والتأكد من شخصية المرسل.

أشكال التوقيع الإلكتروني:

- التوقيع باستخدام القلم الإلكتروني (باستخدام جهاز سكارا) إلا أن لها عدة معوقات وذلك لسهولة التزوير.

- التوقيع باستخدام الخواص الذاتية :

وهذا النوع من التوقيع يعتمد على الخواص الطبيعية للفرد ويشمل :

- البصمة الشخصية.
- مسح العين البشرية.
- التحقق من مستوى ونبرة الصوت.
- خواص اليد البشرية.

4- نظام المعاملات الإلكترونية الآمنة :

تم تطوير هذا النظام بالتعاون بين شركات بطاقات الائتمان (فيزا كارد و ماستر كارد) بغرض تأمين المعاملات المالية على شبكة الإنترنت باستخدام بطاقات الائتمان بتوفيره لدرجة تشفير عالية يصعب فكها.

5- هيئة الاعتماد :

تقوم بإصدار شهادة تحقيق الشخصية الإلكترونية، مع كل معاملة رسالة تتضمن بيانات عن المرسل من هو نسخة من مفتاحه ،العام وتاريخ انتهاء صلاحية شهادة تحقيق الشخصية الإلكترونية.

المطلب الثاني:أساليب قياس حجم التجارة الإلكترونية

تتمثل صعوبة قياس حجم التجارة الإلكترونية كأحد التحديات المصاحبة لهذه الظاهرة والتي تواجه كل من صانعي السياسات الاقتصادية على مستوى الحكومات، ومتخذي قرارات الاستثمار على مستوى أصحاب الأعمال والقطاعات الخاصة، وكذلك تشكل تحدياً فنياً على مستوى مصالح ومراكز الإحصاءات المعنية بقياس وتقدير حجم مؤشرات التجارة الإلكترونية، ويبرز هذا التحدي مع النمو المستمر في أعداد القطاعات والمؤسسات التي تستخدم الإنترنت في معاملاتها التجارية، وكذلك مع تنوع وتعدد السلع والخدمات التي تدخل في مجال التجارة الإلكترونية، وترجع صعوبة قياس التجارة الإلكترونية إلى عدة عوامل، منها ما يتعلق بتحديد مفهوم التجارة الإلكترونية ومكوناتها، وكذلك سرعة نموها والتطور التكنولوجي المصاحب لها، بالإضافة إلى أن العديد من المؤسسات التجارية تقوم بالتجارة الإلكترونية والتجارة التقليدية في آن واحد، وبسبب هذه العوامل وغيرها، فإن أساليب قياس حجم التجارة الإلكترونية سواء من حيث الأرقام الفعلية أو التقديرية ستظل تفتقر إلى الدقة والموثوقية، ولذلك فإن إحصاءات التجارة الإلكترونية التي تنشرها بعض

مراكز البحوث والقطاعات الخاصة تظهر متباينة، وإلى حد كبير أحيانا¹. وبالرغم من القصور في أساليب قياس التجارة الإلكترونية، إلا أن الدول وكذلك القطاعات الخاصة تعمل على إنشاء برامج قياس لإيجاد مؤشرات تعكس طبيعة وتطور أنشطة التجارة الإلكترونية، وذلك بهدف قياس أثرها على القطاعات الاقتصادية، وقياس نموها، ومقارنتها بين مختلف الدول، ومن الأساليب المتبعة في قياس حجم التجارة الإلكترونية:

أ. جمع البيانات الرقمية عن استخدام تقنية المعلومات والاتصالات واستخدام الإنترنت، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة تحصيله من مصادر مختلفة، وبالتالي توفر عنصر الثقة والدقة في مثل هذه الأرقام، ومن ثم تستخدم هذه الأرقام في معرفة أو تقدير حجم الأنشطة التجارية عبر الإنترنت.

ب. جمع بعض الإحصاءات ذات العلاقة بأنشطة التجارة الإلكترونية، مثل معرفة مؤشرات الاستعداد الإلكتروني (**Electronic Readiness**) في المجتمعات، وذلك بحصر المؤسسات والقطاعات التجارية التي لديها أجهزة الحاسب الآلي وتوفر إمكانية استخدامها للإنترنت، وكذلك معرفة مؤشرات الكثافة، أي تلك المؤسسات التجارية التي تستقبل طلبات العملاء والمدفوعات عبر شبكة الإنترنت، وهذا الأسلوب يتناسب مع كثير من البلدان النامية التي لا تزال في المراحل الأولى في استخدام الإنترنت.

ج. إجراء المسح الميداني على مستوى المؤسسات التجارية، سواء في قطاع الجملة أو قطاع التجزئة، وذلك لمعرفة حجم أنشطتها عبر شبكة الإنترنت، ويجري هذا المسح سنويا أو ربع سنويا حتى يغطي الأنشطة التجارية المتجددة عبر الإنترنت.

د. إجراء المسح الميداني على مستوى الأفراد والأسر (قطاع المستهلكين) لمعرفة توفر أجهزة الحاسب الآلي، وكذلك معرفة إمكانية الدخول إلى الإنترنت وحجم إنفاقهم على التجارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: التسويق الإلكتروني كأداة للتميز في المؤسسات الاقتصادية

قبل التعرض للميزة التنافسية التي يحققها التسويق الإلكتروني للمنظمات في عالم الأعمال وخاصة في الدول النامية، يجب الوقوف على مدى ملاءمة التسويق عبر الإنترنت للمنظمات وما هي معايير نجاح هذا التسويق.

¹Barbara et al, Government Statistics: E-commerce and Electronic Economy

وتعمل المنظمات على تبني التطبيق لمفهوم التسويق الإلكتروني الذي يحقق لها ميزة تنافسية بين منظمات الأعمال الأخرى خاصة وأن التسويق الإلكتروني ما زالت تحيط به كثير من المعوقات والمشاكل التي تعرقل تطبيقه على نطاق واسع في مجال الأعمال، مما يجعل كثير من الشركات تحجم عن تطبيق هذا المفهوم.

ورغم المعوقات والمشاكل المرتبطة بالتسويق الإلكتروني إلا أن الشركات التي تطبق هذا المفهوم في العمل التسويقي تتحقق لها مزايا تنافسية تميزها عن الآخرين ومن أهم هذه المزايا التنافسية ما يلي:

- يوفر التسويق الإلكتروني للمنظمة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه والتسويق فيه والخروج عن حدود المحلية وإمكانية التسويق على نطاق عالمي وممارسة التسويق الاحترافي والعادي وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
- مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي إلكتروني للمنظمة يعطيها ميزة تنافسية في التعامل مع العملاء حيث تصل إليهم في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة.
- Mass Promotion الترويج للمنظمة على نطاق واسع يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- الالتزام بالمصادقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الإلكترونية الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية في عالم التسويق الإلكتروني حيث أن من أهم المعوقات التي تحد من انتشار التسويق الإلكتروني عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية في المعاملات.
- الاستجابة الفورية لطلبات العملاء، وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التسويق الإلكتروني التي تحقق ميزة تنافسية هامة للمنظمة خاصة وأن الوقت هو أحد أهم الموارد بالنسبة للأشخاص والمنظمات.
- إشراك العملاء في الجهود التسويقية والحوارات من خلال عمليات التسويق الإلكتروني فتعطي بذلك للنظمة ميزة تنافسية لدى الشرائح السوقية التي تسعى للتسويق لديها.
- يتميز التسويق الإلكتروني بانخفاض تكاليفه مقارنة بالتسويق التقليدي مما يساعد على طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة لدى العملاء وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
- تزايد الاهتمام بالانترنت على نطاق واسع خاصة بين قطاع رجال الأعمال والشركات التجارية، مع تقديم الانترنت لخدمات وفرص أكبر وأعظم في مجال الاتصالات وجمع المعلومات

والتسويق والصفقات التجارية وارتباط المنظمة بهذه التقنية الحديثة يحقق لها ميزة تنافسية حيث أن هذا يوفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة الأعمال، وينعكس بذلك بشكل مباشر وإيجابي على أداء وجودة المنتجات والخدمات المنظمة ومركزها التنافسي.

المطلب الرابع: آثار التجارة الإلكترونية على الإقتصاد

أحدث التطور التكنولوجي الذي شهده العالم، مع دخوله القرن الحادي والعشرين، ثورة معلوماتية أطلق عليها الثورة الصناعية الثالثة أو الموجة البشرية الثالثة، بعد الموجة الزراعية والصناعية التي مرت بهما البشرية في تاريخها الطويل، ويتوقع أن تقود هذه الثورة المعلوماتية إلى قيام اقتصاد جديد يطلق عليه اقتصاد المعلومات (**Information Economics**) ويختلف في نوعيته وبنيته وآلياته ونظرياته عن الاقتصاد التقليدي، مما يؤدي إلى إضافة قطاع اقتصادي جديد بجانب القطاعات الاقتصادية التقليدية: الزراعية والصناعية والخدمية، وتوقعت دراسات قامت بها منظمة التعاون الاقتصادي أن يهيمن هذا الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعلومات) على نحو 80% من حجم النشاط الاقتصادي الإجمالي بحلول عام 2012م¹.

وفي ظل التوقعات المتفائلة لهذا التحول، من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد جديد، فإن ثمة دلائل وإشارات تؤيد هذه التوقعات، يمكن بيانها من خلال استعراض بعض الآثار والفوائد لتطبيقات التجارة الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت والتي أضحت القوة الدافعة لاقتصاد المعلومات الجديد. وفي هذا القسم سوف نجمل هذه الآثار والفوائد المتحصلة من التجارة عبر شبكة الإنترنت على مستوى قطاعات الأعمال ومستوى الأفراد (المستهلكين) والمستوى القومي أو الكلي.

1. الآثار الاقتصادية للتجارة الإلكترونية على مستوى قطاع الأعمال:

تتلخص أبرز الفوائد الاقتصادية للتجارة الإلكترونية المتحصلة على مستوى المؤسسات والشركات التجارية في الآتي:

أ- **توسيع نطاق السوق:** حيث تعمل التجارة الإلكترونية على توسيع دائرة السوق المحلي وكذلك النفاذ إلى الأسواق العالمية وخلق أسواق جديدة كان من المتعذر إيجادها في ظل التجارة التقليدية لأن ممارسة التجارة عبر شبكة الإنترنت تجعل المنتجات من السلع والخدمات متاحة لأكثر عدد

¹ خالد الطويل، الاقتصاد الجديد، صحيفة الرياض، مؤسسة اليمامة الصحفية 2000م، (2001/10/24م)، متاح في: <http://www.writers.alriyadh.com.sa>

ممکن من المستهلكين. وهذا يتيح حتى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحضور في الأسواق المحلية والدولية الأمر الذي يمنح فرصة أكبر للمستهلك للاختيار من بين المنتجات المعروضة¹. ويعد الدخول اليسير والفعال إلى الأسواق المحلية والدولية لمؤسسات الأعمال أحد الفوائد المباشرة للتجارة الإلكترونية التي تعتمد على الإنترنت، ولذلك فإنه بإمكان أي فرد أن يصبح تاجرًا على الإنترنت بتكاليف منخفضة جدًا، وعلاوة على إمكان الوصول إلى الأسواق العالمية، فإن الشركات التي تبنت التجارة الإلكترونية تؤكد وجود فوائد ومنافع أخرى لهذه التجارة مثل تقليص أوقات أو فترات التوريد، واختصار أوقات دورات الإنتاج، وتبسيط عمليات وإجراءات الشراء، بالإضافة إلى إنفاص المخزون، لأن المنتجين والمستهلكين يصبحون قريبين جدًا من بعضهم البعض من خلال الاتصال المباشر فيما بينهم، دون تدخل الوسطاء التقليديين مثل الموردين والمصدرين وتجار الجملة والتجزئة².

ب- تفعيل مفهوم المنافسة الكاملة في السوق: حيث تعمل التجارة الإلكترونية على تقليص المسافات بين المنتجين والمستهلكين مما يتيح التواجد الإلكتروني القريب بين البائع والمشتري الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى ونوعية المنتج عن طريق خدمات ما قبل وبعد البيع، وتوفير المعلومات عن طبيعة المنتجات وأسعارها ومنتجياتها في الأسواق، وكذلك الاستجابة السريعة لطلبات السوق مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين درجة التنافسية في الأسواق الإلكترونية⁽¹⁾. كما أن انخفاض تكاليف العمليات التجارية وانخفاض عوائق الدخول في الأسواق من شأنه تقليل بعض الاختلافات في الأسواق التجارية، وتحريك الأنشطة الاقتصادية والوصول بها إلى أن يكون اقتصادا يعتمد على المنافسة الكاملة.

ج- انخفاض تكاليف العمليات التجارية: تمثل تكاليف الصفقات التجارية المتمثلة في جمع المعلومات والتفاوض وأتعاب السمسرة وعمولات المبيعات والإجراءات الإدارية وغيرها جزء مهمًا في سعر المنتج، إذ تلعب التجارة الإلكترونية دورًا بارزًا في تخفيض هذه التكاليف من خلال تحسين وتدفق المعلومات وزيادة تنسيق الأعمال، وكذلك انخفاض تكاليف البحث عن المعلومات المتعلقة بالمشتريين المحتملين والبائعين في السوق³، كما تمكن التجارة الإلكترونية مؤسسات الأعمال من

¹ رأفت رضوان، عالم التجارة الإلكترونية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999م ص41
² باسل الجبر، التجارة الإلكترونية: منطقة تجارة عالمية حرة خلال الإنترنت المملكة العربية السعودية متاح في

<http://commerce.gov.sa/ecomm/art1.asp>

³ ص د طارق عبد العال، حماد، التجارة الإلكترونية، 2004/2003 ص 48

تنسيق استراتيجياتها ومواردها ومهاراتها بتكوين علاقات طويلة المدى، لا سيما تلك المؤسسات أو الشركات التكنولوجية كثيفة المعلومات، وذلك من خلال الشبكات الإلكترونية التي تتيح تقاسم المعلومات، ويعتقد بعض الباحثين أن صور هذه الشبكات التي تنظم التجارة الإلكترونية سوف تسود في المستقبل القريب وتصبح هي الهيكل التنظيمي لكل التعاملات الاجتماعية بين الناس¹. ومن ناحية أخرى تسهم التجارة الإلكترونية في خفض التكاليف الإدارية لدى مؤسسات الأعمال في توزيع وحفظ واسترجاع المعلومات الورقية، وقد يصل خفض التكاليف الإدارية لعمليات الشراء إلى 85%، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض أسعار المنتجات.

د- **تحكم أفضل في إدارة المخزون:** تسهم التجارة الإلكترونية في خفض المخزون عن طريق استعمال عملية السحب في نظام إدارة سلسلة التوريد، حيث تبدأ العملية بالحصول على الطلب التجاري من المشتري وتزويده بطلبه من خلال التصنيع الوتقي المناسب، وهذا من شأنه العمل على تقليص الدورة التجارية بدرجة كبيرة حيث يتم شحن المنتج مباشرة من المصنع إلى المشتري النهائي. ويظهر ذلك بشكل كبير في المنتجات الرقمية، أي السلع والخدمات التي يتم تسليمها إلكترونياً، وبذلك تصبح التجارة الإلكترونية أداة مهمة في إدارة المخزون وانخفاض تكاليف التخزين، وهذا له آثار اقتصادية على المستوى الكلي إذا علمنا أن 10% من التقلب الربع السنوي في معدلات نمو الإنتاج، و تعود نتيجة لتقلب الاستثمار في المخزون، فإذا كانت التجارة الإلكترونية تعمل على تخفيض المخزون إلى حده الأدنى، فإنه من المتوقع أن يكون أحد آثار التجارة الإلكترونية هو تخفيف آثار الدورة التجارية الناجمة عن التغير في المخزون، ومع تطور تقنية المعلومات والاتصالات وتدفق المعلومات بشكل أفضل فإنه من المتوقع أن ينخفض أثر المخزون على الدورة التجارية إلى حده الأدنى بل ربما ينعدم².

2. الآثار الاقتصادية للتجارة الإلكترونية على مستوى المستهلكين:

بجانب الفوائد والمزايا المتحصلة لقطاع الأعمال من استخدام التجارة الإلكترونية، فإن المستهلك له أيضاً نصيب من التجارة الإلكترونية إذا كان مستهلكاً إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت، وتتمثل أبرز هذه الفوائد فيما يلي:

¹ المرجع نفسه 49-50

² J. Bradford Delong, Macroeconomics Implication of the "New Economy", May 2000. Available at (http://www.j-bradford-delong.net/OpEd/virtual/ne_macro.html)

أ- **سرعة وسهولة التسوق:** حيث يكون لدى المستهلك نطاقا أوسع للتسوق عبر شبكة الإنترنت، وعلى مدار الساعة، وفي أي يوم يريد، وأي مكان على سطح الأرض، فأي شخص لديه حاسب آلي ومتصل بالإنترنت فإن بإمكانه أن يصبح مستهلكا عالميا، وهو في منزله، وما عليه إلا أن يتعامل مع أزرار الحاسب الآلي، ويتصفح المواقع التجارية الإلكترونية المفتوحة عبر الإنترنت.

ب- **تعدد الخيارات:** توفر التجارة الإلكترونية العديد من الخيارات للمستهلك نتيجة لإمكان الوصول إلى منتجات ومراكز التسوق التي لم تكن متوفرة بالقرب من المستهلك، فمع دخول المستهلك إلى التجارة الإلكترونية فإن الفرصة متاحة له بأن يبحث عن سلعته المفضلة أو التي يبحث عنها عبر المواقع التجارية في الإنترنت، بينما في حالة التسوق التقليدي فإن المستهلك ليس أمامه إلا المنتجات المعروضة في الأسواق التقليدية، ويتعذر عليه البحث في أسواق أخرى لعدم توفر المعلومات عن الأسواق الأخرى وكذلك لارتفاع تكاليف البحث والحصول على المنتج.

ج- **انخفاض الأسعار وسرعة الحصول على المنتج:** في ظل تعدد وتنوع المنتجات في المواقع التجارية الإلكترونية فإن المستهلك سوف يبحث عن المنتج الأقل سعرا والأفضل جودة، وذلك من خلال مقارنة أسعار ونوعيات المنتجات بسهولة وسرعة فائقة مما يمكن المستهلك في نهاية الأمر اختيار أفضل العروض، في حين أن الأمر أصعب في حالة التجارة التقليدية لأنه يتطلب زيارة كل موقع جغرافي من أجل مقارنة أسعار ونوعيات المنتجات.

إضافة إلى ذلك فإن أسعار المنتجات في التجارة الإلكترونية تكون أقل عن مثيلاتها في التجارة التقليدية بسبب انخفاض التكاليف الإدارية التي يتحملها المنتجون، وهذا من شأنه خفض أسعار المنتجات المعروضة في المواقع التجارية في الإنترنت¹، ومن ناحية أخرى يتميز المستهلك الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت بسرعة حصوله على المنتج الذي قام بطلبه وشرائه إلكترونيا، لاسيما إذا كانت المنتجات خدمية أو المنتجات قابلة للتحويل إلى منتجات رقمية مثل الكتب والأبحاث والمجلات وبرامج الحاسب الآلي والمواد الصوتية والفيديو وجرافية وغيرها، حيث يتم الحصول على هذه المنتجات خلال ثوان بعد إتمام عملية الشراء من الموقع، كذلك فإن الحصول على المنتجات الغير رقمية يتم بطريقة أسرع مما لو تم الطلب بالطرق التقليدية، لأن عملية الطلب والمدفوعات وكافة المعلومات المتعلقة بالطلب تتم بطريقة إلكترونية مما يمكن المنتج من إرسال الطلب بسرعة وسهولة إلى المشتري، بينما يستغرق الأمر أسابيع وربما أشهر إذا تم الطلب تقليديا.

¹ رأفت رضوان عالم التجارة الإلكترونية ص 41

د- سرعة وسهولة تبادل المعلومات بين المستهلكين: حيث توفر الإنترنت إمكانية تبادل المعلومات والآراء وتجارب المستهلكين المتعلقة بالمنتجات والخدمات عبر مجتمعات إلكترونية مثل المنتديات وغيرها، الأمر الذي يوفر البيانات والمعلومات لدى المجتمع عن المنتجات الاقتصادية ويرفع مستوى الثقافة والوعي الاستهلاكي لدى جمهور المستهلكين، في حين أن هذا قد يكون متعذراً أو يتطلب وقتاً وجهداً أطول في عالم التجارة التقليدي.

3. الآثار الاقتصادية للتجارة الإلكترونية على المستوى القومي:

يمكن إبراز الفوائد المتحصلة من التجارة الإلكترونية على المستوى القومي كما يلي:

أ- دعم التجارة الخارجية: توفر التجارة الإلكترونية فرص زيادة معدلات الصادرات، وذلك من خلال سهولة الوصول إلى مراكز الاستهلاك الرئيسية، وإمكانية التسوق للسلع والخدمات عالمياً وبتكلفة محدودة، والقدرة على سرعة عقد وإنهاء الصفقات التجارية، وكذلك القدرة على تحليل الأسواق والاستجابة لتغير متطلبات المستهلكين¹، ويظهر أثر التجارة الإلكترونية أكثر وضوحاً في تجارة الخدمات بين الدول مما يؤدي بدوره إلى رفع درجة الانفتاح الاقتصادي في هذا المجال، حيث يمثل قطاع الخدمات نسبة مهمة تقدر بنحو 60% من إجمالي الإنتاج العالمي، وبالرغم من ذلك فإن حجمه لا يتجاوز 20% من التجارة الدولية، وربما يعود ذلك إلى أن أداء كثير من الخدمات يتطلب وسيلة اتصال وكذلك القرب الجغرافي بين المستهلكين والمنتجين، ولكن مع ظهور تقنية المعلومات الحديثة فقد هيأت التجارة الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت وسيلة الاتصال المفقودة بين المستهلك والمنتج، وبذلك ساهمت في زوال العقبات الجغرافية لكثير من الخدمات.

ب- دعم التنمية الاقتصادية: تمثل المشروعات المتوسطة والصغيرة محورياً أساسياً في التنمية الاقتصادية، وتعاني هذه المشروعات من غياب الموارد الاقتصادية اللازمة للوصول إلى الأسواق العالمية، وتعد التجارة الإلكترونية واحدة من الأدوات التي تحقق المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم في القدرة على المشاركة في حركة التجارة الدولية بفاعلية وكفاءة بما تقدمه من خفض تكاليف التسويق والدعاية والإعلان، وتوفير الوقت والمكان اللازمين لتحقيق المعاملات التجارية، وهذا ينعكس إيجاباً على تفعيل نشاطات هذه المشروعات الأمر الذي يدفع عجلة التنمية الاقتصادية.

¹ رافت رضوان عالم التجارة الإلكترونية ص 37

كما يشير أحد الاقتصاديين إلى أن انخفاض تكاليف العمليات التجارية عبر التجارة الإلكترونية فيما بين قطاعات الأعمال يمكن أن يؤدي إلى زيادة دائمة في مستوى الناتج بمتوسط 5 % في اقتصاديات الدول المتقدمة على مدى السنوات العشر القادمة، مما يعني زيادة في نمو الناتج القومي الإجمالي بنسبة 0.25 %¹ في السنة، وتذكر وزارة التجارة الأمريكية أن التجارة الإلكترونية وقطاع تقنية المعلومات كليهما قد أسهما بحوالي 30 % من نمو الناتج المحلي الإجمالي من 1995-1998م².

ج- دعم التوظيف: تقدم التجارة الإلكترونية فرصا جديدة للتوظيف، حيث تتيح إقامة مشاريع تجارية صغيرة ومتوسطة للأفراد وربطها بالأسواق العالمية بأقل التكاليف الاستثمارية، لاسيما تجارة الخدمات التي توفر فيها التجارة الإلكترونية آلية للأفراد المتخصصين لتقديم خدماتهم على المستوى الإقليمي والعالمي دون الحاجة للانتقال، مما يفتح المجال لهم للانطلاق في الأعمال الحرة ومن ناحية أخرى، توفر التجارة الإلكترونية فرصا وظيفية في العديد من المجالات المختلفة ذات الصلة بتطبيقات التجارة الإلكترونية، مثل المتخصصين في إنشاء المواقع التجارية الإلكترونية، و العاملين والإداريين والفنيين في المتاجر الإلكترونية، بالإضافة إلى توفير الفرص الوظيفية في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات، التي تعتمد عليها التجارة الإلكترونية، من مهندسي الشبكات والبرامج اللازمة لتطبيقات التجارة الإلكترونية وغيرها.

د- دعم القطاعات التكنولوجية: يتيح انتشار التجارة الإلكترونية على المستوى القومي خلق بيئة ومناخ ملائم لظهور قطاعات متخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات، وذلك لدعم البنية التحتية الإلكترونية لتطبيقات التجارة عبر شبكة الإنترنت، ومع تطور ونمو التجارة الإلكترونية وانتشار استخدامها في التعاملات التجارية، يصبح هناك فرصا استثمارية لتوجيه رؤوس الأموال للاستثمار في تطوير وتحسين وتحديث البنى التحتية الإلكترونية، والاستثمار في الخدمات المصاحبة لقطاع تقنية المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يؤدي إلى خلق أو توطين قطاعات تكنولوجية متقدمة تدعم الاقتصاد القومي³.

¹ طارق عبد العال حمادة التجارة الإلكترونية المفاهيم التجارب التحديات الأبعاد التكنولوجية والمالية والسوقية والقانونية ص 444

² WITSA, International Survey of E-Commerce 2000, sponsored by CSSA. p. 8. available from: (www.cssa.co.uk).

³ World Trade Organization :Special Studies :2 Electronic « Commerce and the rol of The Wot » 1998

المبحث الرابع: تطبيقات التجارة الإلكترونية وفرصها في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: تحقيق التجارة الإلكترونية للميزة التنافسية

نظرا للارتباط الشديد بين التجارة الإلكترونية والميزة التنافسية فإنها (تقاس بالتغيرات في الحصة السوقية النسبية بين الشركات في صناعة ما) باعتبارها أن أهم ما تبحث عنه كل مؤسسة ، تم وضع منهجية يمكن تطبيقها لاستخدام التجارة الإلكترونية في خلق ميزة تنافسية.

أولاً: منهجية استخدام التجارة الإلكترونية لخلق ميزة تنافسية :

يمكن لرجال الإدارة العليا أن يسخروا التجارة الإلكترونية لخلق الميزة التنافسية بناء على تجارب استراتيجيات التجارة الإلكترونية الناجحة ، وخبرة بيتر كوهان وشركاءه الاستشاريين تم وضع منهجية مكونة من تسع خطوات :

- 1- تشكيل فريق إستراتيجية التجارة الإلكترونية.
- 2- دراسة احتياجات العملاء.
- 3- تحليل استراتيجيات التجارة الإلكترونية الخاصة بالمنافسين الحاليين و المحتملين .
- 4- التعرف على القدرات اللازمة لتقديم قيمة فائقة للعميل.
- 5- القيام بمراجعة استراتيجية للقدرات اللازمة لتقديم قيمة فائقة للعميل، وينبغي أن يساعد هذا التحليل على التعرف على القدرات الأساسية للمؤسسة لمواجهة أي موقف مفاجئ ، حتى تتمكن من المنافسة بفعالية.
- 6- تصور خيارات التجارة الإلكترونية: مثل استخدام الانترنت في بيع المنتجات أو الخدمات...إلخ
- 7- تقييم الخيارات الإستراتيجية.
- 8- اختيار الإستراتيجية المثلى (على أن تحقق أعلى صافي للقيمة الحالية).
- 9- تنفيذ الخيار الإستراتيجي الذي تم اختياره .

ثانياً: فوائد منهجية استخدام التجارة الإلكترونية لخلق ميزة تنافسية :

- 1- تجبر المسؤولين التنفيذيين على مواجهة القضايا الاستراتيجية الجوهرية المثارة بواسطة تكنولوجيا التجارة الإلكترونية مما يحسن أداء الشركة .
- 2- المنهجية القائمة على تحليل دقيق للعملاء و المنافسين والقدرات الخاصة بالشركة ، مما يساعد الشركة على مواجهة التهديدات الغير متوقعة وعدم التوافق بين استراتيجياتها وحاجات السوق.

- 3- توفر المنهجية أساسا لمزاولة التفكير الإبداعي في الاستراتيجيات الجديدة.
- 4- إمكانية تنفيذ الاستراتيجية بسرعة للاستفادة من فرص التجارة الإلكترونية.
- 5- المنهجية تسلّم بأن مزايا المنافسة عبر الانترنت مؤقتة وأن الشركة يجب أن تظل يقظة دائما للتكيف مع حاجات العملاء واستراتيجيات العملاء المتغيرة.

ثالثا: التغييرات التي تحدثها التجارة الإلكترونية:

- مع نمو التجارة الإلكترونية وجدت تغييرات للشركات تتمثل في عدة عناصر منها:
- 1- اختفاء إدارات التسويق بالمعنى التقليدي لتحل محلها برامج الكمبيوتر.
 - 2- تداخل الأدوار بين الموردين والمصنعين والبائعين.
 - 3- اختفاء دور رجل البيع التقليدي لتحل محله مواقع الانترنت.
 - 4- ظهور متاجر افتراضية لا تحتاج لزيارة المحلات بل يمكن معاينة البضائع الكترونيا وبالتالي اختلاف طريقة التبضع.
 - 5- قلة عدد الموظفين و الحاجة إلى مباني ضخمة (انخفاض حجم العمالة) .
 - 6- التعامل مع أنواع عديدة من البضائع.
 - 7- اختفاء مخازن الشركات بحيث توجه الطلبات لمراكز الإنتاج لتوصيلها.
 - 8- آلية التعامل داخل المؤسسة مع العميل والمورد و المنتج.
 - 9- التنظيم العالمي وتدخل الدول الكبرى لحماية مصالحها.
 - 10- اتجاه نقل خدمات الانترنت للمنازل يعمل على تعزيز دور تجارة الانترنت وإمكانية وصول العملاء للمتاجر الإلكترونية.
 - 11- سباق امتلاك مواقع الانترنت يعني أن نجاح الشركات أصبح مرهونا بمواكبتها للتحويلات السريعة في الأسواق المالية والتكنولوجيا وشبكة الانترنت و اتجاهات العملاء.
 - 12- الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - 14- إرتفاع قيمة الوقت، والعمل عن بعد، الشفافية الكاملة والوضوح في كافة تعاملات المؤسسة
 - 14- تمركز العمليات حول العميل والتعامل الذكي معه لتلبية متطلباته.

المطلب الثاني: تأثير التجارة الإلكترونية على الأسواق وعلى أداء المؤسسات الصناعية المصدرة وقدرتها التنافسية

تشير الدراسات التي أجريت حول التجارة الإلكترونية حول تأثير التجارة الإلكترونية على الأسواق والمؤسسات إلى أنها أحدثت تغييرات هيكلية في نواح ثلاثة عناصر أساسية وهي:¹

أ- تغييرات إستراتيجية في نموذج عمل المؤسسات وهيكلها التنظيمي.

ب- تغييرات في هيكل السوق.

ج- تغييرات إيجابية مباشرة على تكلفة الصفقة.

1/ التغييرات الإستراتيجية في نموذج عمل المؤسسات:

لقد أحدثت التجارة الإلكترونية مايسمى بالتاجر الإلكتروني والمشاريع الافتراضية (Virtual Enterprises) حيث ظهرت مؤسسات بدون حضور مادي، وإنما تعمل في فضاء إلكتروني (Cyber Space) من خلال الربط بشبكات المعلومات العالمية والتعامل بالتقانات الحديثة، وهذا حتما ما يؤدي إلى تعديلات جذرية في تنظيم المؤسسات، وهيكلها التنظيمي، من الحاجة إلى الموظفين الأكفاء ومهام جديدة يقومون بها حتى يتكيفوا مع هذه المستجدات.

2/ تغييرات في هيكل السوق:

أما على صعيد التغييرات التي تحدثها التجارة الإلكترونية في هيكل السوق فهي كثيرة ، فإستهداف سوق معين يختلف عن إستهداف العالم من خلال شبكة واحدة مفتوحة وذلك بالنظر لأن طبيعة الأنترنت وإنتشارها في كل بقعة تجعل السوق سوقا واحدا يشمل العالم أجمع وهذا ما يخلق تحديات جديدة تتلخص في:

- ظهور منافسين لا ينتمون إلى القطاع نفسه مثل شركة **amazon.com**.
- ظهور الوسطاء غير المعروفين : وهم شركات لها مواقع تجارية على الأنترنت لبيع المستهلك سلعا تشتريها هي بنفسها من شركات أخرى ، علما أن التواجد على الأنترنت يعطي ميزة خاصة للشركات الصغيرة والمتوسطة بقدر الميزة التي تتمتع بها الشركات الكبيرة.

¹ نعمات العياش، التجارة الإلكترونية أداة للتنافس في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، العدد 5-7 أكتوبر 1999، أبو ظبي ص 106

- ظهور تحالفات إستراتيجية : وإن كانت ليست بالجديدة في عالم الأعمال، إنما هي طريقة معروفة على الخط أو الآنية، لتوسيع أعمالها في الأسواق العالمية .
 - تغير حجم السوق: والذي تتبعه بالتالي تغييرات بالمعايير وطرق التسليم وتأمين الطلبات.
- 3/ تغيرات على تكلفة الصفقة: من إيجابيات التجارة الإلكترونية للمؤسسة، هي تخفيض تكاليف الصفقة التجارية إلى الصفر في كثير من الأحيان، علما أن هذا الإنخفاض في التكلفة، يشمل عوامل عديدة، من أهمها:¹
- مؤسسة مادية : إستحداث موقع تجاري أقل تكلفة من إفتتاح صالة عرض واحدة، فضلا عن كونه مفتوحا ومتاحا للملايين من البشر.
 - طلب الشراء: وتتم من خلال صفحة طلب الشراء في الموقع التجاري.
 - الإعلان والتسويق: وذلك بواسطة الكتالوجات عبر موقع المؤسسة أو البريد الإلكتروني.
 - العمالة: تتطلب أقل موظفين بمهارات عالية وكفاءات ممتازة.
 - التخزين: حيث بفعل السرعة في الشراء والتسليم، ليس هناك ضرورة تخزين السلع في المخازن، ومنه تقليل تكلفة التخزين والصفقة في آن واحد.
 - التوزيع والشحن والتسليم: ويكون ذلك بحسب إختلاف نوعية السلع، حيث تشير بعض الدراسات والبحوث بإنخفاض التكاليف السلع غير الملموسة بين 50% إلى 90% (خدمات مالية، برمجيات، خدمات سياحية... إلخ)، بينما إنخفاض تكاليف السلع الملموسة بقارب 25% بفعل إنخفاض التكاليف الإدارية والجمركية.
- وبصفة عامة فإن التجارة الإلكترونية تساعد على تخفيض مصاريف المؤسسات ، الأمر الذي ينمي من تنافسيتها، حيث تعد عملية إعداد وصيانة مواقع التجارة الإلكترونية على الويب (WEB) أكثر إقتصادية من بناء أسواق التجزئة أو صيانة المكاتب، ولا تحتاج المؤسسات إلى الإنفاق الكبير على الأمور الترويجية، أو تركيب تجهيزات باهضة الثمن في خدمة الزبائن، ويتيح ذلك لشخص بمفرده إسترجاع المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات لتفحص كل ذلك.

¹فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية – حالة الجزائر- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر 2005-2006 ص 236-238

وبالتالي فإن أهم ما يمكن إستنتاجه هو أن هذه المزايا والتأثيرات التي أفرزتها التجارة الإلكترونية على المؤسسات والأسواق، فتحت مجال المنافسة واسعا بين كل المؤسسات، بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى إنخفاض أسعار المنتجات، وهذا ما يخدم المستهلك النهائي وعليه هناك إيجابيات أخرى قد تنجم من جراء إستعمال التجارة الإلكترونية المعتمدة أساسا على الأنترنت.

ونلخصها فيما يلي ¹:

- إدارة بلا أوراق ولا حدود.
- إدارة بلا مبان تقليدية (غرف ، مكاتب..)
- إدارة بلا هياكل تنظيمية تقليدية.
- إدارة بلا ساعة البريد.
- إدارة بلا أرشيف ومحفوظات، أي هي إدارة بالمعرفة.

نستج بأن الإدارة والتجارة الإلكترونية، هي إدارة تدير الملفات وتعتمد على الوثائق الإلكترونية الأسرع والأوثق والأسهل حفظا وتعديلا وإسترجاعا، وبالتالي فهي تجارة تقلل من الوقت والتكلفة والتعرف الفوري على رغبات الزبائن والبيع المباشر الذي يوفر تكلفة قنوات التوزيع وإمكانية فتح أسواق جديدة والرفع من حصتها السوقية ، فضلا عن تعزيز وتنمية القدرة التنافسية في الأسواق الحالية، وأحسن إستعداد لمواجهة متطلبات العمل في سوق المنافسة العالمية مستقبلا.

المطلب الثالث: التجارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية

رغم التطور الهائل الذي يعرفه العالم في ميدان التجارة الإلكترونية التي صارت تنافس التجارة التقليدية من حيث الحجم والتي يتوقع الخبراء أن تتجاوزها خلال السنوات القادمة في ظل نسب النمو العالية التي تسجلها التجارة الإلكترونية، إلا أن الجزائر لم تسن لحد الآن قانونا خاصا بالتجارة الإلكترونية رغم الحديث عن تدارك هذا الأمر خلال تعديل القانون المدني، الذي من المنتظر أن يفرد لها موادا خاصة بها تحدها و تضبط قواعدها ومع ذلك فقد سنت الجزائر بعض القوانين والنصوص التطبيقية التي تمس بشكل أو بآخر أحد جوانب التجارة الإلكترونية كالقانون الخاص بموردي الانترنت ، أو المواد المتعلقة بالجريمة الإلكترونية، أو تلك المتعلقة بالملكية الفكرية والتي تتضمن موادا متعلقة بالملكية الصناعية خاصة وأن عدة شركات عالمية تصنف

¹ أحمد سيد مصطفى: " المدير وتحديات العولمة"، طبعة 2001/1 دار الكتب المصرية ص 36

الجزائر كأحد أكبر المناطق التي ترتفع فيها نسب قرصنة البرمجيات والجريمة الإلكترونية مما أدى بشركة مايكروسوفت العملاقة إلى تنصيب مكتبها الجهوي في الجزائر، غير أن هذه القوانين التي تم إصدارها جاءت بناء على إلحاحات دولية ورغبة الجزائر في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة جعلها تعدل وتعد مجموعة هامة من القوانين حتى تتوافق منظومتنا التشريعية مع القوانين العالمية وهو ما يعني أن الجزائر مقبلة في المستقبل القريب على إصدار قانون خاص بالتجارة الإلكترونية بحكم الالتزامات الدولية التي يفرضها الاندماج العالمي ورغبة الجزائر في اللحاق بركب التطور في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال والاستفادة من المزايا التي تتيحها التجارة عبر الإنترنت علما أن عدة دول عربية كتنونس، والامارات العربية المتحدة، والسعودية، ومصر قطعت أشواطاً هامة في المجال التشريعي الخاص بتقنين التجارة الإلكترونية.

أولاً: ملامح التجارة الإلكترونية في الجزائر

يخطئ الكثير من الناس عندما يعتقدون أن الجزائر لم تعرف لحد الآن أي شكل من أشكال التجارة الإلكترونية، فموردوا الإنترنت (بروفائدر) يعتبرون مثالا واضحا لممارسة التجارة الإلكترونية في الجزائر، فتزويد المؤسسات والأفراد بالإنترنت يدخل في نطاق التجارة الإلكترونية التي تعني في أبسط تعريفاتها "مجموعة التبادلات التجارية التي تتم عبر شبكة اتصالات"، وليس بالضرورة أن يتم الدفع إلكترونياً فحتى لو قام الزبون بدفع ثمن اشتراكاته بالإنترنت نقداً أو عبر الشيك فإن ذلك يعد أيضاً ضمن معاملات التجارة الإلكترونية، وهذا رغم توفر بطاقات الدفع الإلكترونية.

ثانياً: البنية التحتية للتجارة الإلكترونية:

تنمية البنية الأساسية والمعلوماتية اللازمة لتنمية التجارة الإلكترونية

1- تحويل المجتمع إلى تكنولوجيا المعلومات:

ينبغي أن تسطر فلسفة واضحة تستوعب كل التطورات التكنولوجية والتحول الاقتصادي والاجتماعي الجارية في العالم ونعيش في عصر المعلومات بكل ما تعنيه من ثورة المعرفة بانفتاح وعقلانية، وتكامل النظرة الإلكترونية والشمول للاهتمامات.

2- تعميم الانترنت:

فلا يمكننا الحديث عن التجارة الإلكترونية في أي بلد في العالم قبل الحديث عن بيئتها والمتمثلة أساساً في عدد الأفراد الذين يستعملون الإنترنت بانتظام، والذين يمثلون قاعدة التجارة الإلكترونية

وقد بلغ عددهم مليون أنترناتي في الجزائر سنة 2006 إذ تضاعف عددهم عشر مرات منذ عام 2000 ، وتضاعف عدد نوادي الانترنت بشكل كبير مع تزايد عدد الأنترناتيين ، وأضحت الشركات الاقتصادية والهيآت العمومية والخاصة أكثر اهتماما بالتواجد على الأنترنت عبر مواقع إلكترونية خاصة بها .

3- تطوير القطاع المصرفي

شروع الجزائر في إصلاحات مصرفية عميقة خاصة مع مطلع هذا العام من شأنه التسريع في تطوير التجارة الإلكترونية والتسوق عبر الأنترنت من خلال تحديث وسائل الدفع الإلكتروني، والتي يأتي على رأسها بطاقة الدفع الإلكترونية العالمية "سي.بي.أ. فيزا. غولد" وهي عبارة عن بطاقة إئتمانية ترخصها هيئة عالمية "فيزا" عن طريق هذه البطاقة يمكن لصاحبها شراء السلعة التي يرغبها على الانترنت من أي مكان في العالم وتحويل الأموال إلى البائع عن طريق إرسال المعلومات البنكية عبر البريد الإلكتروني بشكل مشفر لضمان عدم قراءتها في حالة اعتراضها.

غير أن ما يعيق هذه العملية في الجزائر هو بطء إجراءات تحويل الأموال عبر البنوك ، فحسب مستثمر سعودي فإن تحويل الأموال من وكالة بنكية في بسكرة إلى وكالة أخرى في العاصمة تابعة لنفس البنك يتطلب عشرة أيام كاملة، ناهيك عن تحويل الأموال إلى مصرف آخر خارج البلاد فهذا يتطلب وقتا أطول قد يتجاوز الشهرين ، وإلى جانب الاتفاق مع "فيزا" صرحت غنية هوادرية المديرية العامة لبريد الجزائر عن مفاوضات تجريها الجزائر مع "ماستركارد" للانضمام إلى نطاقها ، علما أن هاتين الهيأتين (فيزا و ماستركارد) هما اللتين تصدران البطاقات الائتمانية ذات الاستعمال العالمي الواسع، أما بطاقة الدفع الإلكتروني "كاش يو" المنتشرة في منطقة الخليج العربي والشرق الأوسط فقد أبدت اهتماما خاصا بالسوق الجزائرية ، حيث نشرت عدة إعلانات في موقع مكتوب الذي يشترك في بريده الإلكتروني أكثر من أربعة ملايين عربي، بالبحث عن موزعين لبطاقتها الإلكترونية في الجزائر رغم أن المديرية العامة لبريد الجزائر نفت وجود أي اتفاق أو حتى مفاوضات مع إدارة "كاش يو" لتوزيعها في الجزائر رغم إبداء بعض الجزائريين رغبة في التعرف على التسوق الإلكتروني بواسطة بطاقات كاش يو التي تنظم عدة حملات إعلانية ومسابقات عبر الانترنت تقدم خلالها جوائز مغرية ولكنها تشترط مقابل ذلك شراء بطاقتها الإلكترونية.

4- توفير إطار تشريعي لتنظيم العمل بتلك التجارة.

ثالثا: إلزامية الأخذ بالتجارة الإلكترونية تعد رهانا حقيقيا أمام الجزائر

يكتسب توظيف إمكانات التجارة الإلكترونية لتنمية الصادرات أهمية خاصة، بالنظر إلى حالة العجز في الميزان التجاري لعدد من الدول النامية و ترتبط التجارة الإلكترونية ارتباطا مباشرا بفكرة تنمية الصادرات، وذلك بالنظر إلى الدور الذي تلعبه تلك التجارة في إيجاد فرص واسعة للدخول إلى الأسواق والانفتاح على سوق واسعة من المستهلكين، في ضوء النمو المتسارع لنسبة مستخدمي الإنترنت في العالم، ومن ناحية أخرى، فإن التجارة الإلكترونية توفر فرصا يسيرة نسبيا أمام المنتجين لتسويق منتجاتهم في سوق تتراجع فيها الحواجز الجغرافية وحواجز النقل والاتصالات الأمر الذي أدى إلى تراجع الأهمية النسبية لأدوات التسويق التقليدية من المعارض وتأسيس الفروع والمكاتب في الأسواق الخارجية، وتزداد أهمية تلك النقطة بشكل خاص بالنسبة للمنتجين الصغار ومتوسطي الحجم، حيث ظل ارتفاع تكاليف التسويق التقليدية عائقا مهما أمام وصول هؤلاء المنتجين إلى الأسواق الخارجية.

رابعا: الاعتماد على التجارة الإلكترونية كألية فاعلة لتنمية الصادرات

ضرورة الإدراك بأن الدخول في هذا المجال الجديد من التجارة لم يعد خيارا اقتصاديا، بقدر ما أصبح ضرورة لا بد منها، وأن التأخر في تطبيق استراتيجيات متكاملة للتجارة الإلكترونية لا يحمل فقط خطر تهميش الاقتصاد، في ظل اقتصاد عالمي يتزايد فيه حجم المعاملات التجارية الإلكترونية، وإنما أيضا المزيد من التدهور الاقتصادي بسبب احتمالات تراجع نصيب الاقتصاد الوطني من الصادرات العالمية، وتفاقم العجز في الميزان التجاري.

خامسا: احتكاك المؤسسات الجزائرية بالشركات العالمية

لقد شجع احتكاك المؤسسات الجزائرية بالشركات العالمية الكبرى ، التي تستثمر في الجزائر أو التي لها معاملات تجارية مع شركاء جزائريين على التعرف عن قرب على التقنيات الحديثة في مجال التجارة الإلكترونية، كما ساهمت الملتقيات العالمية والعربية التي شارك فيها جزائريون للإطلاع على آخر هذه التطورات ، ونظمت جامعة التكوين المتواصل ملتقى حول التجارة الإلكترونية عرضت فيه دراسات وبحوث حول هذا الموضوع وسبل تطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر، علاوة على دراسات أنجزها طلبة الكليات والأقسام الجامعية في هذا الشأن كما أصدر باحثون جزائريون كتباً تتناول بالشرح والتفصيل هذا النوع الحديث من التجارة على غرار الدكتور إبراهيم بختي.

إلا أن تطبيق إستراتيجية متكاملة لتنمية الصادرات بالاعتماد على التجارة الإلكترونية، يتطلب اتخاذ مزيد من الإجراءات، بنقل هذا الإدراك إلى جميع الفاعلين الاقتصاديين، والقطاع الخاص بشكل رئيسي، بحيث يصبح العمل بالتجارة الإلكترونية إستراتيجية محورية لدي هذا القطاع.

رغم بداية اهتمام السلطات العمومية بتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الفترة الأخيرة بدليل تعديل اسم "وزارة البريد والمواصلات" إلى "وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال"، وسعيها لإنشاء مدينة متخصصة في هذا الميدان في سيدي عبد الله، وتحضيرها لإنشاء حكومة إلكترونية، وإعدادها لمشروع قانون حول بطاقة التعرف الإلكترونية هو الآن قيد الدراسة على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، إلا أنه ومع ذلك فإن الحكومة لا تبدو على عجلة من أمرها فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية التي تطرح عدة إشكاليات على المستوى حركة الأموال، الضرائب، الحجية القانونية لدى العدالة بالنسبة للعقود والتوقيعات الإلكترونية، والجرائم الإلكترونية التي قد يصعب التحكم فيها إذا تم الدخول إلى نطاق التجارة الإلكترونية بشكل متسرع وغير واع بحجم المخاطر رغم كثرة المزايا، فالهند التي تعتبر من دول العالم الثالث بلغت مداخيلها من التجارة الإلكترونية 20 مليار دولار في السنة وهو ما يمثل حجم الواردات الجزائرية

سادسا: بعض معوقات تطبيقها بالجزائر

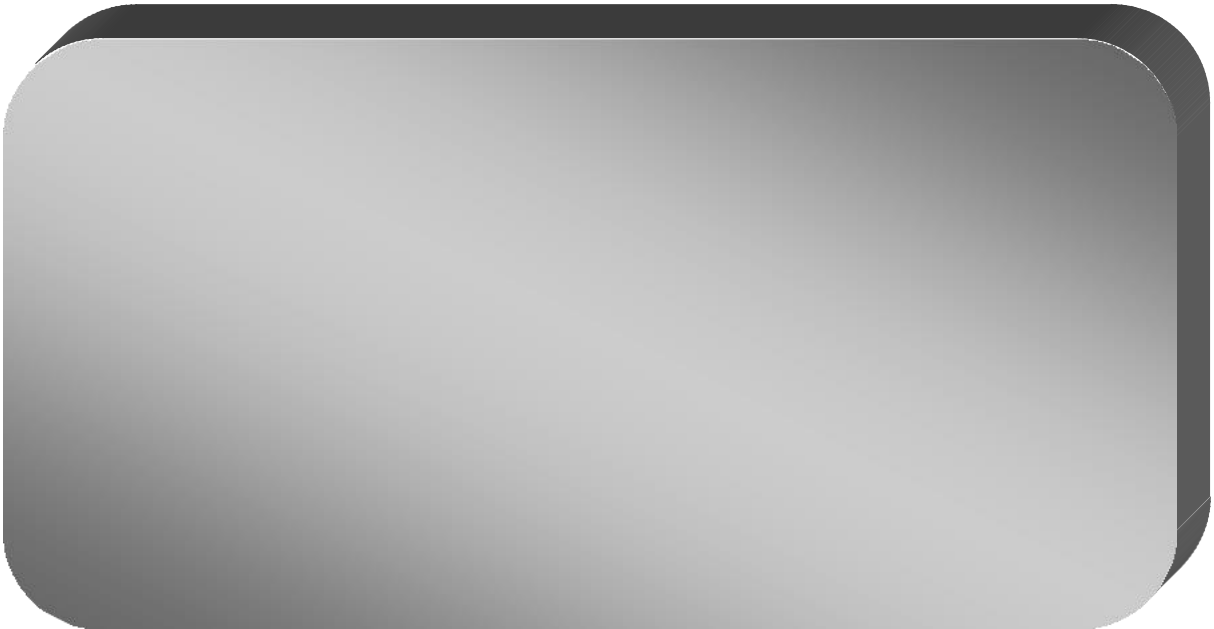
على الرغم من الانتشار الواسع للتجارة الإلكترونية في العالم وبلوغها حجم يقدر بـ 2.6 ترليون دولار في 2004 حسب بعض التقديرات، وأما نسبته 15 بالمائة من الاقتصاد العالمي وتوقع أن ترتفع هذه النسبة إلى 30 بالمائة مع حلول عام 2010 إلا أن العديد من العوائق ما زالت تحد من انتشار التجارة الإلكترونية في دول العالم الثالث مثل الجزائر، بدليل أن 89 بالمائة منها يتركز في 12 دولة فقط في حين تتقاسم بقية دول العالم 11 بالمائة المتبقية، فأمريكا الشمالية على سبيل المثال تحتكر 35 بالمائة من التجارة العالمية إذ أن 60 بالمائة من شركاتها تستخدم التجارة الإلكترونية، أما في الوطن العربي الذي لا يتجاوز حجم التجارة الإلكترونية به خمسة مليارات من الدولارات حسب بعض التقديرات تتركز معظمها في دول الخليج التي يقدر حجم التجارة الإلكترونية بها بـ 3.1 مليار دولار، تليها مصر بـ 500 مليون دولار أما في الجزائر فلا توجد أي دراسات تتحدث عن حجم التجارة الإلكترونية بها نظرا لغياب أي إطار تشريعي يحددها وتأخر الإصلاحات المصرفية فيها ومشكل الشحن القائم.

خلاصة الفصل الثالث:

كان لثورة الإتصالات التي أحدثتها الأنترنت أثر بالغ في حدوث تحولات سياسية وإجتماعية وإقتصادية في كافة أنحاء العالم، وبينما كانت آثار تلك التحولات كبيرة وعميقة في تغييرها لمجريات الأحداث في بعض الدول فقد كان تأثيرها طفيف في الدول العربية وخاصة الجزائر وذلك في ضوء عدم إقدامها على الإستفادة القصوى من الخدمات التي توفرها الأنترنت، وتوظيفها وتطبيقها لصالحها، الأمر الذي ينطبق على التجارة الإلكترونية كإحدى تطبيقات الأنترنت وتقنياتها. وتستخدم التجارة الإلكترونية الشبكة العالمية الويب كبنية تحتية لعملياتها، وتنقسم التجارة الإلكترونية إلى نوعين من المعاملات على أساس طبيعة المتعاملين، تعامل بين شركة وشركة أخرى وتمثل حوالي 80% من حجم التجارة الإلكترونية في الوقت الراهن ، وتعامل بين شركة ومستهلك فرد وبالنسبة للتوزيع الجغرافي للتجارة الإلكترونية فإن الولايات الأمريكية المتحدة تستحوذ على نسبة 80% من حجمها تليها أوروبا بنسبة 15% ، ومن ثم آسيا بنسبة 5% ومعظمها في اليابان.

وللتجارة الإلكترونية آثار بالغة الأهمية على المؤسسات الإقتصادية بمختلف أنواعها حيث تعتبر كأداة للمنافسة في الأسواق العالمية ذلك أنها تؤثر على الأسواق وأداء المؤسسات وقدرتها التنافسية حيث يحدث هذا النوع من التجارة تغييرات هيكلية في عمل المؤسسات وهيكلها التنظيمي وفي هيكل السوق وفي تكلفة الصفقات.

كما أن تطبيق التجارة الإلكترونية وإستخدامها كأداة للتنافس يتطلب تضافر جهود كل من القطاع العام والقطاع الخاص المطور لتقنية التجارة الإلكترونية في عدد من المجالات الضرورية وهذه المجالات تتجسد في الجانب التجاري من حيث حماية المستهلك، ونظم الدفع والتسويق والضرائب وحقوق الملكية وفي الجانب الأمني من حيث البيانات وضمان سريتها ووقايتها من حيث العبث. ومما لاشك فيه أن الدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية سوف يكون مصلحة بالنسبة للمؤسسات الوطنية بمنح مؤسساتها الصناعية المصدرة الظهور أمام المؤسسات العالمية العملاقة وإبراز إمكاناتها وتحسين أدائها في سوق لايعرف غير المنافسة خصوصا أن إستخدام التكنولوجيا متاح للجميع بالإضافة إلى أن جميع العقبات التي تعيق إستخدام التجارة الإلكترونية هي في طريق الحل في فترة قريبة جدا .



تمهيد الفصل الرابع:

في ظل العولمة الشاملة وما يعرفه العالم من متغيرات جذرية التي كان لها الأثر الفعال في التغيير النظم الإقتصادية والإجتماعية بإشتداد المنافسة على الفرص والسوق بتحقيق هدف تحرير التجارة الخارجية، كان لابد لبعض الدول من الإندماج في هذه العولمة خاصة أمام التكتلات الإقتصادية الضخمة، وباعتبار الجزائر من الدول السائرة في طريق النمو بإنتقال إقتصادها من إقتصاد مخطط إلى إقتصاد السوق.

وبما أن الصناعة الصيدلانية هي قطاع إستراتيجي جوهري يدعم الإقتصاد الوطني بدفع عجلة تنمية الإقتصاد بتطوير صناعة الدواء نتيجة البحث والتطوير في المواد الصيدلانية، إذا أصبح هذا الدواء في حد ذاته مصدر ربح لخزينة الدولة ومحمي عن طريق براءة الإختراع وعليه وجب القيام بالدراسات والأبحاث التي أساسها الاعتماد بالدرجة الأولى على مبدأ إبتكار المنتجات الصيدلانية ورسم خطط مستقبلية لمحاولة إبتكار الدواء الجنييس بدلا من إستيراده من الخارج بل واستبداله بدواء أصلي محلي عن طريق الشراكة مع شركات أجنبية للإستثمار في البحث والتطوير لتحقيق هدف إيجاد دواء صيدلاني يحقق الشفاء للمرضى ويرتقي بمستوى إقتصاد البلاد بتحقيق الإكتفاء الذاتي بدلا من إستيراد الدواء من الخارج.

كما نجد السوق الجزائرية في ميدان صناعة الدواء لم تصل بعد إلى الإستغناء عن إستيراد جزء نسبي لتغطية الحاجيات المطلوبة في هذا المجال، وعليه كان لابد من التفكير في إنشاء مصانع لتغطية هذا العجز بتوسيع الصناعة والقضاء على الإحتكار بالإستعانة بمتعاملين جدد في القطاع الخاص، لذلك لابد على مجمع صناعة الدواء صيدال التأقلم مع المتغيرات الجديدة وذلك بإيجاد ميكانيزمات تساعده في البحث عن ميزات تنافسية تمكنه من الصمود على المدى الطويل للمحافظة على مكانته في السوق المحلي، وفي سوق الأدوية الصيدلانية العالمية.

على ضوء ما تقدم إرتأينا خطة الفصل كالاتي:

✻ **المبحث الأول:** سوق الدواء في الجزائر.

✻ **المبحث الثاني:** نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال.

✻ **المبحث الثالث:** قدرات صيدال وإمكانياته في تطوير الإنتاج الصيدلاني.

المبحث الأول: سوق الدواء في الجزائر

إن صناعة الأدوية في الجزائر هي صناعة حديثة العهد ولم تصل بعد إلى مرحلة الإزدهار مقارنة بغيرها من الدول، إذ أن القطاع العام هو القائم بتولي السيطرة على هذه الصناعة مقارنة بالقطاع الخاص، حيث أن بداية التسعينيات أصبحت صناعة الدواء في الجزائر لا تغطي احتياجات حجم السوق الوطني رغم ما بذل من أجل تطوير مجال إنتاج الدواء، وتأخذ على سبيل المثال تشكيلة المنتجات المصنعة حيث نجدها تقدر بنحو 310 منتج منها 61% أدوية أساسية ضمن مجموع القائمة المقدرة ب 1400 دواء، أي ما نسبته 22.10% من هذا المنتج، مقارنة ببعض دول المغرب العربي مثل: تونس، المغرب حيث أنهما يتمتعان بمكانة متقدمة علينا في هذا الميدان من حيث تغطية نسبة السوق المحلية لهما وعلى سبيل الذكر لا الحصر: نجد أن هناك 30 مخبرا في تونس يغطي السوق التونسية بنسبة 43% من إحتياجاتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لصناعة الأدوية في الجزائر

إن صناعة الأدوية في الجزائر عرفت مراحل مختلفة منذ الحقبة الاستعمارية إلى غاية يومنا الحالي نميزها كالاتي:¹

المرحلة الأولى: ما قبل الاستقلال.

المرحلة الثانية: من سنة 1962 إلى 1982.

المرحلة الثالثة: من سنة 1982 إلى 1987.

المرحلة الرابعة: من سنة 1987 إلى يومنا.

➤ المرحلة الأولى: ما قبل الاستقلال:² في فترة التي كانت فيها الجزائر مستعمرة كانت

صناعة الدواء محصورة على شركة واحدة هي بيوتيك (BIOTIC) والتي أنشأت

سنة 1952 وغداة الاستقلال تم الإعلان عن ميلاد مشروع جديد سنة 1962 و هو

مؤسسة فارمال (PHARMAL).

¹ Commission population et besoins sociaux, le médicament plate-forme pour un débat social, Alger, Décembre 2003, p 64

² قلال مريم كيفية ترويج الأدوية في الجزائر دراسة حالة "مجمع صيدال"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسويق تخصص: تسويق جامعة أمجد بوقرة بومرداس 2014/2013 ص 97-98

➤ المرحلة الثانية: من سنة 1962 إلى سنة 1982: في هذه المرحلة عمدت الدولة الجزائرية إلى إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A) سنة 1963 ، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية أصبحت تشرف منذ نشأتها على مجمل قطاع توزيع الأدوية وكذا كل من مؤسستي (BIOTIC و PHARMAL) لصناعة الأدوية منذ سنة 1972، وبذلك أصبحت الصيدلية المركزية تحتكر إستيراد الأدوية ،وقامت في ذلك الوقت مؤسسة (P.C.A) بجهودات كبيرة من أجل ترقية وتأهيل اليد العاملة، إضافة إلى تطوير وسائل الإنتاج ،إضافة إلى تحكمها في قطاع الصناعة الصيدلانية الدوائية في الجزائر إما من ناحية الإنتاج والبيع، والتوزيع .

شرعت الجزائر في هذه المرحلة إلى تطبيق مخطط جديد يرمي إلى تطوير وتحديث صناعة الأدوية من خلال بعث عدد من الصيادلة الصناعيين للتكوين في البلدان الأوروبية، وعملت كذلك على الشروع في إنجاز مشاريع صناعية جديدة حيث أقدمت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (S.N.I.C) على إنجاز مركب جديد للمضادات الحيوية بالمدينة بالإضافة إلى إنشاء مؤسسة سوكوتيد (SOCOTHYD) سنة 1969 كما تم البدء في إنجاز مشروع معهد باستور (PASTEUR) إلا أن مشروع المضادات الحيوية بالمدينة والذي كان محددًا انطلاقه مع نهاية التسعينات في الإنتاج لم يتحقق إلا في سنة 1988، في حين أن معهد باستور بقي هو الآخر قيد الإنجاز حتى مطلع التسعينات.

➤ المرحلة الثالثة: من سنة 1982 إلى سنة 1987: شهدت هذه المرحلة إعادة الهيكلة

العضوية للمؤسسات والتي كان هدفها:

✓ فصل وظائف البيع عن الإنتاج.

✓ إنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع والتوزيع.

وفي ظل إعادة الهيكلة استحدثت خمس مؤسسات وهي:

ثلاث مؤسسات جهوية للبيع والتوزيع وهي: ENAPHRM بالوسط ENCOPHARM

بالشرق وENOPHARM بالغرب الجزائري كما قامت كل من مؤسسة (ENAPHRM و

ENCOPHARM) بإنجاز ثلاث وحدات إنتاجية وهي: وحدة شرشال لإنتاج (Le concentré

d'Hymodialyse) والتي انطلقت فعليا سنة 1994، وحدة قسنطينة لإنتاج السوائل (Sirop)،

ووحدة عنابة لإنتاج الأقراص (Comprimés).

✚ مؤسسة لإنتاج وتوزيع التجهيزات الطبية (ENENEDI).

✚ مؤسسة لإنتاج الأدوية والمسمدة (SAIDAL) والتي استحوذت على كل من

مؤسسات (BIOTIC PHARMAL) ومركب المضادات الحيوية بالمدينة التابع

لمؤسسة (La SNIC).

➤ المرحلة الرابعة: من سنة 1988 إلى اليوم: عرفت هذه المرحلة تميزا بارزا إذ حدثت فيها

عدة تطورات خاصة بعد تحرير التجارة الخارجية وصدور قانون النقد والقرض وصدور

قانون جديد لترقية الاستثمار في الجزائر، كل هذه القوانين سمحت بتدخل القطاع

الوطني والأجنبي في الاستيراد، والتوزيع بالجملة وكذا إنتاج الأدوية.

حيث أن قانون النقد والقرض يستعمل مفهوم وكلاء "Concessionnaires" أي متعاملون

خواص وبمقابل تراخيص الاستيراد للأدوية يجبرون في ظرف سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية

محلية حيث كان أول اعتماد يمنح في هذا المجال سنة 1991 لمؤسسة (L.P.A) أي المخبر

الصيدلاني الجزائري، باعتبار أن آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال

الإنتاج الذي أزيل سنة 1992 وتم تعويضه بـ "رخصة الاستغلال لمؤسسة إنتاج أو توزيع المنتجات

الصيدلانية" بموجب مرسوم وزاري صادر في 6 جويلية ، ومن خلال هذا المرسوم تم رفع الحصار

نهائيا على القطاع الخاص لصناعة الأدوية وهو ما جعل القدرة على إقحام الخواص المحليين

والأجانب لهذا القطاع، فقد عرف القطاع العام في هذه الفترة معاناة كبيرة بسبب الوضعية المالية

والاقتصادية الصعبة فأصبحت المؤسسات الثلاثة التابعة للتوزيع في ظروف مالية كبيرة وصعبة

إضافة إلى إشتداد المنافسة عليها إلى غاية 1997 أين تم حل هذه الصعوبات .

ومن بين التغيرات التي مست هذه المرحلة وأعيد هيكلة المؤسسات الثلاثة وإستبدالها بمؤسسات

جديدة هي: (SMEDAL) متخصصة في مجال الاستيراد (DIGROMED) متخصصة

في مجال التموين بالجملة ومؤسسة (ENDIMED) للتموين بالتجزئة، إضافة إلى ذلك

مؤسسة (ENIE) لإنتاج الأجهزة الكهربائية وتنتج أيضا التجهيزات الطبية كأجهزة الأشعة

ومؤسسة (ENAVA) لإنتاج الزجاج وفرعها (NOVER) إنتاج كراسي طب الأسنان.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الصيدلية المركزية الجزائرية

لقد عرف القطاع العمومي الصيدلاني في الجزائر ثلاثة مراحل هي:¹

- وضع وتطوير مؤسسة الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA)².
- تطور القطاع الناتج عن إعادة هيكلة هذه المؤسسة (الفارمات وصيدال).
- نهاية إحتكار الدولة للمنتجات الصيدلانية (سيميدال، ديغروماد، أنديمان ومجمع صيدال).

1. الصيدلية المركزية الجزائرية (1958-1982):

لقد أنشأت الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1958 بتونس من طرف الحكومة المؤقتة للجمهورية الجزائرية (GPRA) في نفس الوقت مع الصيدلية التونسية، وكانت تعمل على تمويل الثوار في ذلك الوقت بالأدوية ما بين الحدود، وبعد الاستقلال مباشرة وبمقتضى القرار المؤرخ في 10 أبريل 1963 أوكلت لهم مهمة التموين وتوزيع الأدوية، والمواد الكيميائية والمنتجات الصيدلانية الأخرى. ومع صدور قرار 18 جوان المتعلق 1963 المتعلق بتنظيم وتسيير الصيدليات المهجورة بعد الاستقلال أسندت لهذه الأخيرة للصيدلية المركزية الجزائرية، كما تحصلت على المخازن العمومية والخدمات المدنية الصحية، بالإضافة إلى القرار 23 أبريل 1965 الذي ورثت الصيدلية المركزية الجزائرية من خلاله مجموع الممتلكات والحقوق والالتزامات لثلاث مؤسسات تجار الجملة ومن ثم تم تأميمها.

أما بالنسبة لقرار رقم 69/141 المؤرخ في 24 مارس 1969 فقد تم بمقتضاه احتكار استيراد المنتجات الصيدلانية والمعدات الطبية ومنتجات أخرى لفائدة الصيدلية المركزية الجزائرية أما فيما يخص الإنتاج، فقد قامت الصيدلية المركزية الجزائرية بالشراء التدريجي لوحديتي فارمال وبيوتيك، أما بالنسبة للشبكة الخاصة بالتوزيع، فقد أنفقت الشركة مبالغ مالية معتبرة لضمان التخزين وفي نفس الوقت ضمان العمليات اللامركزية، كما قامت بإنشاء مخبر مركزي للمراقبة النوعية.

2. تطور القطاع الناتج عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (1982-1997):

إن ناتج الترابط القائم بين إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات في سنة 1982 خمس مؤسسات تميزها كالتالي:³

¹ قلال مريم، مرجع سبق ذكره ص100.

² PCA : La Pharmacie Central Algérienne

³ قلال مريم، مرجع سبق ذكره ص101

- إنميدي (ENEMEDI): أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/162 المؤرخ في 27 أبريل 1982 ويقع مقرها بالجزائر، حيث كلفت بمهمة إستيراد وتوزيع العتاد الطبي من الأدوات الصغيرة ومواد الاستهلاك والتجهيزات الكبيرة ذات التكنولوجيا العالية.
 - إنارفام (ENAPHARM): أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/163 المؤرخ في 27 أبريل 1982 ويقع مقرها بالجزائر، مهامها تتضمن تمويل القطاع الصحي للبلاد والوكالات العمومية والخاصة وكذا المراكز الطبية الاجتماعية للمؤسسات الواقعة في منطقة الوسط.
 - إنوفارم (ENOPHARM): أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/163 المؤرخ في 27 أبريل 1982 ويقع مقرها بوهران، أسندت لها مهمة تمويل كل الموزعين بالمنطقة الغربية.
 - إنكوفارم (ENCOPHARM): أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/165 المؤرخ في 27 أبريل 1982، يقع مقرها بقسنطينة وتتكفل بتمويل منطقة الشرق.
- مع الإشارة إلى أن المؤسسات الثلاث الأخيرة أوكلت إليها مهمة إستيراد و توزيع الأدوية، أما المؤسسة الخامسة فهي:
- المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية:** أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/161 الصادر في 27 أبريل 1982، وكلفت بمهمة إنتاج الأدوية للطب البشري والحيواني.
- ولقد كان لاستقلالية المؤسسات المطبقة من طرف برنامج الحكومة هي المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية في فيفري 1989 أثر فعال في إنشاء "صيدال" حيث اختيرت من بين أول المؤسسات الوطنية لتصبح شركة بأسهم بهدف احتكار الإنتاج وتوزيع الأدوية، إضافة إلى تحقيق هدفها في تمويل السوق الجزائرية تمويلا كافيا وأما في سنة 1993 عرفت هيئة صيدال تحولات منحت لها فرصة المساهمة في جميع العمليات الصناعية أو التجارية المتعلقة بأهدافها الاجتماعية عن طريق إنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة لها.
- وكذلك في هذا المجال تم إنشاء الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH) في سنة 1994 الناتجة عن الفارمات، وفي سنة 1996 أصبحت الشركة العمومية القابضة كيمياء- صيدلة تملك 100% من رأس مال صيدال.

3. نهاية إحتكار الدولة للمنتجات الصيدلانية:

في سنة 1997 تم تنظيم قطاع توزيع الأدوية فأدى إلى الفارمات الثلاث (أنكزفارم، أنوفارم و أنافارم)

وحلت محلها ثلاث مؤسسات وهي:

• **ديغروماد (Degromed):** أسندت لها مهمة التوزيع بالجملة ونصف الجملة للمواد الصيدلانية.

• **سيميدال (Simedal):** كلفت بمهمة استيراد المواد الصيدلانية لحساب ديغروماد.

• **أنديماد (Endimed):** إهتمت بتسيير شبكة التوزيع بالتجزئة للمنتجات الصيدلانية وتمويل الوكالات العمومية.

وفي نفس السنة في شهر أفريل إنظم لصيدال مركب المضادات الحيوية الموجودة بالمدينة والذي كان ينتمي إلى الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIC)، كما وضعت صيدال مخطط إعادة الهيكلة تم من خلاله ما يلي:

✓ تحويل صيدال إلى مجمع للصناعة الصيدلانية في فيفري 1998، وإستغلال كل وحدات الإنتاج التابعة للمؤسسة وإضافة ورشات تابعة لها للفارمات.

✓ القيام بحل شركة إنميدي وترك هذا القطاع للخواص.

✓ العمل على ربط الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH) مباشرة مع وزارة الصحة والسكان.

✓ ظهور القطاع الخاص بجانب القطاع العام وتفتح السوق في الثمانينات نتج عنه كثرة المتعاملين الخواص.

المطلب الثالث: مميزات سوق الأدوية في الجزائر

لقد عرفت سوق الأدوية في الجزائر اهتمام كبيرا سواء بالنسبة للمستثمرين الوطنيين أو الأجانب كونها تتميز بالتزايد المستمر للطلب على الأدوية المدعمة بالميزانية السنوية للدولة، ومستوى التعويضات المقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي.

فالطلب على الأدوية قدر بـ 600 مليون دولار سنويا، هذا ما أدى إلى النمو المتزايد الذي يتماشى مع النمو الديمغرافي هذا من جانب أما من جانب آخر انتشار أمراض جديدة، لأن التغطية العلاجية تتم حاليا عن طريق الإستيراد بحجم كبير للأدوية من الخارج أما الباقي فيكون عن طريق السوق الوطني الذي يغطي فيه مجموع صيدال أكثر من 40% من الاحتياجات.

1- الفرص المتاحة في سوق الأدوية: يمتاز سوق الدواء في الجزائر بعدة فرص أهمها:

- ❖ أنها سوق كبيرة وواعدة، وتعتبر الأهم في المغرب العربي¹.
- ❖ إرتفاع النمو الاقتصادي يؤدي إلى نمو مرتفع للاستهلاك.
- ❖ تشجع الإنتاج المحلي وتناسب القوانين للقيام بالإستثمار في مجال الأدوية.
- ❖ امكانية القيام بالشراكة، والتكتلات الأجنبية.
- ❖ ترقية الأدوية خاصة الدواء الجنيس، والإهتمام به من طرف السلطات العمومية.

2- التهديدات الموجودة في سوق الأدوية:

بالرغم من الفرص والإمكانيات المتاحة في سوق الأدوية إلا أن هناك بعض التي تواجه هذا السوق التهديدات نلخصها كالآتي:

- ظهور منافسة محلية جديدة.
- العمل على تشجيع المواد الصيدلانية في شكلها النهائي بدون أية مراقبة.
- انخفاض ملحوظ في عدد الأدوية المعوضة في السوق هذا ما يعني عدم الاستفادة من المواد المنتجة من طرف صيدال وبالأخص المتعاملين في صناعة الدواء بالتسجيل لقائمة هذه الأدوية مقارنة بالأدوية المستوردة ما يحد من تسويق المنتج محليا.
- انتقال العمال المكونين من طرف صيدال إلى فتح قطاعات إنتاج صيدلاني خاص بهم².
- تعدد المشاكل التي تحصل داخل بيئة الفرد بإعتبار البيئة العنصر الأول والمساهم في انتشار الأمراض والأوبئة المعقدة التي تستلزم اختراع وابتكار أدوية جديدة.
- الافتقار إلى استراتيجية منظمة وفعالة للمنافسة المحلية.
- قلة مخابر البحث والتطوير خاصة على مستوى شركات الإنتاج المحلية.
- تمركز الشركات متعددة الجنسيات في مجال المنافسة خاصة في صناعة الدواء الجنيس.

¹ Ministère de l'Industrie/ DICP: Marché national du médicament, Aout 2006, p 28.

² Ministère de l'Industrie. Ibid ,p 28.

المطلب الرابع: ممثلي سوق الدواء في الجزائر

تمتاز السوق الصيدلانية الجزائرية بمكانة هامة بين أسواق المغرب العربي، نظرا لحجمها الكبير ونموها المتزايد لذلك نميز بعض ممثلي سوق الدواء في الجزائر كالاتي:

1. الإدارات التنظيمية:

بما أن سوق الأدوية تتضمن الاتجار في السلع الغير عادية فإنها بذلك تتسبب في خطر كبير على صحة الفرد، ومنه وجب وجود ادارات وجهات مختلفة، إضافة إلى متعاملين اقتصاديين منهم مستوردين وموزعين يتكفلون بهذه المهمة وهم كالاتي:¹

• وزارة الصحة:

هي بمثابة العمود الفقري لسوق الأدوية، من خلال تدخلها المباشر في تنظيم وتسيير السوق على أساس:

- ✓ تحديد قائمة الأدوية التي تستخدم للاستعمال البشري.
 - ✓ التسجيل الأولي لكل المنتجات الصيدلانية.
 - ✓ منح تراخيص البيع في سوق الأدوية (C.L.V) "certificat de libre vente".
 - ✓ منح الاعتماد لمن يرغب في تصنيع أو تسويق الأدوية.
 - ✓ القيام بالمراقبة التقنية لكل منتج صيدلاني مجهز موجه للبيع أو الاستهلاك محليا بواسطة المخابر التابعة لها.
- زيادة على ما سبق ذكره فإن الوزارة تعمل على الإشراف على جملة العمليات المرتبطة بسوق الادوية وهي الآتي:

- ✓ تقديم تراخيص سنوية لاستيراد الأدوية بالنسبة للمستوردين.
- ✓ العمل على تقديم إحصائيات وتقارير أولية فيما يخص عمليات الجمركة والتوطين المصرفي لكل الصفقات التي تتم والخاصة باستيراد الأدوية.
- ✓ العمل على تخزين جزء محدد من الأدوية من كل منتج مستورد لمدة ثلاثة شهور كحد أدنى.
- ✓ فرض القيام بمشاريع استثمارية للمستوردين الخواص من أجل إنتاج أدوية في أجل أقصاه سنتين.

¹ UNOP: Rapport sur L'organisation du marché national des médicaments, September, 2005.

✓ تحديد السعر النهائي لكل منتج دوائي يباع في الجزائر (P.P.A) **Prix Public en** « **Algérie** » وكذا تحديد هوامش الربح سواء عند الإنتاج، أو التوزيع بالجملة والبيع بالتجزئة.

• **وزارة العمل والضمان الاجتماعي:**

تكمّن مهمة هذه الوزارة بوصايتها على الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (C.N.A.S) « **Caisse National d'Assurance Sociale** » لأنها المشرف الوحيد على تعويض نفقات الأدوية للمرضى وكذا نفقات العلاج.

• **الوزارة المكلفة بالصناعة:**

وتظهر وظيفة هذه الوزارة في التكليف المباشر بتطوير وتسيير النشاط الصناعي الجزائري، خاصة قطاع صناعة الأدوية محل الدراسة، بالإضافة الى وزارة الصناعات الصغيرة و المتوسطة، فمهمة هذه الوزارات لا ترتبط مباشرة بتسيير وتنظيم سوق الأدوية وإنما تركز على التنسيق مع وزارة الصحة والسكان.

2. **صناعة الأدوية في القطاع العام:**

شهد هذا القطاع صناعة الأدوية لإعادة تنظيم هيكله بواسطة حل مؤسسات التوزيع الثلاث وضمها لمؤسسة صيدال، بحيث إعتبرت المنتج الرئيسي للمنتجات الصيدلانية الوطنية وتم ذلك في جانفي 2014 وحولت إلى مجمع صناعي ، ونجد معها كل من معهد باستور ومؤسسة سوكونيد التي تنتج المستهلكات الطبية والضمادات.

2-1- **مجمع صيدال:** يتأسس مركز الريادة في السوق الوطنية ، وهو ما سوف نتعرض له في مباحث المقبلة **معهد باستور الجزائر (I.P.A):** أنشأ في 1894 بغرض القيام بالتحاليل المخبرية وفي سنة 1909 أصبح يسمى (I'Institut Pasteur D'Alger) وهو عبارة عن ملحق للمعهد الأم في باريس، ومخبر للبحث العلمي وفق طرق باستور، حيث توقف نشاطه بعد رحيل الإطارات الفرنسيين سنة 1962 ولم يتم تشغيله إلى غاية سنة 1971 من طرف الدكتور " **Dr Robert Neel** " في مجال البحث العلمي والتكوين، وأصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب التعليمات الوزارية رقم 45-71 المؤرخة في 21 جوان 1971 .

ومهامه تتمثل في:

- ✓ البحث في مجال الميكروبيولوجية.
 - ✓ إنتاج وتوزيع السيروم (Sérums) واللحقات ذات الاستعمال البشري والحيواني.
 - ✓ تكوين العمال علميا وتقنيا في المجال الصيدلاني.
- 2-2- سوكتيد SCOTHDY: أنشأت سنة 1969 وهي مؤسسة عمومية، تشغل نحو 700 عامل قدر رقم أعمالها سنة 2000 بنحو 1.5 مليون دينار جزائري، ويتمحور إنتاجها حول المستهلكات الطبية والضمادات، وتشمل تغطيتها للسوق الوطني بنحو 93% كما أنها تحصلت على شهادة الايزو (ISO 9002)¹.

3. صناعة الأدوية في القطاع الخاص:

شهدت هذه التجربة حداثة في مجال الأدوية، من خلال تطورها المستمر، ونميز أهم المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع:

3-1- لادفارما L'ADPHARMA: هو عماد المخابر الخاصة الجزائرية خصوصا في

مجال صناعة الأدوية، وهو أول مخبر تم تأسيسه سنة 1985 تحت إسم " مخبر الدكتور جبار" مقره بولاية البليدة، ينتج هذا المخبر حاليا 34 منتجا دوائيا منها

(des corticoïdes, veinotoniques, des antibiotiques, des antitussifs) ولكن لا تستفاد منه الطاقة الإنتاجية إلا بنسبة 20% وحوالي 15 مليون وحدة بيع سنويا.

3-2- المخبر الجزائري للأدوية (L.A.M):

أصبح هذا المخبر معتمدا في صناعة الدواء سنة 1991 من طرف وزارة الصحة، وفي سنة 1998 وجه لإنتاج تسعة أصناف للشرب (Sirops) ستة أصناف من (Collyres) وثلاثة أصناف من الأقراص والكبسولات (Comprimés/gélules) وله كذلك شبكة توزيع خاصة به (COPHAB) كما أنه يعمل مع المؤسسة العمومية لتوزيع الأدوية (DIGROMED) بموجب عقود موقعة بين الطرفين في هذا المجال.

¹ Rapport du CNES, Commission population et besoins sociaux, le médicament plate-forme pour un débat social, Alger, Décembre 2003, p 69.

- **مخابر ALPHARM :** في سنة 1993 نشطت بتوزيع الأدوية، تم استيراد المنتجات الدوائية، و في جوان 1999 بدأت هذه المخابر بالعمل على إنتاج أصناف دوائية مقسمة على نحو 45 منتج دوائي في مجالات استشفائية مختلفة.
 - **مخبر بيوفارم BIOPHARM:** مقره بقسنطينة، حيث ينتج نوعين من الأدوية تتمثل في براسيتامول وشراب المانيزيوم، وذلك منذ سنة 1994.
 - **المخبر الصيدلاني الجزائري (L.P.A):** وهي أول مؤسسة خاصة تحصل على الاعتماد لاستيراد الأدوية سنة 1991، وعملية إجبارها على الإنتاج دفع بمؤسسها السيد مصطفى آيت أجيحو بفتح رأس مال (LPA) لشركة فرنسية (Sanofi) بنسبة 25% بيوكيمياء لفرع مجمع نمساوي نوفارتيز (Novartis) بنسبة 25% ولد: سميث كلين بيشام (Smith Kline Beecham) الإنجليزية الأمريكية بنسبة 25% أيضا، وكان حاصل رأسمالها سنة 1991 بـ 1.1 مليار دينار جزائري باحتوائه على بيع الوحدات.
 - **المعهد الطبي الجزائري (I.M.A):** انطلق عمله في سنة 1992 على شكل شركة مختلطة ما بين الجزائر وفرنسا، ويرجع العدد الكبير لأسهمها لمجمع الصناعة الصيدلانية (GFP) بنسبة 75% والمراقبة كانت هي الأخرى من طرف المخبر الفرنسي سنتيلابو (Synthelabo) .
 - **مؤسسة RODIPHAL:** أنشأت سنة 1995، تشغل حوالي 40 عاملا، وحققت رقم أعمال بلغ 100 مليون فرنك فرنسي سنة 1997.
4. **المستوردين (Les importateurs):**
- يعرف مستورد المنتجات الصيدلانية بأنه كل مؤسسة صيدلانية تعمل على شراء منتجات بهدف توزيعها من خلال التأكد أنها مسجلة في قائمة الأدوية، والتمويل يكون فقط من طرف المنتجين المرخص لهم القيام بإنتاج الأدوية من طرف السلطات الصحية المؤهلة في بلدهم الأصلي.
- **سميدال (SIMEDAL):** نشأت هذه المؤسسة عن الفارمات المنحلة في 31 ديسمبر 1997، برأس مال قدر بـ 300 مليون دينار جزائري وتكمن مهمتها في استيراد المواد الصيدلانية بالجملة للاستعمال الإنساني لحساب مؤسسة ديغروماد (Digromed) الموزع العمومي بالتجزئة .

5. تجار الجملة المستوردين: يوجد حوالي 102¹ مستورد خاص بينهم تتاسق في سوق الأدوية من أهمها: بيوفارم (Biopharm) صوميدال (Somidal) (Soriphal) صوريغال (L.P.A) فايزرفارم (Pfizerpharm) ألدف (Aldaph) المخبر الصيدلاني الجزائري (L.P.A) والمعهد الطبي الجزائري (I.M.A).

6. تجار الجملة الموزعين:²

نشاط التوزيع بالجملة هو مقنن في بندين: * بند 14 و 14 مكرر من القرار الصادر من وزارة الصحة و السكان المؤرخ في 16 جويلية 1996.

• ديفروماد (DIGROMED): وهي تاجر الجملة وتعتبر الموزع العمومي الوحيد.

• تجار الجملة الخواص: يقدر مجموع عددهم في سنة 2000 ب 369 تاجر ،وارتفع هذا

العدد إلى 495 تاجر جملة، يتقاسمون في توزيع الأدوية

7. تجار التجزئة (Les détaillants): وتتمثل في:

• الوكالات العمومية أنديماد (ENDIMED) : هناك حوالي 956 وكالة موزعة على 38 ولاية

في إطار تطبيق الأمر رقم 05 المؤرخ في 15 نوفمبر 2005 المتعلق بتغذية المناطق النائية.

• وكالات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي: قامت أنديماد بالتخلي عن 100 وكالة

للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي فأرادت عن طريق هذه الشبكة أن تحل محل المؤمن الدافع.

• الوكالات الخاصة: أما بالنسبة لعدد الوكالات الخاصة فإنها تهتم بالتوزيع بالتجزئة ،ونميز

ذلك في سنة 1996 الذي قدر مجموعها بـ 2819 وكالة ثم ارتفع إلى 4578 وكالة خاصة سنة 2005.

¹ MSPRH: Rapport du développement du système national de santé, stratégie et perspective, Mai 2001, p 31.

² دحمان ليندة، "التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر 2010/2009

* البند 14 : "كل مؤسسات التوزيع بالجملة للمواد الصيدلانية يجب أن تحفظ باستمرار عن مخزون الأدوية يسمح ضمان تموين الاستهلاك الشهري لوكالات القطاع التي تخدمها و التي تنتمي لزيابنها العاديين..."

البند 14 مكرر: "كل مؤسسات التوزيع بالجملة للمواد الصيدلانية يجب أن تكون باستطاعتها ضمان تسليم كل الأدوية المستغلة لجميع الوكالات التي هي من بين زيابنها و المتعلقة بمنطقة توزيعها و هذا في مدة 24 ساعة من استلام الطلب، كما يجب أن تراقب المخزون حتى تتجنب نفاذه".

المبحث الثاني: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

إن ظهور مختلف التطورات الاقتصادية جاء دفعة واحدة فترك القديمة منها وجاء بالتغيرات الحديثة بحيث أدت سرعة التقلب التي شهدتها مختلف جوانب البيئة وخطورة آثارها بالكثير من المنظمات الاقتصادية إلى التوجه نحو تنويع مجالات نشاطاتها كأسلوب لمواجهة التنافسية وبدخول المجمع الصناعي صيدال جبريا في الصراع التنافسي تحتم عليه معرفة الوضعيات المختلفة لمجالات نشاطه حتى يتمكن من تقييمها ومن ثم تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها ولهذا الغرض سيتم تقديم والتعرف على المجمع ومختلف فروعته وتطوراته الاقتصادية للسنة المالية 2013/2014، زيادة على قدرته من حيث الابتكار التكنولوجي.

المطلب الأول : عموميات حول نشأة مجمع صيدال

يعود أصل صيدال إلى الصيدلية المركزية التي أنشأت سنة 1969 ، و التي وجهت لها مهمة ضمان استيراد ، وتصنيع و تسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستعمال البشري عبر التراب الوطني ، فهذه المؤسسة لديها القدرة على السيطرة على سوق الدواء بالجزائر بشكل تدريجي¹ ، ومن أجل الإطلاع على مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحراش و من خلال الاستفادة من سياسة عمليات التأميم التي عرفتها الجزائر في ذلك الوقت ، فقد تم تأميم مخبرين فرنسيين لإنتاج الأدوية بالجزائر هما BAZ الذي تأسس سنة 1964 و تم تأميمه سنة 1971 بنسبة 51% ليتم تأميمه بشكل كامل سنة 1977 و هو يمثل فارمال حاليا و مخبر TROUDE MERELL الذي تأسس سنة 1954 و تم تأميمه عام 1971 بنسبة 51% ليتم تأميمه كليا سنة 1977 و الذي يمثل بيوتك حاليا.

في سنة 1982 تم تحويل وحدة الإنتاج الى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بعد إعادة الهيكلة التي مست الصيدلية المركزية الجزائرية ، وتمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ، بالإضافة لمشروع المضادات الحيوية بالمدينة (أنتيبوتيك) الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية الذي تم ضمه إليها رسميا سنة 1988.

وفي سنة 1989 قرر في إطار قانون استقلالية المؤسسات تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تحت اسم "صيدال" ، مؤسسة ذات أسهم ، وهي مؤسسة

¹ قلال مريم، مرجع سبق ذكره ص114

عمومية ذات استقلالية في التسيير ، حيث تخضع للمراقبة من قبل صندوق المساهمة ب**ترو كيمياء وصيدلة** ، وهي الفترة التي كان فيها لصناديق المساهمة دور في مراقبة المؤسسات العمومية ، باعتبارها الجهة التي تمثل ملكية الدولة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وفي سنة 1993 طرأت تحويلات على هياكل المؤسسة مكنتها من المشاركة في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي، إما بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة وفي هذا العام تحملت الدولة جميع ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي.

وارتكاز لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة 1997 الذي تم بموجبه تقييم المؤسسات بتشخيصها داخليا وخارجيا ، تم تحولت المؤسسة في 1998/2/2 بموجب عقد رقم 97/085 إلى "المجمع الصناعي صيدال"، وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري و البيطري ، بالإضافة إلى لا مركزية القرارات ، حيث طرأت أولى التحويلات إلى الصعيد التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق، وتم إعادة تنظيم ثلاث فروع : **Bidic** ، **Antibiotic·IPharma** ، وهذا ما يسمى بالتنظيم الأفقي ، بينما تم إحداث تنظيم عمودي بالشركة مع الجزائر مثل **Pfizer** وغيرها من المؤسسات العالمية .

وفي مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر و قدرت قيمة السهم الواحد ب 800 دج و كان أول تسعيرة لأسهم المجمع ، ومن خلال مسيرته تمكن المجمع من تحقيق نتائج هامة واستمرار نشاطه بتطور ملحوظ على المستوى الوطني و المغربي

في 2002 تم افتتاح وحدة إنتاج في باتنة تابعة لفروع **Biotic**، متخصصة في تصنيع التحاميل (**Supposition**).

أما في سنة 2003 فقد تحصلت صيدال على شهادة الإيزو والتي أكدت مجهودها في تحقيق الجودة الكاملة و دليل ذلك فوزها بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الوطني الثاني للتقييس المنظم من طرف وزارة الصناعة .

وفي عام 2005 أنشئ مصنع الأنسولين في قسنطينة التابع لفروع فارما ، وتم إفتتاحه في 16 أبريل 2006 من طرف السيد رئيس الجمهورية.

وفي عام 2006/03/12 تم اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصوصتها و استكمال فتح رأس مالها. والجدول التالي خير دليل على ذلك:

الجدول رقم (18) : بطاقة فنية لمجمع صيدال

اسم المؤسسة	مجمع صيدال
رأس المال الاجتماعي	شركة ذات أسهم برأس مال إجتماعي 2500 مليون دينار جزائري
طبيعة العملية	العرض العمومي للبيع بأسعار ثابتة بنسبة 20 من رأس مالها الاجتماعي أي ما يعادل مليوني سهم
طبيعة الأسهم	أسهم اسمية
عدد المساهمين الجدد	19288 مساهم جديد .
المساهم الرئيسي	الشركة العمومية القابضة كيمياء _صيدلية بنسبة 80 %
العملية المنجزة	عرض عمومي لبيع 2000000 سهم اسمي بقيمة 250 دج للسهم و بسعر إصدار 800 دج للسهم
تاريخ الدخول إلى البورصة	17 جويلية 1999
تاريخ أول تسعيرة في البورصة	20 سبتمبر 1999

المصدر : وثائق المؤسسة ،مديرية التسويق و الإعلام الطبي.

المطلب الثاني:التعريف بمجمع صيدال

1- التعريف بالمجمع :

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأس مالها ب 2500 مليون دج ، و يتكون من عدة مديريات مركزية و ثلاث فروع ، لإضافة إلى مركز البحث و التطوير و ثلاث وحدات توزيع و مديرية التسويق و الإعلام الطبي¹.

¹ منشورات صيدال 2012

ويمكن عرض نشاطات صيدال في ما يلي :

صناعة المواد و المنتجات الصيدلانية ، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير ، إنتاج و تسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري و البيطري ، إضافة إلى إنتاج و استيراد وتصدير و تسويق كل المنتجات الصيدلانية و المواد الكيميائية على شكل مواد أولية و منتجات نصف مصنعة و منتجات تامة الصنع الموجهة للاستطباب .

- تقديم كل الخدمات المتعلقة بنشاط المؤسسة .
- النشاطات الترويجية و التسويقية المتعلقة بالمؤسسة.
- المشاركة في كل العمليات الصناعية أو التجارية التي لها علاقة بنشاط المؤسسة عن طريق إنشاء عن طريق إنتاج فروع جديدة.

2- أهداف المجمع :

خطط صيدال المستقبلية تتمثل بالدرجة الأولى في تحقيق الاكتفاء الذاتي من إنتاج للأدوية و المنتجات الصيدلانية وإغراق السوق الجزائرية بها ، من أجل تعزيز وضعيتها في السوق المحلي وترقية الانتاج إلى المستوى الدولي ، بالسعي نحو تحقيق الأهداف التالية :

- العمل على تحقيق الأمن الدوائي **médicale Assurance** .
- العمل على تغطية أكبر نسبة ممكنة من الاحتياجات الوطنية من الأدوية ، بغرض تقليص فاتورة الاستيراد التي تقارب ما قيمته 600 مليون سنويا
- الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية و ذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات و ترفيتها .
- تقديم أدوية مناسبة من حيث الجودة والحدثة والسعر.
- تنويع قائمة المنتجات ، حيث وضعت سياسة البحث و التطوير الجديد للأدوية الجنسية على أشكال جالونسية (جنسية) لأجيال جديدة و بتكنولوجيا متطورة.
- تكثيف الجهود في ميدان التسويق والإعلان الطبي و في الميدان التجاري بهدف رفع الإنتاجية والعمل على تحسين النوعية .
- التركيز على الاستفادة من البحث العلمي بالتعاون مع كليات الصيدلة و مراكز البحوث الأجنبية.

- الاعتماد على سياسة الشراكة والتحالف ، من خلال إقامة مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية لنقل التكنولوجيا.
- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الرفع من المستوى التعليمي والقيام بدورات تكوينية بهدف تطوير للموارد البشرية للمجمع.
- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع في السوق الوطني والعمل على دخول الأسواق الخارجية و البحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي.

3- مهام المجمع :

- من أهم المهام التي يقوم بها المجمع نجد ما يلي:¹
- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المختلفة المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني .
- التسويق للمنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية التي يمتلكها .
- الاستيراد و التصدير لكل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية و الكيمائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.
- البحث التطوير في المجال الطبي و صناعة المستحضرات الدوائية.
- العمل على تلبية احتياجات السوق الوطني للأدوية بمختلف ما يحتاجه ، سواء بالإنتاج للأدوية الجنيصة أو الاستيراد من الخارج.
- بالإضافة إلى مهام أخرى تتمثل في :
- ☒ إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء
- ☒ إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية.
- ☒ الاهتمام أكثر بالمهام التجارية ، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية .
- ☒ تأمين الجودة و مراقبة تحليل و تركيب الدواء .
- ☒ القيام بالبحوث التطبيقية و تطوير الأدوية الجنيصة .
- ☒ إنتاج منتجات التعبئة و التغليف.

¹ نجاري جيلالي، ملتقى وطني حول تنمية الصناعة الدوائية من خلال مؤسسة صيدال، شرشال 1999، ص 06

✦ نقل السلع.

✦ صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية و رفع الطاقة الإنتاجية.

✦ تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب " Façonnage " و التحليل)

أما القيم التي يتخذها المجمع كأساس لنشاطه هي :

- الوفاء
- الالتزام
- الدقة
- الانضباط

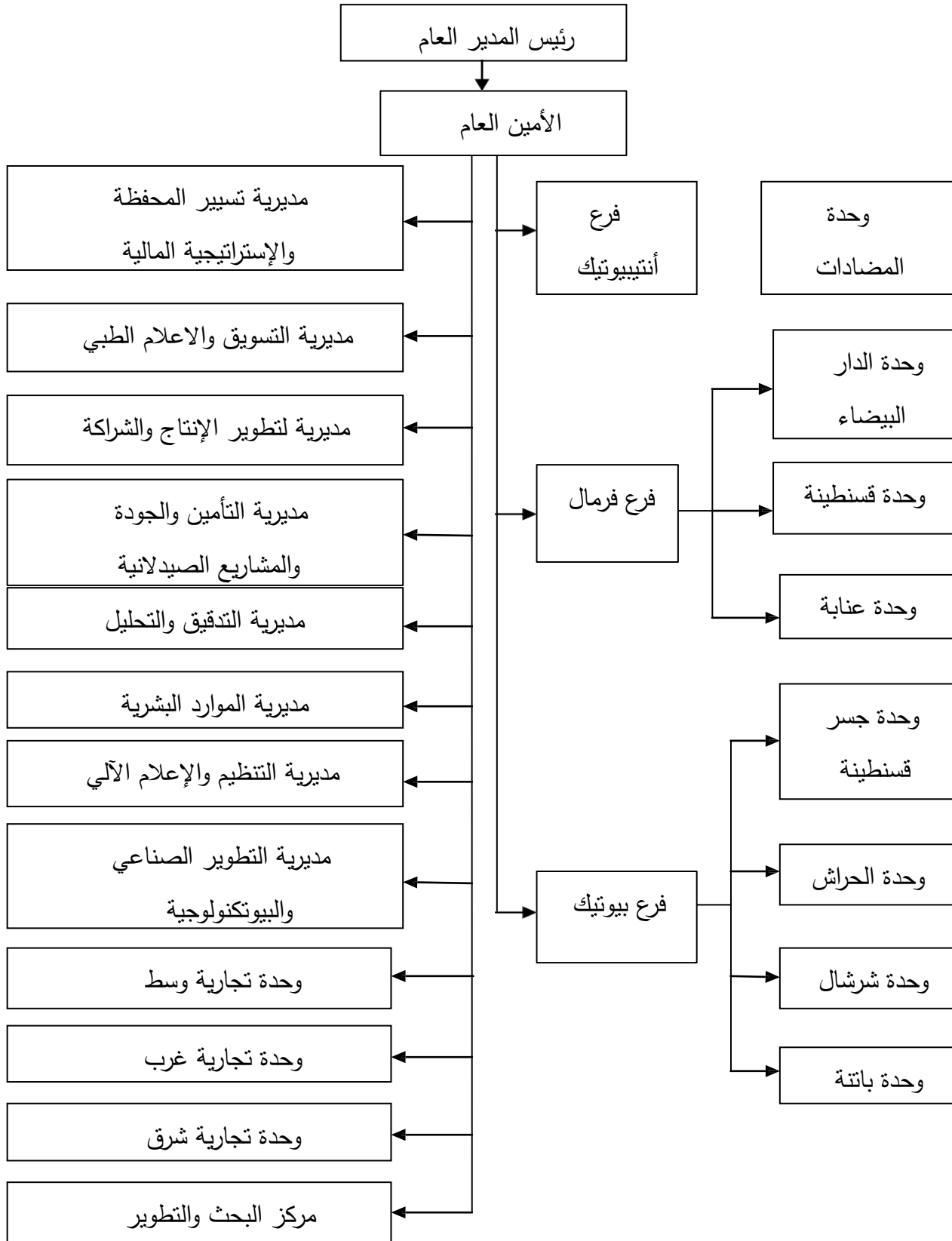
المطلب الثالث : البنية التنظيمية للمجمع

1- الهيكل التنظيمي :

من أجل التكيف مع المحيط الذي ينشط فيه مجمع صيدال ، والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء ، قام المجمع بوضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات حيث يتصف بالاتزان و التناسق بين مختلف فروعته .

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: صيدال ، المديرية العامة 2013

أما في جانفي 2014 فقد شرع صيدال في إدماج فروعها الآتي ذكرها عن طريق إمتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال وبيوتيك، وإضافة مديرية التسويق والإعلام الطبي ومديرية التدقيق الداخلي أدى هذا القرار الذي تمت من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد يتمحور أساسا حول:

مديرية التدقيق الداخلي:¹

- مديرية إدارة البرامج.
- مديرية الإستراتيجية والتنظيم.
- مديرية التسويق والمبيعات.
- مديرية مركز البحث والتطوير.
- مديرية مركز التكافؤ الحيوي
- مديرية المشتريات.
- مديرية ضمان الجودة .
- مديرية الشؤون الصيدلانية.
- مديرية أنظمة الإعلام.
- مديرية المالية والمحاسبية.
- مديرية الممتلكات والوسائل العامة.
- مديرية الاتصال.
- مديرية العمليات.
- مديرية التنمية الصناعية.
- مديرية المستخدمين.
- مديرية التكوين.
- مديرية الشؤون القانونية.

¹ تقرير صيدال 2014 www.saidalgroup.dz يوم 15/03/2015 على الساعة 14:30

ويتمثل الهيكل التنظيمي لصيدال كالاتي:

المؤسسة الأم **La Société Mère**: وهي تشمل الإدارة العامة للمجمع ، الوحدة التجارية للوسط، مركز التوزيع بباتنة ووهران ومركز البحث والتطوير ، و يمكن تعريف هذه المديرية و المراكز فيما يلي:

♣ **الرئيس المدير العام** : وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع و من مهامه :

- تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات التي تتبعها و توجيه القرارات الى المديرين المركزيين.
- تمثيل المجمع داخليا وخارجيا.

- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث والتطورات الجارية على مستوى المجمع ، هذا المجلس الذي يتكون من تسع أعضاء ومن مهامه معالجة الأمور التالية:

* أنشطة المجمع في نهاية السنة .

* مخطط السنة الحالية و القادمة.

* تنظيم المجمع و نشاطات الشراكة.

الأمين العام : وهو المسؤول الثاني على تسيير المجمع بتوليه مهمة التنسيق و المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

المصالح الوظيفية : و تتمثل فيما يلي :

مديرية تسيير المحفظة و الإستراتيجية المالية : تقوم هذه المديرية بالمهام التالية :

✓ إعداد السياسة المالية للمجمع وعرضها على لجنة الاستراتيجية.

✓ تحريك الإجراء المالي.

✓ التركيز على جدول حسابات النتائج التقديري ، ومخطط تمويل مركز البحث والتطوير.

مديرية التسويق و الإعلام الطبي: و هي التي تتولي مهام التسويق بالدرجة الأولى ثم

الإعلام الطبي و ذلك من خلال دراسات السوق ، توجيه المجمع في سياسته الإنتاجية

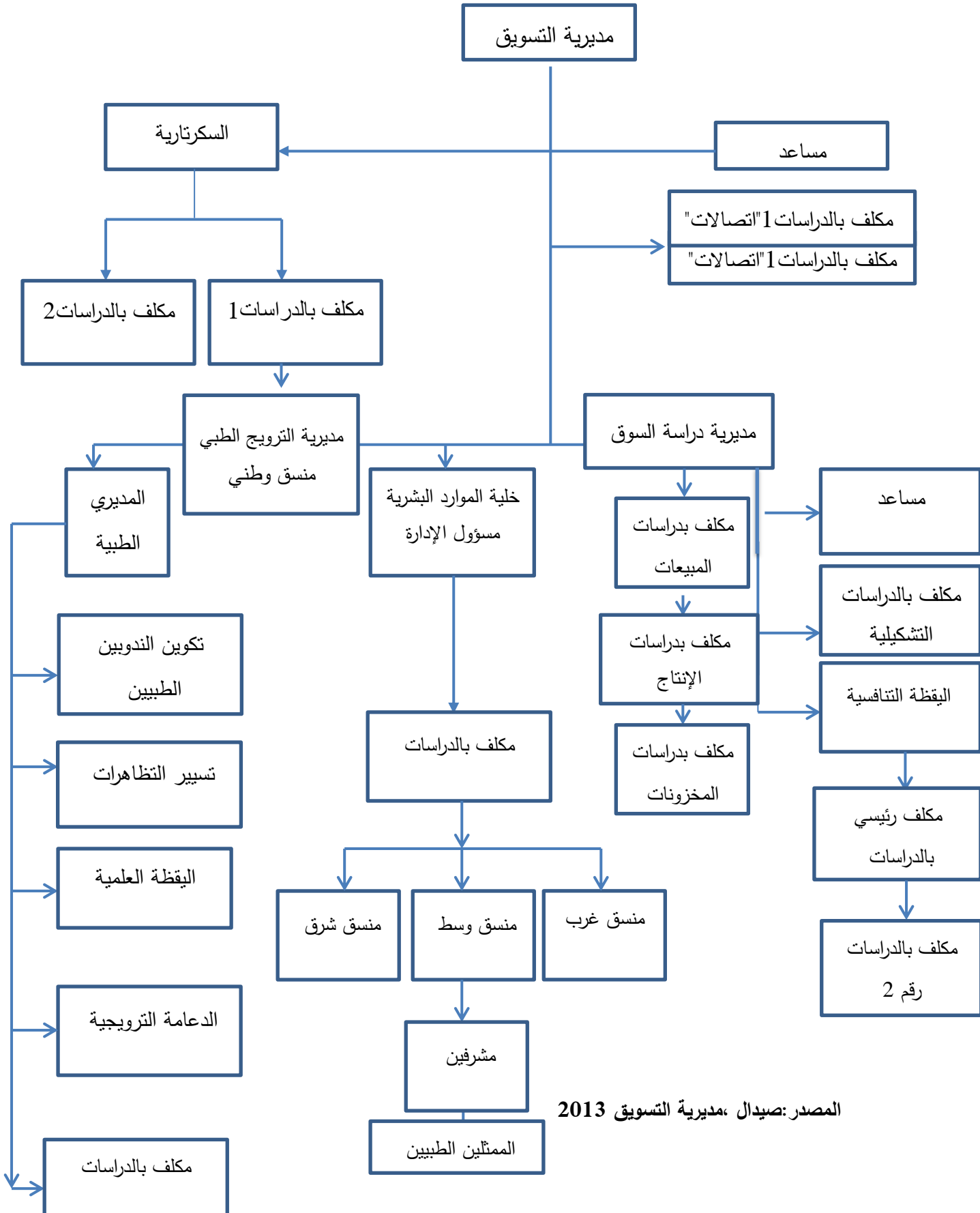
والبيعية ، إنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني ، بالإضافة الى مهمة

إصدار المجلات التالية : "Info Sidal" صيدال للصحة "Sidal Santé" وصدى صيدال

"Sidal écho" و يمكن توضيح هذا وفقا للهيكل التنظيمي التالي لمديرية التسويق والإعلام

الطبي.

الشكل رقم (20) الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والإعلام الطبي



المصدر: صيدال، مديرية التسويق 2013

- مديرية تطوير الإنتاج و الشراكة : وهي التي تتولى مهمة تطوير أساليب الإنتاج وترقية الشراكة مع المخابر العالمية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.
 - مديرية التامين و الجودة و المشاريع الصيدلانية : تتولى بالاهتمام بضمان و مراقبة و ترقية الجودة لمنتجات صيدال
 - مديرية التدقيق و التحليل : تتمثل مهام مديرية التدقيق و التحليل المالي في :
 - ✚ القيام بتقارير أسبوعية و شهرية عن المبيعات والإنتاج والمخزون بالكمية والقيمة
 - ✚ إعداد تقارير التسيير .
 - ✚ تحريك الإجراءات متوسطة المدى للمجمع و للفروع و المتعلقة بالمخطط السنوي.
 - مديرية الموارد البشرية: حيث تتولى وضع سياسة الموارد البشرية للمجمع و فروع و الاهتمام بالإجراءات الخاصة بالأفراد و التكوين.
 - مديرية التنظيم و الإعلام الآلي : تهتم هذه المديرية بالعمليات الآتية:
 - ♣ وضع مخطط إدارة نظام المعلومات.
 - ♣ تحديد السياسات المعلوماتية للمجمع.
 - ♣ ضمان كفاءة مخطط التسيير.
 - مديرية التطوير الصناعي و البيوتكنولوجية **Biotechnologie**: تأسست هذه المديرية في 2006/08/27 ، وهذا من أجل تطوير سوق الدواء الموجه أكثر نحو الأدوية الناتجة عن البيوتكنولوجية.
 - مركز البحث و التطوير : تأسس هذا المركز سنة 1975 و له أهمية بالنسبة للأبحاث والتطوير ويمثل جهازا استراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع و عالم الأبحاث في المجال الصيدلاني
- 2- تقديم فروع و وحدات مجمع صيدال :
- يتكون المجمع الصناعي صيدال من ثلاث فروع إنتاجية تتمثل في : **Antibiotical** و **Pharmal** و **Biotic**.

كما يشمل ثلاث وحدات تجارية و مركز هامة للبحث والتطوير ،هي كالتالي :

2-1- فروع المجمع الصناعي صيدال :

2-1-1- فرع انتوبيوتيكال Antibiotical¹:

يمثل هذا الفرع مركب المضادات الحيوية المتواجدة في ولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة ويقدر رأسماله 950 مليون دج ، و يتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 مبنية انطلق هذا المركب في الإنتاج منذ أبريل 1988 ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية **Pénicilliniques** وغيرها بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع و مواد أولية، وتم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج.

يتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية ومهارة عالية في التركيبات الحيوية وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة ،ويضم المركب الوحدات التالية :

- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية و غير البنيسيلينية :

ويتم فيها الإنتاج بواسطة عملية التخمير ونصف التحليل ،حيث تصل سعة التخمير إلى 1200 متر مربع بطاقة إنتاجية تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية :

وتحتوي على بنائتين منفصلتين ، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية ، تبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدات 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كالتالي : 50% من الحقن 30% من الأقراص الجافة (أقراص ، كبسولات ، ومسحوق للشرب) ، 5% من الأشربة و 15% من المراهم ، و للوحدة 4 ورشات معقمة من صنف 100 و مخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتج النهائي.

- مطبعة : لديها قدرة إنتاجية تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة سنويا ،حيث تغطي بذلك المطبعة 70% من احتياجاتها و 30% من احتياجات فروع صيدال الأخرى

¹ sidal : nos performances au services de la santé, science et santé édition ,octobre 2006 ,p03

2-1-2- فرع فارمال¹:

تأسس هذا الفرع في 2 فيفري 1998، مقره الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، يقدر راس مال هذا الفرع بـ 200 مليون دج، ويتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفرع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة، وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع فارمال في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا وهي كالتالي:

✍ **وحدة الدار البيضاء:** وهي أقدم وحدات الفرع التي تعود نشأتها إلى سنة 1958 حيث كانت تابعة للمخبر الفرنسي قبل تأميمها، وتقوم حاليا بصناعة العديد من الأدوية ذات الصيغ المختلفة (أقراص، أشربة، محاليل العسل، محاليل للشرب، مراهم وغيرها)، حيث قدرتها الإنتاجية تفوق 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال وهي مزودة بمخبر لمراقبة الجودة.

✍ **وحدة قسنطينة:** تم تحويلها إلى وحدة فارمال في 1997/12/31 تقع في المنطقة الصناعية بقسنطينة، وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة بقدرة إنتاجية تصل إلى 05 مليون وحدة بيع، كما أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة يضم تقديم خدمات للهيئات العمومية والخاصة، وقد تم إنشاء مصنع الأنسولين انطلق في إنتاج في 2006/04/16 بطاقة إنتاج تصل إلى 3.5 مليون وحدة

✍ **وحدة عنابة:** انضمت إلى صيدال سنة 1998 وتختص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 07 مليون وحدة بيع.

2-1-3- فرع بيوتيك

تم تأسيس هذا الفرع في 1998/02/02، ويقدر راس ماله بـ 250 مليون دج، مقره الاجتماعي بالمحمدية "الحراش" ويشتمل ريع وحدات إنتاجية هي:

✍ **وحدة جسر قسنطينة:** التي بدأت نشاطها منذ 1984، تفوق طاقة إنتاجها 20 مليون وحدة بيع، وهي الوحيدة على المستوى الوطني المتخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة على شكل قارورات وأكياس بتكنولوجيا عالية، يتألف المصنع من خمسة ورشات إنتاج متخصصة في صناعة الأنواع الجالونيسية، وهي:

¹ وثائق المؤسسة، مديرية التسويق والإعلام الطبي

*ورشة التحميلات.

*ورشة الأقراص.

*ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس.

*ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.

*ورشة الامبولات.

كما يتوفر المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية ، الميكروبيولوجية وخصائص السموم ، الى جانب التسيير التقني و الوثائقي .

✍ **وحدة الحراش:** دشنت سنة 1971 ، وتتوفر الوحدة على أربع ورشات إنتاجية و هي :

*ورشة للأشربة.

*ورشة المحاليل.

*ورشة الأقراص و الملابس.

* ورشة المراهم.

وتبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع ، وتم سنة 2005 إضافة خط إنتاج جديد لورشة الأقراص ، كما تتوفر أيضا على مخبر مراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي و التسيير التقني والوثائقي.

✍ **وحدة شرشال :** تقع بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال ، تتربع على مساحة

3120م³ وتتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي :

*ورشة الأشربة.

*ورشة لإنتاج الأشكال الجافة (أقراص ،مسحوق في أكياس و كبسولات).

* ورشة المحاليل المكثفة.

✍ **وحدة باتنة :** وهو مصنع حديث النشأة يتخصص في إنتاج التحاميل .

2-2- **الوحدات التجارية:** يتكون المجمع من ثلاث وحدات تجارية وهي كالآتي:

✍ **الوحدة التجارية للوسط:** وهي أول وحدة تجارية أنشئت في الوسط سنة 1996، مقرها

بالمحمدية بالجزائر تهتم بتسويق وتوزيع منتجات مجمع صيدال مع ضمان أحسن استقبال

للزبائن ،حيث تمتلك وسائل تموين كبيرة و فريق نشيط و ديناميكي متخصص في البيع

وتوزيع و تسليم البضائع للزبائن.

✍ الوحدة التجارية للشرق: تم تأسيسها في 15 أكتوبر 1999 بباتنة وأسندت لها مهمة تموين 18 ولاية في شرق الجزائر بصورة مستمرة.

✍ الوحدة التجارية للغرب: تم تأسيسها في جويلية 2000 بوهان مكلفة بتغطية 19 ولاية غرب الجزائر.

2-3- مركز البحث و التطوير CRD¹: أنشئ في 24 جويلية 1999 ، مقره بالمحمدية (الحراش)، يتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة ،يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية و التحكم بعمق في تغيرات السوق ، كما يساهم في عملية التطوير من أجل الوصول إلى ابتكار صيدلاني ، تكمن مهام مركز البحث و التطوير فيما يلي :

- تطوير الأدوية الجينية Générique لفائدة المجمع من خلال القيام بالأنشطة التالية :

- المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها ، وذلك بناء على الدراسات التقنية.
- وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية التي يتم تطويرها
- متابعة استقرار و ثبات الأدوية المطورة.
- تحضير الملفات العلمية و التقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة.
- تحقيق التدرج في حجم التصنيع ابتداء من المخبر إلى السلم الصناعي.
- المساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة.
- المشاركة في انجازات ودراسات التكافؤ الحيوي.
- تقويم وترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع .
- توفير وتوزيع الإعلام الفني الخاص بمهام المجمع و أنشطته.
- رقابة جودة الأدوية وغيرها.
- المساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع.
- تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع .
- تأمين المساعدة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية للمجمع.

¹ منشورات داخلية لمجمع صيدال، 2012

- تنظيم جميع الإمكانيات والموارد البشرية و المادية و العلمية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع.
- ويتكون مركز البحث والتطوير من المختبرات التالية :
- **مخبر الجالينوس:** ويقوم أساسا بتصميم تركيبات أدوية جنيصة وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة وصلبة)
- **مخبر التحاليل الكيماوية:** يقوم بالتأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، إضافة إلى تصميم طرق التحليل ، متابعة دراسات الاستقرار والثبات .
- **مختبر الأبحاث السمية :** يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة ، بالإضافة الى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية و المنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها.
- **مختبر الميكروبيولوجيا :** يقوم بالتحليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد العقيمة ونقاؤها الجرثومي و مدى مطابقتها مع مواصفات الجودة.
- **مختبر علم أمراض المناعة:** يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال فقدان المناعة المكتسبة و غيرها من أمراض حديثة الظهور.
- **قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي:** تتمثل مهامه في إنجاز شبكة معلومات موثقة ومتطابقة مع أهداف واحتياجات التطوير ، و يتم تحديثها بصفة مستمرة.
- **قسم ضمان الجودة:** يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية بالإضافة الى توضيح طريقة سيرها بهدف ضمان التحسين المستمر .
- **قسم الشؤون الصيدلانية:** يقوم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية، بالإضافة إلى تصميم المجسمات الهندسية للأدوية المتطورة.
- كما يتولى المركز تنظيم الملتقيات والندوات العلمية الوطنية والدولية، بالإضافة إلى تعاونه مع عدة مؤسسات وجامعات في مجال التدريب ،أما بالنسبة لمشاريع البحث في المركز ، فتمثل في مشروع الزيوت الأساسية التي تستخدم في مجالات متعددة مثل المجال الصيدلاني.

المطلب الرابع: تجربة صيدال في ميدان الشراكة:¹

تعود الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال على الاعتماد على مخطط التنمية المسطر حتى نهاية الثمانينات، ومن خلال هذه الهيكلة للمؤسسات العمومية دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وأصبحت تعتمد على نفسها ببحثها عن اشراكة والإندماج.

إن صيدال بدأت تعمل على عقود الشراكة مع المؤسسات الأجنبية للإستثمار في القطاع الصيدلاني فقد أبرمت عدة اتفاقيات شملت مجالين هما: إنشاء شركات مختلطة بالجزائر وصناعة الأدوية في مخابر صيدال لحساب شركات أجنبية كما أنها إعتمدت على مبدأ الشراكة لعدة أهدافها أهمها:²

- اتساع مجال النشاط ورفع من الحصة السوقية.
 - مواكبة التكنولوجيا واستعمال وسائلها لمنفعة المجمع.
 - رفع إمكانيات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة .
 - الاختيار الأنسب والأفضل للشركاء من خلال ضمان ضمان مردودية الاستثمارات.
 - توسيع قائمة المنتجات والعمل على تطوير المعرفة العلمية في الفروع الإنتاجية لمجمع صيدال
 - دمج المجمع في الأسواق الإقليمية والعالمية.
- كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمعايير والمواصفات الدولية و بتكلفة اقل ، زيادة على تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية و توسيع الشبكة الإنتاجية ، إضافة إلى توسيع مصادر التمويل و تخفيض واردات الدواء.
- وتقوم الاستراتيجية على أساس اتفاقية الشراكة :
- اتفاقيات شراكة مشتركة صناعية (شركات مختلطة) "Joint- Ventures"

¹ فريك يحي "إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة" دراسة حالة :مجمع صيدال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: الاقتصاد الصناعي ،جامعة محمد خيضر-بسكرة 2011-2012 ص129

² www.saidalgroup.dz, consulté le 15/09/2013 à 15h25

- اتفاقيات شراكة التخصص (التصنيع) "Façonnage" واقتناء الرخص "

"Acquisition de licence

1) اتفاقيات الشراكة المشتركة : إنشاء بالاشتراك مع مصانع صيدلانية " Joint-

"Ventures

هذه الاتفاقية متعلقة بإنشاء شركات مشتركة ذات قدرة إنتاجية إجمالية تقدر ب: 140 مليون وحدة بيع مقابل استثمار قدر ب 6374 مليون دج .

2) فايزر الأمريكية - صيدال (« PSM » (Pfizer-Saidal Manufacturing)¹:

قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 08 ديسمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة صيدال-فايزر مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء ولاية الجزائر، بتكلفة استثمار 912 مليون دج ساهمت فيه صيدال ب 30 % تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة ب 30 مليون وحدة بيع بدا المشروع في عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002 ، تمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة على الأصناف العلاجية التالية : مضادات الالتهاب ، مضادات حيوية و مضادات أمراض القلب.

3) مشروع رون بولانك - صيدال: « RPS » (Rhone Poulenc(France)-Saidal

تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال و الشركة الفرنسية "رون بولانك" و تنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة إنتاجية تقدر ب 20 مليون وحدة بيع سنويا و تقدر تكلفة هذا الاستثمار ب 400 مليون دج على ان تتطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000، لكن كانت الانطلاقة في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، وتبلغ نسبة مشاركة صيدال في راس مال هذا المشروع ب 30% تتواجد الشركة بالمنطقة الصناعية واد السمار ولاية الجزائر.

تتمثل تشكيلاتها الإنتاجية في الأشكال الجافة لمختلف الأصناف العلاجية التالية: المضادات الحيوية مضادات الالتهاب ، الأدوية القلبية ، مضادات الطفيليات و مضادات السعال.

¹ Groupe Saidal, "Plan stratégique à long terme 2002-2011", Mai 2002.

(4) التجمع الصيدلاني الأوروبي - صيدال: (Groupement Pharmaceutique Européen-Saidal)

تم إبرام الاتفاق بين صيدال و المجمع الصيدلاني أوروبي في 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بصوميدال "Somedial"، يساهم فيها مجمع صيدال بنسبة 37% و يقع مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار، تقدر طاقتها الإنتاجية ب 27 مليون وحدة بيع باستثمار قدره 980 مليون دج، باشرت صوميدال إنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينة (Pâteuse) لمختلف الأصناف العلاجية موانع الحمل، مضادات السعال ومضادات هيستامينيك ueAntihistaminique

(5) جوراس فارما ستيكل - صيدال (Joras Pharmaceutical -Saidal)

تنتج هذه المخابر الأصناف العلاجية التالية مضادات الالتهاب، مضادات للحساسية، مضادات الحيوية.

(6) نوفونورديسك - بيارفابر - صيدال (NOVO Nordisk - Pierre Fapre - Saidal)

تم عقد اتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدنمركية ومخابر بيارفابر الفرنسية و صيدال في 13 جانفي 1999 وتتص الاتفاقية على انجاز وحدة لإنتاج الأنسولين و مقومات السرطان بواد عيسى بتيزي وزو قدرت تكلفة هذا المشروع ب 2670 مليون دج تساهم فيه صيدال ب 10% و مخابر نوفونورديسك 45% و مخابر بيارفابر هي أخرى 45% حيث قدرت قدرته الإنتاجية ب 37 مليون وحدة. تتكون التشكيلة الإنتاجية من 75 منتج متعلقة ب 16 صف علاجي مرض السكر القلب الحساسية، أمراض بسيكولوجية و الجهاز العصبي...الخ.

(7) دار الدواء - صيدال: صيدال (Dar El Dawa-Saidal)

تم عقد اتفاق بين صيدال و دار الدواء الأردنية على إنشاء مؤسسة مشتركة تسمى ب "صيدال" بوحدة جسر قسنطينة لصناعة قطارات حيوية للعين (oticbi a Collyres)، تصل القدرة الإنتاجية إلى 6 ملايين وحدة منتجة بتكلفة استثمار قدرها 120 مليون دج تساهم فيه صيدال 30%. تم برام هذا الاتفاق في أبريل 1999، و بدأت نشاطها فعليا في 29 ماي 2002.

(8) الشركة المشتركة "تافوكو" : Saidal-Acadima-Spimaco-JPM Digromed

تأسست هذه الشركة من طرف "صيدال-أكاديما- سبيماكو- جي بي ام- ديغروماد" في تاريخ 08 جويلية 2000 وأطلق عليها اسم الشركة الصيدلانية العربية التاسلي Pharmaceutique

Company Tassili، وتختصر بإسم TAPHCO، اختير موقعها في المنطقة الصناعية بروبية ، تتخصص هذه الشركة في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العيون و منتجات للحقن و قدرت قدرتها الإنتاجية ب 17 مليون وحدة بيع و قدر راس مالها ب 656 مليون دج ، أي ما يمثل 100000 سهم و المقدرة 6560 دج لكل واحد منها و الموزعة كما :

✍ 45% للمقيمين :صيدال (الجزائر) 35% و ديغروماد (الجزائر) 10%

✍ 55% لغير المقيمين: اكديما (شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية) 25%

سبيماكو (المملكة العربية السعودية) 20% و JPM (الاردن) 10%.

(9) صيدال – ميداكتا (سويسرا): (Saidal-Medacta)

تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال و مجمع ميداكتا (شركة سويسرية متخصصة في البحث و صناعة لوازم الجراحة و الرمامات التجريبية) على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر وأطلق على هذه الشركة اسم "صامد" Samed ، تبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة إنتاج سنويا ،يقع مقر هذا المشروع في شرشال ، تساهم فيه صيدال بنسبة 40%.

(10) صيدال – صولوفارم فارماسوتيك: (Saidal-Solupharm Pharmaceutique)

تم عقد إنشاء صيدال-صولوفارم فارماسوتيك في إطار إستراتيجية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص ينص على تصنيع المنتجات على الشكل الجاف وحقن فيما يخص الأصناف العاجية المضادات للروماتيزم والمضادات للسرطان ومواد التخدير Anesthésique تم تأسيس هذه المؤسسة في 09 مارس 2004 في ولاية الطارف

(11) صيدال –ابولماد (Saidal-ABOLMED):

تم إبرام عقد الشراكة في 28 مارس 2004 يتعلق بتسويق وإنتاج موحد للمنتجات على شكل قارورات للحقن والمضادات الحيوية من الجيل الأول والثاني والثالث (Céphalosporine) لـ 11 منتج مصنوع في المركب انتوبيوتيك بالمدينة كما سيعرف هذا العقد مظاهر مختلفة أخرى في مجال التكوين و المرافقة التقنية من طرف المجمع الروسي ABOLMED.

2- اتفاقية التخصص (التصنيع) واقتناء الرخص :¹ Accord de Façonnage et Acquisition de Licence

فيما يتعلق بهذا المجال والمتمثل في صناعة الأدوية الأجنبية في مخابر صيدال ، فقد تم التوقيع على عشر (10) اتفاقيات لإنتاج 43 دواء مع المخابر الأجنبية التالية :فايزر ، سانوفي افنتيس نوفورديسك، دار الدواء ،ميدي كوبا ، ميهيكو وايمي ليلي، وقدر حجم الإنتاج الإجمالي ب 13 مليون وحدة بيع.

وتتص هذه الاتفاقية على :

- ✓ صناعة بترخيص من طرف صيدال لبعض التخصصات (المستحضرات الطبية).
- ✓ امتلاك ملفات التصنيع لستة منتجات .

2-1- اتفاقيات شراكة التخصص (التصنيع) :

هذا النوع من الشراكة يتعلق بالمؤسسات الاجنبية التي تملك المهارة و تريد ان تنتج منتجاتها محليا ومجمع صيدال يملك المقر والتجهيزات الضرورية لتحويل وصناعة تلك المنتجات ،هذه المؤسسات الأجنبية تسلم المواد الأولية وطرق الإنتاج لصيدال التي تقوم بالإنتاج مقابل إتاوة ،وهذا النوع من الشراكة سمحت لصيدال بالاستفادة من المهارة وهذا باقتناء ملفات للصنع وكذلك التكفل بجزء من العمال من طرف المؤسسات الأجنبية لإنشاء مصنع مشترك .و تتمثل هذه الاتفاقيات فيما يلي:

- فايزر (الولايات المتحدة الأمريكية): USA Pfizer

تم توقيع عقد تصنيع بين مجمع صيدال والشريك الأمريكي فايزر في اكتوبر 1997 ، بمقتضى هذا العقد صناعة اربع (4) منتجات على مستوى فرع فارمال ، قد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع وافتتحت ورشاته في 06 سبتمبر 1998 على ان يتخصص هذا المشروع في انتاج الانواع الجافة من الادوية بطاقة انتاجية تقدر ب 30 مليون وحدة بيع سنويا.

- افنتيس فارما (فرنسا) pharma Aventis :

أبرم لهدف الصنع بمراحل تسع (9) منتجات على شكلين اقراص وسوائل، انطلق المصنع في في ماي 1998 .

¹ وثائق المؤسسة، مديرية التسويق والإعلام الطبي.

- نوفونورديسك (الدنمارك) NOVO Nordisk:

ينص على ترخيص لدانيلاز (Danilase)، وانطلقت صناعة المنتجات على شكل شراب على مستوى مركب انتوبوتيكال في نوفمبر 1998، أما فيما يخص الصناعة على شكل أقراص تصنع على مستوى فرع فارمال.

- دار الدواء (الأردن) Dar El Dawa :

في سنة 1997 أبرم عقد ينص على صناعة (Processing) سبعة (7) أنواع من الأدوية على مستوى فرع فامال بالدار البيضاء.

- رام فارما (الأردن) pharma Ram :

في ديسمبر 1997 أبرم عقد شراكة بين مجمع صيدال والشركة الأردنية رام فارما، وذلك بهدف إنتاج ثلاث (3) منتجات من الأدوية بفرع فارمال بوحدة الدار البيضاء وتمثل هذه المنتجات في : امبيريزول (Omeprazole)، تامو كسيفين (Tamoxufine) و اسيكلوفر (Acyclovir).

- صولوفارم Solupharm :

يتم إنتاج أدوية على شكل أقراص نابروكزن (Naproxene)، هيبتاجيل (Heptagyl cps)، دولنفلور (Donfluor cps)، بريمازول (Primazol cps)

- جينيريك لاب LAB Generic :

يتم إنتاج مختلف الأصناف العلاجية على شكل أقراص ومزيج معلق منها، الأقراص (نجوكسين Domperidone Nagoxine، امبلوبين Amplopine، اولفان Olfen، اولفان Orazepam، اورزيبام Dudrex دودركس واتريلين Atryline والمزيج المعلق (شراب) الجيفال Algefén)

- أ ج د AGD :

تم تسجيل سنة 2006 إنتاج 225374 وحدة بيع للمنتجات : تريمبوتين Trimebutine على شكل شراب، لاكتولوز Lactulose وهيدروكسيزين Hydroxyzine على شكل شراب .

2-2- اتفاقيات اقتناء الرخص : لقد امضى صيدال مجموعة من الاتفاقيات لاقتناء الرخص مع بعض المخابر الأجنبية في إطار الشراكة التقنية لأجل تحويل التكنولوجيا و اكتساب المعرفة واستعمال براءات الاختراع.

ويمكن تلخيصها كالآتي:¹

✍ **صوفافي فارم (فرنسا): Solvey Pharm (France)**: وقع العقد في سنة 1993

حيث ينص على الصناعة بالترخيص لمنتجين : دوسبتا لان (Dusptalin) ولاسيدرين (L'acidrine) واللذين تم انجازهما.

✍ **ميدي كوبا (كوبا): Médi Cuba (Cuba)**

في سنة 1998 تضمن العقد صناعة أربع (4) منتجات بمركب المضادات الحيوية بالمدينة ،ومن تم تسليم ملفاتها لصيدال .

✍ **ميهيكو (الصين) Méheco(Chine)**

تم العقد في سنة 1998 وتتص على ترخيص إنتاج ثلاث (3) منتجات بمركب المضادات الحيوية بالمدينة.

✍ **إلي ليلي (أمريكية) Elli Lilly (USA)**

في 6 فيفري 1999 تم الاتفاق على صناعة سيفالوسبورين (Cephalosporines) على مستوى فرع انتوبيوتيكال بالمدينة .

وفي سنة 2000 تم الامضاء على محضر رسمي يتعلق بالتحويل التكنولوجي بين صيدال وميدي كوبا وصيدم الكوبية (CIDEM) لمستحضرات الطبية الجاهزة ، التي صنعها صيدال وتخص هذه المنتجات بالضرورة الأدوية الخاصة بالجهاز التنفسي.

✍ **فارما (كوبا) Pharma (Cuba)**

ابرمت بين فارما كوبا وصيدال في 24 ماي 2001 عقد شراكة ينص على مؤسسة إنتاج الأدوية المجمعة في الاستعمال لعلاج الأمراض التنفسية : الربو و السل ، الأمراض القلبية ، مرض السيدا و أمراض الكبد.

مع اتفاق ترخيص من الشريك الصيني ميهيكو سنة 2003 من اجل إنتاج أدوية من نوع براسيتامول 100 و 500 مغ .

¹ قلال مريم، مرجع سبق ذكره ص 134.

✍ ALLCHIM الايطالي :

وقع ترخيص سنة 2003 مع الشرك الايطالي ALLCHIM ، لإنتاج مضادات حيوية للاستعمال الحيواني.

✍ ميغا (سويسرا) MEPHA (Suisse) :

تم توقيع اتفاقية ترخيص مع الشرك السويسري ميغا في فيفري 2004 ، وأساس هذا العقد الصنيع تحت رخصة ميغا لمنتجين (2) مضادان للالتهاب هما : ديكلوفيناك DICLOFENCE واولفن olfen ذات 25 و 50 ملغ

✍ بيوتكنيكا (تونس) Biotechnica Tunisie :

يتضمن اتفاق الشراكة بين بتوتكنيكا وصيدال المبرم في 22 سبتمبر 2004 للحصول على المعلومات التقنية المتعلقة بالمنتجات الضرورية لتوسيع تشكيلة صيدال ، وتمس الأمراض المنقضية في الجزائر ومنها : أمراض المعدة ، الأمراض القلبية مضادات السكري والتهاب المعى والقولون ، بعد عملية التسجيل يتم تسويق منتجات صيدال في تونس .

- تحصل مجمع صيدال على رخصة لصناعة دواء صايفلو الدواء الجنيس لتامي فلو المضاد للأنفونزا من المخبر الهندي .

المبحث الثالث: قدرات صيدال وإمكانياته في تطوير الإنتاج الصيدلاني

شهدت السنة المالية 2013 / 2014 لمجمع صيدال نفس الإتجاه من التحسين لمختلف إدارات التسيير والعمليات التجارية حيث أن نوعية هذه النتائج لا ينبغي أن تحجب الصعوبات التشغيلية المرتبطة بعمر الآلات والضغط الناتجة عن تنفيذ التحول التنظيمي لمجمل حصص عملية التجديد في إطار المشاركة في المجالات الأخرى.

وفي ظل التطور التكنولوجي بدأ التحول يظهر على المجمع من خلال معالجة جملة التغيرات ابتداء من 31 ديسمبر 2013 بالاندماج عن طريق الامتصاص من الشركات التابعة المملوكة بنسبة 100 % وقد وافق على هذا القرار من قبل أجهزتها الرئاسية التي تهدف إلى تحسين حوكمة الشركات.

وفي هذا المبحث نحاول توضيح وعرض تطور النشاطات المالية وأهم المشاريع المنفذة لسنة 2013 / 2014 بعد الاحصاءات والاستقرارات التي أجريت على المجمع الصناعي صيدال

المطلب الأول: نشاط مجمع صيدال

1. مخطط التنمية:

إن مخطط صيدال بدأ منذ 4 سنوات الأخيرة حيث دخل في مرحلته المصيرية للإنتاج من خلال تنفيذ مخطط جديد للتطوير كان مصحوبا بالدخول في مجالات تنظيمية عميقة وإعادة النظر جوهريا في الممارسات والتطبيقات التي كانت سبب في اضطراب الأزمات التي لحقت بالمجمع في فترة 2009.

النتائج المسجلة خلال الأربع سنوات الأخيرة بالرغم من بعض المحاولات لضرب إستقرار المجمع هي ثمرة المجهودات ومساهمة كل فرد داخل المجمع بتفاني وإخلاص في تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من خلال الدعم الثابت للدولة.

1.1 إنشاء ثلاثة مصانع للأدوية الجينية:

تم إمضاء 3 عقود في 28 مارس 2013 الخاصة بإنشاء 3 مصانع :

- مصنع جديد للإنتاج المنتجات الصيدلانية في زميرلي zemirli (الحراش).
- مصنع جديد للإنتاج المنتجات الصيدلانية في شرشال.
- مصنع جديد للإنتاج المنتجات الصيدلانية في قسنطينة.

عملت الشركة على تنفيذ الدراسات، وعمدت إلى استكمال عقود مع المرفقات خلال الثلاثي الرابع من نفس السنة.

2.1 مشاريع التكنولوجيا الحيوية:

العمل على القيام بدراسات لأجل تنفيذ مشاريع مصانع الأورام في (المدينة الجديدة سيدي عبد الله) ومصنع للإنتاج الأنسولين في (قسنطينة)، حيث قرر بدء عمليات الإنتاج فيهما انطلاقا من بداية سنة 2014.

3.1 هياكل الدعم:

الهيكلين المخصصين لدعم عمليات التطوير التكنولوجي والعلمي والصناعي لمجمع صيدال يهتم

بـ:

- مخب التكافؤ الحيوي.
- مخبر البحث والتطوير.

أ) مخبر التكافؤ الحيوي والتي بدأت أعمال البناء فيه ابتداء من أوت 2013، وسوف تكون جاهزة للعمل في نهاية الثلاثي الثالث من 2014.

ب) دراسات البحوث العلمية الجديدة في مخبر البحث والتطوير الحديث، والمحجوز مقره في سيدي عبد الله حيث سيتم الانتهاء من ترميمه في نهاية الثلاثي الأول من سنة 2014 و تبدأ الأعمال فيه في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2014.

4.1 تحديث المواقع الموجودة: هذه العملية تضم مواقع الإنتاج المتواجدة في الدار البيضاء، الحراش، جسر قسنطينة المدينة، بانتة، بتوقع الحصول على معدات لها طابع الأولوية في نهاية الثلاثي الأول من سنة 2015 من خلال معالجة مشكلة التأخير في التصنيع والتركيب.

2. تنظيم المجمع:

وضع نظام جديد في سنة 2013 يتمحور حول إقامة هيكل تجميعي يضم الأشخاص القائمون بنفس المهام إضافة إلى تقييم الوظائف على حسب نظام "Cœur de métier" " قلب العمل" وتمت هذه العملية في 4 مراحل هي:

- تشخيص عملي لكل الوظائف المركزية وعمليات الموردين.
- التعريف بالتنظيم المستهدف بهيكله السياسات الاستراتيجية على المدى الطويل ومدى تأثيرها على المجمع.
- اختيار تشكيل المجموعة بالاعتماد على نموذج عملي ل
- وضع مخطط اتصال وخريطة استراتيجية وأفكار للتنظيم تحتوي على الهيكل التنظيمي للمجمع وملف للوظائف.

هذا النظام الجديد الذي وضع من طرف إدارة المجمع يهدف إلى:

- ✓ تقوية الوظائف المركزية لأجل قيادة جيدة.
- ✓ تناغم وسائل وطرق العمل.
- ✓ الترشيح العقلاني في اختيار الوظائف والمهام الأساسية وتخصيصها.
- ✓ تطوير مفاهيم الأداء والتسيير بالأهداف.

1.2 أنظمة المعلوماتية: الأعمال الأساسية المنجزة أو في طريق الإنجاز في إطار وضع أنظمة معلوماتية هي كالاتي:

أ) الهياكل القاعدية والأمن: إنجاز هيكل قاعدي لشبكة عبر الاتصال الداخلي بمجموعة مواقع صيدال بتأمين موقع للأنترنيت ونظام الرسائل العلمية .

ب) مشروع مراقبة **Monitoring**: تصميم، تطوير ، ووضع نظام للمساعدة في اتخاذ القرارات لمراقبة المبيعات ، التخزين، الإنتاج.

تصميم مرجعيات للمنتج (المادة الأولية MP ، المنتج النهائي PF، الزبائن وضع اللمسات الأخيرة للتصميم). أما فيما يخص مستودع الموردين فهو في طريق الإنجاز .

استغلال نظام المراقبة **Monitoring** الذي يركز على المرجعيات سيبدأ أثناء الثلاثي الثالث من سنة 2014 بعد الانتهاء من التجهيزات المرتبطة بالتنظيم الجديد.

ج) مشروع نظام آلي للتسيير والتنبؤ بالوظائف والكفاءات **Système automatisé pour la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)** :

وضع قاعدة معطيات مركزية (عمال، عمل، كفاءات)، ووضع نظام جديد لتسيير الموارد البشرية العاملة ابتداء من شهر ماي 2014 على مستوى الموقع القيادي (الإدارة العامة، مصنع الدار البيضاء).

2.2 نظام إدارة الجودة:

في إطار التعريف بنظام إدارة الجودة قام مجمع صيدال بتفعيل نظام التشغيل حول مجموعة من الأسس هي كالاتي:

- 1) تناغم نظام التوثيق.
- 2) وضع معايير للجودة.
- 3) وضع برنامج تقريبي ما بين المخابر .
- 4) الانطلاق في مشروع " ISO 26000 :المسؤولية الاجتماعية للتنظيم.
- 5) تقوية التكوين.
- 6) مشروع متابعة الاعتمادات " ISO17025 " لمخابر مراقبة الجودة مواقعها متفرعة نحو قسنطينة، الحراش، المدية.

3. تطوير العمليات التسويقية:

المصاريف الموجهة لنشاط التسويق والمقدرة بقيمة 14 مليون دينار تمثل 1,5% من المصاريف المتوقعة و 1% فقط من رقم الأعمال، فنشاطات ترسخت بمشاركة فعالة لمجمع صيدال خاصة في المؤتمرات والأيام الطبية .

فحضور مجمع صيدال مثل هذه المؤتمرات الطبية يكون امتدادا ونائبا عن كل مناطق البلاد لضمان عمل جوارى وتقوية العلاقات مع ضمان مكانة الأطباء.

ومن خلال نشاطات 2013 سجل على مستوى المجال الكمي الآتي:

- (1) 166 تظاهرة علمية.
- (2) تنظيم 35 يوم طبي جراحي.
- (3) 177 150 زيارة إعلام طبي سجلت من أجل ترقية خطط الإنتاج .

4. تنمية الموارد البشرية:

أعمال إعادة التنظيم للعمال تتابعت بأخذ تدابير للتنظيم الداخلي للعمال، وتوظيف الموجه والمطابق لاحتياجات المجمع، والحد من القوى العاملة مما أدى أساسا إلى الإحالة إلى التقاعد.

المطلب الثاني: الوضعية الاقتصادية والمالية ومخطط التسيير والمحاسبة لمجمع صيدال

1. المجمع: عند تحليل نتائج مجمع صيدال في جميع مجالات نشاطه لاحظنا تطورا ظاهرا في

النتائج المالية بالرغم من الفارق السلبي في الإنجازات الكمية التي تخص (الإنتاج ورقم الأعمال)، فتحصلنا على الآتي:

- شهدت النتائج المالية تحسنا واضحا بسبب الحزم الكبير في التسيير الاقتصادي والمادي المنجز، وفي التحكم في أليات وميكانزمات التسيير.
- تحديد الأهداف الكمية لم يأخذ بعين الاعتبار 3 عوامل أساسية أهمها:

- 1- قدم التجهيزات بسبب التوقف المتكرر في العمل.
- 2- كثافة المنافسة التي عرفت تطور في مجال المعاملات التجارية الغير مشروعة والغير نزيهة (هدايا، وحدات مجانية، رحلات سياحية).

3- توقف إنتاج الأنسولين في قسنطينة بسبب ضعف المبيعات وبرنامج التحديث الذي بدأ

مع نوفو نورديسك (Novo Nordisk).

1.1- رقم الأعمال: يعتبر مجمع صيدال رائدا لصناعة الأدوية الصيدلانية في بلدنا، لأنه حقق في سنة 2013 أكثر من 11.4 مليار دينار جزائري أي ما يعادل حجم 119 مليون وحدة مباعه ، و (-0,6%) في القيمة مقارنة بالعام 2012، بالنسبة للأهداف المسطرة فإن المبيعات مثلت 87% في الكمية و 76% في القيمة.

2.1- الإنتاج: بلغ الإنتاج المحقق في 2013/12/31 ارتفاعا قدر بـ 130 مليون وحدة بيع بقيمة 10719 مليون دينار مقارنة بالسنوات السابقة حيث سجلت نقصا في الإنتاج بنسبة 4% بالكمية و 3% في القيمة، لأن الناتج الصافي للمجمع تراجع إلى 1.102 مليار دينار في سنة 2012 أي بانخفاض حوالي 57% مع الأرباح المحققة سنة 2009.

وفي المقابل أن ما حدث في سنة 2010 سمح لصيدال بتصنيف ضعف المبيعات لبعض المنتوجات ضمن التهديدات التي يواجهها المجمع في ظل تنامي المنافسة من قبل المخابر الدولية، معلنة عن شروع إدارة الشركة العمومية في عملية إعادة النظر وتطهير سلة منتوجاتها المطروحة في السوق والمقدر عددها بـ 178 صنف دوائي وفق تقديرات عام 2010¹.

على نحو آخر فقد كشف الرئيس المدير العام لصيدال، عن شروع المجمع العمومي عام 2010 في تنفيذ مخطط التطوير الممتد إلى غاية 2015 بميزانية تقدر بـ 16.7 مليار دينار، وأن مخطط الاستثماري للشركة الذي وافق عليه مجلس مساهمات الدولة رسميا، يهدف إلى مضاعفة حجم إنتاج المجمع خلال الأربع سنوات المقبلة، ورفع الطاقة الإنتاجية من 135 مليون إلى 298 مليون وحدة بيع وزيادة حصة المجمع من السوق الجزائرية إلى 35% من حيث المبيعات ومن 8% إلى 20% من حيث قيمة المبيعات في غضون الأربع سنوات المقبلة.

وأكد رئيس المجمع² ، أن الدراسة الخاصة بتطوير هياكل صيدال التي شرع فيها بعد توقيع مكتب سي.تي.بي سيستام الايطالي العقد التنفيذي، سيتم تمويلها بقرض من الصندوق الوطني للاستثمار، تدوم 11 شهرا تخص إنجاز 6 وحدات جديدة لإنتاج الأدوية تابعة لصيدال أغلبها تقع في الجزائر العاصمة وشرشال والمدينة، وعصرنة 5 مواقع صناعية ناشطة حاليا ، بما يمكن من تعزيز نشاط بعض المصانع ، من ضمنها قسنطينة المتخصصة في إنتاج اللقاحات وإطلاق مخبر

¹ تقارير التسيير لمجمع صيدال 2012/2010

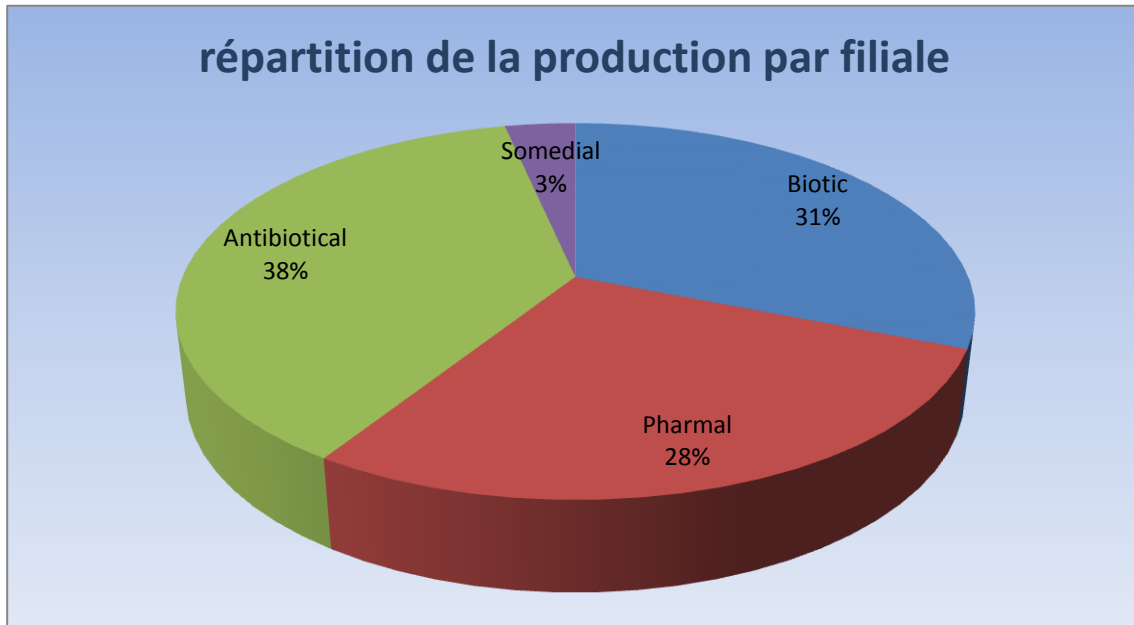
² رزيقة خرخاش، جريدة الأحداث الجزائرية، موقع الانترنت www.elahdath.net تاريخ المقال: 2012/04/25 على الساعة

للبحث في البيوتكنولوجيا بالشراكة مع مجمع كوبي وإنجاز مركز للبحث والتطوير جديد سمي بـ L.N.B.M المخبّر الوطني للإنتاج الأدوية¹ مهمته مراقبة الأدوية على التراب الوطني ، وتطوير المادة الإنتاجية للدواء، زيادة على أنه بعد 5 سنوات سيتم دخول جميع المؤسسات الوطنية في عصرنة التكنولوجيا والتغيير سيمس مجمع صيدال بالضرورة².

الجدول رقم (19) :توزيع إنتاج صيدال بالكميات على مستوى الفروع 2014/2013

القيمة (مليون دج)	الكمية (مليون وحدة مباعة)	الفروع
4 046 162	40 545	بيوتيك
2 424 732	36 658	فارمال
3 493 640	49 028	أنتيبوتكال
755 245	4 445	سوميدال
10 719 779	130 676	مجموع المجمع

الشكل رقم (21): توزيع منتجات صيدال بالنسب على الفروع لسنة 2014/2013



¹ تصريح مدير مصلحة الموظفين في مجمع صيدال الدار البيضاء السيد نجاري جيلالي في يوم 2015/01/06 على الساعة 10:00.
² المرجع نفسه.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: Les Principaux Agregats De Gestion Du Groupe 2013-2014

الجدول رقم (20) تطور إنتاج صيدال بين سنوات 2010-2013

السنة	2010	2011	2012	2013
الكمية ³ وحدة	140336	135221	123561	130676
القيمة ³ دج	11635396	11223167	10523391	10719779

المصدر: من إعداد الطالبة

ومن خلال الجدول يتبين أن إنجازات الإنتاج تمثل 87% في الكمية و83% في القيمة في سنة 2013 خلافا على السنوات السابقة ورغم الأهداف المسطرة إلا أنه هناك نقائص لا بد من التحكم فيها أهمها:

- معالجة البطيء في تجديد قرارات التسجيل.
- قدم التجهيزات التي تسبب انقطاعات متكررة في الإنتاج وتجديدها.
- وضع معايير صارمة في مجال مراقبة الجودة.

3.1- التموين: مبالغ التموين جرى فيها نقص بنسبة 9% لنفس فترات النشاط السابق، بلغت 3107 مليون دينار جزائري.

"وتعتبر السوق الجزائرية ثالث أهم الأسواق في إفريقيا بعد كل من إفريقيا الجنوبية ومصر، ويقدر الخبراء حجمه بـ 700 مليون دولار سنويا، وهي في نمو مستمر بحكم النمو الديمغرافي وتحسن التغطية الصحية، وسوف تتجاوز 8 ملايين دولار في سنة 2015¹ كما أنها ذات جاذبية كبيرة بالنسبة للمتعاملين الأجانب خاصة إذا علمنا أن الصناعة الصيدلانية في الجزائر والمتمثلة أساسا في مجمع صيدال تسعى إلى تغطية الطلب الكلي² من الأدوية وهذا هو الهدف الرئيسي والأساسي المتمثل في تحقيق الاكتفاء الذاتي للمنتجات الدوائية في السوق الوطني لتلبية حاجيات الزبون بجميع الأدوية المحتاجة وعدم البحث عن مكان لتغطية النقص الموجود هذا يجعلها تسيطر على السوق الإفريقية بالدرجة الأولى وتسعى إلى منافسة فرنسا والحصول على موقع استراتيجي دولي

¹ تصريح السيد رئيس مدير صيدال

² تصريح مدير مصلحة الموظفين السيد نجاري جيلالي مرجع سبق ذكره.

بالدرجة الثانية، كما أن تغطية هذا الطلب الكبير كذلك يواجه منافسة كبيرة منذ أن تم السماح للخواص باستيراد المواد الصيدلانية¹.

ولدينا معطيات تم الحصول عليها من المجمع تبين أن الطلب على الأدوية سيزداد في السنوات القادمة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21) يوضح تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2009-2015

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الطلب (مليون وحدة)	1040	1070	1100	1120	1150	1180	1210

Etude sur Les prévisions de Demande, Direction Marketing et l'Information Médicale Groupe sidal, Mai 2003

ويمكن إرجاع هذا الطلب المتزايد إلى مجموعة عوامل لعل أهمها ما يتعلق بالمجال الاجتماعي والديمقراطي، وكذلك إلى سياسة الضمان الاجتماعي من تعويض في قيمة الأدوية ومجانية العلاج أحيانا... إلخ.

ويمكن عرض الأدوية كذلك في السوق الجزائرية إلى مصدرين:

المصدر الأول " الاستيراد " وهو يرتبط بميزانية الدولة من العملة الصعبة، حيث تمثل 82% من المبلغ الكلي طغت عليها المواد الأولية بنسبة 62% وتكاليف التعبئة والتغليف قدرت بـ 32% والجدول التالي يوضح المبالغ التي صرفت في الإنتاج المحلي واقتناء مشتريات من الخارج .

المصدر الثاني " الإنتاج المحلي " :² فهو لا يتجاوز نسبة 30% من مجمل الاستهلاك الكلي للدواء في الجزائر وفي معظمه من الأدوية الجينية، ومجمع صيدال لوحده ينتج ما يفوق 60% من الإنتاج المحلي الكلي أي ما يجعله رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر . فقد كشف ممثل مجمع صيدال عن تخصيص غلاف مالي لفائدة المجمع في إطار التنمية مقدر بـ 86 مليون أورو بهدف تطوير مختلف الفروع الخاصة وأن مجمع صيدال يعمل على تحديث 5 وحدات وخلق 5 وحدات أخرى لكي يتضاعف الإنتاج مرتين على الأقل لينتقل صيدال من إنتاج 145 مليون وحدة بيع إلى 350 مليون وحدة، وينتقل عدد العمال من 4500 موظف إلى 10

¹ بوشنافة الصادق، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية" حالة مجمع صيدال" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر سنة 2007، ص 278.
² منشورات صيدال 2012

آلاف ابتداء من سنة 2014، علما أن صيدال يغطي السوق المحلية بنسبة 9% من حيث الاستهلاك و 35% يؤهله لتصدير بعض منتجاته.

الجدول رقم (22): مبالغ المشتريات المحلية والأجنبية وقيمة التكاليف لسنة 2013

الوحدة: 10³ دينار

التكاليف	المواد الأولية	التعبئة والتغليف	قطع الغيار	المجموع
المشتريات المحلية	63 337	428 804	68 342	560 483
المشتريات الأجنبية	1586 032	818 772	142 005	2 546 809
المجموع	1 649 369	1 247 576	210 347	3 107 292

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على **Rapport de gestion 2013**

4.1- المستحقات:¹ مقدار مستحق العملاء يرتفع إلى 5 530 مليون دينار، هذه القيمة قدمت خلال خمسة أشهر من رقم الأعمال، وتتمثل في معيار وشروط القرض القياسي المتحصل عليه من المنافسة.

5.1- الديون: قدر مبلغ ديون الموردين بـ 1 228 مليون دينار بانخفاض قدره 48% هذا الانخفاض سيدفع أساسا إلى إعادة ترتيب الديون على مستوى فرع أنتيبوتكال بمبلغ قدره 493 مليون دينار جزائري في حسابات الديون الغير جارية، ومزود خدمات الصرف الصحي من الديون في الفرع الجديد التابع سوميدال بمبلغ قدره 318 مليون دينار جزائري.

6.1- الاستثمارات:

شهد المبلغ الكلي للاستثمار ارتفاعا واضحا في 2013 بمبلغ قدره 925 مليون دينار جزائري قسم إلى قسمين:

- القسم الأول: 105 مليون دينار تخص عمليات التجديد.
- القسم الثاني: 820 مليون دينار تخص تطبيق مخطط التطوير.

¹ تقارير صيدال للتسيير المالي 2013-2014

7.1 الموارد البشرية: بلغ تعداد القوى العاملة في مجمع صيدال في 2013/12/31 إلى 3650 عامل مسجلا بذلك انخفاضا قدر بـ 420 عاملا (-10%) مقارنة بـ 2012 /12/31 والجدول الآتي خير دليل على ذلك:

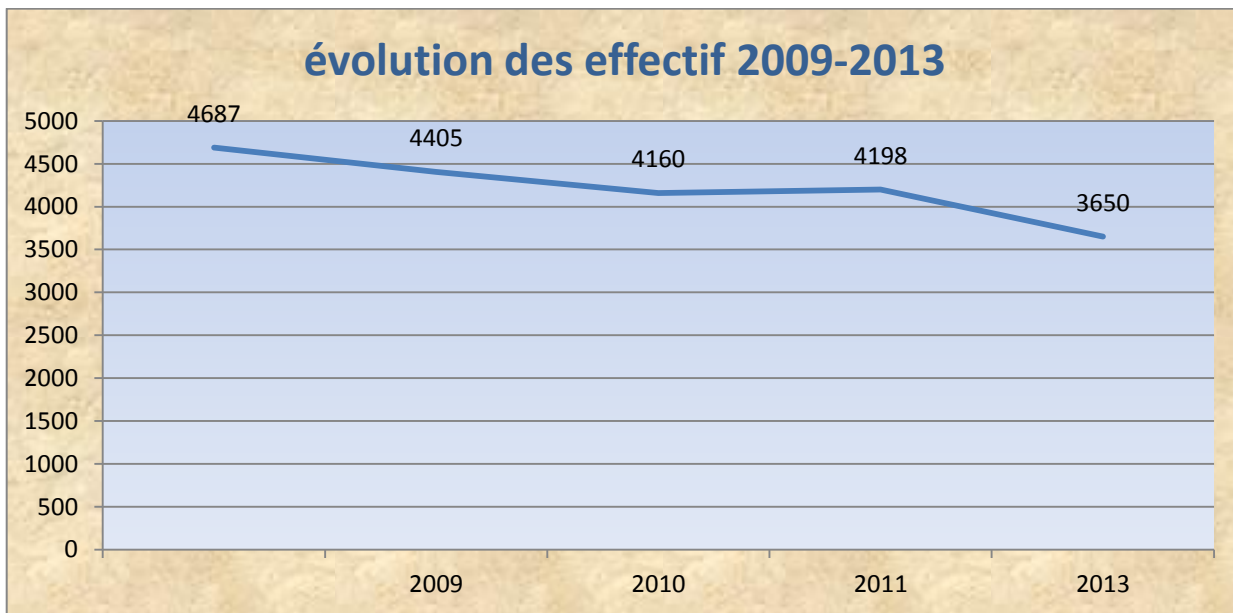
رقم الجدول (23) تطور الموارد البشرية ما بين سنوات 2011-2013

المقارنة 2013/2012		التعداد في نهاية السنة المالية			بنية الإدارة
النسبة المئوية %	العدد	2013	2012	2011	
-21%	-217	796	1 013	1 050	أنتيبوتكال
-8%	-110	1 189	1 299	1 347	بيوتيك
-7%	-66	870	936	965	فارمال
-3%	-21	688	709	726	الشركة الأم
-5%	-6	107	113	110	سوميدال
-10%	-420	3 650	4 070	4 198	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير صيدال للتسيير الموارد البشرية للسنة المالية

2014/2013

الشكل رقم (22) تطور تعداد القوى العاملة 2011-2013



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال المنحنى البياني الآتي يتبين أن أنشطة التدريب مست 450 عاملا بكلفة إجمالية قدرت بـ 7,6 مليون دينار أما فيما يتعلق بالأيام التكوينية والتدريبية فقد قدرت بـ 1402 يوم بمعدل 3 أيام لكل عامل مدرب.

لقد مس التدريب مجموع مجالات أنشطة المؤسسة وهي معرفة كالاتي:

- التسويق،التسيير، إدارة الأعمال.
- تقنيات إنتاج المنتجات الصيدلانية.
- تسيير الموارد البشرية.
- الأمن الصناعي.
- الصيانة الصناعية.
- التأمين على مراقبة معايير الجودة.
- تخصصات تكنولوجيا المعلومات.

أما فيما يخص نفقات الموظفين فقد قدرت بـ 3 848 مليون دينار، في وجود ارتفاع بنسبة 05% بالنسبة للسنة المالية 2012.

2. التطور الاقتصادي والمالي:

شهد المعدل الإحصائي لنتائج الميزانية الاقتصادية للمجمع تحسنا ملحوظا لمدة أربع سنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات السابقة

1.2 النتيجة الصافية للتشغيل الكامل: عرفت هذه الأخيرة تطورا قدر بـ 2,7 مليار دينار، حيث شهدت ارتفاعا مستمر قدر بنسبة 170% بالنسبة إلى سنة 2010 إلى غاية سنة 2013، فالنتيجة الصافية تضاعفت تقريبا مقارنة مع متوسط خمس السنوات الماضية والجدول التالي خير دليل على ذلك:

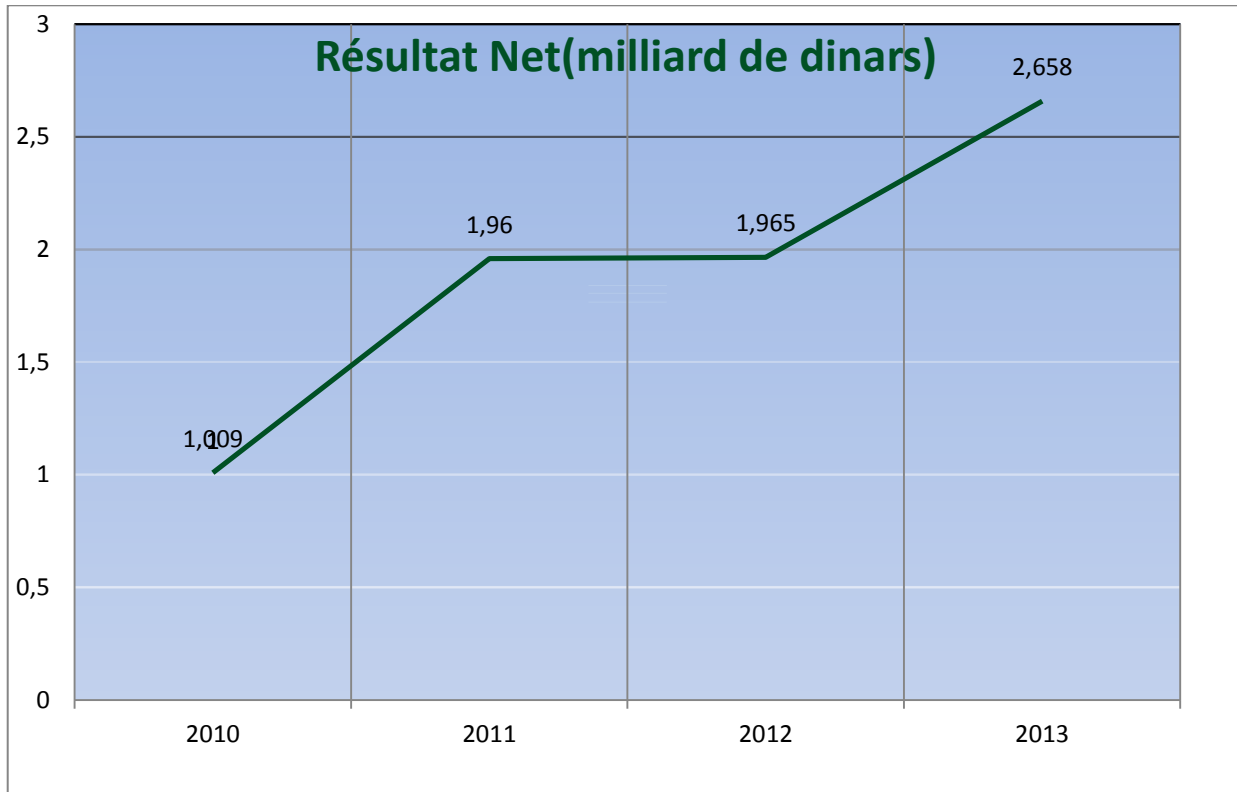
الجدول رقم (24) : تطور النتيجة الصافية للتشغيل الكامل 2010-2013

السنوات	2010	2011	2012	2013
النتيجة الصافية(مليار دينار)	1,009	1,960	1,965	2,658

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على Bulletin interne Saidal N°08-Juin 2014

نتائج 2010 و 2012 على حسب الجدول يمكن أن تكون أعلى من ذلك إذا لم تكن مرهونة بجملة من الكميات التي قدرت بـ 643 مليون دينار و 490 مليون دينار المشطوبة من مخازن المجمع للسنة المالية 2009.

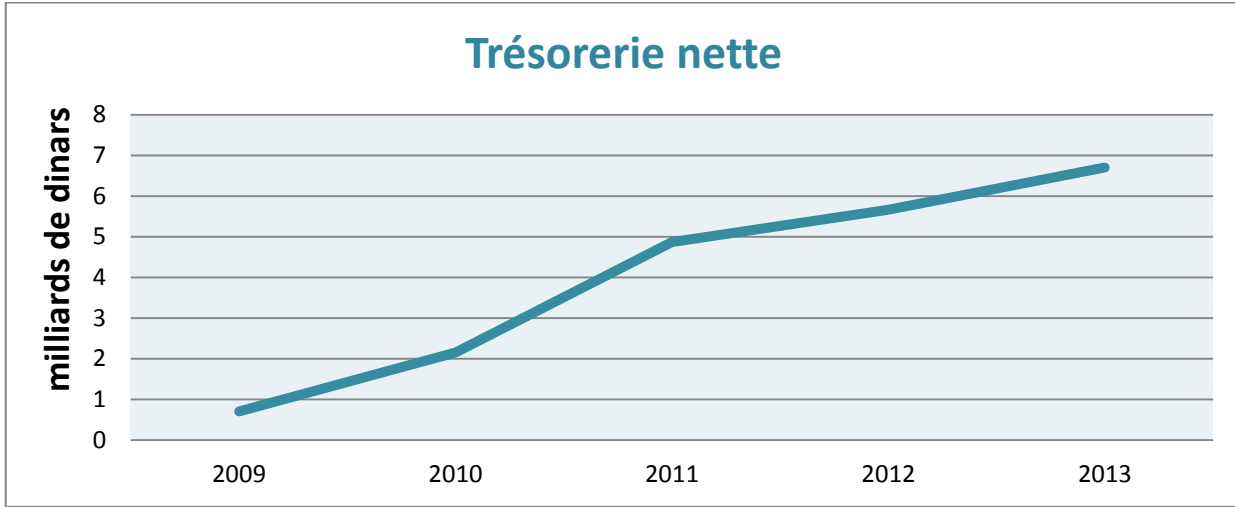
الشكل رقم (23): يوضح النتيجة الصافية (مليار دينار)



المصدر: من إعداد الطالبة

2.2 صافي الدخل: وضعية الدخل الصافي لمجمع صيدال في تصاعد قدر بـ 6 مليار دينار في السنوات الأربع الأخيرة، حيث كان ظاهرا التحسن في سنة 2012 أين قدر بـ 5 704 مليون دينار قابله ارتفاع واضح في سنة 2013 قدر بـ 6 700 مليون دينار مسجلا بذلك زيادة قدرت بـ 17% في نفس السنة

الشكل رقم (24): يوضح تطور الدخل الصافي في الفترة ما بين 2009-2013



المصدر: Bulletin interne Saidal N°08-Juin 2014

الجدول رقم (25): تطور الدخل الصافي من 2009 إلى غاية 2013

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
الدخل الصافي (مليار دينار)	0,700	2,150	4,870	5,661	6,700

المصدر: من إعداد الطالبة

3.2 الأرباح: بلغت أرباح الأسهم المدفوعة للدولة على مدى ثلاث سنوات (2010-2011-2012) 800 مليون دينار. أما فيما يخص السنة المالية 2013 فقد قدرت مساهمتها بـ 250 مليون دينار ، خلافا على عدم كفايتها في مساهمة الدولة في الفترة ما بين 2000-2009 أين سجلت مسؤوليتها في تسديد الديون بما يقدر بـ 1,87 مليار دينار.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

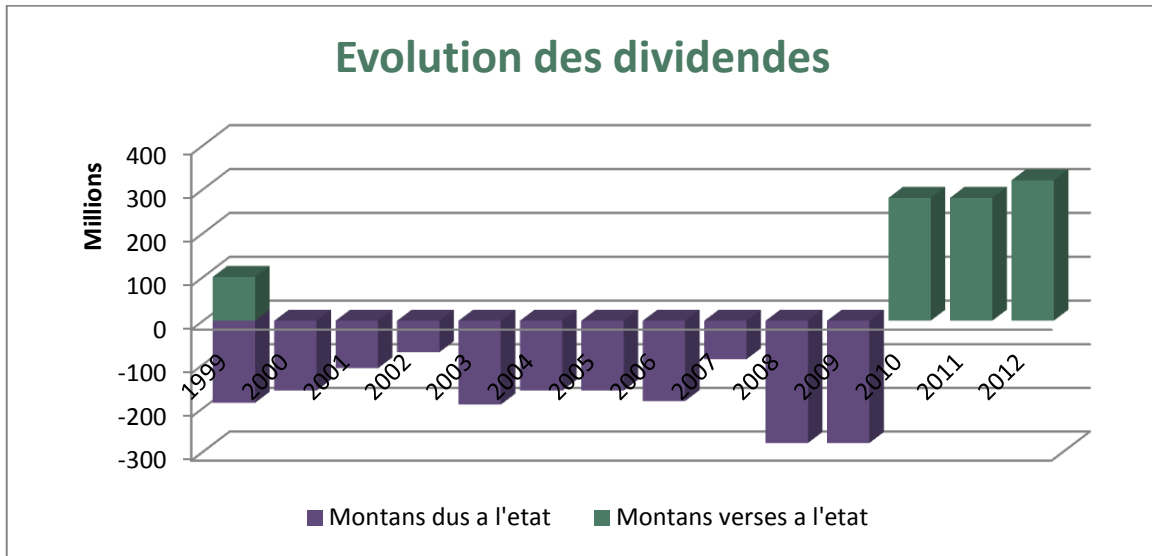
الجدول رقم(26): تطور الأرباح على مر سنوات 1999 إلى غاية 2012

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
المبالغ المستحقة للدولة	288 000 000	160 000 000	108 750 717	72 000 000	192 000 000	160 000 000	160 000 000
المبالغ المدفوعة للدولة	100 000 000						

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المبالغ المستحقة للدولة	184 000 000	88 000 000	280 000 000	280 000 000	280 000 000	280 000 000	320 000 000
المبالغ المدفوعة للدولة					280 000 000	280 000 000	320 000 000

المصدر: تقارير التسيير المالي للمجمع صيدال 2013

الشكل رقم (25): يوضح تطور أرباح صيدال من 2005 إلى 2012



المصدر: من إعداد الطالبة

4.2 المبيعات: بلغ حجم المبيعات بتاريخ 2013/12/31 أكثر من 2 658 مليون دينار بنسبة 36% لاحتلالها المركز الرئيسي في الإنتاج المحلي السنوي وزيادة طلبات المستهلك للدواء مقارنة بسنة 2012 المقدر بـ 1 965 مليون دينار.

وفيما يلي سنعرض تفصيل لفرع مجمع صيدال وتحليل التطورات ونتائج المالية لكل الفروع:

1. الشركة الأم SOCIÉTÉ- MÈRE¹: سجلت الشركة الأم تحسنا طفيفا في النتائج مقارنة

بالسنة السابقة وهذا حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): نتائج الشركة الأم 2013/2012

الوحدة : مليار دينار

التطور/النتائج	النتائج	التطور %	الإنتاج		التعيين
	2013	2013/2012	2013	2012	
%79	13 439 031	%0	10 638 800	10 678 123	رقم الأعمال
%65	960 891	%6	621 339	587 511	القيمة المضافة
%102	767 098	%4	779 379	752 666	نفقات الموظفين
%152	852 396	%14	1 298 789	1138 363	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير السنة المالية لصيدال 2013/2012

من خلال الجدول يتضح أن رقم الأعمال ظل مستقرا نسبيا بقيمة 10 مليار دينار، أي أن الإنحراف عن التوقعات المستقبلية بنسبة (-21%) لم يكن لها أي تأثير سلبي على نتائج المجمع حتى اليوم.

أما فيما يخص القيمة المضافة للاستثمار فقد بلغت 621 مليون دينار بزيادة قدرت بنسبة 06% مقارنة مع نفس ما سجل في السنة المالية السابقة.

وبالنسبة لتكاليف الموظفين قدرت بـ 779 مليون دينار، حيث سجلت نسبة 4% في 2013 مقارنة مع سنة 2012 و2% تقريرا للتنبؤ، أما تعداد القوى العاملة في الشركة الأم فقد بلغ 688 عاملا، وشهد هبوطا بنسبة 03% مقارنة مع سنة 2012 والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (28) يبين تصنيف الفئة المهنية والموظفين وفقا لتعداد القوى العاملة

التطور (%)	2013	2012	التعيين
%5-	441	466	الإطارات
%3-	113	116	المهارات
%6	134	127	الكفاءات
%3-	688	709	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ plan comptabilité 2013-2014

النتيجة الصافية قدرت بـ 1 298 مليون دينار، بزيادة بنسبة 14% على خلاف السنة السالفة.
2. فرع أنتيبوتكال: عرف فرع أنتيبوتكال تحسنا واضحا في أرقام الأرباح لسنة 2013 حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (29) : تطور نتائج أنتيبوتكال

الوحدة : مليار دينار

التطور %	الإنتاج		التعيين	
	التطور/النتائج	2013		2012
99%	0%	3 329 644	3 342 043	رقم الأعمال
65%	13%	2 457 144	2 167 394	القيمة المضافة
102%	-5%	913 526	957 992	نفقات الموظفين
152%	24%	832 915	669 541	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة

قدر رقم الأعمال من خلال الجدول داخل فرع أنتيبوتكال لسنة 2013 بـ 3 329 مليون دينار أي ما يعادل 99% من توقعات التطور أي ما يعادل تقريبا نفس المستوى من الإنجاز للسنة الماضية.

حقق الإنتاج قيمة قدرت بـ 49 مليون وحدة مباعه، منها 94% من التوقعات وزيادة قدرت بـ 07% مقارنة بالسنة الماضية .

أما القيمة المضافة فقد بلغت 2 457 مليون دينار، وارتفعت بنسبة 18% للتوقعات و13% زيادة على السنة السابقة.

من 1013 عامل في نهاية سنة 2012 إلى 796 عامل في نهاية 2013، وبذلك انخفض تعداد القوى العاملة بـ 217 عاملا أي ما يعادل نسبة (-21%)، أما فيما يخص نفقات الموظفين فقد بلغت 913 مليون دينار، أي ما يعادل 75% من النتائج فسجلت بذلك نسبة قدرت بـ 05% .

أما فرع أنتيبوتكال فقد ساهم في تحقيق نتيجة صافية للمجمع قدرت بـ 832 مليون دينار بزيادة قدرت بـ 24% خلافا للسنة السابقة.

3. فرع بيوتيك:

لقد حقق فرع بيوتيك زيادة مرتفعة جدا في النتائج الصافية لسنة المالية 2013 مقارنة بالسنة السابقة بما في ذلك دعم الإدارة لمعالجة المخزون. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (30): تطور أرباح بيوتيك

الوحدة : مليار دينار

التطور/النتائج	النتائج	التطور %	الإنتاج		التعيين
	2013	2013/2012	2013	2012	
%76	5 374 128	%2	4 096 137	4 187 122	رقم الأعمال
%90	3 523 549	%6	3 174 206	3 002 071	القيمة المضافة
%107	1130 249	%12	1208 638	1 074 549	نفقات الموظفين
%92	1 670 203	%58	1 539 997	972 664	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن رقم الأعمال بيوتيك قدر بـ 4 096 مليون دينار، بزيادة قدرت بـ 2% خلافا على سنة 2012 وبزيادة للتوقعات قدرت بـ 76%.

أما فيما يخص الإنتاج فقد حققت حوالي 40 مليون وحدة مباع، بزيادة بلغت 8% من النتائج و6% خلافا على السنة السابقة وعليه فإن مصانع الإنتاج تكون موزعة على النحو التالي:

- الحراش: 20 مليون وحدة مباع
- جسر قسنطينة: 18 مليون وحدة مباع.
- شرشال: 02 مليون وحدة مباع.

أما فيما يخص القيمة المضافة فقد حققت قيمة قدرت بـ 3 174 مليون دينار بزيادة قدرت بـ 6% خلافا 2012.

بلغ تعداد القوى العاملة 1189 عامل، بزيادة قدرت بـ 110 (-8%) خلافا لـ 2012، أما نفقات الموظفين فقد قدرت بـ 1 208 مليون دينار، بزيادة 7% للتوقعات و12% خلافا لسنة 2012. وبالنسبة للنتيجة الصافية فقد حققت ارتفاعا قدر بـ 1 540 مليون دينار ، بزيادة قدرت بـ 58%.

4. فرع فارمال :

اتسمت النتائج المالية لسنة 2013 لفرع فارمال بانخفاض في النشاط الإنتاجي مقارنة بالسنوات السابقة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (31): النتائج المحققة لفرع فارمال

الوحدة : مليار دينار

التطور/النتائج	النتائج	التطور %	الإنتاج		التعيين
	2013	2013/2012	2013	2012	
%63	3 887 836	-21%	2 444 281	3 084 237	رقم الأعمال
%92	1 574 919	-9%	1 350 827	1 487 883	القيمة المضافة
%86	864 460	4%	791 478	758 355	نفقات العمال
%65	309 043	-39%	200 255	327 535	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن رقم الأعمال في فرع فارمال قدر بـ 2 444 مليون دينار، بنسبة 63% فقط من التطور بانخفاض قدر بـ -21% خلافا على سنة 2012، فقد كان هذا الانخفاض واضحا بسبب الضعف الذي سجل في قسنطينة من خلال انخفاض مستوى الإنتاج الذي قدر بـ (1,5- مليون وحدة مباعه)، لذلك وجب على المصنع إتباع نظام جديد لأجل وقف إنتاج الأنسولين في قارورة.

بلغ مقدار الإنتاج في فرع فارمال بـ 36 مليون وحدة مباعه، بنتيجة قدرت بـ 45 مليون وحدة مباعه بزيادة قدرت بـ 12%، فكان توزيع الإنتاج كالتالي:

• مصنع الدار البيضاء: 28 مليون وحدة مباعه.

• مصنع قسنطينة: 03 مليون وحدة مباعه.

• مصنع عنابة: 05 مليون وحدة مباعه.

أما فيما يخص القيمة المضافة فقد استغلت بـ 1 351 مليون دينار بزيادة قدرت بـ 9% خلافا على السنة الماضية.

تعداد القوى العاملة لفرع فارمال قدر بـ 870 عامل، زيادة بـ 7 % خلافا على 2012، أما فيما يخص نفقات الموظفين فقد بلغت 791 مليون دينار ، بزيادة قدرت بـ 4% .
وتكون بذلك النتيجة الصافية لفرع فارمال هي 220 مليون دينار، بزيادة قدرت بـ 39% وفجوة 35% بخلاف 2012.

5. فرع سوميدال:

حققت سنة 2013 في فرع سوميدال تحولا واضحا جدا في النتائج، إلا أنها تعاني من انخفاض كبير في الانتاج مقارنة بسنة 2012 من خلال ما توضحه الأرقام الآتية:

الجدول رقم(32): نتائج سوميدال 2013/2012

الوحدة : مليار دينار

التطور/النتائج	النتائج	التطور %	الإنتاج		التعيين
	2013	2013/2012	2013	2012	
%63	3 887 836	-21%	2 444 281	3 084 237	رقم الأعمال
%92	1 574 919	-9%	1 350 827	1 487 883	القيمة المضافة
%86	864 460	4%	791 478	758 355	نفقات العمال
%65	309 043	-39%	200 255	327 535	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الأرقام التالية يتضح أن رقم الأعمال في فرع سوميدال بلغ 742 مليون دينار، بزيادة قدرت بـ 23% بخلاف سنة 2012.

الفرع يحقق إنتاج قدر بـ 04 مليون وحدة مباعه بنتائج قدرت بـ 07 مليون وحدة مباعه بفجوة قدرت بنسبة 60% وبزيادة 2%، وهذا الانخفاض يرجع إلى :

- تعليق تسويق المنتج بـ 35 دينار بعد البيان الصحفي الصادر من مخبر Bayer، هذا المنتج قدم فقط 26 % من توقعات المبيعات.
- التأخر في الحصول على ترخيص باستيراد مخدر مستخرج من الأفيون، مادة أولية المستخدمة في صناعة Neo-codion.
- الفشل المستمر في خطط التعبئة والتغليف.

قدرت القيمة المضافة للفرع بـ 340 مليون دينار، حيث حققت نسبة قدرت بـ 63% من النتائج بتطور -11% خلافا للسنة 2012.

بلغ تعداد القوى العاملة في سوميدال بـ 107 عامل حيث سجلت ارتفاعا بنسبة 3% ، أما فيما يخص تكاليف العمال فقد قدرت بـ 138 مليون دينار، بنسبة 99% من النتائج وسجلت 23% من التطور.

أما فيما يخص النتيجة الصافية عرفت 19 مليون دينار، بزيادة قدرت بـ 79% مقارنة مع سنة 2012.

6. فرع إيبيرال:

هي عبارة عن شركة أسهم قدر رأسمالها بـ 552 760 000 00 دينار مهمتها الرئيسية إنجاز المهام واستثمار المشاريع الصناعية المتخصصة في إنتاج المنتجات الصيدلانية للاستخدام الطبي البشري في شكل المنتجات التالية:

- تصنيع منتجات عن طريق الحقن، وفي شكل أكياس (الانتهاء من الدراسات الأولية، قائمة المنتجات الجاهزة، المعدات الجديدة).
- شكل رئيسي وثنائي في شكل أكياس (خط الإنتاج).
- أهمية توزيع المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام الطبي البشري.

للتذكير فإن صيدال تكمل فرع إيبيرال عن طريق عنصرين أساسيين هما:

أولا : وفقا لقرار CPE (N°1 /105/29) في 27 سبتمبر 2010 المهم الخاص بالنقل المجاني ،حيث أن 20% من الإنتاج يحجز لتسديد الديون من رأس مال مؤسسة إيبيرال لصالح مجمع صيدال، بإضافة إلى أنها تسعى إلى انشاء مخبر جديد لإنتاج الأدوية الصيدلانية بحلول 2015¹، ويكون نتائج تقييم نشاطها حسب الجدول التالي:

¹ plan comptabilité 2013-2014

الجدول رقم (34) : تقييم نتائج إيبيرال

الوحدة: مليار دينار

التطور %	العمليات		التعيين
	2013	2012	
2013/2012			
23-%	13 641	20 906	رقم الأعمال
23-%	3 532	12 535	القيمة المضافة
11-%	17 214	18 147	نفقات الموظفين
79-%	-196 503	-22 362	النتيجة الصافية

من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير صيدال 2014

المطلب الثالث: إبتكار المنتجات الصيدلانية وتطوير الأدوية الجينية

1. تعريف الدواء الجينيس:

حسب المرسوم رقم 92-284 بتاريخ 6 جويلية حول تسجيل الأدوية للاستخدام في الطب البشري، نقول عن دواء أنه جينيس كل تخصص وتركيبية تشبه أساسا المنتجات الصيدلانية و الأصلية بشرط أن تكون لديه نفس التركيبة النوعية والكمية بطريقة فعالة¹. وتعرف أيضا على أنها أدوية مطابقة أو مكافئة بيولوجيا إلى العلامة التجارية، و لكن إنتاجها و بيعها يكون تحت اسم دولي، ومع ذلك قد لا تكون صورة طبق الأصل للمصدر الأصلي من حيث الشكل أو اللون أو الحجم ويتم تحديد الأدوية الجينية من قبل اسم (DCI) Dénomination (Commune Internationale (أي الاسم الكيميائي للجزء) مع اسم المختبر أو تحت اسم العلامة التجارية².

(DCI): هي عبارة عن مادة دوائية نشطة وهو اسم غير تجاري حسب تعريف منظمة الصحة العالمية، حددت ليتم استخدامها بوضوح (دون لبس) في العديد من اللغات.

¹ www.caci.dz/fileadmin/template/recueil/word/D_cret_ex_cutif_92-284.doc, consulté le 20/05/2012 à 19h13.

² www.gsk.fr/.../fiche.../medicament/pdf/medicaments_generiques.pdf, consulté le 09/04/2013 à 14h20.
* براءة الاختراع: هي حق امتياز يمنح بشكل رسمي لمخترع في فترة ومنية محددة مقابل سماحه للعامه بالاطلاع على الاختراع، وبشكل عام فإن الحق الذي يمنح لصاحب براءة الاختراع هو منع الآخرين من صناعة أو استخدام أو عرض ذلك الاختراع دون الحصول على موافقة من قبل صاحب براءة الاختراع.

<http://ar.wikipedia.org/wiki/>, consulté le 30/05/2013 à 10h26

أما بالنسبة للأدوية الجنيسة فهي عبارة عن نسخة للأدوية الأصلية التي يمكن الحصول عليها بعد دخول "براءة الإختراع*"، في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايتها و تتراوح هذه الأخيرة عشرين عاما من بدأ تاريخ الحصول على رخصة طرحه في السوق (AMM) وتبقى صناعته حكرا على الطرف الذي توصل إلى تركيبته، أما إذا أودع السوق قبل الحصول على (AMM)، تتخفف المهلة المسموح بها للإستغلال والإحتكار من قبل المخبر المكتشف إلى أقل من عشر سنوات.

الإطار القانوني الذي ينظم حياة براءات الإختراع تختلف من بلد إلى آخر، لكن هي دائما لها مهلة (17، 15، أو 20 عاما) يمكن من خلاله نسخ المنتج دون تحمل خطر الملاحقة القضائية¹. الأدوية الجنيسة غير مكلفة و تباع رخيصة لأن الشركات المصنعة لا تتحمل تكاليف البحث والتطوير والتنمية لهذه المنتجات²، وانخفاض أسعار المواد الخام الدوائية.

2.1 الأدوية الجنيسة في الجزائر:

لقد تعرفت الجزائر على الدواء الجنييس سنة 1982، خاصة في الفترة الأخيرة أين انتشرت بشكل ملفت للانتباه في المستشفيات والصيدليات عبر كامل التراب الوطني، و ذلك لتحقيق الغايات الحكومية التي تهدف إلى تشجيع إنتاجها واستهلاكها، غير أنها لم تتمكن من فرض نفسها في السوق الصيدلانية الجزائرية بالرغم من سعرها المعقول نوعا ما، خلافا على الأدوية الأصلية وفعاليتها فكانت سبب لطرح عدة تساؤلات بسبب فقدانها لعنصر الفعالية وعدم نجاعتها في جلب الشفاء للمرضى، و قد أرجع الكثير من الصيادلة مشكلة فقدان الأدوية لفعاليتها إلى رواج الأدوية الجنيسة على حساب الأدوية الأصلية، بعدما عمدت وزارة الصحة في لقائها الوطني الذي جمعها مع نقابات الصيادلة سنة 2002 بمنح تراخيص للصيادلة من أجل بيع الأدوية الشبيهة للأدوية الأصلية للمرضى شرط أن تكون من نفس العلامة التجارية.

3.1 الأدوية الجنيسة آمنة وفعالة³

هل الأدوية الجنيسة فعالة ومكافئة حيويا للأدوية الحاملة للاسم التجاري؟ هناك أكثر من 10 آلاف دواء جنييس أي (مقلد لدواء يحمل الاسم التجاري) ومرخص من الولايات المتحدة

¹ Oliver Queneaux, «Les conseil de votre pharmacien en 200 question», édition Vecchi, Paris, 2008, P16.

² Alaire Firsiroutu, «Stratégie et moteur de performance», édition CHEMELIERE, Québec, 2004, p 397

³ <http://ar.wikipedia.org/wiki/>, consulté le 12/12/2012 à 17h35.

الأمريكية، ويوجد أكثر من ذلك في أماكن أخرى من العالم وتمثل الأدوية الجنيسة 80% من المليارات من الوصفات الطبية التي تكتب في الولايات المتحدة الأمريكية كل عام. وتعتبر هيئة الغذاء والدواء (FDA) في الولايات المتحدة الأمريكية الدواء الجينيس الموجود في الولايات المتحدة الأمريكية هو مماثل في الجودة للأدوية الحاملة للاسم التجاري، وإثباتا لذلك كمثال حلل فيها 38 اختبار سريريا قورنت فيه الأدوية الجنيسة بالأدوية الأصلية، وكانت النتيجة أن الأدوية الجنيسة كان لها نفس التأثير.

4.1 مركز صناعة الدواء الجينيس: أول مشروع منجز:¹

انطلق في سبتمبر 2013 إنجاز مركز الدواء الجينيس وهو حاليا في طريق الانتهاء، وسيكون بذلك أول مشروع مستقبلي في مجال إنجاز مخطط التنمية 2010-2014.

حيث يكون موقع هذا المركز في حسين داي بالجزائر العاصمة الهادف للدراسات على مستوى الدواء الجينيس وهو بناء مصمم على مستويين ويتكون من جزئين هامين هما:

1- العيادة: متسعة وتستطيع أن تصل إلى 29 سرير تتضمن كل الضروريات لرفاهية المتطوعين الذين سيقومون لاحتياجات الدراسات (أربع مرآد، مطعم، قاعة راحة، غرفة تغيير ملابس، حمامات)، وهي مزودة بأنظمة طبية ضرورية (منها قاعة كشف) (قاعة لأخذ العينات) والتي سوف تجهز قريبا بمعدات طبية حديثة من ضمنها تجهيزات الإسعافات الأولية الخاصة بالحالات الإستعجالية.

2- المخبر: حديث ويحتوي على عدة أجزاء منها (قاعة تحضير، قاعة المخزون، مفاعلات، قاعة صيدلانية الحيوية، قاعة تخزين العينات) أين يسمح بوضع تجهيزات مكيفة وملائمة للتكنولوجيا المتقدمة تتضمن عدة كاشفات (LC/MS-MS).

هذه العيادة تستعمل بتناغم مع التوصيات القانونية والمعايير المطبقة في هذا النوع من المؤسسات وقد صممت في إطار احترام كل المتطلبات والمقاييس التي تتطلبها مساحة المركز من الدخول المؤمن، عقم الغرف، مراقبة التهوية نسبة الرطوبة والضوء.

في قلب هذا المشروع فريق حيوي يتألف من رئيس المشروع طالب أوصديق ونواة تقنية تتألف من الإطارات الشابة في المؤسسة (أمثال: سلوى طاس، كهينة خير،... إلخ) مجموعة من التقنيين تابعو تكوين المركز في كل المجالات المرتبطة بالدواء الجينيس على مستوى المخبر الوطني لمراقبة المنتوجات الصيدلانية وهم جاهزون للقيام بالعمل الجبار وتحقيق النتائج المرجوة، فمركز الدواء

¹ Bulletin interne N°11-October 2014 الترجمة من إعداد الطالبة

الجنيس التابع لصيدال هو ثاني مشروع من هذا النوع في الجزائر بعد LNCPP (مركز البحث والتطوير) وتدشين هذا المركز من المتوقع في نهاية سنة 2014 ويبدأ العمل في نهاية جانفي 2015.

2. برنامج تطور مجموعة صيدال:¹

في 2010 بدأ مجمع صيدال في عصرنة مواقع الإنتاج الموجودة، بإنجاز مصانع جديدة ومنشآت الدعم ، حيث مول هذا المشروع بـ 18.7 مليار دينار بقرض محسن على المدى الطويل ويحتوي على مشاريع الخاصة بصيدال ومشاريع بالشراكة.

1.2 مشاريع صيدال 100%:

أقامت صيدال بإنشاء 4 مصانع جديدة للأدوية الجنيصة: قسنطينة، شرشال الحراش، وهي في طور الإنتاج المتوقع لسنة 2015 في الثلاثي الرابع والثلاثي الثاني لسنة 2016، عناية: إنطلاق المشاورات لإستلام المبرمج في 2016

ب) مراكز البحث والتطوير (سيدي عبد الله): والتي ستتطلق فيه الأعمال ابتداء من ديسمبر 2014 من أجل الشروع في العمل في 2016

ج) مخبر الدواء الجنيص (حسين داي الجزائر): والتي الأعمال به إنطلقت في جويلية 2013 من أجل الشروع في العمل في 2014 .

2.2 اتفاقيات الشراكة الصناعية:

أ) نورديسك (دنمارك) NOVO NORDISK:²

شراكة تكنولوجية صناعية وتجارية من أجل إنتاج بترخيص الأنسولين بكل أشكالها من خلال:

- إنجاز مصنع جديد (ينتج على شكل أقلام حبر) في قسنطينة من أجل تغطية حاجات السوق في أفق 2030 وهو في دراسة جارية كذلك من أجل التصدير.

- عصرنة المصنع الحالي (لإنتاج الزجاجات): العودة إلى الإنتاج بترخيص في فيفري

.2015

¹ الجريدة الرسمية الداخلية لصيدال 2014

² الجريدة الرسمية مرجع سبق ذكره

ب) شركة شمال إفريقيا القابضة الكويتية (North Africa Holding Company (Koweit):

إنجاز مصنع لتصنيع الأدوية ضد السرطان بسيدى عبد الله، وبداية الأشغال لإنجاز مبرمج في 2014 وإستلام المصنع يكون في ديسمبر 2016.

حيث وقع على هذا العقد عن الجانب الجزائري الرئيس المدير العام لمجمع صيدال بومدين درقاوي¹، والمدير العام للصندوق الوطني للاستثمار، حسن حداد، وعن الجانب الكويتي المدير التنفيذي لشركة شمال إفريقيا القابضة عماد صالح. وأكد الرئيس المدير العام لمجمع صيدال بالمناسبة بأن هذا المشروع الذي سيرى النور في آجال تتراوح بين 18 إلى 24 شهرا "سيعطي نفسا جديدا" للصناعة الصيدلانية الوطنية ولاسيما في مجال إنتاج الأدوية المضادة للسرطان التي "لا زالت تعتمد اعتمادا كليا" على الاستيراد، وتبلغ تكلفة المشروع 25 مليون أورو يحوز كل من الجانب الجزائري والكويتي على 49 بالمائة، في حين تعود 2 بالمائة المتبقية إلى الصندوق الوطني للاستثمار، ويتوقع أن ينتج المجمع في إطار هذه الشراكة 17 صنفا من الأدوية المضادة للسرطان التي لم تحدد بعد، كما لم يكشف أيضا إن كانت من الأنواع الجافة أو السائلة أو في شكل حقن.

أما المدير التنفيذي للشركة الكويتية فأوضح من جهته بأن هذا المشروع "سيعزز" التعاون الجزائري - الكويتي الذي يمس عدة قطاعات كما "سيعطي دفعا جديدا للعلاقات الثنائية".

كما وأضاف مدير صيدال أن عملية إنشاء أو توسيع مجتمعات الأدوية، ستعمل على مضاعفة الإنتاج وأعطى مثلا عن مجمع إنتاج الأدوية بشرشال، حيث سيتم توسيع الوحدة المتواجدة هناك لتقوم بإنتاج حوالي 35 مليون وحدة سنويا بمعدل 130 عامل مقارنة بـ 1200 وحدة سنويا بمعدل 97 عاملا حاليا، مضيفا في ذات السياق أن مجمع قسنطينة سينتقل بإنتاج كل أنواع الأدوية السائلة، بما فيها الأنسولين بكل أنواعها، وأكد ذات المتحدث أنه سيتم نقل مجمع الأدوية بعنابة التي تنتج 7 مليون وحدة من وسط المدينة إلى منطقة النشاط بالبوني التي ستنتج 35 مليون وحدة سنويا، "درقاوي" ذكر أن تحقيق هذه المشاريع جاء لمضاعفة الإنتاج وتغطية احتياجات سوق الدواء.

أما فيما يخص إنتاج الأدوية المضادة للسرطان، أكد "درقاوي" أن ذلك يأتي ضمن إطار مخطط النمو الذي وضعه المجمع من أجل إنتاج هذا النوع من الأدوية كهدف إستراتيجي، باعتبار أن فاتورة استيراد مثل هذه الأدوية "ثقيلة جدا" و تمثل 18 بالمائة من الفاتورة الإجمالية لاستيراد

¹ جريدة الفجر يوم 16 ماي 2015 على الساعة 14:30 بقلم ت.راضة <http://www.al-fadjr.com/ar>

الأدوية، وفي هذا قام مجمع صيدال بعقد شراكة لإنتاج 20 دواء بعد الدراسة لتقليص فاتورة الاستيراد.

ج) جلفار (jolphar) (الإمارات العربية المتحدة):

مصنع لإنتاج المنتجات المحقونة والمنتجات الاستشفائية في الحراش والتي انطلقها مبرمج في الثلاثي الأول 2016.

د) الجامعة العربية السعودية والأردن (ACDIMA(Ligue arabe)-SPIMACO(Arabie) :Saoidite) et JPM(Jordaine)

إنجاز مصنع للأدوية للأشكال الصلبة في الرغاية، المصنع في طريق الانتهاء من الأشغال فيه وسيكون جاهزا في سبتمبر 2014.

3.2 إتفاقيات الشراكة بمجال تكنولوجي وتجاري:

أ) مخابر فرنسا (SERVIER): إنتاج بترخيص للأدوية الأصلية التي تحمل علامة المخبر .SERVIER

ب) مجموعة (SANOFI): محور جديد للشركة المتطورة مع ZENTIVA فرع لمجموعة SANOFI يتخصص بالترخيص في إنتاج الأدوية الجنيسة ZENTIVA .

1. الابتكار: إن الابتكار يعد جزءا لا يتجزأ وعاملا مهما من العوامل التي قادت الصناعة الصيدلانية إلى النمو و التطور، فعبارة "جديد" تمثل واحدة من أبرز المغريات المتعلقة بالمنتج.

2. الدواء المبتكر Le médicament innovant :

هي الأدوية التي حصلت على أول ترخيص، لتطرح في السوق على أساس الوثائق المقدمة لترسيخ و إثبات فعاليتها و جودتها، أما فيما يخص حالة الأدوية التي سوقت منذ سنوات عديدة فلا يمكن تعريفها كمادة مبتكرة.

وعلى حسب تصريح مدير الموظفين السيد نجاري بأن صيدال تسعى إلى إبتكار دواء بالأعشاب الطبية مثل مستحضرات التجميل .

3. الدواء بشهادة المؤهلات Le médicament référence :

هو عبارة عن دواء جديد من المفروض أن يأخذ مكان آخر في التطبيق العلاجي، لأنه يتمتع بنفس التأثير والفعالية لتشابه محتوياته مع العلم أن الدواء بشهادة المؤثرات (بالمرجعية) هو دواء

مبتكر بالنظر لفعاليتها وجودته المسجلة، و إذا كان الدواء المبتكر غير متوفر فإن أول دواء يمكن أن يعوضه في السوق يمكن تسميته بدواء المرجعي، بشرط أن يكون تسويقه مسرح به و يجب أن تكون فعاليتها و جودته مسجلة ومعترف بها بوثائق رسمية.

4. الترويج عبر الانترنت: وفقا للتقدم والتكنولوجيا فهو ميزة ملحوظة لأنه يتيح الوصول إلى عدد وافر من البيانات الحديثة من مصادر مختلفة، إذ هذه الأداة بوصول غير محدود للمعلومات وامكانية الاتصالات العالمية الفورية بين الأفراد، وتوفير قواعد البيانات، والوصول إلى مواقع الويب أو مقالات طبية أو علمية التي تسمح بإمكانية التحقق و تصحيح معارف المشاركين كما تسمح بعض المواقع بالتحقق فيما بينها من جرعات الأدوية، ومؤشرات التفاعلات بين الأدوية المختلفة.

لذلك فإن مجمع صيدال في طريق التفكير في ابتكار منتجات صيدلانية تستخدم للطب البشري في إطار عصنة المؤسسات، وقد قرر نوفونورديسك-الجزائر¹ في مصنع واد عيسي ببنيزي وزو إنتاج دواء جديد نوفونورم لعلاج المصابين بداء السكري يقرر خلال سنة 2015، حيث أكد مدير المصنع موسى كيدوش أن مصنع واد عيسي الرائد في إنتاج الأدوية المضادة للسكري من النوع الجاف الذي يأخذ عن طريق الفم سيشرع قريبا في إنتاج عقار "نوفونورم" سيعزز من خلاله الصناعة الصيدلانية الوطنية وينزل إلى السوق خلال سنة 2015.

ويعتبر مصنع واد عيسي الذي يحمل علامة مخابر نوفونورديسك الدنماركية وشركة "ألدا" الخاضعة للقانون الجزائري المختصة في الاستيراد والإنتاج والتوزيع وترقية المواد الصيدلانية الوحدة الوحيدة في العالم للمخابر التي تنتج أدوية من النوع الجاف المضادة للسكري وبعد تركيب معظم التجهيزات اللازمة لإنتاج مادة نوفونورم التي ظلت الجزائر تستوردها بالعملية الصعبة إلى غاية اليوم أوضح نفس المسؤول أنه بإمكان المصنع أن يلبي "كل احتياجات السوق الوطنية وضمان توفير هذا العقار على المدى الطويل".

وذكر بالمناسبة بأن مصنع واد عيسي الذي أنجز في سنة 2006 شرع في إنتاج دواء "نوفونورم" الذي يحمل التسمية الدولية المشتركة "مات فورمين" من صنف 500 و 850 و

¹<http://fibladi.dz/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1/%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A72014/11/23> جريدة الأخبار يوم 2014/11/23

1000 ملغ يغطي حاليا نسبة 70 بالمائة من السوق الوطنية من هذه المادة في حين أن قدرة إنتاجه (30 مليون علبة سنويا) تتجاوز الاحتياجات الوطنية.

ويتوقع كيدوش أن يتجه هذا المصنع الحاصل على جميع شهادات إيزو للجودة والأمن واحترام البيئة قريبا وبعد تلبية الاحتياجات الوطنية إلى التصدير إلى بعض الدول ولاسيما الإفريقية منها وقد ارتفع إنتاج مصنع واد عيسي من أكثر من 97 ألف علبة سنة 2008 إلى قرابة 14 مليون علبة سنة 2013 كما انتقل عدد عماله من 26 إطارا سنة 2006 إلى 175 إطار سنة 2014 نسبة 95 بالمائة من بينها تم تشغيلها مباشرة بعد الانتهاء من دراستها الجامعية وقد تلت كل هذه الكفاءات تكويننا بالمصنع واستفادت من تجربة أهلتها لتسييره بنفس المعايير المطبقة بمخابر نوفونورديسك الأم بالدنمارك.

كما يتكفل المصنع بطلبة السنة السادسة صيدلة بكلية تيزي وزو في إطار تريض نهاية الدراسة للحصول على شهادة دكتور في هذا المجال وتعتبر الجزائر من بين الدول الناشئة على غرار الصين والبرازيل والدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا التي استثمرت فيها مخابر نوفونورديسك الدنماركية في مجال إنتاج الأدوية حيث يتوقع أن يشرع مصنع قسنطينة هو الآخر في إنتاج مادة الأنسولين في إطار الشراكة بين مجمع صيدال وهذه المخابر خلال سنة 2015، سيساهم إنتاج هذين الدواءين "توفونورم و الأنسولين" محليا خلال السنة المقبلة -حسب الخبراء- في تخفيض فاتورة الأدوية المستوردة وتوفيرهما بأسعار معقولة داخل الوطن.

كما تربط مخابر نوفونورديسك بوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات شراكة في مجال الكشف المبكر والتحسيس حول داء السكري حيث قامت العيادة المتنقلة للمخابر منذ انطلاقتها سنة 2011 بزيارة 10 ولايات استفاد من خلالها 32 ألف شخص من الكشف عن الداء وقرابة 28 ألف مصاب به من معاينة طبية حول تعقيدات المرض بانتشاره الواسع في الجزائر بنسبة 10 بالمائة من مجموع السكان وهو في تصاعد مستمر.

أما فيما يخص اهتمامات صيدال في تحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية وإلى تعزيز مكانتها كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيا الحديثة والابتكارات كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته وضمأن ديمومته، وتعتبر الجودة في استراتيجية المؤسسة المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمأن طرح منتجات تتوافق ومتطلبات القانونية وتعمل على إرضاء المستهلك لكي لا يبحث عن منفذ آخر.

المطلب الرابع: استراتيجيات صيدال في مجال المنافسة

في ظل التغيرات التي تمس المحيط الخارجي لصناعة الدواء في الجزائر وقوى المنافسة وفرص التهديدات التي تواجه هذه الأخيرة، كان لابد للمجمع من الإعتماد على استراتيجيات تنافسية ينتهجها لمواجهة ما تفرزه البيئة الخارجية من متغيرات، ولذلك نميز نوعين من الإستراتيجيات يطبقها صيدال وهي كالآتي:

1. استراتيجية التركيز: تطبق هذه الإستراتيجية في جزء معين من السوق وتعتمد على الجودة العالية للمنتوج فنأخذ على سبيل المثال الأدوية الموجهة لمعالجة الأمراض المزمنة مثل: ارتفاع ضغط الدم، أمراض القلب الشرايين، مرض السرطان¹، التي لا يهتم المستهلك هنا بإنخفاض السعر أكثر من اهتمامه بفعالية الدواء وقدرته على المعالجة، وعليه يمكن لمجمع صيدال التركيز على هذا النوع من القطاعات السوقية والاستثمار من أجل استغلال الفرص المتاحة في هذا الجزء من الصناعة².

كما أنه لنجاح هذه الإستراتيجية لابد على مجمع صيدال البحث عن أسواق جديدة خارج الجزائر أي دول تتميز صناعاتها بالحدثة، بحيث يمكن لصيدال استغلال خبراته وكفاءاته للسيطرة على الحصة السوقية في هذه الدول

2. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تستغل هذه الإستراتيجية في مجال الأدوية لمعالجة الأمراض الغير مزمنة وهي على سبيل المثال الأدوية المعالجة للأمراض المعدية أدوية أمراض المعدة والأمعاء، أدوية الأمراض النفسية، إلا أن صيدال لم تحقق نجاحا في هذا المجال بسبب التزايد المستمر على طلب هذه الأدوية ولا يمكن لها منافسة المنتجات المستوردة المتعلقة بمعالجة الأمراض الغير مزمنة لإنخفاض أسعارها وتميزها بجودة عالية مقارنة بالأدوية المقدمة.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد الصناعي "إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع

الصناعة دراسة حالة: مجمع صيدال" من إعداد الطالب فريك يحيى 2012/2011 ص 132

² عرقابي عادل ، "هيكل الصناعة و الميزة التنافسية دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء خلال الفترة 2002-2008"

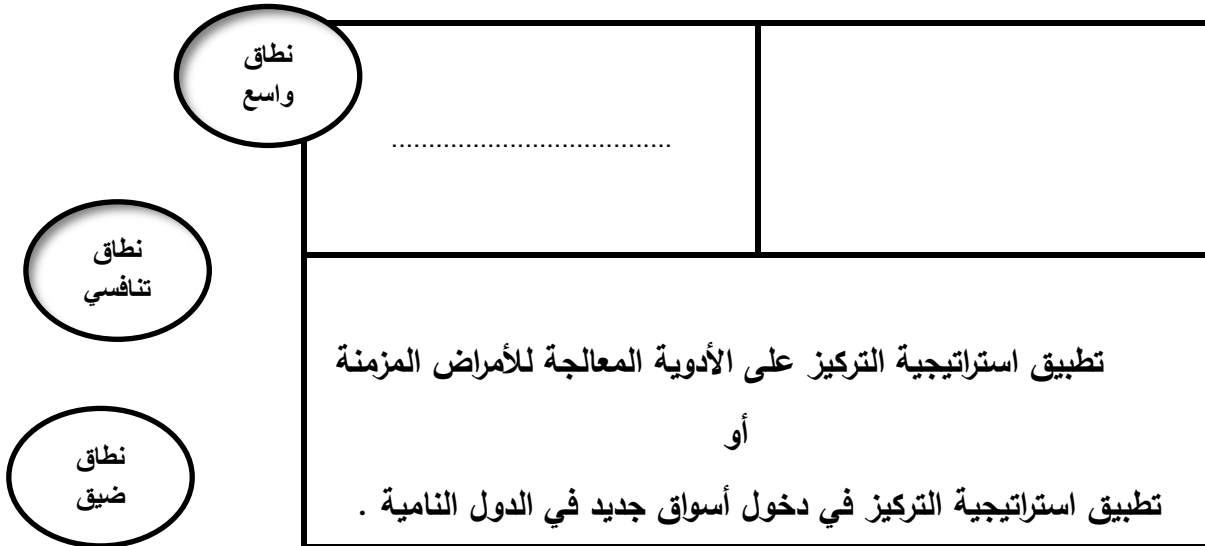
مذكرة ماجستير علوم اقتصادية ، اختصاص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2010

ومن إيجابيات هذه الإستراتيجية هي أن صيدال يمكنه الإستفادة من ميزة التكلفة المنخفضة لهذا النوع من الأدوية والقيام بالإستثمار لخفض التكلفة أكثر، فالمنتج الأصلي عادة ما يتميز بالتكلفة المرتفعة وجودة عالية بالمقارنة مع الدواء الجنيس الذي لا يستهلكه الفرد لنقص جودته وعدم تحقيق فعالية كبيرة لذلك وجب كسب ثقة المستهلك ووصف الدواء في الدواء الجنيس بتوضيح أهميته وفعالته مثل الدواء الأصلي عن طريق ترويجه وتسويقه للتعريف بدوره وفعالته، ونوضح هاتين الاستراتيجيتين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (26) الاستراتيجيتين التنافسيتين لمجمع صيدال

تميز يدركه المستهلك

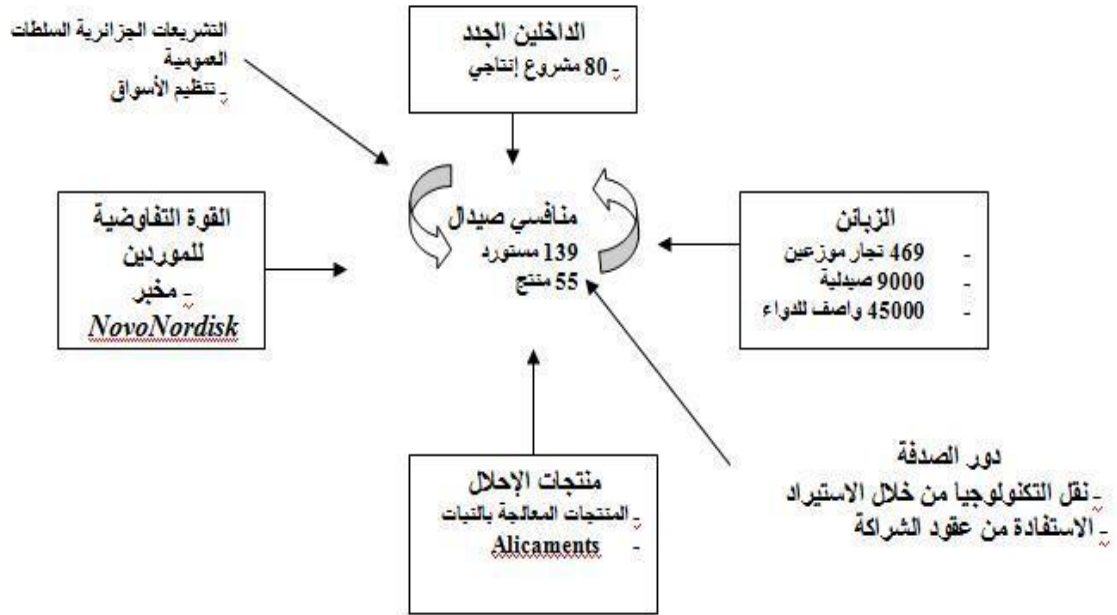
تكلفة أقل



المصدر: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد الصناعي "إستراتيجيات

التكامل العمودي في قطاع الصناعة دراسة حالة: مجمع صيدال" من إعداد الطالب فريك يحي 2011/2012

الشكل (27) القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال



المصدر : زكية مقري ، سامية لحول ، بالاعتماد على M. Porter, L'avantage

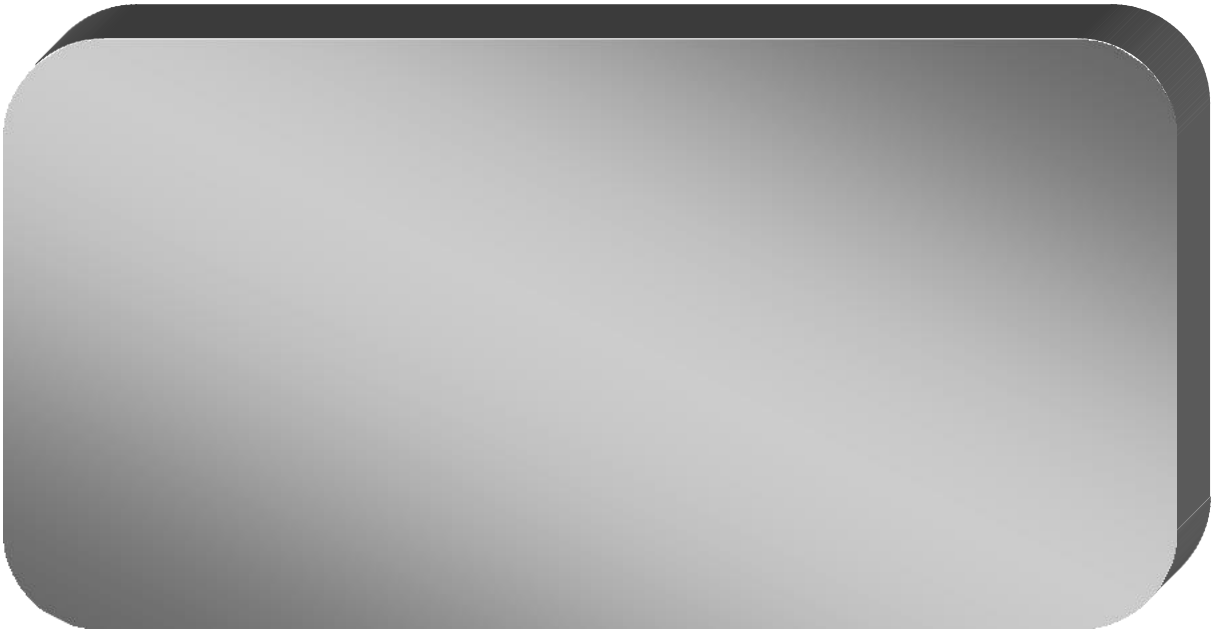
concurrentiel

Paris : Inter édition, P 15, 1986

خاتمة الفصل الرابع:

يعتبر مجمع صيدال اليوم من الرواد في ميدان إنتاج الأدوية على الصعيد الوطني، لما له من تجربة تفوق 41 سنة في إنتاج الأدوية، كما أنه يتمتع بموارد بشرية متخصصة وبشكل قطبا هاما للصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والعلمية للبحر الأبيض المتوسط. ويتركز نشاطه الرئيسي حول التسويق والدراسات التقنية والعلمية للمنتجات وذلك من أجل الحفاظ على موقعه وديمومته في السوق المحلي والدولي.

إن الانتاج والفعالية المحققة كانت نتيجة للتحكم الجيد في أنشطة التنظيم إلى جانب المتابعة والالتزام بالبرامج التي سطرها جعله يخرج بنتائج حسنة في ميدان الشراكة، وابتكار الادوية الجنيصة خاصة في ظل المعطيات الاقتصادية الجديدة وقدرته على التأقلم معها وحسن تسيير المجمع وفروعه ووحداته.



الخاتمة العامة:

تعتبر الصناعة الصيدلانية من أهم الصناعات العالمية التي تسعى أغلب الدول إلى تنميتها وترقيتها بشكل دائم فتظهر أهميتها باعتبارها ميدان نشاط إستراتيجي فهي سلعة مطلوبة أكثر في المجال الإقتصادي والإجتماعي ولا يمكن التخلي أو الإستغناء عنها خاصة في وقتنا الحاضر أين كثرة الأمراض وإستعصى وجود أدوية لعلاجها هذا من جهة ومن جهة أخرى تعتبر مصدر أساسي ومهم لتحقيق قيمة مضافة ومعتبرة على مستوى الدخل الوطني إما بالتصدير أو الاستثمار الأجنبي ومن هذا المنطلق نجد أن الكثير من الدول منها الدول السائرة في طريق النمو ويشمل هذا التخصيص دول شمال إفريقيا منها الجزائر التي تهدف إلى تنمية هذه الصناعة وتحاول جاهدة لتحسين قدرتها التنافسية في ظل المنافسة العالمية وإزالة قيود التجارة الخارجية وإتفاقيات المنظمات العالمية لحماية حقوق براءة الإختراع.

ومن أهم التحديات التي تقف في وجه الصناعة الصيدلانية هي ارتفاع حدة المنافسة و تنوع منابعها ، و التي تفرض على المؤسسة البحث عن استراتيجيات جديدة للتفوق عن المنافسين و تحقيق زيادة في المبيعات و كسب عدد أكبر من الزبائن من خلال استراتيجيات التي تعتمد إلى اتباعها من أجل ابتكارات تكنولوجية بإضافة إلى خطط استراتيجية هادفة تمنحها الاستمرارية والبقاء والديمومة في ظل النتائج المحققة لسنة 2014/2013 بعد انشاء مصانع جديدة لانتاج الادوية الجنيسة بالاضافة الى مجموع الشراكات والتحالفات الاستراتيجية التي يتبعها المجمع للبلوغ اعلى مراكز التقدم وتحقيق التميز والتنافس في ظل السوق الدولية.

النتائج:

ومن خلال بحثنا يمكن طرح بعض النتائج كالاتي:

✓ يعتبر الابتكار عاملا مهما في تحديد تنافسية المؤسسة الاقتصادية وبالاخص مجمع صيدال لأجل التمركز المحلي والدولي في صناعة المنتجات الصيدلانية ومنافسة المخابر الاجنبية.

✓ تعتبر صناعة الأدوية في الجزائر فنية، و هي تركز على صناعة الأدوية الجنيسة، من بين المؤسسات التي تنشط في هذا المجال مجمع صيدال في القطاع العام و في القطاع الخاص نجد حكمة للدواء، دار الدواء و لادفارما و غيرها.

- ✓ سمحت التكنولوجيا الحديثة بظهور وسائل ترويجية ابتكارية جديدة و متجددة ليظهر الإعلان الالكتروني الذي أخذ من مميزات الإعلان التقليدي و تجاوز مساوئه و استبداله ليكون أكثر قبولا.
- ✓ إكتساب ثقة الزبون وولائه من أهم عناصر وأسس الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الذي يكسبها قوة دفاعية تنافسية ضد منافسيها في السوق المحلي والدولي.
- ✓ أدى ظهور العولمة و التطور التكنولوجي إلى ظهور ما يسمى بالترويج الالكتروني عن طريق شبكة الانترنت و وضع مواقع خاصة للتعريف بالمؤسسة و منتجاتها.
- ✓ مجمع صيدال هو مؤسسة وطنية عمومية لصناعة الأدوية، وهو الرائد في السوق الجزائري للأدوية، حيث ينتج تشكيلة واسعة ومتنوعة من الأدوية، و يتخصص أساسا في إنتاج الأدوية الجنبية، الشيء الذي يجعل المجمع أكبر منتج جزائري.

الاقتراحات:

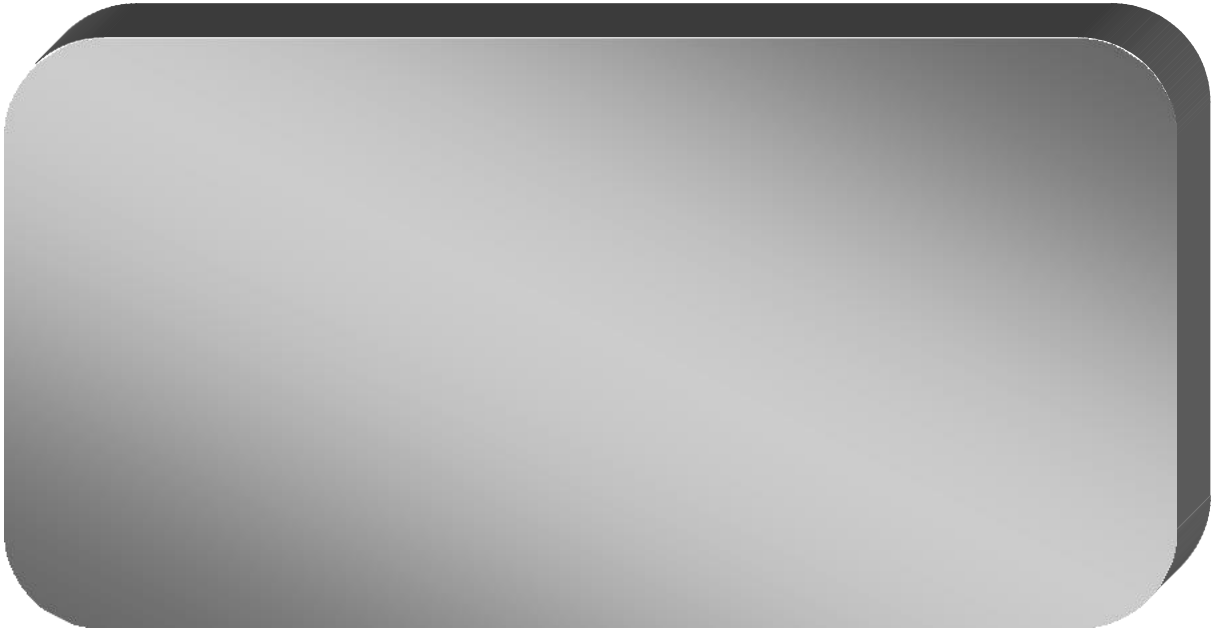
- ✓ توسيع وتقوية تجربة الإهتمام بتشكيل قاعدة صناعية تخدم الوحدات المحلية لرفع مستوى تغطية السوق المحلي من المنتجات الصيدلانية.
- ✓ ترقية المؤسسات المصغرة والمتوسطة وتدعيمها لتطوير القطاع الصناعي وتحويله نحو التصدير خاصة المنتجات الصيدلانية.
- ✓ النهوض بقطاع الصناعة الصيدلانية وتطويره بإعتبره قطاع حيوي وجعله بديل تنموي عن قطاع المحروقات.
- ✓ إنشاء عناقيد صناعية تعتمد على استراتيجيات البحث والتطوير التكنولوجي ، وتجمع بين كافة الوحدات الإنتاجية.
- ✓ تشجيع الإستثمار المحلي والتقليل والحد من واردات الأدوية لتغطية السوق المحلي وتحقيق الإكتفاء الذاتي.
- ✓ اتباع استراتيجية تسويقية إلكترونية، والتخصص في أدوية بعض الأمراض المزمنة، وإنتاج فروع جديدة لإنتاج الأنسولين بحلول 2016.
- ✓ إتباع سياسات إستراتيجية تعتمد على عنصر الإبداع والإبتكار لخلق مركز تنافسي للشركات المصدرة والرفع من التنمية الإقتصادية.

- ✓ عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول في حلبة الأسواق العالمية و قيادة السوق بالمنتجات الجديدة.
- ✓ الدعوة إلى الإندماج لتكوين شركات كبيرة وإنماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع شركة صيدال العمومية التي تسعى الحكومة جاهدة إلى تحويلها إلى أكبر عملاق منتج للدواء.
- ✓ الدعوة إلى تطبيق برنامج التأهيل والإبتكار للمؤسسات الصناعية.
- ✓ إعطاء الأولوية لدعم البحوث المطورة لإنتاج الدواء الجنييس بإستعمال التكنولوجيا المتطورة القائمة على الإبتكار والتخلي عن استيراده وإنتاجه محليا لإغراق السوق بكافة احتياجات المستهلك.
- ✓ تشجيع التكتلات والإندماجات مع الشركات الأجنبية وتوقيع إتفاقيات تدعم الصناعة وتساهم في تقويتها وتعزيزها.
- ✓ إتباع إستراتيجيات إبتكارية وتطويرها في مجال صناعة الدواء منها أمراض السكر مثل دواء RHMRB وأمراض القلب وإيجاد أدوية جديدة للأمراض الخطيرة والمستعصية مثل: مرض السرطان.
- ✓ تشجيع الأدمغة وتوفير المناخ الملائم ماديا ومعنويا للأفكار الإبتكارية والإبداعية.
- ✓ الإستفادة من خدمات المكاتب القانونية والإستشارية للمؤسسات من أجل السعي إلى التخصص في الإنتاج وتطويره.
- ✓ زرع وتوعية المستهلك بأهمية وفائدة الأدوية المصنعة محليا وإكتساب ثقتهم.
- ✓ إدراج تخصص "الصناعة الصيدلانية" في الجامعات وتشجيع التكوين والتعليم لتطوير هذا المجال.
- ✓ تشجيع تصدير المنتجات المحلية إلى الدول المجاورة وتكثيف مصداقيته ونذكر على سبيل المثال أن الجزائر وقعت اتفاقية تسويق المنتجات الصيدلانية قريبا نحو 13 دولة إفريقية.
- ✓ عمل ندوات وأبحاث طبية وفتح المجال للكفاءات من الخارج والاستفادة من خبراتهم.

آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن أن تكون بداية للأفكار ودراسات جديدة وليست ختاماً للموضوع فهو يضم عدة آفاق فعنوان الرسالة واسع وشامل ويمكن أن نستنتج لأول وهلة أنه يمكن دراسة تعزيز القدرة التنافسية في الشركات المصدرة إضافة إلى الابتكار ومدى تأثيره في المؤسسة الاقتصادية وبالأخص الشركة المصدرة ومحافظة على مركزها التنافسي وآفاق صيدال في مجال ابتكار المنتجات الدوائية الصيدلانية، ومنه يمكننا التوسع في معالجة المزايا التنافسية للصناعة الصيدلانية في الجزائر من خلال تطويرها الى شركة مصدرة منافسة واتباع استراتيجيات مستحدثة للابتكار المنتجات الصيدلانية وفقا للتكنولوجيا الحديثة والتراخيص المبرمة بالانتاج بالسيطرة على السوق المحلية والدولية وعليه نقترح الاشكاليات التالية:

- آفاق صيدال في ابتكار الادوية الجنيسة في ظل التطور التكنولوجي.
- إستراتيجيات تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز تنافسيتها في ظل إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- مامدى تأثير الإستثمار الأجنبي على تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- في ظل عصرنة المؤسسات الاقتصادية كيف يمكن لصيدال تعزيز قدرته التنافسية في السوق الدولي بناء على اوستراتيجيات ابتكار للأدوية الجنيسة.
- في ظل التكنولوجيا ومواكبة العصرنة التسيير الاستراتيجي وآثاره في تنمية تنافسية المؤسسة دوليا.



الكتب باللغة العربية:

1. نجم، عبود إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ط1 وائل للطباعة والنشر عمان الأردن 2003.
2. مدحت أبو النصر: "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل، مصر 2002.
3. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار" دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
4. مصطفى أحمد سيد نحو "قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية" "التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية"، الشركة العربية للتنمية الإدارية القاهرة جمهورية مصر العربية 2006.
5. بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1 الأردن 2011.
6. محمد الصريفي "الإدارة الرائدة" دار صفا للنشر والتوزيع عمان 2003.
7. الصرن، وعد (2001) "إدارة الإبداع والابتكار"، الطبعة الأولى دار رضا، دمشق
8. عبد الغفار عبد السلام (1981) "التفوق العقلي والابتكار" القاهرة دار النهضة العربية
9. الحسيني فلاح عدي (2000) "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن .
10. علي شريف: "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
11. نيجل كنج أندرسون: "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)"، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض 2004
11. عبوي، زيد منير " إدارة الإبداع والابتكار" ، عمان ،دار كنوز المعرفة ط1 2006.
12. خليل نبيل مرسى (1998) "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الإسكندرية للكتاب مصر
13. خليل ناصر (2009) "التجارة والتسويق الإلكتروني" الطبعة الأولى عمان دار أسامة للنشر والتوزيع

14. حماد طارق عبد العالي 2004 التجارة الإلكترونية كلية التجارة جامعة عين شمس
15. خليل نبيل مرسي "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" بيروت الدار الجامعية 1996
16. إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية"، الدار الجامعية مصر 2000.
17. أشرف فهمي خوخة، "استراتيجيات الدعاية و الحملات الإعلانية"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010.
18. بشير العلق، "أساسيات التسويق الدوائي"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007
19. بشير العلق، "أساسيات و تطبيقات الترويج الإلكتروني و التقليدي مدخل متكامل"، دار اليازوري العلمية للنشر و الترويج، عمان، الأردن، 2009
20. بشير العلق، "الإبداع و الابتكارية في الإعلان مدخل تطبيقي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
21. بشير العلق، "التسويق الصيدلاني"، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
22. بشير عباس العلق، علي محمد رابعة، "الترويج و الإعلان التجاري أسس، نظريات وتطبيقات -مدخل متكامل-"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
23. صالح ليري، "مدخل إلى العلاقات العامة"، دار حنين للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن 2005.
24. صلاح الشناوي، "الإدارة التسويقية الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1996.
25. طارق طه، "إدارة التسويق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2005.
26. طارق طه، "التسويق و التجارة الإلكترونية"، دار المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2006.

قائمة المراجع

27. طاهر محسن الغالبي، أحمد شاكر العسكري، "الإعلان مدخل تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 2005.
28. طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الأساسيات و التطبيق"، الطبعة السابعة، القاهرة، مصر 1997 .
29. عائشة مصطفى المنياوي، "سلوك المستهلك، المفاهيم و الاستراتيجيات"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر 1998.
30. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 2001.
31. على السلمي الإدارة المعاصرة مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر.
32. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب لطباعة، مصر 2001.
33. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
34. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
35. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
36. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994.
37. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
38. محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة 01 2003.
39. محمد موسى عثمان وآخرون، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003.
40. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000.

- 41.مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004 .
- 42.مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي.إنجليزي.عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1984.
- 43.ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 44.نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003 .
- 45.نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب مصر1998.

الرسائل الجامعية:

- 1- القريشي محمد "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية" مجلة علوم إنسانية الجنابي محمد حسين 2000 تحليل علاقة العمل مع الإبتكار رسالة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد.
- 2- سليمان محمد،"الإبتكار التسويقي وآثره على تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة ملبة لحضنة بالمسيلة 2006/2007.
- 3- الفياض محمود 1995 "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" رسالة الماجستير في الجامعة الأردنية.
- 4- يخضيه ،سملالي، وبلالي، أحمد(2004) "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية" ورقة عمل،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية،ورقلة الجزائر
- 5- هابي الجابي،صادق صرصور،أركان الشوبكي "إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة

- البكالوريوس إدارة أعمال ،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية -جامعة النجاح الوطنية- نابلس(2010 -2011) .
- 6- سامية لحول، "التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة 2008/2007.
- 7- قلال مريم" كيفية ترويج الأدوية في الجزائر دراسة حالة: مجمع صيدال في الجزائر" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير شعبة العلوم التجارية تخصص التسويق كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير 2014/2013 .
- 8- بوبعة عبد الوهاب "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس) " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2012/2011.
- 9- فرحات غول "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2005-2006.
- 10- بلمختار ياسين، "واقع الابتكار و تطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية" (حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 2007.
- 11- بن أعمارة نصر الدين ، دور و أثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية "دراسة حالة : مجمع صيدال" مذكرة ماجستير علوم اقتصادية فرع تسويق جامعة الجزائر سنة 2007.
- 12- بوشنافة الصادق الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية " حالة مجمع صيدال " أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر سنة 2007.

- 13- زغدار أحمد ، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، سنة 2005 .
- 14- عرقابي عادل ، هيكل الصناعة و الميزة التنافسية " دراسة حالة : مجمع صيداع لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة ، 2002-2009 "مذكرة ماجستير علوم اقتصادية اختصاص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2010.
- 15- مقدي أحمد ، النظام المحاسبي و الجبائي لمجمع الشركات " دراسة حالة : المجمع الصناعي صيدال " ، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية فرع التحليل الاقتصادي ، جامعة الجزائر سنة 2006.
- 16- فريك يحي "استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة دراسة حالة : مجمع صيدال " مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: الاقتصاد الصناعي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2011/2012.
- 17- وفاء صبحي صالح التميمي،"أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية"،دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية"،المجلد10،العدد الأول
- 18- تيقاوي العربي، "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من جهة نظر العاملين في منظمات الإتصالات الجزائرية"دراسة ميدانية تحليلية- جامعة أدرار، الجزائر.

المراجع باللغة الفرنسية:

1) "La compétitivité : Concepts, définitions et applications"
Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT),
Département d'Economie Rurale, Rue Hédi Karray, 2049 Ariana, Tunisie.

2) " Stratégies d'innovation et formes alternatives de compétitivité dans le contexte de l'ajustement : quelles perspectives pour les entreprises" maghrébines.

Abdelkader DJEFLAT

Professeur en Economie

CLERSE/TMC- Université deLille1 -Juin 2007

3) "Stratégie d'agglomération d'Entreprises Scientifiques et Technologiques "dans la filière

« Electricité-Electronique-Electroménager » en Algérie

Thèse de Doctorat Pour obtenir le grade de Docteur en Science de l'Information et de la Communication de l'Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III) Présentée et soutenue publiquement par Hayat KENDEL Mars 2007

La Globalisation des Leaders Pharmaceutiques,

www.industrie.gouv.fr/pdf/pharma.pdf/ Novembre 2007

- 4) Oliver Queneaux, «Les conseil de votre pharmacien en 200 question», édition Vecchi, Paris, 2008.
- 5) Oscar Guish et Lee Lauretta, « Planification pharmaceutique », édition OPU, Alger, 1984.
- 6) Richard .L ;Daft :organization theory and design ;westen publishing ;New Yourk ;USA1992 .
- 7) Guillermo Cortes Robles ,Management de l'innovation technologique et des connaissances :l'institut national polytechnique de toulouse,france2006
- 8) Philip Kotler et autres, « marketing management », Portion Education, 13^{ème} édition, France, 2009.
- 9) Philip Kotler, Bernard Dobois," marketing management", Person, 11^{ème} édition, Paris, France, 2003.
- 10) Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, « Marketing Management », 12^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris, 2006.
- 11) Philippe Mayer, « Dictionnaire: pratique de médicaments», édition Larousse, 1989.
- 12) Philippe Morele, La communication d'entreprise, Librairie Vuibert, 2^{ème} édition, paris, 2002.
- 13) Michael Porter , **L'Avantage Concurrentiel** , dunod , Paris ,1999 .
- 14) Michael Porter , **Choix stratégiques et concurrence** , édition ECONOMICA, 1982 .
- 15) Michael Porter , **La concurrence selon Porter**, Paris, Ed village mondial, 1999.
- 16) Michael Porter , **The competitive advantage of nations** , New York , free press , 1990.

- 17) Olivier Sautel , **Dé-Intégration Verticale et Théorie de la firme** ,
Thèse pour le Doctorat és sciences économiques , Université de Nice
– Sophia ANTIPOLIS , 2006 .
- 18) Kotler. P , et B. Dubois , **Management** , Paris , public Union édition
, 10éme édition , 2000.
- 19) Jean-Louis Levet , **L'Économie Industrielle en évolution** " Les faits
face aux théories" , Economica , Paris , 2004 .
- 20) Jean-Marie Chevalier , **L'Economie industrielle des stratégies
d'entreprises** , Montchrestien , PARIS, 2000.
- 21) Jean Pierre Angelier , **Economie industrielle -Eléments de
méthode** , OPU , Alger , 1993.
- 22) John Lipczynski ; John Wilson ; John Goddard , **Industrial
Organization -competition- strategy-police** , 2éme edition , Pearson
Education , Paris , 2005 .
- 23) Karine Chapelle , **Économie industrielle** , Edition Vuibert , Paris
France 2008.
- 24) Jean Jacques Lambin, « le marketing stratégique science edition » pari
France,2eme edition,Alger,1993
- 25) K. Huynh , D.Besancenot , **Economie Industrielle** , Bréal , Paris ,
2004 .
- 26) Kim Warren , **Competitive Strategy Dynamics** , John Wiley &
Sons Ltd , England , 2002 .
- 27) Jean LACHMANN : "le financement des stratégies de
l'innovation",economica,paris 1993.
- 28) sidal : nos performances au services de la santé,science et santé
édition ,octobre 2006
- 29) Bernard l'entreprise et la recherche ,collection la vie de l'entreprise
dunod,paris.

التقارير :

- 1- تقارير التسيير لمجمع صيدال 2013.
- 2- Rapport2013
- 3- منشورات المجمع الصناعي صيدال 2013/2012.
- 4- تقارير السنة المالية 2013.

- 5- Bilans Comptables Saidal 2013
6- Rapport du Conseil D'Administration 2013
7- Bulletin Interne n°11- octobre 2014
8- تقارير صيدال المالية والمحاسبية 2013.
9- وثائق مديرية التسويق و الإعلام الطبي.
10- منشورات صيدال 2012.
11- نجاري جيلالي، ملتقى وطني حول تنمية الصناعة الدوائية من خلال مؤسسة صيدال، شرشال 1999.
12- وثائق المؤسسة، مديرية التسويق والإعلام الطبي.
13- تقارير صيدال للتسيير المالي 2013-2014.
14- Bulletin interne Saidal N°08-Juin 2014
15- 2013-2014 plan comptabilité

مقالات وأوراق العمل ومواقع الانترنت:

- مجمع صيدال يطمح إلى تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة
www.elmoudjahid.com/ar/actualites
- بوقلقول الهادي، سوامس رضوان: "إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والإبتكار في المؤسسة"، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة ، الجزائر من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004
- التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية التنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء لطالبة لحول سامية
www.shatharat.net
- الملتقى العربي الأول "إنطلاق صناعة الدواء بالوطن العربي نحو العالمية لمواجهة تحديات إتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) تحت رعاية معالي الأستاذ الدكتور حاتم الجبلي وزير الصحة شمر الشيخ- جمهورية مصر العربية 21-22 فبراير 2010.
- www.arado.org.eg/homepage/ActDetail.aspx
- www.saidalgroup.dz consulté le 31/12/2015 à 10h26
- [http:// www .annabaa.org/-](http://www.annabaa.org/)
- <http://www.mmsec/ar/m3-Files/creative-est.htm>
- <http://www.reefnet.gov.sy/>
- <http://WWW.Competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph> تاريخ التصفح: 2015/10/24
- <http://www.imd.org/wcc/wcy-world-competitiveness-yearbook>
- <http://www.arab-api.org/ar/>

- <http://www.doingbusiness.org/reports2014>
- <http://www.imd.org/wcc/wcy-world-competitiveness-yearbook>
- موقع مجلة توصيل العالم العربي مقالة 5-7 مارس 2012 الدوحة.
- <http://www.mawhibatest.org>
- www.saidalgroup.dz, consulté le 15/09/2013 à 15h25
Groupe Saidal, "Plan stratégique à long terme 2002-2011", Mai 2002
- www.caci.dz/fileadmin/template/recueil/word/D_cret_ex_cutif_92-284.doc, consulté le 20/05/2012 à 19h13.
- www.gsk.fr/.../fiche.../medicament/pdf/medicaments_generiques.pdf, consulté le 09/04/2013 à 14h20.
- <http://ar.wikipedia.org/wiki/>, consulté le 30/05/2013 à 10h26
- <http://ar.wikipedia.org/wiki/>, consulté le 12/12/2012 à 17h35.
- جريدة الفجر يوم 16 ماي 2015 على الساعة 14:30 بقلم ت.راضة.
- <http://www.al-fadjr.com/ar>
<http://fibladi.dz/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1/%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7>

المخلص:

إن خصوصيات الاقتصاد الحديث سمحت للعولمة أن تفرض فلسفتها على بيئة الأعمال الاقتصادية إذا أصبح التنافس ظاهر حتى ما بين أطراف البيئة بما فيهم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت ملزمة بالبحث عن طرق وأساليب إبداعية حديثة تتوافق والتقدم التكنولوجي وتقنيات التجارة الإلكترونية من أجل السيطرة على البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي كسب مزايا تنافسية بعد وضع مجمل الاستراتيجيات اللازمة التي تتوافق والسوق الدولي لهذا الغرض قمنا بتقديم دراسة حول موضوع استراتيجيات الإبداع والابتكار التكنولوجي مع إيجاد طرق وأساليب أخرى تتوافق والتجارة الإلكترونية كوسيط للتمييز وضمان التنافس الدولي من خلال مؤسسة اقتصادية جزائرية تهتم بصناعة الدواء والسعي نحو تدعيم المزايا التنافسية والفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال الدولية.

الكلمات مفتاحية: الابتكار التكنولوجي، الميزة التنافسية، المنتج، العملاء، البيئة .

Résumé

Les particularités de l'économie moderne de la mondialisation autorisés à imposer de sa philosophie sur l'environnement des affaires économiques

si la concurrence est devenue évidente, même entre les parties à l'environnement, notamment les institutions économiques qui sont devenus l'obligation de rechercher façons pour les méthodes modernes et innovantes sont les technologies de progrès et de commerce électronique compatibles et technologiques pour le contrôle de l'environnement interne et externe et ainsi obtenir un avantage concurrentiel global après avoir placé les stratégies nécessaires qui sont compatibles et le marché international à cette fin, nous présentons une étude sur le thème des stratégies d'innovation et l'innovation technologique à trouver d'autres moyens et méthodes en ligne et le commerce électronique en tant que médiateur de la discrimination et d'assurer la concurrence internationale par l'institution économique algérienne concerné avec l'industrie pharmaceutique et la poursuite du renforcement des avantages compétitifs et de gagner sur les autres concurrents et atteindre le succès, la survie et la croissance monde des affaires internationales.

Les mots clés: L'innovation Technologique , Avantage Concurrentiel, Produits, Clients, L'environnement.

ABSTRACT

The features of modern economies of Globalisation allowed impose its philosophy on Economic Affairs Environment in the competition has become evident even between the parties to the environment, including economic institutions that have become the obligation to seek ways for modern and innovative methods are the technologies progress and compatible electronic commerce and technology for control the internal and external environment and thus obtain a competitive advantage overall after placing the necessary strategies that are compatible and the international market for this purpose, we present a study on innovation strategies and technological innovation find other means and methods of online and e-commerce as a mediator of discrimination and to ensure the international competition by the Algerian economic institution concerned with the pharmaceutical industry and the further strengthening competitive advantages and win in other competitors and achieve success, survival and growth of international business world.

Keywords: Technological innovation, Compétitive Advantage, Product, Customers, Environment.
