



جامعة "زيان عاشور" الجلفة (الجزائر)  
Ziane Achour University of Djelfa (Algeria)



كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
Faculty of Economics, Commercial and Management  
Sciences

قسم: العلوم الاقتصادية  
Departement of: economic science

دور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مجمع صيدال

متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الطالب:  
قيجار فتحي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .. - .. - .... ، أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الدكتور بورقبة قويدر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
الدكتور بوشمال عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
الدكتور قصري عادل	أستاذ محاضر أ	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2022 - 2023





جامعة "زيان عاشور" الجلفة (الجزائر)  
Ziane Achour University of Djelfa (Algeria)



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
Faculty of Economics, Commercial and Management  
Sciences

قسم: العلوم الاقتصادية  
Departement of: economic science

دور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مجمع صيدال

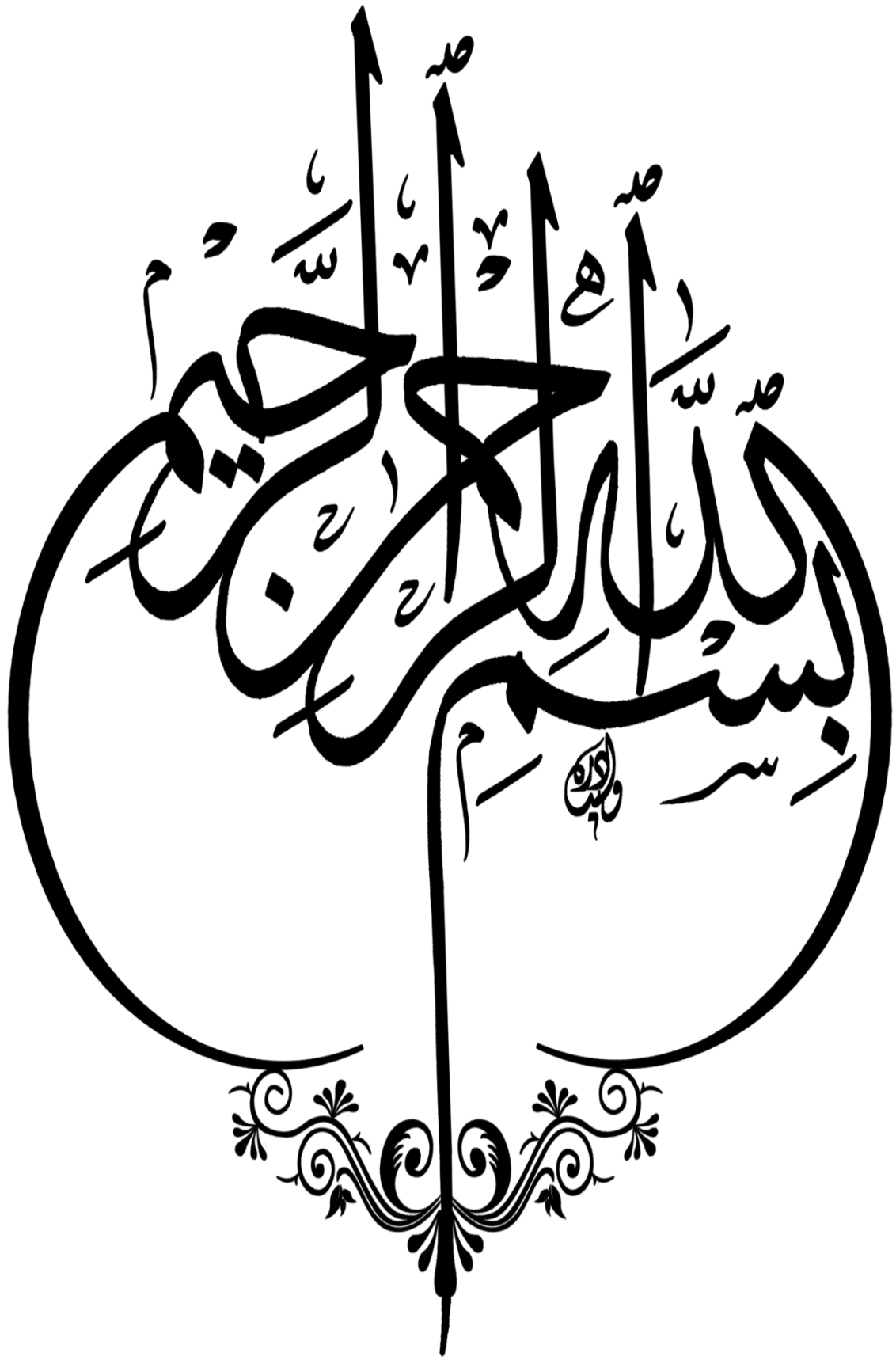
متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الطالب:  
قيجار فتحي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .. - .. - .... ، أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الدكتور بورقية قويدر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	الدكتور بوشمال عبد الرحمان
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	الدكتور قصري عادل

الموسم الجامعي: 2022 - 2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر لله أولاً، وأنه من الوفاء أن يرد الفضل لأصحابه، فأجزل الشكر  
و أوفره

الى الأستاذ الدكتور بوشمال عبد الرحمان

على قبوله الاشراف على هذه المذكرة رغم انشغالاته الكبيرة، وعلى  
ما قدمه لنا من توجيهات قيمة سواء من ناحية المنهجية أو من ناحية  
المضمون العلمي، ولأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على تفضلهم  
بمناقشة المذكرة

كما أقدم الشكر و التقدير لكل من قدم لنا يد المساعدة، أثناء انجاز  
هذا العمل



# إلى أمي

## إلى أبي حفظه الله

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي، التي  
أنارت دربي بنصائحها وكانت بحرا حافيا يجري بفيض الحب،  
والبسمة التي من زينتك حياتي بضياء البدر، و شموخ الفرخ، التي من  
منحتني القوة و العزيمة، لمواصلة الدرب، وكانت سببا في مواصلة  
دراستي التي من علمتني الصبر والاجتهاد، التي الغالية على قلبي

أمي



## مخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين البحث والتطوير والمزايا التنافسية على حد سواء وإنتاج مدى تأثير كل عنصر على العنصر الآخر. لإختبار مدى صحة فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلة البحث ، إستندت الدراسة الى نهج وصفي تحليلي ،كان مناسباً وفقاً لطبيعة الموضوع المعالج . بناءاً على البيانات التي تم جمعها ، أحد أهم النتائج هو تأثير البحث والتطوير على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

يساعد البحث والتطوير الشركة على تنمية حصتها في السوق وأرباحها ، إن شرط وجود إدارة للبحث والتطوير في أي مؤسسة وتفعيل هذه الوظيفة هما من أهم التوصيات.الأول هو التأكد من أن كل موظف في الشركة يفهم مفهوم البحث والتطوير وجعله فريداً من أجل الحصول على ميزة تنافسية .

الكلمات الرئيسية :

البحث والتطوير ، الميزة التنافسية، المنافسة، الصناعة الدوائية ، مجمع صيدال

## Abstract

The study aims to determine the relationship between both of Research development (R&D) and competitive advantages in aim to understand the impact of each element on the other . To ensure the validity of our hypotheses and answering the research ' questions the study was based on analytical descriptive approach, This was suitable for the nature of the subject.

Based on the collected data and results from our field study, we come out with an important result the R&D has a significant impact on the quality of services provided to customer.

Research and Development help company growth in both of its market share and earnings. While the requirement of having R&D department and activate this function are two of the most crucial recommendations. The first is to ensure that every employee of the company understands the concept of of Research and Development and to make it unique in order to obtain competitive advantage.

key words : Research and Development , competitive advantage , Competition , pharmaceutical Industry , SAIDAL Complex



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداءات
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري البحث والتطوير	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية البحث والتطوير
3	المطلب الأول: المدخل تاريخي لنشاط البحث والتطوير
4	المطلب الثاني: مفهوم و بعض المصطلحات متعلقة بالبحث والتطوير
8	المطلب الثالث: مصطلحات ذات علاقة بالبحث والتطوير

11	المبحث الثاني: أساسيات حول البحث والتطوير
11	المطلب الأول : أهمية البحث والتطوير
12	المطلب الثاني: اهداف البحث والتطوير
14	المطلب الثالث : خصائص أنشطة البحث والتطوير
15	المبحث الثالث: مميزات البحث والتطوير
15	المطلب الأول: أولويات البحث والتطوير
18	المطلب الثاني: السياسات المنتهجة في عملية البحث والتطوير
20	المطلب الثالث: مستويات البحث والتطوير
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الميزة التنافسية
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
25	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية
29	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية
31	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
34	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

34	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
35	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: عوامل الميزة التنافسية
38	المبحث الثالث: دور البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية
38	المطلب الأول: أبعاد وتصنيف الميزة التنافسية
41	المطلب الثاني : العلاقة بين البحث والتطوير والتغيير التكنولوجي
46	المطلب الثالث: أثر البحث والتطوير على الميزة التنافسية
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: لمحة تعريفية عن مؤسسة محل الدراسة (مجمع صيدال)
51	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة وأهدافها
52	المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة وأهدافها
53	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
55	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
55	المطلب الأول : منهج الدراسة

55	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
56	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
58	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشته
58	المطلب الأول: عرض نتائج عامة لدراسة
62	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة واختبار
67	خلاصة الفصل
69	خاتمة
71	قائمة المراجع
	الملاحق



# قائمة الجداول



صفحة	عنوان	رقم
29 - 28	مفهوم الميزة التنافسية	01
41	المصادر النهائية للميزة التنافسية	02
58	توزيع العينة حسب الجنس	03
59	التوزيع حسب المؤهل العلمي	04
60	التوزيع حسب الأقدمية	05
61	التوزيع حسب المركز الوظيفي	06
63	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وللانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول البحث و التطوير	07
64	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وللانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية	08
66	العلاقة الارتباطية بين البحث والتطوير الميزة التنافسية	09



# قائمة الأشكال



صفحة	عنوان	رقم
07	التنظيم الوظيفي	01
08	التنظيم حسب المشاريع	02
45	يوضح علاقة البحث والتطوير بالميزة التنافسية	03
54	الهيكل التنظيمي	04
58	توزيع العينة حسب الجنس	05
59	التوزيع حسب المؤهل العلمي	06
60	التوزيع حسب الأقدمية	07
61	التوزيع حسب المركز الوظيفي	08



# مقدمة



بتحرير التجارة الخارجية و دخول المنتجات الأجنبية واجهت المؤسسات منافسة حادة في الأسواق الوطنية و بالتالي فإن أرادت الاستمرار و البقاء عليها أن تعمل على تحسين قدراتها التنافسية ، و ذلك من خلال وضع إستراتيجية تسمح لها بإنتاج سلع ذات جودة و بتكلفة مناسبة للسوق المستهدفة ، و كذلك تطوير قدرات مواردها البشرية للوصول إلى تجديد و تطوير المنتجات ، ولتحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسة أن تهتم بوظيفة البحث و التطوير والاعتماد عليها كإستراتيجية لمواجهة المنافسة لأن التقدم السريع في عامل الأعمال يعتبر تحديا بالنسبة للمؤسسة أكثر منه فرص و هذا ما يجعل الميزة التنافسية كثيرة التآكل ، و تنمية أي إقتصاد يتوقف على المكانة التي يحتلها البحث والتطوير في الأنشطة التي تمارسها مختلف القطاعات المكونة للمجتمع ، لهذا يتعني على كل إستراتيجية تنمية الارتكاز على البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لبناء إقتصاد تنافسي قوي .

أصبح بقاء المؤسسات الاقتصادية ونجاحها في ظل تنامي التحديات الاقتصادية والتكنولوجية التي تفرضها العولمة على الصعيدين الدولي والمحلي مرتبط بشكل أساسي بدرجة قدرة على المنافسة الواردة من البيئتين الداخلية والخارجية، بغرض التمكن من زيادة حصصها السوقية داخل البلد وخارجه وفي نفس الوقت تعظيم أرباحها، غير أن القدرة التنافسية تتوقف بدورها على الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في مجال البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة أو محسنة تسمح للمستهلكين بإشباع حاجاتهم بطريقة أفضل من المنتجات المطروحة من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة و تسمح بالتكيف مع المتغيرات الجديدة، أو من أجل الوصول إلى صيغ للإنتاج تسمح بتخفيض التكاليف، وهو ما يكسب المنتج ميزة سعرية تؤهله للمنافسة، ومن أجل التفصيل أكثر في كيفية تأثير عملية البحث والتطوير في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ننطلق في هذه الدراسة من الإشكالية التالية

### كيف يؤثر البحث لتطوير على الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الاسئلة والفرضيات التالية :

## الأسئلة الفرعية

- ما هي أهمية البحث و التطوير في المؤسسة ؟
- ما هو دور البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية؟

وبناء على على الأسئلة تم وضع الفرضيات التالية

## الفرضيات

- المؤسسة بحاجة الى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرار
- يؤدي البحث و التطوير الى تعزيز الميزة التنافسية

### 1. أهمية الدراسة

إن أهمية دراستنا هذه تكمن في أنها تعطينا نظرة عامة عن الوضعية البحث و التطوير في مؤسسة محل الدراسة وهذا بالتركيز طبعا على الميزة التنافسية التي شهدتها وهي المتغيرات المعنية بالدراسة، وأيضا لما لهذه المتغيرات وكذلك الأهمية البالغة التي أصبح يحتلها نشاط البحث و التطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، مما يكسبها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة ويضمن لها البقاء في السوق والحصول على حصة سوقية أبر من منافسة في نفس المجال الذي تنشط فيه.

### 2. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إجمالاً للوصول الى الأهداف التالية :

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في معرفة نوعية العلاقة الموجودة ما بين كل من البحث والتطوير والميزة التنافسية ، الاستنتاج مدى التأثير الذي تحدثه كل متغيرة على المتغيرة الأخرى

### 3. دوافع اختيار البحث:

- محاولة تشخيص مدى أثر البحث والتطوير على الميزة التنافسية في المؤسسة .
- الموضوع يتماشى ويتناسب مع التخصص الذي درسناه، بالإضافة الى تشجيع المشرف على هذا الاختيار ودعمه للخوض فيه.

• سلاسة الموضوع وهذا ما يساعدنا على أخذ المعلومات المطلوبة أثناء الدراسة والبحث

• الرغبة وحب الاستطلاع للتعرف على الجديد خاصة فيما يتعلق الميزة التنافسية

#### 4. المنهج المتبع:

يجب أن يتوافق المنهج المستخدم مع نوع الدراسة، لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا فيه أسلوب التحليل من خلال تحليل المعطيات اعتمادا على رسم البيانات، والجداول الإحصائية

#### 5. حدود الدراسة :

لقد قمنا بوضع الحدود والتي كانت على الشكل التالي:

#### حدود موضوعية:

تعلق بمفاهيم البحث و التطوير، إضافة إلى المفاهيم الميزة التنافسية .

#### حدود مكانية وزمانية :

ما الجانب الزمني للبحث فهو محدد بالفقرة (25-04-2023 الى 25-05-2023) قصد الإلمام بمختلف احصائيات الدراسة في مجمع الصيدال

#### 6. الدراسات السابقة

" حمزة بن الزين" تحت عنوان دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة، فرع العلوم الاقتصادية، ورقة ، 2017 - 2018 تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة واقع نشاط البحث والتطوير في المؤسسات البترولية والدور الذي يلعبه في تطوير نشاط هذه المؤسسات عبر اجراء تشخيص وتقييم لمدخلات ومخرجات هذا النظام وذلك من خلال مايلي:

✓ دراسة وتقييم نشاط البحث والتقييم في المؤسسات البترولية.

✓ محاولة الكشف عن الكيفية الذي يقوم بها نشاط البحث والتطوير في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات.

✓ مدى اعتماد المؤسسات البترولية الوطنية على وظيفة البحث والتطوير في تطوير نشاطها،

✓ ابراز وتوصيل المفاهيم النظرية المتعلقة بالبحث والتطوير وكذلك الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

✓ ان عملية البحث والتطوير تعتبر أحد أهم الوسائل لتطوير وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة  
البنزولية،

✓ ان عملية البحث والتطوير تساهم بالأساس في تعزيز القدرة التكنولوجية للمؤسسة،

✓ يجب توفير المكنات اللازمة من مراكز بحث ومعاهد متخصصة من أجل تفعيل نشاط  
البحث والتطوير،

حجاج عبد الرؤوف ، تحت عنوان: "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور  
الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة حالة في شركة روائح الورود لصناعة العطور الوادي"،  
رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت بسكيكدة 55، سنة 2006 -  
2007

وهدف من الدراسة تحديد الميزة التنافسية وأنواعها، كذا محاولة تحديد مصادرها الداخلية والخارجية،

محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال

الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة اقل

سملاي يحضية، وهي بعنوان: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003 .

تهدف الدراسة الى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل

الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة للميزة

التنافسية، ومن أبرز النتائج المتوصل اليها

✓ الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، يعكس وضعا تنافسيا جيدا ومستمرا للمؤسسة الاقتصادية

اتجاه منافسيها، حيث تسعى إلى تحقيقها من خلال التميز في الجودة، والكفاءة، والمعرفة؛

- ✓ تعتبر الموارد البشرية والكفاءات موردا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية المستدامة، بالنظر إلى مساهمتها في خلق القيمة وكونها نادرة وغير قابلة للتقليد أو للتبديل؛
- ✓ يهدف التسيير الاستراتيجي إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات، والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسي أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

### عقيد سيف الدين ، البحث و التطوير و الإبداع التقني في المؤسسات (دراسة حالة شركة

سورالشنين سونطراك) ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، 2014 – 2015 ، و جاءت أهم النتائج بأن مساهمة الدولة في بناء مراكز البحث العلمي و التطبيقي في كل القطاعات سوف يؤدي إلى رفع مستوى الانتاج و الخدمات المقدمة إلى الأحسن بإضافة إلى تقليل التكاليف المخصصة لهذه الوظيفة داخل المؤسسات التي لا تجعل أرباب العمل يهتمونها في أداء نشاطاتهم

دراسة سمية بروبي دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس "سطيف" 2011 ، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الابتكار في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات تمكنها من البقاء في السوق لذلك دعمت الدراسة تشخيص واقع الإبداع والابتكار في مؤسسة مامي للمشروعات وأهميته في تحسين قدرات التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أنه على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الابتكار كأحد أهم مداخل تعزيز قدرات التنافسية خاصة في ظل الظروف الراهنة. و تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في دراسة مصدر من مصادر الإبداع والابتكار ألا وهو البحث والتطوير ودوره في تعزيز الميزة التنافسية.

### 7. صعوبات الدراسة

واجهت مشاكل وصعوبات عديدة في إطار إعدادنا لهذا البحث، منها مايتعلق بالإطار النظري ومنها مايتعلق بالإطار التطبيقي نذكر منها:

- ✓ رفض العديد من المؤسسات تزويدنا بالمعلومات اللازمة بداعي أنها معلومات سرية.

- ✓ قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت نموذج مغلف البيانات.
- ✓ قلة الدراسات السابقة التي تجمع المتغيرين مع بعضهم البعض.



الفصل الأول: الاطار

النظري البحث والتطوير

### تمهيد

في ظل اشتداد المنافسة و تزايد التحديات الاقليمية و الدولية تجد المؤسسات نفسها تبحث عن الحلول الملائمة لمواكبة التغيرات الديناميكية والاستراتيجية في مجال العلم والتكنولوجيا للحفاظ على حصصها السوقية التي تضمن بقاءها واستمراريتها، و تعظيم أرباحها وتنمي قدراتها التنافسية بما يسمح لها من تحقيق مكانة اقتصادية جيدة ضمن الأسواق المحلية والدولية

وتعتبر أي استراتيجية خيارا هاما لتحقيق كل ذلك، حيث أن الرؤية المستقبلية الواضحة توفر المرونة الكافية والقدرة على الاستجابة لمختلف التغيرات المتسارعة التي تفرضها البيئة التنافسية، وتعتبر استراتيجية البحث والتطوير التي ترتبط باستمرارية التجديد من أهم الاستراتيجيات التي تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار وخلق التكنولوجيات الجديدة الكفيلة بتحسين أداء المؤسسة وتحقيق الجودة الشاملة للمنتجات بأسعار تنافسية تعظم أرباحها وتنمي قدراتها التنافسية

## الفصل الأول: الاطار النظري البحث والتطوير

### المبحث الأول: ماهية البحث والتطوير

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

### المطلب الأول: المدخل تاريخي لنشاط البحث والتطوير

ان هناك تاريخ طويل لعمليات البحث والتطوير ويمكن القول بأن عملية البحث التطوير قد جرت ممارستها لأكثر من قرن كامل حتى الآن لم يظهر بند مخصص لنفقات البحث والتطوير في التقارير السنوية للمؤسسات سوى مؤخرًا، لهذا السبب فان أي تعديلات لأنشطة البحث والتطوير في العشرينات والثلاثينيات تصبح سطحية وناقصة حيث تعتمد على مصادر مبعثرة ومتفرقة<sup>1</sup>. ومع الوقت تطورات إدارة المؤسسات الصناعية الى الحد الذي اكتشف فيه الحاجة المستمرة الى دراسة منتج التنظيم أو ما أصبح معروفًا بإسم البحوث والتطوير<sup>2</sup>.

الكفاءة في الربع الثالث من القرن العشرين كانت المعارف الخاصة بعلم نفس و سوسولوجية الابتكار قد تطورت و تبلورت بحيث أصبح لجميع العاملين على مختلف تخصصاتهم إمكانية المساهمة كأفراد وكفرق عمل في مسارات التطوير والابتكار، وهو الأمر الذي أدى الى احداث طفرات وظهور ما يعرف بإدارة الابتكار.

واليوم خاصة في كل المؤسسات الصناعية الكبرى وكذلك المتوسطة والصغيرة، رسخ البحث و التطوير كأحد المحاور الأساسية في النشاط المؤسسي بلا جدال وقد مرت أهمية البحث والتطوير داخل هذه المؤسسات بعدة مراحل أو أجيال نذكر من بينها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. كريستوف فون براون، حرب الابداع (فن الادارة بالأفكار)، ترجمة اصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة

مصر، 2000 ، ص 42

<sup>2</sup>

<https://www.google.com/search?q=HTM%2F.ahram%2Ffacps%2Feg.org.ahram.w&oq=HTM%2F.ahramd=c>

تاريخ الاطلاع 2023 /07 /11

<sup>3</sup>- كريستوف فون براون، مرجع سبق ذكره، ص 121

### 1. الجيل الأول في البحث والتطوير

هنا كان البحث والتطوير وأدواته معزولين في إدارة المؤسسة في هذا الوضع يكون عالم الأعمال منفصلا و بعيدا عن عالم البحث والتطوير، حيث يعتبر كل منهما مستقل بذاته وتتنحصر أهمية البحث والتطوير في تقرير تكنولوجيا المستقبل بينما تقوم إدارة المؤسسة بإتخاذ القرارات في كل الأمور الأخرى.

### 2. الجيل الثاني من البحث والتطوير

يوجد على الأقل بعض التفاعل بين البحث والتطوير من جهة وإدارة المؤسسة من جهة أخرى إن التوجه الاستراتيجي هنا للبحث والتطوير يعتبر مجرد مكون جزئي لقطاع من قطاعات معينة من نشاط المؤسسة ومن هنا لا يوجد إدماج كلي للبحث والتطوير في جهاز المؤسسة ككل.

### 3. الجيل الثالث من البحث والتطوير

تغيرت أهمية هذا النشاط فأصبحت جزءا أساسيا ومحوريا في الإطار الكلي للمؤسسة وبهذا المعنى أصبح البحث والتطوير كنشاط موازيا لباقي أنشطة المؤسسة تتفاعل فيما بينها لاتخاذ القرارات المناسبة وتبادل الرأي والتصورات حول ما ينبغي عمله في كل موقف وكيف يتم ذلك ومتى.

### المطلب الثاني: مفهوم و بعض المصطلحات متعلقة بالبحث والتطوير

كلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها و مؤشرات تقييمها صعبة التحديد و نتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال والتنقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث و التطوير<sup>1</sup>.

### أولا: البحث

<sup>1</sup>- محمد العربي ساكر، ريس عبد الحق، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مداخلة في ملتقى دولي، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البلية، ص 7

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

يمكن تقسيم عملية البحث الى العناصر التالية<sup>1</sup>:

**البحث الأساسي**: يتمثل في "الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص.

وهنا يتم تقييم نوعية المعرفة والاهتمام من قبل المجتمع العلمي **البحث التطبيقي**: يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها.

### ثانيا: التطوير

يتعلق هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية<sup>2</sup>:  
التجارب و النماذج المنجزة من قبل الباحثين.

✓ فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.

✓ الصيغ، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

ويعد التطوير نتاجا لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرأة مهما تكن الأهمية، الاستعمال أو الشكل.

ويمكن قياس أثر عملية البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات و طرائق الإنتاج.

أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماما.

### العلاقة الموجودة بين وظيفتي البحث و التطوير:

<sup>1</sup> - محمد العربي ساكر، مرجع سبق ذكره، ص 7

<sup>2</sup> - عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركة صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص ص 102 . 103

## الفصل الأول: الاطار النظري البحث والتطوير

يقصد بهما كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج و منتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية. تباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات " مخابر البحث العلمي داخل المؤسسات الجامعية "، أو في مراكز البحث التطبيقي " مراكز البحث مثل مركز البحث العلمي للمناطق الجافة CRSTRA لولاية بسكرة، أو في المؤسسات الصناعية " مختلف المؤسسات المزولة لأي نشاط صناعي، مثل مؤسسات الأجر، الأنايب... الخ دون اعتبار خاص لحجمها .

### تنظيم وظيفة البحث و التطوير

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج و كذلك المعلومات الناتجة عن العلم و التكنولوجيا المتاحة. وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث و التطوير، و يقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث و التطوير يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة، و يمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم وظيفة البحث و التطوير يمكن صياغتها فيما يلي<sup>1</sup>:

---

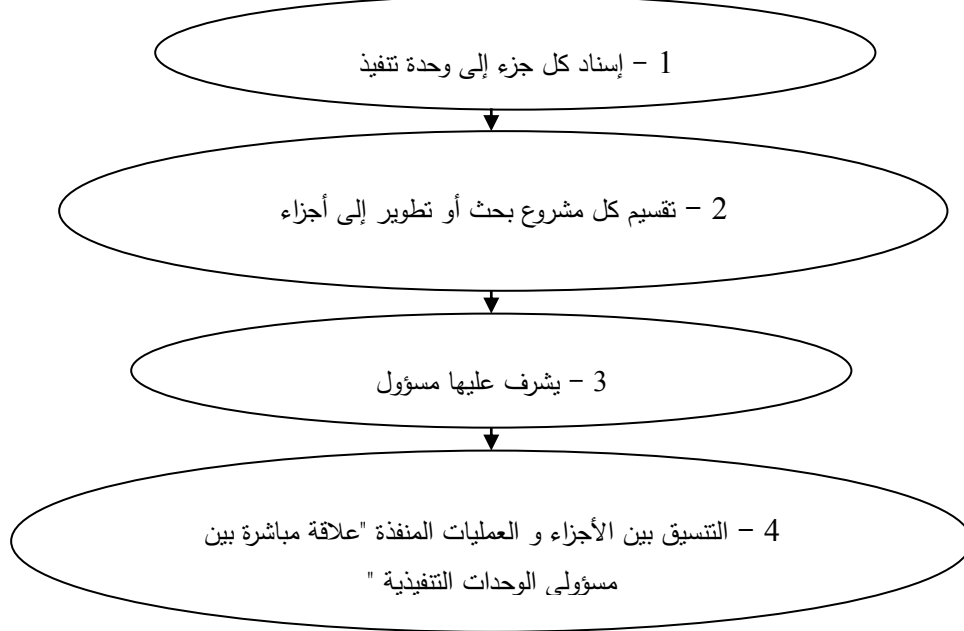
<sup>1</sup>- محمد العربي ساكر، رابيس عبد الحق، مرجع سابق، ص 9

## الفصل الأول: الاطار النظري البحث والتطوير

أ- التنظيم الوظيفي:

يمكن إختصار مفهوم التنظيم الوظيفي في الشكل التالي:

### الشكل رقم " 1 " : التنظيم الوظيفي



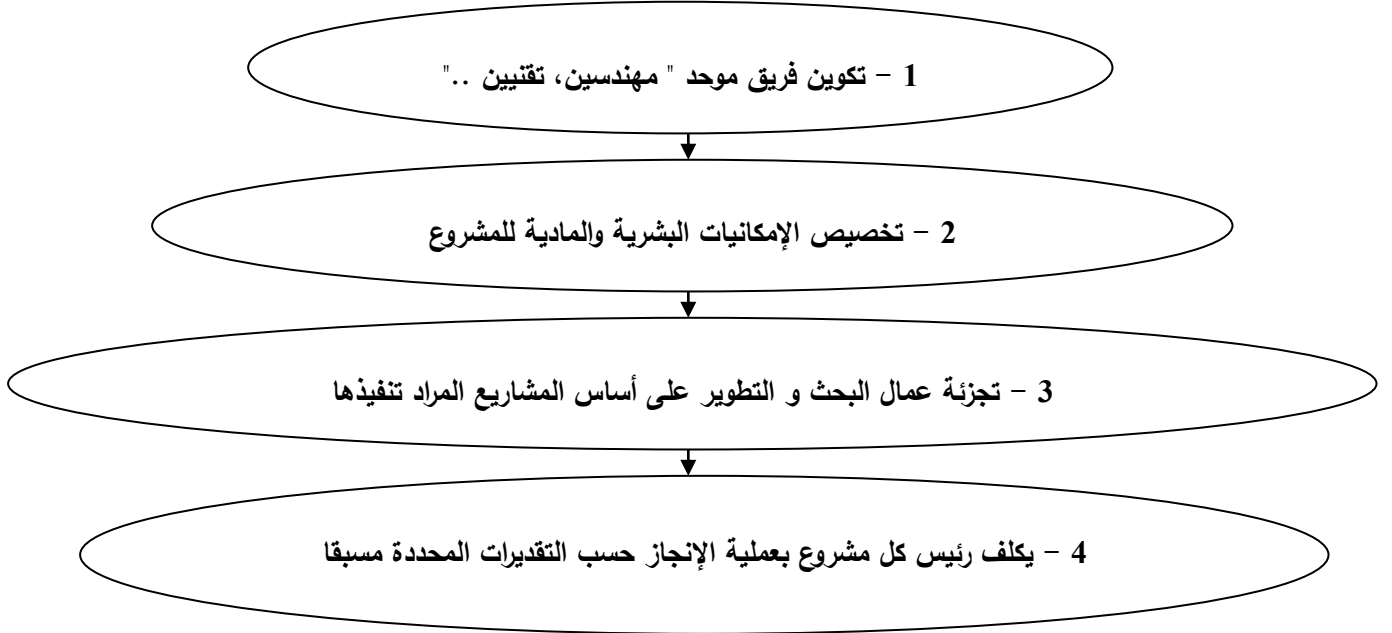
المصدر : محمد العربي ساكر، راييس عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص 9

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

### ب- التنظيم حسب المشاريع:

يمكن إختصار مفهوم التنظيم حسب المشاريع في الشكل التالي:

#### الشكل رقم " 2 ": التنظيم حسب المشاريع



المصدر: محمد العربي ساكر، رابيس عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص 9

### المطلب الثالث: مصطلحات ذات علاقة بالبحث والتطوير

#### أولاً: الابتكار التكنولوجي<sup>1</sup>

عرف فريمان (1976) الابتكار التكنولوجي بالعملية التي تتضمن الأنشطة الفنية والتصميمية و التصنيعية و الإدارية والتجارية المشاركة في تسويق منتج جديد (أو محسن) أو أول استخدام لعملية تصنيع جديدة (أو محسنة)

وهو كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية.

<sup>1</sup>- أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

ويمكن التمييز بين نوعين من الابتكار التكنولوجي<sup>1</sup>:

الابتكارات الثانوية(الجزئي): تكون نتيجة لعملية التحسين المستمر التي غالبا ما تقوم على التعديلات التي تقوم بها الشعب التقنية للمؤسسة المصنعة واقتراحات المستخدمين.

الابتكارات الجذرية(الرئيسية): فهي احداث متقطعة غالبا ما تكون نتيجة لأنشطة البحث والتطوير التي تنفذ في المختبرات الصناعية و الأكاديمية و مراكز البحوث.

وعادة ما يعطى التمييز بين الجزئي و الجذري على أساس مضمون حادثة الابتكار، و بالتالي حادثة الجهد وراء الابتكار، و لا يرتبط هذا مع الآثار الاقتصادية للابتكار. و يمكن للابتكار الجزئي ان يعطي ربحية عالية بينما يمكن ان يفشل الجذري في السوق

- أن يكون مرتبط بالإنتاج والإنتاجية بحيث كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الصنع أو استخدام عناصر الإنتاج ولا في توفير منتجات جديدة أو تحسين المتواجد لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا؛
- أن يكون نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها. أي أن كل جديد يستند إلى معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيته من حيث الجمال وغير ذلك ال يمكن اعتباره إبداعا تكنولوجيا؛
- إن المجهودات الإبداعية المبذولة دون الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف ليست إبداعات تكنولوجيا؛
- أن يحقق الإبداع التكنولوجي انتشارا في الأسواق.

<sup>1</sup> أوكيل محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 113

### ثانيا: الابتكار

هو النشاط الذي يؤدي إلى إيصال منتج جديد أو طريقة إنتاج جديدة إلى السوق، وغالبا ما يكون النشاط الابتكاري هو المحصلة التطبيقية أو العملية الأنشطة تقنية سابقة أهمها الاختراع أو البحث والتطوير<sup>1</sup>.

### ثالثا: الإبداع

وهو العملية التي تؤدي إلى التوصل إلى حل خالق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة<sup>2</sup>.

### رابعا: الاختراع

هو كل جديد في المعلومات العلمية، والاختراع يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، قانونعلمي أو أن يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>-بامخرمة أحمد سعيد ، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، جدة ، 1994، ص ص 236 . 237

<sup>2</sup> . نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار. (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) . ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015، ص 55

<sup>3</sup>. زبير محمد ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، ص 59

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

المبحث الثاني: أساسيات حول البحث والتطوير

المطلب الأول: أهمية البحث و التطوير

لقد تزايدت أنشطة البحث والتطوير في المشروعات المختلفة بزيادة التقدم الفني و التكنولوجي و سرعته المتزايدة عبر السنين، لذا أصبحت وظيفة البحث والتطوير بمثابة القطب الرحي بين مخططات تنموية، وعليه فإن أهمية البحث والتطوير في المؤسسة تبرز في مايلي<sup>1</sup>:

- ✓ حل مشاكل الانتاج وزيادة حجمه بهدف تخصيص التكاليف.
- ✓ تحسين نوعية المنتجات بإكتساب المزايا التنافسية.
- ✓ مواكبة التطورات الحاصلة بين البيئة الدولية والخارجية.
- ✓ اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
- ✓ تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام تكنولوجيا في تطوير العمليات الانتاجية على مختلف المراحل الانتاجية.
- ✓ تطوير وتنمية الامكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.
- ✓ يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع و الابتكار.
- ✓ تحقيق معدلات أفضل من العمل الى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الانتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية.
- ✓ تنويع مخرجات الانتاج والتوصل اليها بصورة أدق وأكفأ وأرخص.
- ✓ زيادة الحصة السوقية.
- ✓ كسب رضا العملاء و بالتالي المحافظة على ولائهم للمؤسسة.
- ✓ مواكبة المنافسة ودعم وتقوية سمعة المؤسسة في السوق.

<sup>1</sup>. سعد الدين العشماوي، الإدارة الصناعة، مكتبة عين الشمس القاهرة ، 1981، ص 257

## الفصل الأول: الاطار النظري البحث والتطوير

### المطلب الثاني: أهداف البحث والتطوير

و يمكن الإشارة إلى أهم الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة ؛
- ✓ تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق ؛
- ✓ تحسين و تطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع و تحسين المركز التنافسي للمشروع ؛
- ✓ المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق ؛
- ✓ التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين ؛
- ✓ توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة ؛
- ✓ الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية ؛
- ✓ إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة... الخ

إدراكا للدور الحيوي والفعال لوظيفة البحث والتطوير أصبح من الضروري لأي مؤسسة من أجل بقائها و تحسين قدرتها التنافسية أن تمتلك مقدرة التحدي والتعامل مع متغيراتها إلى الدرجة التي يمكن القول معها " إذا ما استطاعت المؤسسة التعايش مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديدها للقيود التي تواجهها تمكنت من الاستمرار والبقاء"، ومع تنامي الوعي بأهمية هذا النشاط في ظل التطور المتسارع للتقنيات والمنافسة التي سببتها العولمة تحرص المؤسسات على استمرارية التطوير الذي يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقعها يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى<sup>2</sup>.

لقد تزايدت أنشطة البحث والتطوير في المشروعات المختلفة بزيادة التقدم الفني والتكنولوجي وسرعته المتزايدة عبر السنين، ولا يستطيع أي مشروع أن يتجاهل أهمية وجود هذه الأنشطة حتى وإن لم يستطع توفيرها داخليا نظرا لارتفاع تكلفتها وعدم وضوح العلاقة بين كفاءتها والتكلفة الخاصة بها

<sup>1</sup> -كريستوف فريديريك فون برادن، مرجع سبق ذكره، ص ص، 25

<sup>2</sup> -سعد الدين عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 257

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

في الأجل القصير، فالسبيل الوحيد لملاحقة التقدم التكنولوجي السريع هو عن طريق أنشطة البحوث، لذا أصبحت وظيفة البحث والتطوير بمثابة قطب الرحي في مخطط التنمية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي فهي تحتل مركز الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسات المتطورة باعتبارها القوى الدافعة نحو التجديد المستمر<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن تلخيص الجوانب التي تبرز أهمية البحث والتطوير كما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ حل مشاكل الإنتاج و زيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف ؛
- ✓ تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية ؛
- ✓ مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و الدولية ؛
- ✓ اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة
- ✓ تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية؛
- ✓ تطوير و تنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.
- ✓ يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع و الابتكار .
- ✓ تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية .

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

<sup>2</sup> - هشام الغريبي ، إدارة البقاء (مدخل استراتيجي)، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ط اولى ، 1998 ، 1، ص

## الفصل الأول: الاطار النظري البحث والتطوير

### المطلب الثالث : خصائص أنشطة البحث والتطوير

إن معدل تغير السياق التنافسي يتغير بسرعة نتيجة لمعدل التغير التكنولوجي المتسارع الناتج على زيادة إنتاج المعرفة و سرعة تبادلها، ومنه فإن أنشطة البحث والتطوير داخل الشركات تحمل خصائص خاصة، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

#### أولاً: التراكمية

الأنشطة الابتكارية تأخذ الشكل التراكمي في مجال التطوير بمرور الوقت، فما يمكن لشركة ما القيام به في الحاضر أو المستقبل يكون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بما قامت به في الماضي.

#### ثانياً: التخصص

نظراً للطبيعة التراكمية للأنشطة الابتكارية، تميل الشركات إلى التركيز على أضيق نطاق من الأنشطة و تخصصات تكنولوجية قليلة.

#### ثالثاً: التوزيع الجغرافي للعمل التكنولوجي

نظراً للطبيعة التراكمية والتخصص المتزايد للأنشطة الابتكارية، ظهر تقسيم العمل في عملية إنشاء المعرفة التكنولوجية و ذلك يحفز والدة جيوب معرفة متقدمة في مناطق جغرافية محدودة.

#### رابعاً: عدم اليقين

نتيجة إلى تسارع التقدم التكنولوجي، فإن عدم اليقين المتعلق بالأنشطة الابتكارية يزيد، ويكون مقدار ما هو غير معروف و الذي على الشركة مواجهته للوصول الى ابتكار فعال مرتفعاً.

#### خامساً: التكامل التكنولوجي

إن التقدم المتسارع للمجموعة الكاملة من التخصصات التكنولوجية يعطي مساحة لأشكال جديدة من الابتكار، فالابتكار التكنولوجي ليس فقط نتيجة اختراقات في حقل واحد معين، و غالباً ما يتحقق ذلك

<sup>1</sup> -حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 . 2014، ص 65

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

بتجميع اجزاء من المعرفة من مختلف المجالات دماغها بطريقة جديدة، وقد ولد هذا النوع الابتكار في بعض الأحيان تخصصات جديدة تماما مثل تحقيق التكامل بين التقنيات البصرية والإلكترونية

**المبحث الثالث: مميزات البحث والتطوير**

**المطلب الأول: أولويات البحث والتطوير**

ترتكز نشاطات البحث والتطوير على مجموعة من المتطلبات الأساسية بمثابة أولويات ينبغي توافرها كمقومات رئيسة في بناء القدرة التنافسية للاقتصاد، وفي هذا المجال لا بد من التطرق إلى أهمها وكما يأتي<sup>1</sup>:

**أولا : السياسات الاقتصادية المناسبة**

إن البحث والتطوير يتطلب بشكل أساسي توافر إجراءات اقتصادية من شأنها تطوير نشاطات البحث والتطوير، ولما كانت التنمية بحاجة للبناء التحتي من هذا النشاط، فإن مثل هذه الإجراءات تتطلب وجود سياسات اقتصادية مناسبة، وهي ترتبط بإجراءات نقدية ومالية وتجارية واستثمارية، الأمر الذي يستوجب صياغتها وبما ينطوي من خلالها تأهيل البحث والتطوير من خلال إنشاء أو تطوير المختبرات وتوافر الأجهزة وتأسيس المراكز والمعاهد المتخصصة للبحث والتطوير ( R&D كبنى داعمة للقدرة التنافسية.

**ثانيا: المتطلبات البشرية الكفوءة**

يعتبر البحث العلمي والتطوير مدخلا رئيسا ترتكز عليه التنمية البشرية من خلال تنمية رأس المال البشري باتجاه تحقيق التنمية الشاملة، وإن الإبداع والابتكار كبنى تحتية للبحث والتطوير تتطلب هي الأخرى وجود هذه الكوادر، أي أن العنصر البشري والبنى التحتية مرتبطان لبعضهما البعض الآخر، وتتمثل مثل هذه الكوادر من الباحثين والعلماء وغيرهم من القائمين في هذا المجال

**ثالثا: المتطلبات المالية**

<sup>1</sup> - <http://www.astf.net/uploads/grantbooklet-arabic/p3> By: اطلع عليه يوم 10- 05- 2023.

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

إن تأمين الموارد المالية اللازمة لضمان تنسيق وإقامة شبكات للبحث والتطوير من مصادر حكومية وغير حكومية لاسيما للنشاطات التي تفيد القدرة التنافسية الكلية للقطاعات المختلفة، يعد بالأمر الضروري لتغطية تكاليفها، إذ إن توافر العقلية العلمية وحدها غير كاف دون المقدرة المالية لتوفير متطلبات مثل الأجهزة والمختبرات المرتبطة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، إذ تنفق البلدان المتقدمة ما يعادل 2,5% من إجمالي دخلها القومي للبحث والتطوير، وان نحو 9% من هذا الإنفاق يتم عن طريق القطاع الخاص، وبذلك فإن التمويل على البحث العلمي لن يقتصر على التمويل الحكومي فحسب ، وانما أيضا يمكن أن تكون المساهمة عن طريق القطاع الخاص، وبدورها القيام بالشراكة في عملية التمويل. وهذا ينمي البنية الأساسية ويساعد على تضيق الفجوة البحثية والتكنولوجية ونقل المعرفة التقنية وتعزيز القدرات الإدارية<sup>1</sup>

### رابعا: المتطلبات التقنية والعلمية

تعد المتطلبات التقنية والعلمية من المقومات الرئيسة لتوفير بنية لتطوير التكنولوجيا، ذلك أن مسألة توافرها تسهل عملية التطوير التكنولوجي واحتكاره وتبادل المعلومات فضلا عن الاندماج معرفيا وبالتالي دعم نشاط البحث والتطوير، وإن توافر الأدوات اللازمة مثل المختبرات العلمية المجهزة بالأجهزة والمعدات والفنيين ضرورية للنهوض بعملية البحث العلمي<sup>2</sup>.

وفي هذا الصدد، أصبحت ثورة المعلوماتية والهندسة الوراثية العنصر الحاسم في النمو الاقتصادي والمحفز لعملية التنمية الاقتصادية في الوقت الحاضر، ويشير في هذا المجال "بول رومر" صاحب نظرية النمو الاقتصادي الجديد إلى ضرورة استغلال تكنولوجيا المعلومات وتطويرها لمواجهة تحديات المستقبل، لأن هذا القطاع يعد من أكثر القطاعات الاقتصادية نموا في العصر الراهن، وقد شكلت المبيعات العالمية من المحاصيل المعدلة وراثيا ارتفاعا من 75 مليون دولار أمريكي في العام 1995 إلى 25 مليار دولار عام 2001، وستؤثر المعرفة الجينية في العديد من الصناعات الأخرى مثل تكرير النفط وإنتاج البلاستيك، وتشير التوقعات أيضا إلى أن التكنولوجيا

<sup>1</sup>. مطبوعات الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

للتنمية في غربي آسيا العدد7 ، 2007 ، ص 3

<sup>2</sup>. فرجاني نادر، خطة ضمان التعليم للجميع، القاهرة ، مركز المشكاة للبحث، 2002، ص76

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

البيولوجية ستكون نشاطا اقتصاديا مهيما في نهاية القرن الحالي، وبالتالي فان مسالة توفير التقانة الحديثة ومتابعة تطوراتها يعد بالأمر المهم في رفا أنشطة البحث والتطوير<sup>1</sup>.

### خامسا: المتطلبات التشريعية

هناك توافق عام على أن حقوق الملكية الفكرية الفعلية تيسر عمل الأسواق وتعزز نقل التكنولوجيا بوسائل متعددة منها الترخيص الطوعي والاستثمار المباشر ومبيعات التكنولوجيا والمشاريع المشتركة، إذ تساعد حقوق الملكية الفكرية الشركات المتعددة من خلال البحث المشترك القيام بوضع المعايير الصناعية المختلفة قبل الاضطلاع بعملية المنافسة، وعليه يتطلب النهوض بمستوى البحث والتطوير وجود تشريعات تضمن حقوق الملكية الفكرية من خلال ضمان حقوق المخترعين والمبدعين قانونيا لحماية إنتاجهم بهدف تشجيعهم على الاستمرار في تفعيل دور هذا النشاط، فضلا عن إنها تنظم العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية المختلفة والباحثين العاملين في هذا النشاط.

### سادسا: المتطلبات الاجتماعية والثقافية

تعد البيئة الاجتماعية والثقافية من المستلزمات الضرورية لتحفيز الباحثين على الإبداع والابتكار والبحث المستمر، وفي حالة غياب ذلك فإن الكفاءات البشرية ستتقلص وتحدث الهجرة منها إلى خارج بلدانها الأصلية، إذ إن ثقافة البحث والتطوير تساعد على السماح للأفراد لمسايرة التطور الاقتصادي، وبالتالي فإن النظرة المجتمعية للباحث العلمي ستكون أساسا لتطوير البحث والتطوير<sup>2</sup>.

### سابعا: المتطلبات الإدارية

إن من أهم مقومات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي توفير الخدمات الإدارية الساندة من خلال إدخال تغييرات مستمرة وجذرية في النظام الإداري لتمكين هذا النشاط لأداء دوره بشكل مستمر، إذ إن وجود إدارة فاعلة للمراكز والمؤسسات البحثية تساعد على التخطيط لتوجهات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومن ثم المساهمة في تنمية الاقتصاد

<sup>1</sup> - فرجاني نادر، مرجع سبق ذكره، ص 77

<sup>2</sup> - غباش، حسين، أهمية العلوم والتكنولوجيا للتنمية في البلدان النامية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العلوم والتكنولوجيا ، دبي، 2002، ص 187

### المطلب الثاني: السياسات المنتهجة في عملية البحث والتطوير

يرتبط نجاح المؤسسات الاقتصادية بطبيعة السياسات المنتهجة من طرف الدول "على المستوى الكلي"، أو على المستوى الجزئي "المؤسسة"، و فيما يلي سوف نتطرق إلى كل سياسة على حدى:

**أولاً : السياسات المنتهجة على المستوى الكلي \* الدولة \* في مجال البحث و التطوير:**

يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية، و تشجيع نشاطات البحث و التطوير على المستوى الوطني، و من هذه السياسات نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

#### أ- السياسات المالية و الضريبية:

يمكن للدولة أن تؤثر بشكل إيجابي على نشاطات البحث و التطوير و الإبداع التكنولوجي و ذلك من خلال تبني السياسة المالية و الضريبية في جوانب عدة يمكن إبرازها في النقاط التالية :

**التخفيض أو الإعفاء من الضرائب:** مما يسمح للمؤسسات من الاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية بإعادة استثمار مبالغ الضرائب الغير مدفوعة، إما في تغطية التكاليف المرتفعة، أو تغطية الأضرار و الخسائر، حيث يعتبر هذا الإجراء مبادرة تنتهجها الدولة لدعم و تحفيز المؤسسات الاقتصادية في تقوية و تعزيز الجانب البحثي لديها بغية الرقي بالمنتجات والخدمات المقدمة إلى أعلى درجة.

**التمويل بالقروض:** حيث يقدم هذا التمويل للقطاعين العام والخاص، نظراً لأن نشاطات البحث و التطوير تتطلب مبالغ ضخمة، إضافة إلى أن استغلال إبداعات المنتج و الطرق الفنية الجديدة يحتاج إلى قروض ومساعدات مالية، لذا يجب على الدولة المساهمة في تمويل هذا الجانب داخل المؤسسة.

#### ب- السياسة التصنيعية:

ترتكز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج، و بالأخص الصناعي منه، و يأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية فعلية، مما يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة، والحرص على جودة المنتج من جهة أخرى أو الحفاظ على مستواها إذا كان عالياً أو الرفع والتحسين فيه إذا كان دون ذلك.

ولتحقيق كل هذه المتطلبات يستلزم مباشرة نشاطات البحث و التطوير والإبداع التكنولوجي،

<sup>1</sup> - جمال أبو شنب، التكنولوجيا والمجتمع (دراسة في تاريخ العلم وتكنولوجيا الهندسة)، دار المعرفة الجامعية، 1998،

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

وعليه كلما كانت السياسة التصنيعية مركزة على النشاطات كلما زاد حجم الاستثمارات.

### ج- إنشاء مراكز البحث العلمي و التطبيقي:

تنشأ هذه المراكز خصيصا بغرض تركيز الجهود و الموارد لحل المشاكل التي تصادف المؤسسات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها في أقرب وقت و بنظرة شاملة، أي من مختلف الزوايا لجوانب المتعلقة بالمشكلة، كما يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من المراكز:

النوع الأول يقوم حسب القطاعات الاقتصادية والفروع الصناعية، مثل: مركز البحث العلمي للمناطق الجافة، مراكز البحث التطبيقي للصناعات الخفيفة مركز بحث تطبيقي للصناعات الإلكترونية...إلخ. النوع الثاني فيقوم على مستوى الوطن وعادة ما تنشأ قبل مراكز البحث القطاعية، وتوكل لها مهمة معالجة المشاكل الفنية للقطاعات و المؤسسات الاقتصادية في حالة عدم وجود مراكز خاصة بها، إضافة إلى تصور ووضع النماذج لمنتجات وأساليب إنتاج جديدة، وتقديم الآراء والاقتراحات والنصائح والإرشادات التقنية في شتى المجالات التي تهتم أو تختص بها، و ذلك نظرا لحجم الإمكانيات و المعارف المتوفرة من جراء الخبرة و المعاملة .

### ثانيا : السياسات المنتهجة على المستوى الجزئي \*المؤسسة\*

أ- الحوافز: عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث و التطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم و تقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء.

ويمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا والجوائز التي تمنح للمخترعين والمبدعين بعد إثبات صحة أعمالهم، وذلك بمراعاة الإحتياجات الشخصية والعائلية للأفراد مثل السكن، السيارات، التجهيزات، الترقية في الوظيفة، هذا من جهة ومن جهة أخرى ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم، ومدى انتفاع المؤسسة من الاختراعات والإبداعات المحققة.

### ب- الارتباطات: و نقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية

الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية، ومراكز البحث التطبيقي، ومن الأسباب التي تلجأ إلى قيام مثل هذه الارتباطات نذكر الأسباب التالية :

سد الإحتياجات والفراغات الناتجة عن نقص القدرات وإمكانيات المؤسسة، وجعلها أكثر فعالية.

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى، (مؤسسات علمية، مراكز بحث..) والتغلب على الصعاب، وإزالة العقبات من خلال التعرف على الناس والخبراء في الملتقيات مثلاً، وتقوية علاقات العمل، وتبادل الخبرات.

الإستفادة من المعلومات حول كيفية تحسين التسيير و الأداء.

ضمان نوع من الأفكار والمعارف والحلول.

إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة.

بقاء المؤسسة على صلة دائمة ومواكبة مستمرة للمستجدات في القطاع المعني بها.

### المطلب الثالث: مستويات البحث والتطوير

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للبحث والتطوير في المؤسسة

#### 1. البحث والتطوير على مستوى الفرد

انه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الابتكار والبحث والتطوير، اختلف الباحثون في هذا المستوى حول ما إذا كان كل فرد مبدع إذا توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع أو البحث والتطوير حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية دون غيرهم ومن بين خصائص الأفراد أو الفرد المبدع<sup>1</sup>.

✓ المعرفة وهي مجموع ما تحصل عليه الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارساته ومعايشته للأحداث والأعمال.

✓ التعليم و خاصة إكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها.

✓ الذكاء وهوالتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

✓ الشخصية تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

#### 2. الإبداع أو البحث والتطويرعلى مستوى الجماعة

<sup>1</sup> - زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهيدي، إدارة الابتكار في المنظمة (من منظور إدارة الموارد البشرية)، المؤتمر

العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 و9 مارس 2005، ص 260

## الفصل الأول: الاطار النظري للبحث والتطوير

وهو البحث والتطوير الذي يتم القيام به من طرف الجماعة لفريق عمل مثلا، وقد أظهرت الدراسات أن البحث والتطوير على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع البحوث والتطوير الفردية وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار، وفي هذا الاطار يمكن ذكر النتائج الجديدة التي توصلت اليها ما تسمى بحلقات الجودة ويتأثر البحث والتطوير على مستوى الجماعة بالعوامل التالية<sup>1</sup>:

- ✓ القيادة إذ أشارت حل الدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر في الكفاءة الإبداعية للجماعة، فنمط القيادة القائم على الديمقراطية أكثر الأنماط تشجيعا للبحث والتطوير والابتكار والسبب في ذلك أن الأفراد يشعرون بمزيد من الالتزام إذا قاموا بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ تكوين الجماعة ويتعلق الأمر هنا بالعلاقة الموجودة بين تماسك الجماعة ومردودها في البحث و التطوير فكلما كان الفريق متجانسا كلما نمت قدراته الإبداعية.
- ✓ استمرارية الجماعة إذ أكدت الدراسات وجود تأثير واضح لاستمرارية الجماعة على قدرتها الإبداعية.

### 3. البحث والتطوير على مستوى المؤسسة

تمتاز عملية البحث والتطوير في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات:

- ✓ القادة إذ تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل يمكن الأولى التي تؤثر في قدرة البحث والتطوير ولا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضا بالأفراد المؤثرين في العملية الإبداعية.
- ✓ ان جل الدراسات تؤكد المؤسسات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها (الشخصية، المهنية الإدارية والسلوكية.... الخ) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعا للمشاركة تكون القدرة فيها للبحث والتطوير والابداع أكثر.
- ✓ الهيكل التنظيمي، تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الابداع في المؤسسة، يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المؤسسة أو هرم التوزيع الرسمي لادوار العمل والآليات الإدارية للتحكم فيه وتحقيق تكامل أنشطة العمل، وفي السنوات الأخيرة ابتعد الاهتمام عن الهيكل التنظيمي وأعطيت الأهمية أكثر للتنظيم القائم على عمل الجماعات المستقلة.

<sup>1</sup> - زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سبق ذكره، ص 261

### خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للبحث والتطوير وبعض المفاهيم المرتبطة به، وتوصلنا إلى أن البحث والتطوير يشتمل على ثلاثة مراحل كل مرحلة تمثل نشاط من نوع خاص إلا أن هذه المراحل متداخلة فيما بينها البحوث الأساسية، البحوث التطبيقية والتطوير، كما تتميز أنشطة البحث والتطوير بدرجة عالية من المخاطر والتكلفة العالية.



# الفصل الثاني : الميزة التنافسية



### تمهيد

إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، يجعل المنافسين يعملون من أجل الحصول عليها أو محاكاتها، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بالعمل على تنميتها وتطويرها، من خلال إيجاد طرق مناسبة ولذلك وبالأخص إلى كيفية ودور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (المقاولة) وتنميتها وتطويرها وتعزيزها وبالأخص التكوين وفرص ومناخ الأعمال.

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية استراتيجية مهمة في البيئة التنافسية حيث أنها عبارة عن درب لتمييز وتطوير المؤسسة وخلق المنافسة في الميدان ، كما أنها تكمن أهميتها في إعادة هندسة العملية الإدارية لتحسين الجودة وتقليل مصاريف وتعددت تعاريفها

### أولاً: نشأة الميزة التنافسية

تعتبر العولمة وانفتاح العالم اجتماعيا واقتصاديا واداريا و زيادة الأسواق والمؤسسات الاقتصادية فيه سبب في زيادة المنافسة التي هي عبارة عن وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم الرفاهية المستهلك ، بحيث يسعى كل من عارضى المنتج الى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر اليها الزبائن للمنتج المعروض وبين التكلفة التكاملي (الإنتاج ، الاستعمال ) ومن هذا الانفتاح والزيادة التنافسية بين المؤسسة .

أصبحت منافسة من المفاهيم المميزة لاقتصاد السوق واستند مفهومها تاريخيا على مبدأ الميزة والتكاليف المطلقة ثم تحول الى الميزة النسبية ومع الوقت والتغيرات صارت المؤسسات ساعية لتحقيق المزايا التنافسية<sup>1</sup>

حيث أنه يرجع مع ظهور مفهوم الميزة التنافسية الى Chomberlir سنة 1939 ، لن يمكن ارجاعه الى Selznick سنة 1959 الذي وسط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء

<sup>1</sup> لحول سامية ، التسويق مزايا التنافسية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية ، جامعة باتنة الحاج

التالي لميزة حينا وصفها Hafe, Schendel الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، والصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرها من الإستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية Reed Defillipi سنة 1990<sup>1</sup> و استند لهذا فمصطلح الميزة التنافسية قديم وهو عبارة من امتداد للميزة نسبية

### ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية استراتيجية مهمة في البيئة التنافسية حيث أنها عبارة عن درب لتمييز وتطوير المؤسسة وخلق المنافسة في الميدان، كما أنها تكمن أهميتها في إعادة هندسة العملية الإدارية لتحسين الجودة وتقليل مصاريف وتعددت تعاريفها :

تعرف من وجهة نظر المنظمة "أنها هي قدرة منظمة على تحقيق منافع من خلال انتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية توجه المستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، وبسعر مناسب بأكثر ربحية<sup>2</sup>

كما يعرفها Igoraansoff (1965) على أنها خصائص الفرض المميزه ضمن مجال معرف بثنائية منتج - سوق يتجه للنمو ، فهي تهدف الى تعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسوق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية .

ان هذا تعريف يشمل على فكرة أساسية ركز عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث تتمثل في خلق أحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود والتي تقود الى أداء اقتصادي متفوق .

<sup>1</sup> . حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصارها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2006 ، 2007 ص3

<sup>2</sup> . بخليفة خيرة، عزيز ياسمين فتحة، دور الإمتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم المالية و المحاسبة ، تخصص: محاسبة وجباية معمة، جامعة زيان عاشور بالجلفة 2020 - 2021 ، ص 24

حسب شارل ميل وجاريت جويز نقول أن المؤسسة تستحوذ على الميزة التنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من متوسط السائد في الصناعة .

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة اعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبيا <sup>1</sup>

عرفت كذلك بأنها سمة التي تتيح المنظمة التفوق على منافسيها من الممكن أن تضمن الميزة التنافسية الوصول الى الموارد الطبيعية من موارد الخام عالية الجودة ومصادر الطاقة ذات تكلفة منخفضة واليد العاملة المهارة وموقع جغرافي وحواجز الدخول المرتفعة والوصول الى تكنولوجيا جديدة<sup>2</sup>

يشير هذا لتعريف بأن الميزة التنافسية عبارة عن صفة التي تحقق لمنظمة وصول لخفض تكاليف وضمان كفاءة وهذا الجدول يلخص لها مفهوم الميزة التنافسية

### جدول رقم 01: مفهوم الميزة التنافسية

السنة	اسم الباحث	التعريف
1955	Porter	قدم فكرة سلسلة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية وعرف الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل
1986	Harry	المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج ، السعر ، الكلفة ، التركيز على الإنتاج
1991	Porter	دالة للطريقة الأفضل التي تدبر بها المنظمة النظام الكفي للقيمة

<sup>1</sup> . بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير ادارة استراتيجية ، جامعة سطيف 1 ، سنة 2012 ص 413

<sup>2</sup> . موقع تدوينة يوم 20 ماي 2021 على ساعة 11:00

القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن	Czeicl	1992
تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لفرض التقدم على منافسيها	Hicks	1993
أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين	Mc Gahan	1994
استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم	Pitts and lei	1996
خاصية أو مجموعة خصائص في المنظمة يمكن الإحتفاظ لفترة طويلة تحقق المنفعة وتمكنها من التفوق على منافسيها .	الروسان	1997
قدرة المنظمة على خلق شئ متفرد ومختلف عن قيمة المنافسين	Lynch	2000
الوسيلة التي تساعد المنظمة على تحقيق فرصة التفوق على منافسيها	Macmillan and tempoe	2000
خاصية أو مجموعة خصائص لتفرد بها المنظمة ويمكنها الإحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها ، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن	Macuillin	2001
الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية بإتجاه تقديم منافع قيمة لزيائنها لا يستطيع المنافسون تقديمها .	قطب	2002
القابلية لتطوير أنشطة عمليات المنظمة من أجل إعطاء ميزة	Reid et	2002

تنافسية في السوق	Ritzman	
القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي ينتمي المستهلك الحصول عليها من خلال المنتج	White et vonderemb se	2004
الأبعاد الحاسمة التي يجب أن يمتلك سلسلة قيم للإرضاء زبائنها الداخليين والخارجيين في الوقت الحالي والمستقبلي	Krajewski er Render	2007
عملية إيجاد أو خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة والتب تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وأن الفكرة تركز على خلق قيمة يزود بها الزبون بطريقة كفاءة	Heizer et Render	2008
هدف تكتيكي يعتمد من قبل المنظمات بغض النظر عن طبيعتها الإنتاجية أو الخدمية كخطوة على طريق تحقيق أهدافها الإستراتيجية في البقاء والنمو	العدواني	2009

المصدر: سيد محمد جاد الرب ، التخطيط الإستراتيجي ، منهج لتحقيق التميز التنافسي ، دار الفجر للنشر والتوزيع 2016 ، ص ص 219 ، 229

#### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين

#### أولاً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس "الإدارة الاستراتيجية" (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر ، الطبعة 02، 2009 ، عمان الأردن، ص 309

- ✓ أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
- ✓ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة اخرى
- ✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

لقد تعدد الدراسات عن الميزة التنافسية واستحوذت مكانة كبيرة فيها حيث أنها ركزت عنها معظم المؤسسات في نشاط و يعود هذا لأهميتها و بين كل من لينتون وجونسون (Lintin2012 et Jonnson2014) بأن " أهمية الميزة التنافسية تعمن في دلالتها على العوامل التي تميز المنظمة عن غيرها في السوق " وهذه العوامل تشكل كل من: السعر ، المساحات الحديثة أو الفريدة من نوعها ، والقدرة على تصنيع بأنواع وكميات مختلفة ، والقدرة على الحصول على المواد الخام والتكنولوجيا وغير من العوامل التي يصعب على منافسين تقليديها أو تبنيها .

وقد بين الباحثين بأن الميزة التنافسية غاية في الأهمية لأنها تمكن الشركة من التعامل مع التهديدات والمخاطرة التنافسية والحفاظ على حصتها في السوق كأساس للحفاظ على الربحية على المدى البعيد ، كما أنها تمكن للشركة من جذب رؤوس الأموال الأساسية بالنسبة للعديد من الجوانب الهامة للمنظمة منها :

- ✓ ارتفاع حجم الطلب من العملاء :الميزة تكون تنافسية في أعلى مستوياتها عندما توجد قيمة مضافة للعملاء حيث توفر منظمات من خلالها منتجات تفوق عروض المنافسين

خاصة لا يمكن للمنافسين تقديمها، وهنا تبرز أهمية الميزة التنافسية في الاحتفاظ بالعملاء و تحسين مستوى رضائهم<sup>1</sup> .

✓ كما أنها تعطي المؤسسة مكانة متفوقة نوعيا وكميا على منافسيها وبالتالي أداء كفاء وعالي .

✓ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لإستمرار وتطوير التعامل

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

بما أن الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة لمختلف مؤسسات وبما أن قد تعرفنا على مفهومها وأنه من الضروري أن تكتسبها المؤسسة لكن أن نختار النوع الذي يتناسب معها ، ونذكر على هذا أنواع الميزة التنافسية :

أ - **ميزة قيادة التكلفة: ( تخفيض التكلفة):**و ينظر هنا الى الكلفة بمعنى الكلفة الوطنية أو حتى السعر الوطني ،يوجد كل قطاع أو صناعة جزءا من سوق يقوم به الزبائن بالتميز استنادا الى عامل الكلفة المنخفضة ومن أجل نجاح في التنافس في هذه القوه السوقية ( riche ) لابد للمنظمة من أن تكون المنتج ذو الكلفة الواطية برغم من أنه لا يوجد ضمان دائم على أن هذا الإجراء سيؤدي بالمنظمة الى النجاح ولكن حجم هذا الجزء السوقي الباحث عن الكلفة الواطية عادة ما يكون كبيرا جدا و حجم الفرص فيه واسعة ومتنوعة .

ب - **ميزة التميز:** ان مفهوم التميز يعني تميز الخدمات مقدمة من المنظمة لايجاد شئ يدرك على مستوى الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شئ فريد ومميز يأخذ تحقيق هذه ميزة أشكالا متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول ايجاد تصور لدى المستفيدين ، لأن خدمات مؤسسات مختلفة وإن كانت من نفس القطاع ،ويمكن أن تتميز مؤسسة بشهرة العلامة التجارية أو باستخدام تكنولوجيا أو تقنية معينة ويمكن استخدامها

<sup>1</sup> . غسان الطالب، مراكز الزعاير ،الإدارة الإلكترونية للمنظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع 2020

بطريقتين من خلال تمييز خدمات ومنتجات المنظمة عن منافسين وذلك بإضافة خصائص فريدة مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق و تستخدم استراتيجية التميز بثلاثة طرق وهي:

✓ من خلال تمييز المنتج الجديد / خدمة المنظمة عن المنتجات / خدمات المنافسين .

وذلك بإضافة منافع إشباعية جديدة أو فريدة تكسبها الجاذبية التنافسية شرطان تكون هذه الميزة مهمة ومفيدة للزبون .

✓ احتمال توفر فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للآخرين اهتلاكها .

✓ من خلال وجود خيارات ومهارات متميزة .

ج . **ميزة تمييز المنتج وبتكلفة أقل:** تجمع هذه الميزة بين الميزنين السابقتين ، اذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة وتمييزة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية ، وفي الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات .

ح - **الإبداع:** تأتي أهميته من خلال اكتشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبة أعمال المنافسين التي تحتاج المنظمة الى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف بين السنة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة<sup>1</sup>.

د . **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة الى نوعية و الملائمة عنصر الابتكارية فالبلد والمنتجات المبتكرة وذات نوعية جيدة والأكثر ملائمة المستهلك في تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسين الآخرين

هـ . **التنافسية الثقافية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالمية الثقافية .

<sup>1</sup> سعدون حمود وآخرون ، كتاب إدارة التسويق (اسس ومفاهيم معاصرة )، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، 2015، ص ص 562،563

و- **الميزة التنافسية للمؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج ، فالتقويم المالي يتم بالاستناد الى هامش الذي ينتجه ، أما تنافسية المؤسسة فتقوم على أساس هوامش الإنتاج والأعباء الإجمالية المكونة من بينها نفقات البحث والتطوير .

ي . **الميزة التنافسية وفق الزمن:** وتتمثل الميزة التنافسية وفق الزمن في <sup>1</sup> :

✓ **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على نتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية .

✓ **القدرة التنافسية:** وهي عامل أساسي مهم لتحديد نجاح مؤسسة ما فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز التي تحقق للمؤسسة ميز منافسة حيث تخص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى والقدرة التنافسية تستند الى مجموعة من المعايير الضرورية التي تبقى المؤسسة صامدة وسط بيئة مناسبة ، ومن أمثلة ذلك الاعتماد على السعر ، جودة ، تمييز الخدمة ، المرونة ، الوقت .

ك - **الميزة التنافسية الخارجية:** تكون الميزة التنافسية الخارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة ، والتي تنشأ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسن أداء الاستعمال بما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في سوق بحيث تتمكن من فرض الأسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين .

م - **الميزة التنافسية الداخلية:** تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين والاستراتيجية التي تبني عليها هي استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف وذلك من خلال مراقبة عوامل تطور التكاليف للوصول الى ميزة تكلفة أقل .

<sup>1</sup> فانتن عبد الأول منثى ، الإقتصاد المعرفي (رؤية للإستدامة بالوطن العربي) ، مركز الخبرات للإدارة، الطبعة الأولى،

### المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

سننظر في هذا المبحث الى كل من المصادر ومحددات وعوامل الميزة التنافسية

#### الطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة مصادر تستمد منها ولتتميز بها وقد صنفت في ثلاثة مصادر:

1. الميزة التنافسية المبنية على ما تملكه الشركة لأنواع محددة من الموارد أو خصائص
2. الميزة التنافسية المبنية على تفوق الشركة على امتيازات معينة سواء في السوق  
المواد أو سوق المنتج .
3. الميزة التنافسية المبنية على التفوق الشركة في المعرفة و الجدارات أو القدرات في  
القيادة و إدارة العمليات التنظيمية .

وعلى العموم يوجد مصدرين رئيسين للميزة التنافسية: وهما :

- ✓ موارد الشركة سواء الموارد الملموسة أو الموارد غير الملموسة .
  - ✓ قدرة الشركة والتي تعتبر من ما تقوم بع الشركة بشكل متميز ومتفوق نتيجة استخدام  
مجموعات الموارد معا وبشكل متكامل<sup>1</sup> .
- وورد أيضا من مصادره

- ✓ التفكير الإستراتيجي: وسيلة لبناء الميزة تنافسية إن الغرض من تطبيق استراتيجية  
معينة لتنافس من قبل المؤسسة، هو تحقيق و الحيازة على ميزة تنافسية لمواجهة  
المنافسين حيث تعرف الاستراتيجية على أنها :
- { مجموعة من القرارات والأعمال الخاصة لاختبار الوسائل وتعبئة الموارد قصد تحقيق  
الأهداف }

كما يراها بورت على أنها { فن بناء مزاي التنافسية مستمدة ، كما يؤكد على أن  
الاستراتيجية هي خلق الملائمة بين الأنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة .

<sup>1</sup>. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013 ،

ان التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الاستراتيجية العامة لتنافس هو الذي قدمه بورنر والذي يشتمل على استراتيجية قيادة التكلفة ، التميز و التركيز <sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

إن اكتساب الميزة التنافسية والاستمرارية على محافظتها هي التي توصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لتحديد الفرص والعمل على تعظيم المكاسب.

ولقد حدد الاقتصادي porter أربع ركائز للنظام التنافسي تساهم في صياغة الجو الصناعي لدعم أداء المؤسسات نوجزها في ما يلي:<sup>7</sup>

**1 -أوضاع عوامل الإنتاج:** وتشتمل مثلا على العمالة، الأرض والموارد الطبيعية، رأس المال والبنية الأساسية وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

أ. العوامل الأساسية: وهي التي يمكن توارثها أو خلقها من خلال استثمارات متوسطة وتشمل الموارد الطبيعية.

ب. العوامل المتقدمة: وتكتسب نتيجة استثمارات دائمة ومستمرة في رأس مال البشري والمادي.

**2- أوضاع الطلب المحلي:** حيث تساهم بشكل أساسي في خلق الميزة التنافسية ومن أهم سمات الطلب المحلي نجد هيكل وحجم ونمط النمو ومدى تدويله، أي درجة تعقيده وتشعبه وتوقعه للطلب العالمي، وبذلك يسهم في إعطاء رؤية مسبقة للمؤسسات لاستخدامها في إستراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية.

**3 -الصناعات المرتبطة والمساندة للنشاط:** وذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء، وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية، وبالتالي تسهم في رفع معدل التحسين والابتكار.

**4 -إستراتيجية المؤسسات:** حيث تكفل للدولة الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على سمات الاستراتيجية والممارسات الإدارية وشكل الهيئات ، وعن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة هذه الهيئات

<sup>1</sup> سمية عامر بوران، إدارة المعرفة (كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة) ، مركز الكتاب الأكاديمي ،

في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتجديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال والهيكل الضريبية والاتجاهات الاجتماعية.

**5 - دور الحكومة:** تدخل الحكومة في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات مهم من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارات الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية.<sup>8</sup>

### المطلب الثالث: عوامل الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بمجموعة من العوامل منها: ان تكون نسبية، مستدامة، ذات قيمة مضافة بحيث تساهم هذه العوامل في بناء الميزة التنافسية. كما يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بمجموعة من المحددات نذكر منها: حجم الميزة التنافسية، وكذلك نطاقها.

#### 1. عوامل بناء الميزة التنافسية

أوضح مايكل بورتر أنه يمكننا فهم الميزة التنافسية إذا ما نظرنا للمؤسسة كوحدة واحدة، لأن المؤسسة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة والمتعددة كالإنتاج، التسويق، التوزيع وغيرها من الأنشطة الأخرى، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية، إما عن طريق إتباع إستراتيجية التكلفة أقل أو إستراتيجية التمايز، وبالتالي فإن عملية التحليل الدقيق و بطريقة علمية لأنشطة المؤسسة ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية، لأن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة مواردها.

كما أوضح هودسون أن المؤسسات التي تلتزم بإستراتيجية معينة (التكلفة أقل، التمايز) تكون عالية الأداء مقارنة بمنافسيها الذين يستعملون أكثر من إستراتيجية<sup>1</sup>.

#### 2. العوامل المؤثرة على بناء الميزة التنافسية

توجد خمسة عوامل مهمة يجب إدراكها وفهمها عند مناقشتنا للميزة التنافسية:

<sup>1</sup> . محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص44.

- ✓ أن الميزة التنافسية مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج محتكر من طرف واحد، هذا يعني عدم وجود منافسين وبالتالي عدم وجود ميزة تنافسية؛
- ✓ ينبغي النظر للميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع إلى آخر وبالتالي ستتعدد مصادر الميزة التنافسية؛
- ✓ مصدر الميزة التنافسية الأمثل للمؤسسة هو ذلك الذي يكون مستدام، لكن إذا مانجحوا مسؤولوا مؤسسة ما بالقيام بتحليل تسويقي محكم، فإنهم سيهددون المؤسسة في ميزتها؛
- ✓ تقاس الميزة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسة، وعليه يجب على المؤسسة تحليل وتشخيص جيد للمنافسة؛
- ✓ أن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر عند تقديم هذه الأخيرة قيمة إضافية للمستهلك، لأن الكثير من المؤسسات يعتقدون أنهم يكتسبون ميزة تنافسية مع أنهم لا يقدمون إضافة قيمة للمستهلك<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>. جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في الموصل)، مقال منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04 ، العدد 09 ،المعهد التقني للموصل ببغداد، 2012 ،ص232

### المبحث الثالث: دور البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المبحث كل من أبعاد وتصنيفات الميزة التنافسية والعلاقة بين البحث والتطوير والميزة التنافسية

#### المطلب الأول: أبعاد وتصنيف الميزة التنافسية

##### أولاً : أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **بُعد الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق

نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2. **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة

صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3. **بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة

<sup>1</sup> - أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص13

4. السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

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

5. **بعد التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعده التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير<sup>8</sup>.

6. **بعد الإبداع Innovation:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد<sup>9</sup>.

#### ثانياً: تصنيف الميزة التنافسية

أختلف الباحثون الاقتصاديون في وجهة النظر بالنسبة لتصنيف المزايا التنافسية ولكل وجهة نظر، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تصنيف المزايا التنافسية ومحدداتها.  
**أولاً : تصنيف المزايا التنافسية:**

لم يتم التوصل إلى تصنيف واضح للمزايا التنافسية إلا في عقد التسعينات حيث ما زال قيد الاجتهادات الفردية دون أسس واضحة لكن هناك محاولات لم تحضي بالاتفاق ، نذكر منها نماذجين:

**1- النموذج الأول:** يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية والذي أسهم فيه كل من pandian1991 و petertaf1992 و barny1993 ومدخل الموارد يرى المؤسسات كوحدات مختلفة بالقدرات والموجودات المادية الملموسة و الغير الملموسة وبالموارد البشرية

والمادية إذ لا يوجد مؤسستان متشابهتان كلياً وذلك لسبب اختلاف الموارد والتجارب و المهارات المتاحة والثقافات التنظيمية.<sup>5</sup>

وتتمثل الموارد وفقاً لهذا النموذج في جميع أصول المؤسسة بما فيها الإمكانيات والتجهيزات والممتلكات المادية والبشرية والكفاءات والقدرات وهي أصول ملموسة وتشمل أصول غير ملموسة تكمن في تقديم خدمات ما بعد البيع، الإشهار... الخ.

**2- النموذج الثاني:** وجاء بهذا التصنيف الاقتصادي porter ويعتمد في تصنيفه على ما يحققه المشتري من مزايا والتي تشمل تخفيض التكلفة، تحقيق قيمة مضافة، وإيجاد إطار شامل ومتكامل التصنيف الميزة ويتمثل في ما يلي:<sup>6</sup>

- تتحقق الميزة التنافسية من منفعة المشتري.
  - تتبع الميزة التنافسية من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.
  - المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.
  - يعني تصنيف المزايا التنافسية من خلال المؤسسة تصنيفها وفق لسبب أو منشأ خاصية التي تتمتع بنتيجتها المؤسسة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها.
  - تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري وفقاً لطبيعة المنفعة المحققة له.
- وقد حدد كل من hayes و wheelwright أنواع المزايا التنافسية وفقاً لمصدرها النهائي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2): المصادر النهائية للميزة التنافسية

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين	الكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها	النوعية
وتتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب	الإعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الإبتكارية

المصدر: آمال عياري، رجم نصيب، مرجع سابق ، ص14.

#### المطلب الثاني : العلاقة بين البحث والتطوير والتغيير التكنولوجي

في ظل بيئة إقتصادية متغيرة ومتسارعة وإنفتاح إقتصادي كبير ألزم المؤسسات على ضرورة تجديد وتطوير القاعدة التكنولوجية وجعلها مسايرة للبيئة الإقتصادية الحالية وذلك من خلال الإهتمام بنشاط البحث والتطوير بإعتباره أحد أدوات المؤسسة للتنافس في الأسواق المحلية والدولية، تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال وظيفة البحث والتطوير وذلك ب: تطوير منتجات أو خدمات جديدة، إكتشاف تكنولوجية جديدة، إضافة أساليب إنتاج جديدة غير متوفرة لدى بقية المؤسسات<sup>1</sup>.

#### أولاً: العلاقة بين البحث العلمي والتغيير التكنولوجي

بينما يمثل البحث العلمي قوة ودافع لإحداث تغيير تكنولوجي فإن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى التحسين في تجهيزات وأدوات البحث العلمي بحيث تتطور دقة القياس وتتنوع وتتعمق مجالات البحث والاكتشاف وإمكانيات التفسير وتزداد سرعة التعامل الكفؤ مع المعلومات، إن تسارع كل من

<sup>1</sup>- حمزة بن الزين ، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية( دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017 . 2018 ، ص40

التأثيرين السابقين أدى إلى اقتراب أنشطة البحث والتغيير التكنولوجي زمانا ومكانا، وهو أمر يؤدي إلى التحولات الكمية والنوعية في كل منهما.

### ثانيا: مؤشرات الأداء التكنولوجي داخل المؤسسة

تعتبر هذه المؤشرات كمعيار يتم من خلالها معرفة القدرة التكنولوجية للمؤسسة، ومن أهم هذه المؤشرات نجد<sup>1</sup>:

- **معدل الابتكار التكنولوجي:** يعنى هبذا المؤشر اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن.
- **إنتاجية البحوث و التطوير:** تقاس إنتاجية البحوث والتطوير من خلال قياس نسبة تغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات.
- **معدل العائد على الإستثمار:** يتمثل في مقياس الربح الناتج عن الإستثمارات الموجهة نحو البحث والتطوير.
- **الموارد المخصصة للبحث والتطوير:** يتمثل في قياس مستوى إنفاق المؤسسة على نشاطات البحث والتطوير.
- **معدل تقييم منتج جديد:** يقيس هذا المؤشر عدد المنتجات الجديدة، براءات الإختراع، نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة.
- **التنوع المعتمد على التكنولوجيا:** يهدف هذا المؤشر إلى قياس نسبة المبيعات من المنتجات الناتجة عن عملية التنوع التكنولوجي.
- **مقاييس أخرى ملائمة:** حيث تستخدم مقياس أخرى حسب كل مؤسسة كا: زمن دورة تنمية منتج جديد تكلفة التطوير لكل مرحلة ومستوى التفوق التكنولوجي، زمن تدريب الأفراد على التكنولوجيا الجديدة

<sup>1</sup> - حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 41

### ثالثا: البحث والتطوير كأساس لخلق التكنولوجيا

إن التكنولوجيا الحديثة مفتاح التقدم والرقي في كل مجالات النشاط والعمل فهي تشكل أحد عناصر المعرفة الأكثر التصاقا بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويشهد العالم حاليا تغيرات جذرية في سوق التكنولوجيا مثل: تعاظم أهمية المدخلات التكنولوجية في عمليات الإنتاج والخدمات، والتوجه نحو تركيز توليد التكنولوجيا لدى القليل من الدول والشركات عن طريق الاندماج وحماية حقوق الملكية الفكرية ومثل زيادة قيمة الأصول المعرفية على حساب قيمة المواد الأولية في معظم السلع<sup>1</sup>

### رابعا: البحث والتطوير كوسيلة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات

يعتبر نشاط الإبداع والإبتكار من أهم مخرجات أنشطة البحث والتطوير، بحيث تكون هذه المخرجات كوسائل هامة تقوم من خلالها المؤسسة على مواجهة منافسة الشركات في الأسواق العالمية، فالشركات العالمية التي قطعت شوطا هاما في مجال التصنيع والإبتكار وتطوير المنتجات القائمة على أنشطة البحث والتطوير إستطاعت أن تكتسب مزايا تنافسية تكون من خلالها رائدة في مجال المنافسة في الأسواق العالمية.

فالتحقيق مزايا تنافسية لا بد من الشركات البترولية، تبني إستراتيجية تنافسية تكون قائمة على الإهتمام بمدخلات العملية الإنتاجية وأهمها نشاط البحث والتطوير، من خلال تخصيص ميزانية معتبرة لهذه الوظيفة، إضافة إلى ذلك إجراء عملية تكوين مستمر لعمال أنشطة البحث والتطوير، المتكونين من علماء وخبراء ومهندسين.

إن دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للشركات تظهر في بعض الوظائف نذكر منها<sup>2</sup>:

### في مجال التجهيزات وعملية التصنيع:

وذلك من خلال نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بمناهج وطرق إنجاز عمليات الإنتاج وخصائص الآلات والمعدات المستخدمة في زيادة إنتاجية المؤسسة.

<sup>1</sup> - حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 42

<sup>2</sup> . نفس المرجع نفس الصفحة

### في مجال المنتجات:

تظهر في نتائج الدراسات والبحوث المتعلقة بالمواد وكيفيات استخدامها وتطويرها، وهي تمكن من معرفة واكتشاف أكبر للمواد ومركباتها وخصائصها ونوعياتها واستخداماتها، كما تمكن من معرفة كيفية تحسين مردودها سواء باستخدامها كما هي أو بتدويرها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها.

### في مجال التسويق:

من خلال البحوث والدراسات التي تهتم بالمستهلك، مثل المنتجات التي يفضلها، الكمية اللازمة، كذلك السعر المناسب له وغيرها من البحوث التي تجريها المؤسسة بغية تحقيق أكبر مبيعات ممكنة.

### في مجال الجودة:

يفترض في عملية البحث والتطوير أن تقدم منتجات جيدة للزبون، يعني أن التحسينات المرئية أو الجذرية لا بد أن تتوافق مع توقعات وحاجت ورغبات الزبائن. وبما أن الجودة مفهوم نسبي فقد تعني للزبون سهولة في استعمال المنتج أو سلامة الاستهلاك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى، إلا أن أهم العوامل المحددة لجودة المنتجات الصناعية عادة ما ترتبط بفعالية الاستخدام وبالمواصفات التقنية والفنية لها.

### في مجال التكاليف:

يظهر تأثير عملية البحث والتطوير في تدنئة تكاليف المؤسسة من خلال العمليات الإنتاجية التكنولوجية، حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات بأقل التكاليف وبطرق أكثر فعالية عن المؤسسات الناشطة في السوق وهذا راجع إلى قيمة وحداثة التكنولوجيا التي تكتسبها المؤسسة وهذا ما يتيح لها التحكم في الاسعار ولو نسبيا، لأن إستراتيجية تدنئة التكاليف تعتبر أحد أهم الإستراتيجية المستعملة في تطوير واكتساب الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، تتجسد علاقة البحث والتطوير بالميزة التنافسية من خلال تفعيل الوحدات التالية<sup>1</sup>:

قاعدة بيانات تكنولوجية وإنتاجية حيث تقوم على جمع المعلومات والبيانات عن آخر الإصدارات والتحديثات التكنولوجية والإنتاجية الجديدة والعمل على تطويرها أو تقليدها من خلال نظام

<sup>1</sup> - حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 42

البحث والتطوير للمؤسسة، حيث بعد القيام بإجراء تطوير وتحسين على التكنولوجيات والإبتكارات المكتسبة، تتحصل المؤسسة على خدمات ومنتجات جديدة تساعدها على تقديم عروض وخدمات تسويقية جديدة ومختلفة عن بقية المنافسين وهذا ما يؤهلها في الاخير إلى إكتساب مزايا تنافسية جديدة.

الشكل رقم (03) : يوضح علاقة البحث والتطوير بالميزة التنافسية



**المصدر:** حمزة بن الزين ، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017 . 2018 ، ص40

إن هذه التغيرات السريعة في بيئة الأعمال التكنولوجية لم تنشأ بمحض الصدفة بل كانت نتيجة لأبحاث وأعمال يقوم بها مجموعة من الباحثين والخبراء الناشطين في ميدان البحث والتطوير، حيث أن كل تكنولوجية تكون ناتجة عن بحوث علمية فتستعمل هاته التكنولوجيا لتحسين وتطوير منتج أو خدمة معينة، لذلك يمكننا القول بأن وظيفة البحث

والتطوير تسهم في ظهور وخلق تكنولوجيات عديدة لتستعمل فيما بعد في التحسين والتطوير المتواصل في المنتجات والخدمات، وبالتالي في تنمية الميزة التنافسية للشركات البترولية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أثر البحث والتطوير على الميزة التنافسية

في هذا المطلب سنعرض أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة

#### 1. الأثر الإستراتيجية التكاليف

إن تأثير البحث والتطوير على التكاليف يأتي من خلال حالتين هما:

إن إدخال أساليب تكنولوجية جديدة في عملية الانتاج قد يكون هدفها الأساسي هو زيادة كمية الإنتاج وذلك من خلال تمكين التجهيزات وآلات الانتاج من الإسراع في معالجة اكبر قدر ممكن من المدخلات وذلك في فترة زمنية أقصر من المعتاد عليه، وما يجدر الإشارة اليه هو أنه كلما زادت الإنتاجية، يزداد العرض، الأمر الذي بدوره يمكن من اشباع حاجات و رغبات الزبائن، وتسعى المؤسسات الى القيام بعمليات البحث والتطوير في الانتاج وذلك بهدف زيادة حجم انتاجها إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية<sup>2</sup>:

- ✓ زيادة كمية الطلب على منتجاتها بحيث لا تستطيع الطاقات المتوفرة لديها الوفاء بها.
- ✓ تنوع المواصفات التقنية المطلوبة في المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها .
- ✓ عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية بالمؤسسة مع وجود نمو في الطلب وتجديد مواصفات المنتج وفي هذه الحالة تتحقق عدة أهداف استراتيجية للمؤسسة

#### 2. الأثر على استراتيجية التمييز

إن البحث والتطوير يمثل المصدر الأساسي لتمييز المنتجات التي تتميز بالتعدد التقني والتكنولوجي، حيث تمثل الخصائص والتصاميم المطورة والأساليب التقنية الجديدة مصدرا هاما لتمييز المنتجات، وانتاج سلع مميزة بجودة عالية، وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون.

<sup>1</sup> - حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره ، ص 43

<sup>2</sup> - محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر 2004 . 2005 ، ص 48

اذن يؤثر البحث والتطوير على استراتيجية التمييز من خلال عرض المؤسسة المنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة، والغرض من ذلك كله هو اشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف ومتميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة، ومن ثمة اقناع الزبائن بضرورة دفع ثمننا مرتفعاً، مقابل القيمة التي يتلقوها.

### 3. الأثر استراتيجية التركيز

ان البحث والتطوير قد يمكن المؤسسات من التركيز على فئة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على البحث والتطوير في خطوط الانتاج، أو البحث والتطوير في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -- محمد الطيب دويس، مرجع سبق ذكره، ص 49

### خلاصة الفصل

عرفنا في هذا الفصل على الميزة التنافسية التي اكتسبت في الوقت الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية في محيط يتسم بالتغير المستمر، هذا ما فرض عليها تبني استراتيجية تركز في خلالها على امتلاك الموارد البشرية النادرة وغير القابلة للتقليد لتحقيق استجابة لطلبات العملاء، كما تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسيا، ليذا تسعى بقصد مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات، لتصويب الجهود نحو الأهداف واضحة



**الفصل الثالث : دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية  
دراسة حالة مجمع صيدال**

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال

---

### تمهيد

يعد البحث والتطوير أحد العوامل الهامة في تحقيق ورفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كما ان وظيفة البحث والتطوير هي وظيفة لذا دور فعال وجيد يتطلب الاهتمام الكبير وتخصيص الكثير من الموارد نظرا لأهمية البالغة لو، ولهذا سوف نحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة محل الدراسة .

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

المبحث الأول : لمحة تعريفية عن مؤسسة محل الدراسة (مجمع صيدال)

قبل التطرق إلى دراسة الحالة لمجمع صيدال، وجب علينا أولاً، تقديم لمحة تعريفية عن نشاطه وأهم المشاريع الاستثمارية التي يقوم بها والأهداف الاستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها، والإلمام بسياسة الشراكة للمجمع والشركاء الداخليين في نطاق التجميع، بهدف تسهيل وفهم مجريات الدراسة وتحقيق نتائج دقيقة.

#### المطلب الأول: نشأة مجمع صيدال

إن أول مراحل إنشاء مجمع صيدال هو إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية PCA سنة

1969 بأمر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان إحتكار الدولة لإستيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، ثم أنشأت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية - حسب المرسوم "82/ 161" المؤرخ في 24 أفريل 1982، وكانت مهمتها تتمثل في ضمان إحتكار الدولة لإنتاج وتوزيع الأدوية بهدف تموين السوق الجزائرية بكميات كافية، وقد تم إعادة تسمية المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني سنة 1984 حيث أطلق عليها اسم مؤسسة صيدال SAIDAL، وفي أفريل 1987 تم إدماج مركب المدينة لإنتاج المضادات الحيوية Antibiotique الذي كان تابعا للشركة الوطنية للصناعات الكيمائية SNIC، وفي 1989 إستفادت هذه المؤسسة من الإصلاحات الإقتصادية وأصبحت مؤسسة عمومية إقتصادية تتميز باستقلالية التسيير، حيث إختيرت من بين أوائل المؤسسات الوطنية لكي تصبح شركة ذات أسهم، هدفها إحتكار الانتاج وتوزيع الأدوية وإشباع السوق الجزائرية بها.

وسمحت التغييرات في عام 1993 التي أجريت على القانون الأساسي للشركة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الإجماعي من خلال إنشاء شركات جديدة أو فروع، وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة جميع ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي وفي سنة 1977 وضعت المؤسسة مخطط لإعادة الهيكلة الذي أدى إلى تحويل المؤسسة إلى مجمع صناعي وذلك في 02 فيفري 1998 تم تسميته مجمع صيدال، يضم ثلاثة فروع (فارمال، انتيبايوتيكال وبيوتيك)، وفي 2009 رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59 %، وفي سنة 2010

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

قامت بشراء 20 % من رأسمال شركة إبييرال كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة تافكو من 75.38 % إلى 51.44 %، وفي 2011 رفعت صيدال حصتها في رأسمال إبييرال إلى حدود 60 % وأما في جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروعها التي ذكرها عن طريق الإلتصاف: أنتيببوتيكال ، فارمال، وبيوتيك.

#### المطلب الثاني : تعريف بالمؤسسة وأهدافها

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

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري. تم إدراج رأسمالها في البورصة سنة 1999 ، 80 % من رأسمال صيدال ملك للدولة و الـ 20 % المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات والأشخاص<sup>1</sup>.

يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة، والمساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية، إذا فإن صفة المؤسسة العمومية تخول لمجمع صيدال مهتمين أساسيين:

1. ضمان استقلاله المالي والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي وضمان تحسين

القدرة التنافسية لمنتجاته، من أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية؛

2. تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة، بصفتها المساهم الرئيسي.

وفي إطار مهمته الأساسية، حدد مجمع صيدال خطوط العمل التي تم كنه من ضمان نموه وتعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة، في طليعة هذه الخطوط، يظهر مخطط

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لمجمع صيدال، تاريخ الاطلاع يوم 26-05-2023 ، <https://www.saidalgroup.dz/ar>

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

شامل ومتكامل للتنمية يرافق توسع المجمع والذي يتمركز حول تثمين الموارد البشرية، تحسين التنظيم ونظام المعلومات، تعزيز ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعالة للاتصال

✓ تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تسوية وتطهير سوق الأدوية؛

✓ المساهمة في الحد من الواردات؛

✓ الانفتاح على الأسواق الخارجية؛

✓ الزيادة من مستوى رضى المستهلك.

ويطمح المجمع حسب عنوان "جودة منتجاتنا هي مركز اهتمامتنا" والذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته و ضمان ديمومته، كما تعتبر الجودة في استراتيجية المؤسسة المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمان ما يلي:

✓ طرح منتجات تتوافق و المتطلبات القانونية ال سيما من حيث السلامة والأمن

والفعالية؛

✓ إرضاء المستهلك.

كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم و المكونات الأساسية لمسؤوليته المجتمعية و المتمثلة في: النزاهة، الشفافية، المصادقية ، المساواة ، التضامن الاجتماعي، الشراكة

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

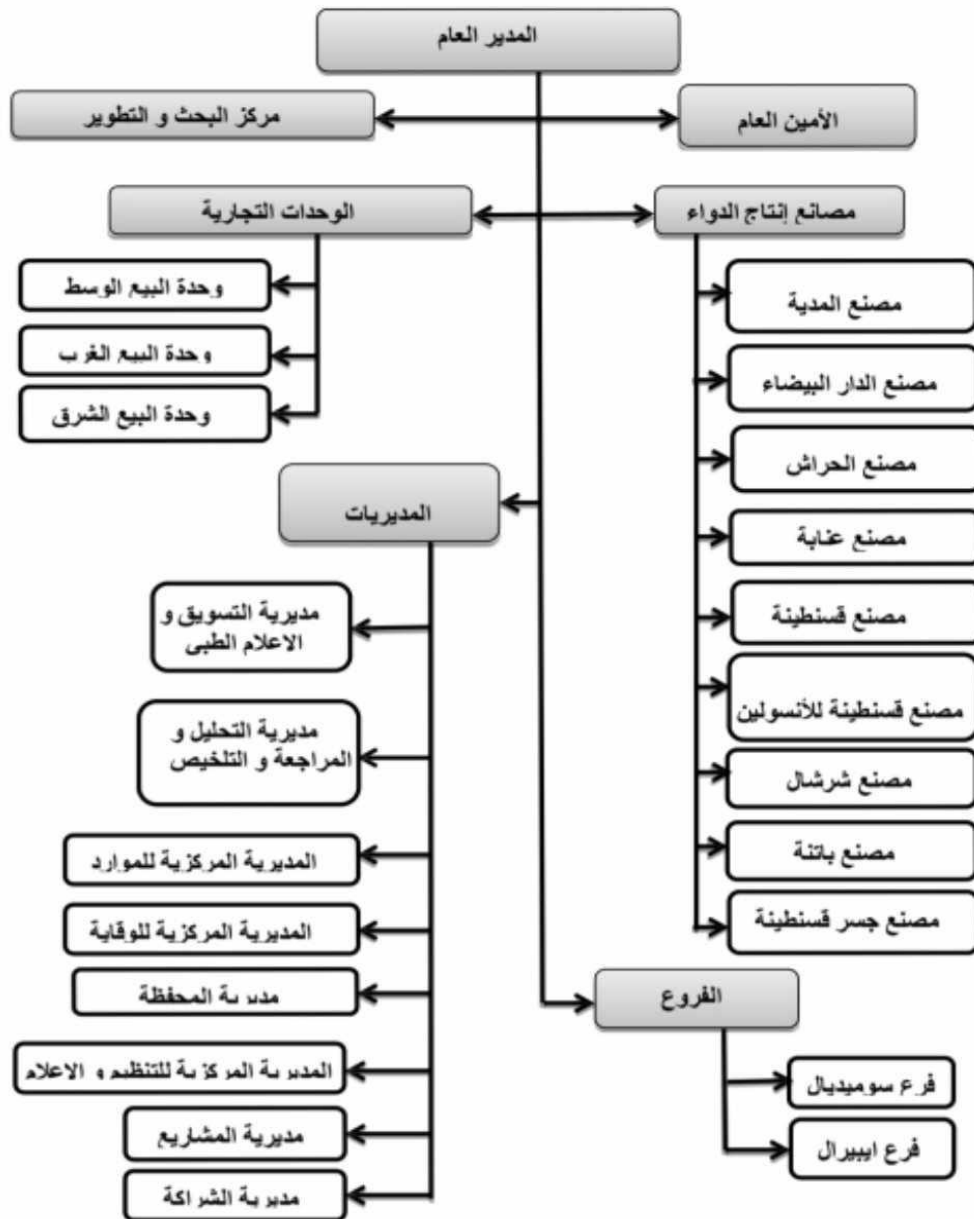
قصد المواكبة والتكيف مع متطلبات المحيط في ظل الوقت الراهن عمد مجمع صيدال في جانفي 2014 ،إلى إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال، وبيوتيك، وأدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد يسمح بدديناميكية أكثر في التسيير حيث تم استبدال فروع إنتاجية وتحويلها إلى

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

وحدات، حيث أصبحت هذه الوحدات متصلة مباشرة مع المديرية العامة للمجمع، وفي المقابل تم تحويل كل من مصنع إبيبرال وسوميديال إلى فروع

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي



المصدر: الموقع الرسمي لمجمع صيدال

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

#### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

بعد راسة الشق النظري وتكوين فكرة عامة حول موضوع الدراسة من خلال مختلف الأدبيات، سيتم دراسة منهجية الدراسة وأدوات المستعملة من حيث حيث التعريب بمجتمع وعينة الدراسة وأهم أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة.

#### المطلب الأول : منهج الدراسة

يعتبر المنهج في البحث العلمي العمود الفقري لكل دراسة، ولبلوغ النتائج المرجوة من هذه الدراسة لا بد من إنتاج خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة وذلك بإتباع منهج معين يناسب طبيعة الدراسة.

هذا ويعرف المنهج بأنه: "المسلك الذي يؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة عدد من القواعد العامة"<sup>1</sup>

وفي ضوء طبيعة الدراسة، والبيانات المراد الحصول عليها ومعالجتها استخدمنا **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يصف الظاهرة التي نقوم بدراستها كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير واقع دراستنا.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

##### . تعريف الإستبيان :

تعد الإستمارة تقنية أو أداة أساسية مكملة لدور الملاحظة والمقابلة، تستهدف جمع المعلومات اللازمة المتعلقة بتغطية موضوع الدراسة، حيث تعتمد على قيام الباحث بالإتصال الشخصي بالمبحوثين من أفراد العينة ثم إتباع الإجراءات اللازمة عند تطبيقها (التكميم والتبويب والتحليل والتفسير).

<sup>1</sup>. رشا أديب محمد عوض، آثار استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على التحصيل الدراسي للأبناء في محافظة طولكرم من وجهة نظر ربات البيوت، مشروع تخرج استكمال للحصول على درجة بكالوريوس في كلية التنمية الاجتماعية والأسرية، تخصص خدمة اجتماعية، جامعة القدس المفتوحة، 2013-2014 ص 37

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

كما أن نجاح هذه الأداة مرتبط إلى حد بعيد بصفات الباحث السيكولوجية وهيئته الخارجية، ومهاراته الفنية وقدراته الخاصة في استجلاب الثقة من المبحوثين، ودرجة المرونة في التفاعل معهم ومستوى انفتاحه على الآخرين، وسعة اطلاعه وتحكمه بالموضوع هدف المقابلة، وصبره وحمله في الأخذ والرد مع المبحوثين .... بغرض الحصول على المعطيات التي تساعد على اكتشاف الحقيقة المتعلقة بالبحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

#### 05-02. تعريف الاستمارة :

تعرف الاستمارة بأنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن توصي الى المبحوثين عن طريق البريد .

وتعرف أيضا بكونها: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ترسل للأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها بواسطة يمكن التواصل الى حقائق جديدة عن الموضوع وتؤكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بالحقائق".<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

يعتبر برنامج **SPSS** من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية، حيث ظهر عام **1970** ، وقد تطور في بداية الثمانينات وتم إعداده للعمل تحت نظام التشغيل **Dos** وكان الإصدار رقم واحد آنذاك، ثم تلاه الإصدارات 2،3،4، وفي أوائل التسعينات صدر الإصدار الخامس باسم **Spsswin** للعمل مع نظام التشغيل **Windows** وتلته إصدارات متتابعة إلى أن وصل إلى الإصدار **Sps.s17,0** ثم تلتها عدة إصدارات أخرى.<sup>2</sup>

وقد تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية في دراسة الحال:

<sup>1</sup>-نادية عيشور ، تقديم عبد الرحمان برفوق، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ص ص 285 -286.

<sup>2</sup>- نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام (Spss)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2006، ص 155.

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

✓ التكرار والنسب: لمعرفة اجابات الأفراد العينة وتحليلها.

✓ الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط اجابات افراد العينة.

✓ الانحراف المعياري: لقياس مدى التبعثر الإحصائي.

✓ اختبار الفرضيات

المحور الأول: يتعلق بالبحث و التطوير : يتكون من 8 فقرات.

المحور الثاني: يتعلق بالميزة التنافسية : و يتكون من 01 فقرة.

و قد تم تدريج العبارات على سلم ذو درجتين ( سلم ليكرت ) و ذلك كما يلي :

لا	نعم
02	01

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشته

من خلال هذا المبحث سيتم دراسة و تحليل نتائج الاستبيان وذلك وفق مطلبين ، اذ أنه في المطلب الأول سيتم دراسة نتائج المعلومات العامة للأفراد ، في حين سيتم التطرق الى النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة و نتائجها .

#### المطلب الأول: عرض نتائج عامة لدراسة

#### تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

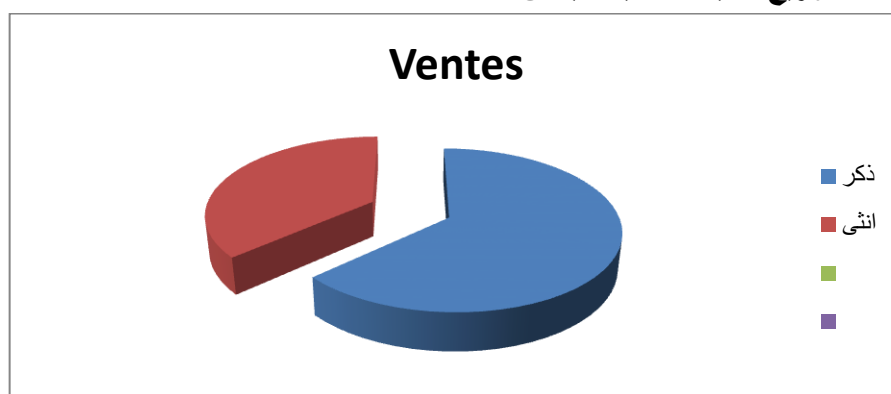
بعد تحصلنا على النتائج من خلال اجابات العينة ستم تطرق الى تحليل نتائج التنظيمية للأفراد

#### الجدول رقم 03 : توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
61.3%	19	ذكر
35.5%	11	أنثى
100%	30	مجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

#### الشكل رقم 05 : توزيع العينة حسب الجنس



## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال

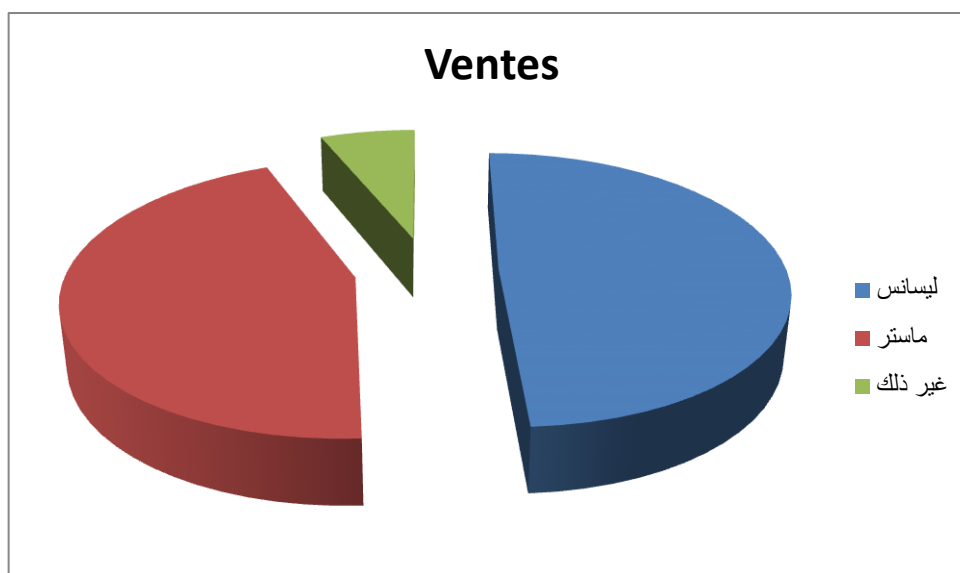
يتضح من الجدول 01 و الشكل رقم 10 علاه أن نسبة 61.3% من الذكور يمثلون جل أفراد العينة المبحوثة، في حثُ بلغت نسبة إناث 35.5% من عينة الدراسة، و نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وذلك عائد إلى ميول العنصر الذكري إلى هذا قطاع، بينما يميل العنصر النسوي إلى قطاعات أخرى كالتعليم.

الجدول 04: التوزيع حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
35.5%	11	ليسانس
32.3%	10	ماستر
29%	9	غير ذلك
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم 06 : التوزيع حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

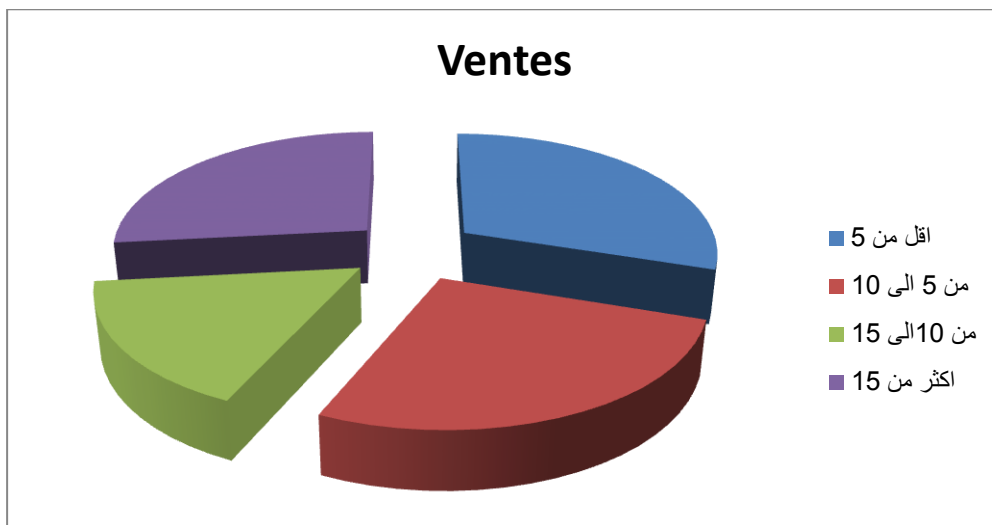
من خلال الجدول رقم 02 والشكل رقم 02، يتبين 35.5% لنا موظفين المدروسين حاصلين على شهادة ليسانس ثم تليها نسبة الحاصلين على شهادة ماستر التي قدرت بـ 32.3 %، أما غير ذلك فتحصالت على نسبة 29% نستنتج أن المدروسين تستقطب خرجي الجامعات..

الجدول رقم 05 : التوزيع حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	السن
29%	09	أقل من 5
25%	08	من 5 الى 10
16.1%	05	من 10 الى 15
25%	08	اكثر من 15
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم 07 : التوزيع حسب الأقدمية



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

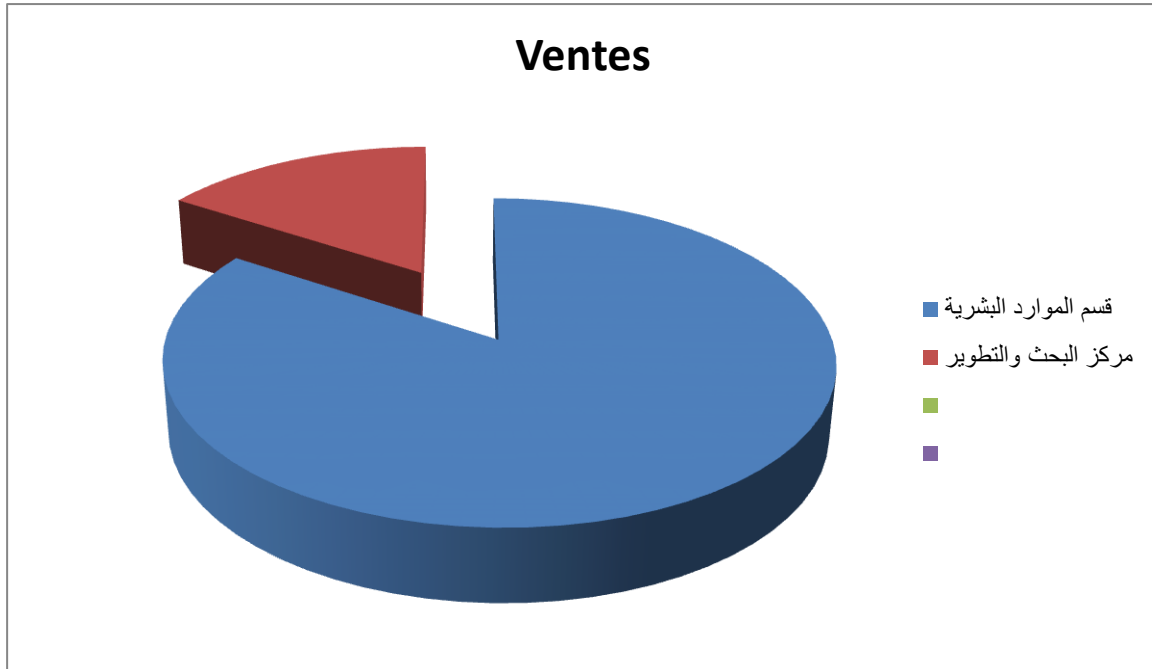
من خلال معطيات الجدول رقم ( 03 ) والشكل رقم (03) ، نلاحظ أن أكبر أفراد العينة المدروسة لديهم سنوات الأقدمية أقل من 5 سنوات وقد بلغ عددهم 09 موظف بنسبة 29 %، ثم تليها مباشرة نسبة 25 % للموظفين الذين لديهم سنوات الأقدمية من 5 إلى 10 سنة وبلغ عددهم 08 موظفين، وتليها 16.1% لديهم سنوات الأقدمية أكثر من 15 سنة.

#### الجدول رقم 06: التوزيع حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
قسم الموارد البشرية	17	54.8 %
مركز البحث والتطوير	13	41.9 %
مجموع	30	100 %

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

#### الشكل رقم 08 : التوزيع حسب المركز الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

من الجدول رقم 04 والشكل رقم 04 يتبين لنا أن معظم أفراد العينة المدروسة من الموظفين قسم الموارد البشرية، وقد بلغ عددهم 17 موظف بنسبة 54.8 % ثم 13 موظف في قسم البحث والتطوير بنسبة 41.9%  
المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة واختبار

جدول رقم 07 : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وللانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول البحث و التطوير

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الاتجاه				البحث و التطوير	
				لا		نعم			
				%	تكرار	%	تكرار		
5	مرتفع	0.50	1.46	45.2	14	51.6	16	1	تبحث المؤسسة على خدمات جديدة
5	مرتفع	0.50	1.46	45.2	14	51.6	14	2	تستمر المؤسسة في تطوير خدماتها
6	متوسط	0.49	1.40	38.7	12	58.1	18	3	تتم استخدام تقنيات متطورة في عمليات البحث والتطوير
4	مرتفع	0.50	1.50	50	15	50	15	4	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات الزبائن
3	متوسط	0.48	1.51	50	15	50	15	5	تمتلك المؤسسة القدرة على انفاق في مجال البحث والتطوير
2	مرتفع	0.55	1.53	51.6	16	45.2	14	6	لوظيفة البحث و التطوير دور فعال في تنويع خدمات المؤسسة
1	مرتفع	0.49	1.54	45.2	14	51.6	16	7	تخصص ادارة المؤسسة جزء من ميزانيتها لتمويل نشاطات البحث والتطوير
5	مرتفع	0.48	1.46	51.6	16	45.2	14	8	تنصب جهد البحث والتطوير لدى

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

								المؤسسة لتطوير في إيجاد مداخل خدمات مريحة	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن مستوى البحث والتطوير على المستوى المؤسسة محل الدراسة وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (07) يمكن ترتيب الفقرات للمشكلة لمحور البحث والتطوير في مجمع الصيدال من الاتجاه الأقوى الى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي :

جاءت الفقرة ( 7 ) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.54 و بانحراف معياري قدره 0.49 ، يعني عدم وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة، جاءت الفقرة (6) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.53 و بانحراف معياري قدره 0.55، يعني عدم وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة جاءت فقرة ( 5) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.50 و بانحراف معياري قدره 0.50 ، يعني عدم وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة، جاءت فقرات ( 2و1و8 ) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.46 داخل درجة الحياد و بانحراف معياري قدره 0.48 و0.50 و0.50 على التوالي ، يعني عدم وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة ، جاءت الفقرة (3) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.40 و بانحراف معياري قدره 0.40 ، يعني وجود تشتت في الإجابات

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

جدول رقم 08 : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وللانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الاتجاه				الميزة التنافسية
				لا		نعم		
				%	تكرار	%	تكرار	
3	مرتفع	0.50	1.50	48.4	15	48.4	15	1 تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل و بأقل التكاليف
1	مرتفع	0.50	1.35	45.2	14	45.2	16	2 تستجيب المؤسسة لتغيرات السوق
5	متوسط	0.49	1.40	71	22	26	8	3 تقوم الشركة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب
2	ضعيف	0.51	1.51	26	8	71	22	4 تنافس الشركة خدمات ومنتجات شركات أخرى منافسة لها
6	متوسط	0.44	1.26	38.7	12	58.1	18	5 تستجيب الشركة الاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها
5	مرتفع	0.49	1.40	48.4	15	48.4	15	6 تهتم الشركة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها
3	مرتفع	0.50	1.50	51.6	16	45.2	14	7 تسعى الشركة لتطوير منتجاتها في الوقت المناسب
4	مرتفع	0.53	1.46	45.2	14	51.6	16	8 تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات المستهلك
1	مرتفع	0.50	1.53	51.6	16	45.2	14	9 تمتلك المؤسسة القدرة العالية في حجم استجابة في تغيرات الحاصلة في

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

								حاجات ورغبات زبائن	
3	مرتفع	0.50	1.50	48.8	15	48.4	15	لتنزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات و الخدمات للزبائن باستمرار	10

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن مستوى الميزة التنافسية على المستوى المؤسسة محل الدراسة وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (06) يمكن ترتيب الفقرات للمشكلة لمحور الميزة التنافسية في مجمع الصيدال من الاتجاه الأقوى الى الأقل ، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي :

جاءت الفقرة ( 9 ) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.53 و بانحراف معياري قدره 0.50 ، يعني عدم وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة، جاءت الفقرة (4) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.51 و بانحراف معياري قدره 0.51، يعني عدم وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة جاءت الفقرات (10 و 1 و 7) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 0.50 داخل درجة الحياد و بانحراف معياري قدره 0.48 و 0.50 و 0.50 على التوالي ، يعني عدم وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة جاءت الفقرة (8) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.46 و بانحراف معياري قدره 0.53 ، يعني وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة، جاءت الفقرتان (3 و 6) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.40 و بانحراف معياري قدره 0.49 ، يعني وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة، جاءت الفقرة (5) في المرتبة الرابعة من حيث درجة

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال

الموافقة عليها من طرف أفراد العينة التي بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.26 و بانحراف معياري قدره 0.44 ، يعني وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة.

العلاقة الارتباطية بين البحث و التطوير و الميزة التنافسية

الجدول رقم 09 : العلاقة الارتباطية بين البحث والتطوير الميزة التنافسية

### Correlations

		البحث والتطوير	الميزة التنافسية
البحث والتطوير	Pearson	1	-.177
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.349
	N	30	30
الميزة التنافسية	Pearson	-.177	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.349	
	N	30	30

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط (معامل بيرسون) يساوي 0.177

وهذا يدل على Pearson. Sig=001

أن هناك إرتباط طردي قوي، هذه العلاقة معنوية نظرا لان قيمة الاحتمالية لبيرسون أقل من

مستوى المعنوية المفترض مسبقا والمقدر ب  $\alpha=0.05$

## الفصل الثالث: دور البحث والتطوير في الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع

### صيدال

#### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صيدال تم التوصل إلى النتائج التالية:

أن هناك وجود علاقة طردية قوية بثُ البحث والتطوير والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تستخدم برامج وتقنيات الحديثة والمتطورة للبحث والتطوير من أجل الحصول على الريادة في مجال صنع الأدوية وتحقق ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات النشطة في نفس المجال، كما توصلنا إلى وجود علاقة بين كل من الميزة التنافسية والبحث والتطوير في مؤسسة صيدال الجزائر هذا ما دل على أن موظفين المؤسسة يدركون أن البحث والتطوير عامل رئيسي في المؤسسة.



خاتمة



### خاتمة

تقوم صناعة الدواء بشكل أساسي على البحث والتطوير حيث يمكن اعتبار هذه الصناعة قائمة على المعرفة، أنها صناعة دائمة التجديد وتعتمد كثيرا على الاكتشافات العلمية فهي تمثل المصدر الداخلي الرئيس للأفكار المتعلقة بالمنتجات الدوائية الجديدة. ومن هذا المنطق كان طرح الإشكالية لهذا البحث حول أهمية البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وقد اتضح من كل ذلك مجموعة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة

ومن خلال ربط العلاقة بين البحث و التطوير والميزة التنافسية أظهرت وجود درجة مواقة على كل فقرات الدراسة تقريبا ، كما أكدت الدراسة الميدانية في المؤسسة صيدال صحة الفرضية الرئيسية المطروحة في الاشكالية الدراسة و الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، حيث تم اثبات وجود علاقة ارتباط بين البحث و التطوير و الميزة التنافسية .

وفيما يلي سيتم اظهار النتائج التالية :

- يتضح وجود أثر البحث و التطوير في جودة الخدمات المقدمة للزبون .
- يؤدي البحث والتطوير الى زيادة أرباح المؤسسة وزيادة حصتها السوقية.
- أهمية البحث والتطوير في مجال صنع الأدوية نظرا للمنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع.
- البحث والتطوير له تأثير على رضا الزبون وكسب ولائه

### الاقتراحات

- جعل مفهوم البحث والتطوير مفهوما يدركه كل موظف في المؤسسة وجعله متيقنا لتأثيره لتحقيق الميزة التنافسية
- ضرورة وجود قسم للبحث و التطوير في كل مؤسسة وتفعيل هذه الوظيفة
- الاهتمام والتحفيز كل من ناشطين والقائمين على البحث و التطوير

## خاتمة

- ضرورة توفير مميزات في مدير البحث والتطوير للحصول على جودة في مشاريع البحث والتطوير
- توفير نظام البحث و التطوير من أجل تحقيق ميزة التنافسية وضمان الاستمرارية
- رفع مستوى التمويل المخصص لأنشطة البحث من أجل: تجهيز المراكز، ومخابر البحث بالمعدات العلمية والتقنية المتخصصة تشجيع العاملين في قطاع البحث والتطوير عن طريق منح الحوافز المالية ومعنوية.

### آفاق الدراسة

خلال دراستنا موضوع أثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة ومن خلال النتائج المتوصل اليها تبادر الى أذهاننا بعض المواضيع البحثية الجديرة بالبحث والمتعلقة بالبحث والتطوير في المؤسسة وعليها نوردها فيمايلي:

- دور البحث والتطوير في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة حالة
- أثر البحث والتطوير في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.
- دور التسويق الإلكتروني في الميزة التنافسية.



# قائمة المراجع



1. أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
2. بامخرمة أحمد سعيد ، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، جدة ، 1994
3. جمال أبو شنب، التكنولوجيا والمجتمع(دراسة في تاريخ العلم وتكنولوجيا الهندسة)، دار المعرفة الجامعية، 1998
4. سعد الدين العشماوي، الإدارة الصناعة، مكتبة عين الشمس القاهرة ، 1981
5. سعدون حمود وآخرون ، كتاب إدارة التسويق (اسس ومفاهيم معاصرة )، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015
6. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة (كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة) ، مركز الكتاب الأكاديمي ، 2016
7. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013
8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس "الإدارة الاستراتيجية" (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر ، الطبعة 02، 2009 ، عمان الأردن
9. غسان الطالب، راکز الزعاير ،الإدارة الإلكترونية للمنظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع 2020
10. فانتن عبد الأول منثى ، الاقتصاد المعرفي (رؤية للاستدامة بالوطن العربي) ،مركز الخبرات للإدارة، الطبعة الأولى، سنة النشر 2019
11. فرجاني نادر، خطة ضمان التعليم للجميع، القاهرة ، مركز المشكاة للبحث، 2002
12. كريستوف فون براون، حرب الابداع (فن الادارة بالأفكار)، ترجمة اصدارات بيمك، مركز الخبرات المهنية للإدارة مصر، 2000
13. نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام (Spss)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب 2006

14. نادية عيشور ، تقديم عبد الرحمان برقوق، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر
15. نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار- (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015
16. هشام الغريبي ، إدارة البقاء ( مدخل استراتيجي) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ط اولى ، 1998

#### المذكرات والأطروحات

1. بخليفة خيرة، عزيز ياسمين فتيحة، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم المالية و المحاسبة ،تخصص: محاسبة وجباية معمقة، جامعة زيان عاشور بالجلفة2020 - 2021
2. بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير ادارة استراتيجية ، جامعة سطيف 1 ، سنة 2012
3. حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصارها ودور الإبداع التكنولوجي في تميمتها ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2006 ، 2007،
4. حمزة بن الزين ، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية( دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017 . 2018
5. حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013 . 2014
6. رشا أديب محمد عوض، آثار استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على التحصيل الدراسي للأبناء في محافظة طولكرم من وجهة نظر ربات البيوت، مشروع تخرج استكمال للحصول

- على درجة باكالوريوس في كلية التنمية الاجتماعية والأسرية، تخصص خدمة اجتماعية،  
جامعة القدس المفتوحة، 2013-2014
7. عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركة صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح  
الاقتصادي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة تشرين ، اللاذقية، سوريا، 2009
8. لحول سامية ، التسويق مزايا التنافسية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية ،  
جامعة باتنة الحاج لخضر 2007
9. محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة مقدمة  
لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر 2004 . 2005
10. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة ميدانية  
على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال،  
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009
- مجلات وملتقيات ومنشورات**

1. أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة  
التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية  
الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008
2. جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء  
عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في الموصل)، مقال  
منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04 ، العدد 09 ،المعهد  
التقني للموصل بغداد، 2012
3. زبير محمد ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية ، الملتقى  
الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع  
المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010
4. زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهيدي، إدارة الابتكار في المنظمة (من منظور إدارة الموارد  
البشرية)، المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 و9  
مارس 2005 ،
5. غباش، حسين، أهمية العلوم والتكنولوجيا للتنمية في البلدان النامية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر  
العلوم والتكنولوجيا ، دبي، 2002

6. محمد العربي ساكر، ريس عبد الحق، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مداخلة في ملتقى دولي، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البلدية

7. محمد قويدري ، واقع و آفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 9 و 10 مارس 2004

8. مطبوعات الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا العدد 7 ، 2007

مواقع الالكترونية

<https://www.saidalgroup.dz/ar/%d9%85%d8%ac%d9%85%d8%b9-%d8%b5%d9%8a%d8%af%d8%a7%d9%8>

موقع تدوينة يوم 20 ماي 2021 على ساعة 11:00

By: [Http://:www.astf.net/uploads/grantbooklet-arabic/p3](http://www.astf.net/uploads/grantbooklet-arabic/p3)



# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

---

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية

حضرة الموظف (ة) المحترم (ة):

تحية طيبة، وبعد:

يرجي التكرم بالإجابة التي تمثل وجهة نظرك بكل أمانة ودقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في المؤسسة، فذلك سيكون له أثر كبير في الحصول على نتائج واقعية، علما أن نتائجها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على حسن تعاونكم، ولكم فائق التقدير والاحترام.

الطالب:

## قائمة الملاحق

### المحور الأول:

#### • الجنس:

أنثى  ذكر

#### • المؤهل العلمي :

ليسانس  ماستر  غير ذلك

#### • سنوات الأقدمية في المؤسسة

✓ أقل من 5 سنوات

✓ من 5 الى 10 سنوات

✓ من 10 الى 15 سنة

✓ أكثر من 15 سنة

#### • المركز الوظيفي

قسم الموارد البشرية

مخبر البحث والتطوير

### المحور الثاني : البحث والتطوير

رقم	الفقرة	نعم	لا
1	تبحث المؤسسة على خدمات جديدة		
2	تستمر المؤسسة في تطوير خدماتها		
3	تتم استخدام تقنيات متطورة في عمليات البحث والتطوير		
4	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات الزبائن		
5	تمتلك المؤسسة القدرة على انفاق في مجال البحث والتطوير		
6	لوظيفة البحث و التطوير دور فعال في تنويع خدمات المؤسسة		
7	تخصص ادارة المؤسسة جزء من ميزانيتها لتمويل نشاطات البحث والتطوير		
8	تتصب جهد البحث و التطوير لدى المؤسسة لتطوير في إيجاد		

## قائمة الملاحق

		مداخل خدمات مريحة	
--	--	-------------------	--

### المحور الثالث : الميزة التنافسية

1		تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل و بأقل التكاليف	
2		تستجيب المؤسسة لتغيرات السوق	
3		تقوم الشركة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب	
4		تنافس الشركة خدمات ومنتجات شركات أخرى منافسة لها.	
5		تستجيب الشركة الاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها.	
6		تهتم الشركة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها	
7		تسعى الشركة لتطوير منتجاتها في الوقت المناسب.	
8		تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات المستهلك	
9		تمتلك المؤسسة القدرة العالية في حجم إستجابة في تغيرات الحاصلة في حاجات و رغبات زبائن.	
10		لتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات و الخدمات للزبائن باستمرار	

