

## الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية

دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية - الجزائر-

د. خليف عيسى\*  
أ. فرحات سميرة\*\*

### Abstract:

This study aims to show the active role played by technological innovation in the Industrial Corporation, and its impact on the competitive strength of the institution, through the creation of competitive advantages diverse, and that can be obtained in several ways related to creativity including: tradition, development, innovation, as well as the active role technical standards adopted by the world's largest enterprises today.

Key words: creativity, technological innovation, competitive advantage, competitive intelligence, technical standards, the pharmaceutical industry deals.

### مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار الدور الفعال الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية، ومدى تأثيره على القوة التنافسية للمؤسسة، من خلال خلق للمزايا التنافسية المتنوعة، والتي يمكن الحصول عليها بطرق متعددة لها علاقة بالإبداع منها: التقليد، التطوير، الابتكار، وكذا الدور الفعال للمعايير التقنية التي تنتهجها أكبر المؤسسات العالمية اليوم.

الكلمات المفتاحية: إبداع، الإبداع التكنولوجي، الميزة التنافسية، الذكاء التنافسي، المعايير الفنية، الصناعة الدوائية المميزة.

### مقدمة:

تتأثر درجة المنافسة بمدى التغييرات التكنولوجية السريعة الحاصلة في السوق، مما يؤدي إلى التغيير في أذواق المستهلكين، وبالتالي إلى تزايد حدة المنافسة، فتنشأ قوى احتكارية ناتجة عن طرح منتجات جديدة أكثر جوداً ونوعية، بسبب الإبداعات والابتكارات الجديدة في الأساليب العملية والمنتجات داخل المؤسسات الصناعية، وبالتالي فتشجيع الإبداع والحث عليه بات أمر هاماً في المؤسسة، بحيث أصبح أول أهدافها واهتماماتها.

وعليه فعنصر الإبداع في المؤسسات يعتبر أحد أهم العناصر التي تتميز بها أضخم وأكبر المؤسسات العالمية، حيث تلجأ هذه المؤسسات إلى استخدام وتطبيق الأفكار الذكية والموارد

\* أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

\*\* طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة،

الجزائر.

البشرية الفريدة التي تعتبر مورد جد هام في أي مؤسسة، خاصة التي تعتمد في طرق إنتاجها على الذكاء التنافسي المرتبط بالبحث والمعالجة وتحليل البيانات وطرح المعلومات المفيدة لصياغة إستراتيجياتها من خلال ما جمع من البيئة المتواجدة فيها، وتحدد ما يجب تحديده للتغلب على المنافسين في السوق الذي يتميز بالصراعات والتنافس الحاد.

إن الفارق أو الاختلاف بين مؤسساتنا والمؤسسات العالمية، يكمن في اهتمام هذه الأخيرة بعناصر هامة منها؛ معرف أذواق المستهلكين، كذلك معرفة كل ما يهمها فيما يخص منافسيها أي دراسة البيئة المتواجدة فيها بكل دقة وشمولية، وتخصيص جانب كبير من البحث والتطوير للإبداع في المنتج والعملية لابتكار منتجات جديدة لها قابلية في السوق، وهذا ما يبادر به المجمع الصناعي "صيدال" بإعتباره مؤسسة كبيرة في الجزائر في صناعة الأدوية بمختلف أنواعها، حيث حصلت على إعجاب أكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال.

ومن هنا تتمحور فكرة الموضوع والتي تدرس تأثير الإبداع التكنولوجي الذي يؤدي إلى الابتكارات الجديدة التي تساهم في زيادة القوة التنافسية للمؤسسة، من خلال خلق مزايا تنافسية تنفرد بها هذه المؤسسات عن غيرها، ولتوضيح الفكرة أكثر تم تقسيم البحث الأربعة فقرات رئيسية حيث اشتملت الأولى على منهجية البحث والثانية للإطار النظري، أما الثالثة فقد عرضنا فيها الجانب التطبيقي المقترح، وأخيرا فإن الفقرة الرابعة خصصت لتقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات.

### أولاً: منهجية البحث

**1- مشكلة البحث:** لا تزال معظم مؤسساتنا الوطنية بعيدة كل البعد عن ما حققته المؤسسات العالمية، من ضخامة في الإنتاج والربحية العالية، وهذا ناتج عن السياسة المتبعة التي ما تزال جل مؤسساتنا تتبعها، من بينها إتباعها التكنولوجيات القديمة، والتي تحمل المؤسسة الزيادة في التكاليف، والتدهور في المنتجات والتي لا يمكن أن تنافس المنتجات الأجنبية، لامن حيث الجودة ولا النوعية، لكن تبقى الجهود متتابعة لتحسين المنتج الجزائري في مختلف الصناعات، خاصة الصناعة الدوائية التي أثبتت أنها جديرة بالاهتمام والمتابعة، منها ما يقوم به المجمع الصناعي صيدال الذي أنتج منتجات لها مقاييس عالمية.

وعليه يمكن صياغة هذه الإشكالية بالسؤال التالي:

**ما هو تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية؟**

و للإجابة على إشكال هذا البحث يمكن وضع أسئلة فرعية توضح المعنى أكثر كما يلي:

◀ ما هو الإبداع والإبداع التكنولوجي؟ وما هي مجالاته؟

◀ ما المقصود بالتنافسية والميزة التنافسية والذكاء التنافسي؟

« فيما تكمن قوة الإبداع التكنولوجي لخلق التميز في المنتجات وبالتالي خلق مزايا تنافسية نادرة؟

« ما هو واقع تأثير الإبداع التكنولوجي في المجمع صيدال؟ و ماهي المجهودات المبذولة من طرف المجمع لدعم قوتها التنافسية؟

2- **فرضية البحث:** للإبداع التكنولوجي تأثير على القوة التنافسية للمؤسسة، من خلال ما يقدمه الإبداع من منتجات وأساليب وعمليات جديدة متميزة.

3- **أهمية البحث:** جاء هذا البحث ليلسط الضوء على أحد العناصر الهامة، التي تستخدم في المؤسسة، والتي من خلالها تستطيع هذه الأخيرة الصمود والتفوق، وهذا العنصر يتمثل في الإبداع التكنولوجي الذي أخذ الاهتمام به يتزايد من قبل المؤسسات العملاقة العالمية، وهذا لما له من أهمية فيما يخص تحقيق للمزايا التنافسية العديدة، التي يمكن أن تدوم لفترات طويلة تحصل من خلالها المؤسسة على أرباح عالية، فتخصص جزء منها لنشاط البحث والتطوير لتدعيم عملية الإبداع التكنولوجي فيها، وبهذا تتمكن من ابتكار أساليب وعمليات ومنتجات جديدة أخرى تسيطر بها على السوق.

4- **أهداف البحث:** نريد من خلال هذا البحث تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- توضيح المفاهيم الأساسية للإبداع بصفة عامة، ونقاط الاختلاف بينه وبين الابتكار.

- محاولة الوصول إلى نتيجة فعالة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لرفع جودة منتجاتها والحصول على مزايا تنافسية.

- تسليط الضوء على أهم النقاط التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها لكي تحصل على قوة تنافسية في السوق.

5- **منهج البحث:** من خلال النظرة الأولى يمكن الاعتماد على الأسلوب الوصفي في الجانب النظري، من خلال تسليط الضوء على أبعاد الموضوع الرئيسية المتمثلة في الإبداع التكنولوجي، الميزة التنافسية، الذكاء التنافسي، بينما سيتم الاعتماد على الأسلوب التحليلي في الدراسة الميدانية.

### ثانياً: الإطار النظري

في هذا الإطار النظري سوف نتطرق إلى مفردات مهمة ؛ وهي الإبداع، إبداع التكنولوجي، التنافسية، الميزة التنافسية، الذكاء التنافسي، ومعرفة العناصر الداعمة للإبداع التكنولوجي ومدى تأثيرها على خلق المزايا التنافسية، وكذا معرفة تأثير إبداع التكنولوجي على القوة التنافسية للمؤسسة، وفي البداية نود توضيح مفهوم الإبداع بصفة عامة، بعدها التطرق إلى كل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي؛ مفهومه، خصائصه، مجالاته... الخ.

1- **الإبداع التكنولوجي (L' innovation technologique)**

**1-1- الإبداع (Innovation):** يعتبر الإبداع من الأمور الهامة في المؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الاهتمامات والأهداف التي تسعى لها العديد من المؤسسات.

إن أول من أهتم بمفهوم الإبداع، وما يتعلق به الاقتصادي الأمريكي النمساوي الأصل (Joseph Schumpeter) في حدود سنة 1912، بعد ذلك توالى الاهتمامات حول هذا المصطلح الجديد، فهناك من وضع له مفاهيم عديدة ومن هذه المفاهيم ندرج:

✓ الإبداع" هو إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي يلبي الحاجات بكيفية أحسن".<sup>1</sup>

✓ الإبداع" هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مترابطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة".<sup>2</sup>

✓ الإبداع" هو استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق السلع والخدمات".<sup>3</sup>

إن مفهوم الإبداع ركز وبشكل جوهري على عنصر الشمولية في المؤسسة، لذلك فالإبداع لا ينحصر فقط على إبداعات تكنولوجية تخرج إلى الوجود لأول مرة بل توجد أنواع مختلفة للإبداع يمكن أن تحدث، فقد يشمل إحداث تطوير تكنولوجي هائل أو تطوير تكنولوجي بسيط أو تطوير سلع أو خدمات جديدة أو تطوير عمليات الإنتاج والأنشطة داخل المؤسسة، وبصفة عامة فإن أي تطوير جديد أو أي تحسين يحدث داخل المؤسسة في أي جزء من أجزائها أو وظائفها أو أنشطتها يعتبر إبداعا بشكل أو بآخر.

قبل الحديث عن الإبداع التكنولوجي لا بد من الإشارة إلى أن الإبداع قد يتطلب إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة الواجب القيام بها من أجل تطوير منتجات جديدة بشكل ناجح في السوق وأحسن مثال على ذلك ما قامت به شركة ( Polaraid's Instamatic Camera ) عندما طورت كاميرا حديثة لا تحتاج إلى وجود فلم داخلها، فالشركة وحتى توأكب في عملية تطوير هذه الكاميرا قامت بإجراء تغيير جوهري داخل الشركة وفي وظائفها الرئيسية مثل التسويق والتصنيع حتى تستطيع تطوير وطرح الكاميرا بشكل ناجح في السوق، حيث أجرت تغييرات جذرية في وظيفة الإنتاج كون الكاميرا الجديدة يتم طرحها في سوق جديد غير السوق التقليدي الذي يركز على وجود الفلم في الكاميرا. كما تم إجراء تغييرات جوهرية فيما يتعلق بوظيفة التسويق، حيث قامت بتوظيف مهندس مبيعات جديد لتعليم وتدريب الموزعين حول كيفية استخدام الكاميرا الجديدة ز التركيز على أنها غير موجهة للانتقام من تسويق الأفلام التقليدية وعمليات تجميعها. كذلك قامت الشركة باستحداث قناة توزيع جديدة تتناسب وطبيعة الكاميرا لتوزيعها، وكان ذلك إبداعا آخر في مجال توزيع الكاميرا.<sup>4</sup>

**1-2- مفهوم الإبداع التكنولوجي:** يعرف الإبداع التكنولوجي على أنه " العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج " <sup>5</sup>.

ويعرفه Freeman بأنه: " هو الهدف الأخير لنظام البحث والتطوير، حيث يتم تدفق الإبداعات وقياسها، إما بالجرد للإبداعات الأساسية التي تتحقق، وإما بقياس الفوائد أو الأرباح، أو بقياس المهارة، الكفاءة والفعالية التي يحققها الإبداع".

- كما يعرفه Pierre Dussauge " على أنه التجديد التكنولوجي وهذا بدرجات مختلفة حسب الطرق المختلفة" <sup>6</sup>.

**1-3- خصائص ومميزات الإبداع التكنولوجي:** يتميز الإبداع وكذا الإبداع التكنولوجي بمجموعة من العوامل أو الخصائص التالية: <sup>7</sup>

◀ الإبداع هو عملية تجميع ثنائية " الأفكار الجديدة تقنيا والمقبولة في السوق ".  
 ◀ الإبداع هو عملية اجتماعية فيرتبط بالأسواق ( من خلال المدخلات والمخرجات) وكذلك بالأنظمة التقنية أي التكنولوجيا وهما ظاهرتين اجتماعيتين.  
 ◀ الإبداع هو عملية تفاعل مركبة في المستوى الأول هي داخلية، أما بالمستوى الثاني هو عملية تربط المؤسسة بالمحيط الخارجي مع المنافسين الموجودين، مع الزبائن، مع الموردين، وكذلك مع مراكز إنتاج العلم والتكنولوجيا.  
 ◀ الإبداع هو عملية مطولة تستغرق عملية الإبداع منذ ولادة الفكر إلى غاية ظهور المنتج في السوق.

◀ إن الإبداع مشروع غير منتهي حتى ولو حقق نجاح فهو يحتاج إلى صيانة وتحسينات حتى يصل إلى طاقته القصوى.

**1-4- أنواع الإبداع التكنولوجي:** إن الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية ينقسم إلى نوعين هامين هما:

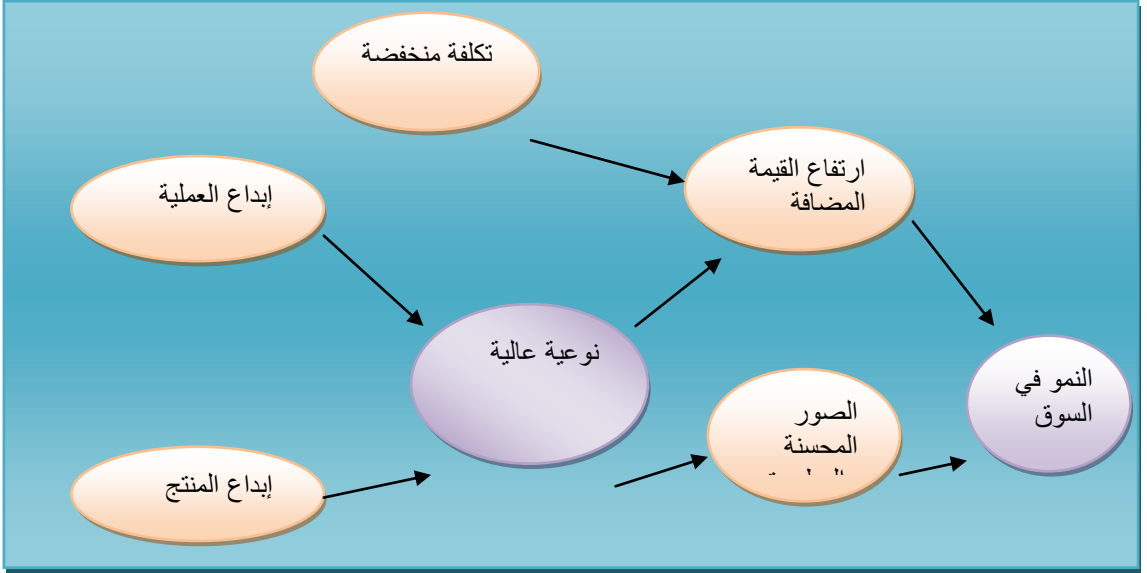
أ- **إبداع العملية (process innovation):** " يتعلق إبداع العملية بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة أو تطوير العمليات التي يتم من خلالها تسليم خدمات جديدة" <sup>8</sup>.  
 أيضا "يركز على استخدام عمليات إنتاج جديدة وبطريقة تؤثر على كمية الإنتاج وجودته، أو تحسين العملية الإنتاجية القائمة" <sup>9</sup>.

ب- **إبداع المنتج (product innovation):** يتعلق إبداع المنتج بـ: " بتطوير منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية" <sup>10</sup>.

كذلك: "يتضمن تقديم سلعة أو خدمة جديدة لتلبية حاجات الزبون، فضلا عن الدخول الى السوق الجديد" <sup>11</sup>.

وبالتالي فإن الإبداع التكنولوجي يقدم للمؤسسة كل ما هو جديد لتلبية حاجات السوق بطريقة جذابة لا يستطيع خلالها الزبون مقاومة هذه المنتجات أو الخدمات الجديدة كونها أكثر نفعا من حيث التكلفة والجهد المبذول، وبالتالي فاعتماد المؤسسة على الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى توليد منتجات وعمليات عالية الجودة ( بنوعية عالية) وبكلفة منخفضة، مما ينتج عنه زيادة في قيمتها وتحسين صورة المنتج والعملية، وهذا يزيد من نموها في السوق وحصولها على ميزة تنافسية عالية تستمر معها مدة زمنية طويلة.

الشكل (1-1): مساهمة الإبداع التكنولوجي في زيادة نمو المؤسسات الصناعية



وبكلفة منخفضة، مما ينتج عنه زيادة في قيمتها وتحسين صورة المنتج والعملية، وهذا يزيد من نموها في السوق وحصولها على ميزة تنافسية عالية تستمر معها مدة زمنية طويلة.<sup>12</sup>

**1-5- أهمية الإبداع التكنولوجي:** نستطيع القول أن الإبداع التكنولوجي هو عملية رئيسية ضمن المؤسسة، حيث يشارك بالتجديد والتميز للمنتجات والعمليات.

❖ تكمن أهمية الإبداع التكنولوجي في كونه يؤدي إلى التحسين في الأسلوب الفني للإنتاج أي تحسين أدائه من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد.

❖ وتتجسد أهمية الإبداع التكنولوجي كذلك في تقليل تكاليف العمليات وتحسين الجودة المنتج وزيادة المبيعات باتجاه تعزيز المواقف التنافسية للمؤسسة في السوق.

وتكمن أهمية الإبداع التكنولوجي كذلك عن باقي أنواع الإبداعات في المؤسسة في النقطتين التاليين:<sup>13</sup>

❖ تأثيره الكبير على المؤسسة ومن ثم على الاقتصاد، وعلى المجتمع ككل.

❖ يسرع وتيرة تطبيق المعارف العلمية والتقنية والتي تخدم الصالح الإنساني.

**1-6 - مقاييس الإبداع التكنولوجي:** يقاس الإبداع التكنولوجي بـ:<sup>14</sup>

- عدد المنتجات الجديدة التي تختلف في خصائصها واستخداماتها.

- تصميم عمليات إنتاج جديدة، ويشمل إدخال طرائق تصنيع أو إنتاج جديدة.

- نسبة الأرباح إلى المبيعات: ويتجسد بأثر الإبداع التكنولوجي في زيادة المبيعات باتجاه تعزيز المواقف التنافسية للمؤسسة.

- عدد براءات الاختراع.

- تحسين المنتجات الحالية وزيادة أداءها بشكل كبير.

## 2- القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية

### 1-2-1- التنافسية (Competitive):

1-2-1-1- مفهومها: إننا من الصعب إيجاد مفهوم دقيق للتنافسية، وهذا لإحاطتها بنوع من الغموض وعدم الدقة، لاختلاف وجهات النظر حول مفاهيمها، لكننا سنحاول انتقاء أكثر المفاهيم وضوحاً كما يلي:

✓ التنافسية هي "قدرة مؤسسات القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".<sup>15</sup>

✓ "قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن بقاء وتحقيق مردودية اقتصادية".<sup>16</sup>

✓ "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغيير السنوي لدخل الفرد".<sup>17</sup>

و بالتالي نستطيع القول أن مفهوم التنافسية جله يركز على التحسين المستمر للأوضاع الحالية بما يحقق المردودية الايجابية.

2-1-2- مجالات التنافسية: توجد تقسيمات عديدة للتنافسية فالبعض قسمها إلى نوعين أما آخرون فقد وضعوا لها عدة أنواع، وسنذكر بعض الأنواع كما يلي:

➤ **حسب المنظور المتعلق بالزمن:** فقد قسمت التنافسية حسب هذا النوع إلى نوعين أساسيين هما:<sup>18</sup>

■ **التنافسية الملحوظة؛** حيث تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن تتفاهل المؤسسة بشأن هذه النتائج لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو قد تنجم عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

■ **القدرة التنافسية؛** وهي الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز، وهكذا فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها.

➤ **حسب التقسيم المتعلق بالموضوع:** تنقسم إلى:<sup>19</sup>

■ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتجات شرطا لازما للتنافسية المؤسسة، لكنها ليس كافية، وكثيرا ما تعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.



■ **تنافسية المؤسسة:** إن تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية، ومن جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات هامش الربح، استمر ذلك مدة أطول، وتنتج عنه خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

**حسب التقسيم المتعلق بالوقت:** حيث سيتبارى المنافسون في تقليل الوقت أي: <sup>20</sup>

بين كل ابتكار وتقديم لمنهج جديد، اختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج، تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليها دون تأخير.. الخ.

➤ **حسب التقسيم المتعلق بالتكلفة:** حيث أن التكلفة تلعب دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا، تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في الصناعة أو النشاط.

نجد أن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها: <sup>21</sup>

أ- **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية مؤشرا هاما لكي تحقق المؤسسة قوة تنافسية في السوق تمتد لفترة زمنية طويلة.

ب- **تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في أي نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.

ج- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج.

د- **الحصة من السوق:** يصبح المشروع مربحا ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية.

2-2 - **الميزة التنافسية (avantage concurrentiel)** إن هدفنا من دراسة تنافسية المؤسسة هو تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين، وهذا ما يجعل الاهتمام بالميزة التنافسية أمرا ضروريا، لأهميتها الكبيرة في الصناعة. هذا ويمكن وضع مفاهيم توضح لنا المقصد الحقيقي لمفهوم الميزة التنافسية.

❖ **تعريف الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية كما عرفها (Oughton) "هي القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسع المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".<sup>22</sup>

الميزة التنافسية "تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها".<sup>23</sup>

الميزة التنافسية هي "المركز الفريد الذي تكوره المؤسسة من خلال الاستخدام الكفاء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين".<sup>24</sup>

❖ **أهمية الميزة التنافسية:** تبرز أهمية الميز التنافسية في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين، كما يجب على المؤسسة أن تتجنب الإستراتيجية التي يتطلب نجاحها توافر الفرص غير المتوافرة لديها وذلك لأن الإستراتيجية القوية الأساسية هي التي تدرك نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة لتعمل في حدودها.

كما تبرز أهمية الميزة التنافسية في مجال الأعمال كونها هدفا أساسيا من أهداف المؤسسات التي تزيد التفوق والتميز، لذلك ينبغي على المؤسسات أن تتعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها المرتبطة بمدى أهمية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة لكي تستطيع مواجهة التحديات والتهديدات من قبل المؤسسات المنافسة في نفس القطاع.<sup>25</sup>

### 3- أثر الإبداع التكنولوجي على زيادة القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية

3-1- **مفاتيح التقدم الداعمة للإبداع التكنولوجي ودورها في خلق المزايا التنافسية:** إن لمفاتيح التقدم دور كبير في جعل المؤسسة تكتسب قوة تنافسية من خلال الإبداع التكنولوجي، وهذه المفاتيح هي:<sup>26</sup>

أ- **مفتاح التقليد:** يعتبر عنصر التقليد مفتاحا فعلا في تدعيم الإبداع في المنتج والعملية من خلال إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأصلية المطرحة في السوق.

- **مفتاح التطوير:** عندما يتمكن المنتج من استيعاب أسرار فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، يقوم بإجراء دراسات لتطويرها، خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين، ومن ثم يسند الأمر إلى مراكز البحث والتطوير وهو عادة ما يتصل بتطوير أداء المنتجات ووظائفها، والتطوير في طرق التصنيع، إضافة إلى في المواد الخام المستخدمة. وهنا الإبداع يظهر بدراسة السوق، ومعرفة التطورات التي تتم سواء من جانب المنتجين الأصليين أو المنتجين الجدد، وفي الوقت ذاته التفوق عليهم سواء من حيث الشكل والأداء وكذا الألوان والأذواق الخاصة بالمنتجات المقدمة.

**ج- مفتاح الابتكار:** إن القدرة على الابتكار؛ من أهم العوامل اللازمة لاكتساب قوة تنافسية، خاصة عندما تكون القدرة على الإبداع عالية لدى خبراء المشروع.

**3-2- تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة:** يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تزايد المنافسة بين المؤسسات لغرض الحصول على مكان وأرباح عالية تضمن لها الاستمرارية في السوق، وذلك من خلال:

❖ **تزايد حدة المنافسة:**<sup>27</sup> أن تطوير المنتج والعملية يؤدي بالضرورة إلى زيادة حدة التنافس ويزيد من موجات التطور التكنولوجي، خاصة أن التطورات المستمرة للتقنيات الجديدة تجعل من المؤسسة تلجأ إلى التغيير لمواكبة هذه التطورات.

✓ **ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن:**<sup>28</sup> يمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال تخفيض زمن تصنيع وتقديم المنتجات إلى السوق، وكذا تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.

❖ **التركيز على وضع إستراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية:** لقد بدأت المؤسسات توجه اهتمامها أولا نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة، ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة وتمثل المؤسسات المنافسة والموجودة حاليا، المؤسسات المنافسة والمحتمل دخولها إلى السوق، المنتجة لمنتجات بديلة، وبعد الانتهاء من هذه التحليلات يتم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي قيام المؤسسات بصياغة ووضع إستراتيجيتها المنافسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

وسنأخذ مثلا عن الصناعة الصيدلانية، ففي الصناعة الصيدلانية تبرز مجموعتين إستراتيجيتين رئيسيتين مثلما هو موضح في الشكل (3-1) التالي:

الشكل (3-1): المجموعة الإستراتيجية في الصناعة الصيدلانية الأسعار المطلوبة



**المصدر:** محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص132.

من خلال الشكل نجد أن المجموعة الإستراتيجية الأولى، والتي تضم مؤسسات مثل "ميرك Merck" و"فايزر Fizer"، "إيلي ليلي Eil Lilly"، تتصف بموضع للتنافس يعتمد على الإنفاق الكبير على البحوث والتطوير، والتركيز على تطوير عقاقير جديدة تمتلك وحدها حق تصنيع المنتجات الجديدة فهذا يلعب الإبداع الدور الكبير في المؤسسة بحيث يجعلها تطور منتجاتها وأساليبها العملية بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها وهنا تنتهج إستراتيجيات عالية المخاطر وعالية العائد، فتكون عالية المخاطر لأن البحث الأساسي للعقاقير صعب ومكلف، إن طرح عقار جديد في السوق، قد تصل تكلفته إلى 500 مليون دولار فيما يخص البحث والتطوير، وقد يستغرق عقدا كاملا في التجارب، والمخاطر هنا تكون عالية لأن معدل الفشل في تطوير عقاقير جديدة عالي جدا، حيث أن عقارا واحدا فقط في كل عشر عقاقير تمت عليها التجارب تتم الموافقة عليها من إدارة العقاقير الأمريكية، ومع ذلك تعتبر الإستراتيجية عالية العائد لأن عقارا واحدا ناجحا يمكن أن يسجل كبراءة اختراع ويصنف ضمن المنتجات المبتكرة لفترة طويلة والتي حددت بعشر و ن عاما بحيث لا يمكن إنتاج هذا المنتج الجديد من المؤسسات الأخرى إلا بعد مضي الفترة المحددة لظهور هذا الاختراع، مما يتيح للمؤسسات المنتجة إنتاجه وبيعه، وذلك يتيح لتلك المؤسسات صاحبة حق التصنيع أن تفرض أسعارا مرتفعة للأدوية المسجلة، مما يحقق لها فرصة الحصول على الملايين إن لم يكن البلايين من الدولارات طوال فترة الحماية.

أما المجموعة الإستراتيجية الثانية فتتسم بأنها مجموعة العقاقير العامة، حيث تضم المؤسسات "فورست لابس Forest Labs" و"آي سي إن ICN" و"كارتر والاس Carter" وهذه المجموعة تركز على تصنيع العقاقير العامة أي نماذج منخفضة التكلفة من العقاقير التي سبق للمجموعة الأولى إنتاجها، أي تعتمد على عنصر التقليد، وهذا بعد انتهاء مدة الحماية اللازمة الخاصة بهذه المنتجات، ويتميز بذلك الوضع التنافسي للمؤسسات في هذه المجموعة بالإنفاق المنخفض على البحوث والتطوير والتركيز هنا على الأسعار المنخفضة، أي أن هذه المجموعة تتبنى إستراتيجية منخفضة المخاطر، ومنخفضة العائد، وهي منخفضة المخاطر لأنها لا تستثمر المال الكبير في البحث والتطوير، لاعتمادها على التقليد، كما أنها منخفضة العائد لأنها لا تستطيع فرض أسعارا عالية في السوق.

**3-3- ملكية المعايير الفنية لزيادة القوة التنافسية:** من المعروف اليوم أن معظم المؤسسات الصناعية الضخمة تتسابق إلى أن تكون هي الأولى في طرح المنتجات والخدمات الجديدة المتطورة والمميزة في السوق لتكوّن اسما في السوق ولجذب أكبر قدر ممكن من المستهلكين، وللوصول إلى هذا الهدف تستعمل مختلف الأساليب الحديثة التي تدعم فكرتها ومن بين هذه الأساليب نجد استخدامها للمعايير الفنية الحديثة التي تدعم عملية تحديث المعدات والألات (تحديث تكنولوجيا الإنتاج)، حيث من الممكن أن تكون ملكية المعايير الفنية مصدر من القوة والتميز التنافسي المهم، خاصة في الصناعات المتطورة تقنيا.

« ويقصد بالمعايير الفنية: هي مجموعة من المواصفات والإجراءات التي يجب إتباعها عند صناعة بعض المنتجات والأجزاء.

إنه من المؤكد أن تنوع المنتجات يعتمد على المعايير الفنية الخاصة بالصناعة، وغالبا ما يسيطر أحد المعايير على سوق أو أكثر من أسواق الصناعة، ونظرا لأن المؤسسات التي تتمتع بالقدرة على تنوع منتجاتها تميز في الواقع بين منتجاتها والمنتجات المنافسة لها، وهذه المنتجات تحقق للمؤسسة المسيطرة أرباحا عالية توصل بها السيطرة على السوق.<sup>29</sup> وتكون للمعايير السابقة مزايا كثيرة نذكر منها:<sup>30</sup>

✓ وجود المعايير الفنية يضمن التوافق بين المنتجات والمنتجات الأخرى المكمل لها. إن وجود المعايير يقلل الارتباك الذي يوجد في ذهن العملاء، فمنذ عدة سنوات كانت المؤسسات العاملة في مجال المنتجات الإلكترونية تتنافس مع بعضها لإنتاج وتسويق جهاز (دي في دي) (DVD)، وكانت هذه المؤسسات تتنافس مع بعضها في تطوير أشكال مختلفة من جهاز الـ DVD، الأساسي وبالتالي كانت منتجات مؤسسة "سوني" تعمل مع منتجات مؤسسة "توشيبا" والعكس صحيح، وقد تخوفت المؤسسات من أن تلك الاختلافات قد تربك العملاء وتدفعهم إلى عدم الشراء والانتظار حتى يتم التأكد من نوع التقنية التي سيطرت على السوق ليقوموا بشرائها، وقد يؤدي انحسار الطلب على المنتجات إلى فشلها من الناحية التسويقية، وحتى تتجنب المؤسسات هذا الاحتمال، فقد تم وضع معايير فنية عامة خاصة بأقراص ومسجلات الـ DVD تلتزم بها كل المؤسسات المنتجة لها، وقد أدى ذلك إلى زوال ارتباك العملاء عند ظهور الـ DVD، وقد ترتب على ذلك ازدياد الطلب على تلك التقنية بحيث كانت أسرع أنواع التقنيات انتشارا في نهاية التسعينات من القرن العشرين أوائل القرن الحادي والعشرين.

✓ إن وجود المعايير الفنية قد يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.

✓ إن وجود المعايير يؤدي إلى تقليل المخاطر المرتبطة بالمنتجات المتكاملة مع المنتج الأصلي.

### ثالثا: الجانب التطبيقي

#### 1- واقع الإبداع في المجمع الصناعي "صيدال"

1-1- تقديم للمجمع الصناعي "صيدال": يحتل مجمع "صيدال" مركزا هاما في مجال إنتاج المواد الصيدلانية والأدوية بمختلف أنواعها، إذ يعتبر الرائد في إنتاج هذه المنتجات على مستوى السوق الجزائرية، وبهذا فإننا سوف نعمد خلال هذا البحث على إلقاء الضوء على النقاط التالية: نشأة وتطوير مجمع "صيدال"، أهدافه.

❖ نشأة وتطور المجمع الصناعي "صيدال": لقد كانت أول بداية للمجمع الصناعي "صيدال" كما يلي:<sup>31</sup>

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية في أبريل 1982، وفقا للمرسوم رقم 161/82 بعد الإصلاح الهيكلي للصيدلة المركزية الجزائرية، وفي 1993 طرأت تحويلات على هيكل المؤسسة مكنتها من المشاركة في العمليات الصناعية والتجارية المرتبطة بهدفها الاجتماعي. ولقد أصبحت الشركة القابضة للصيدلة الكيميائية منذ 1996 تمتلك نسبة 100 % من رأس مال صيدال، وفي سنة 1997 تبنت المؤسسة برامج إصلاح انبثق عنه المجمع الصناعي في فيفري 1998، وقد كان هدف صيدال التي أعدت من بين المؤسسات الأولى المختارة لتتحول إلى شركة ذات أسهم احتكار الإنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات المشابهة، كما كان هدفها الأساسي هو تلبية احتياجات السوق المحلية الجزائرية.

وفي 1998 حققت "صيدال" نسبة قياسية حيث سجل إنتاجها ومبيعاتها زيادة تقدر بـ + 16 %، + 23 % على التوالي مقارنة بسنة 1997، ومن جهة أخرى ونظرا لجودة منتجاتها فقد حصلت "صيدال" على عقد مع جمهورية العراق يخص إنتاج 2.250.000 وحدة بقيمة 1.223 مليار دولار خلال السداسي الأول من سنة 1998.

أما سنة 1999 عرفت "صيدال" تطورا في فعاليتها في عدة مجالات حيث سجل إنتاجها زيادة بنسبة 18 %، كما سجلت مبيعاتها زيادة بنسبة 28 % مقارنة مع السداسي الأول للسنة السابقة، إضافة إلى ذلك فقد طورت "صيدال" هدفها الاجتماعي في عمليات البحث الأساسية في مجال الطب الإنساني والبيطري مما مكنها من اكتشاف جزيئات جديدة وليس فقط جزيئات طبق الأصل وإنما العمل على التنسيق فيما بينها.

**1-2- أهداف المجمع:** تطمح شركة "صيدال" الرائدة في إنتاج الأدوية والمنتجات المشابهة في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيتها في السوق المحلي والعمل على ترفيتها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر.
- منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي.
- توسيع إطار الشراكة مع المؤسسات والمخابر الأجنبية والتركيز على الاستفادة من البحث العلمي بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية.
- رفع الإنتاج والعمل في ميدان التسويق والإعلان الطبي وفي الميدان التجاري بهدف دفع الإنتاجية وتحسين النوعية.
- العمل على تحقيق الأمن الدوائي محليا.
- تكثيف الجهود في ميدان التسويق والإعلان الطبي وفي الميدان التجاري بهدف دفع الإنتاجية.<sup>32</sup>

**2- خطة "صيدال" التنافسية بالاعتماد على الإبداع التكنولوجي:** إن خطة "صيدال" التنافسية تتمثل في اعتمادها في بداية الأمر على إنتاج الأدوية الجينية وأدوية نباتية جديدة تكون ذات فعالية كبيرة، خاصة وأنها عرفت بإنتاج منتجات معقدة، تستطيع أن تنافس غيرها من المخابر الدولية والمؤسسات الصناعية الداخلية، كذلك مساعيها للحصول على منتجات مطورة، خاصة وأن براءة الاختراع لبعض الأدوية قاربت إلى الانتهاء، مما يسمح لها بالتفوق في صناعة الأدوية على المستوى العالمي. إن المجمع الصناعي "صيدال" يسعى إلى زيادة النمو في السوق بالقدر الذي يحقق له الربحية عالية والبقاء والاستمرار في المنافسة مدة أطول، وهذا لا يتحقق إلا من خلال سياسة واضحة ومحددة يعتمد فيها على إنتاج منتجات متطورة تكون ذات قابلية من طرف المستهلك والسوق، أي تكون هذه المنتجات ذات مزايا واضحة تنافس بها المؤسسات في نفس الصناعة.

لقد أدى الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة في الصناعة الصيدلانية إلى إبرام عقود شراكة مع المؤسسات والمخابر الأجنبية التي لها شهرة عالمية، حيث قامت صيدال في هذا الصدد بزيادة استثماراتها وأبرمت عدة عقود شراكة منها خمسة عقود مع أطراف أجنبية ذات سمعة عالمية مكنت صيدال من الحصول على 13 رخصة إنتاج، من بين هذه المؤسسات نذكر مؤسسة سولفي فارما (فرنسا) نوفورنوديسك (الدنمارك) مودى كوبا (كوبا) ميهيكو (الصين)، إلى ليلي (الولايات المتحدة الأمريكية) تمكنت خلالها صيدال من الحصول على خبرة لا يستهان بها في مجال تطوير المنتجات والعمليات واستخدام التكنولوجيا وكذا الأساليب التسييرية الحديثة التي تدعم العنصر البشري داخل المؤسسة، حيث بواسطة مواردها البشرية المؤهلة استطاعت تطوير منتجات فائقة التعقيد مكنت صيدال من الحصول على ثقة المتعاملين معها.<sup>33</sup>

### **3- أثر الإبداع التكنولوجي على زيادة القوة التنافسية للمجمع الصناعي "صيدال"**

**3-1- القدرة على التقليد:** في هذا المجال قامت "صيدال" بالتقليد لعدة أدوية معقدة من بينها أدوية لمرضى السكري والضغط الدموي وأدوية لأنواع السرطانات، وكذلك أدوية خاصة بالمعدة والأمراض العصبية وكثير من الأدوية التي كانت تستوردها الجزائر أصبحت "صيدال" متخصصة في إنتاجها وتسويقها ولاقت إقبال الزبون لجودتها ودقة تصنيعها وكأنها المنتج الأصلي، وبالتالي فالسياسة التي اتبعتها "صيدال" حصلت من خلالها على أرباح كبيرة وحصة سوقية لا يستهان بها في السوق المحلي وأسواق في الدول العربية والإفريقية، وهذا ناتج عن اكتساب منتجات "صيدال" لمزايا تنافسية زادت من قوتها التنافسية.

إن عملية التقليد وفرت للمجمع تكاليف البحث والتطوير والاختراع، حيث أن الاعتماد على التقليد يوفر الإنتاج بأقل تكلفة من المنتج الأصلي وبأسعار تنافسية، لأن المنتج المقلد لا يقل عن الأصلي من حيث النوعية والجودة، حيث أدى هذا بالاعتراف بمنتجات "صيدال" التي استطاعت تصنيع منتجات أكثر تعقيدا بجودة عالية مثلها مثل باقي المخابر العالمية.

وهذا ما جعلها تثير قلق المنافسين لأنها أصبحت تشكل عائقا لدخولهم السوق الجزائرية. أي زيادة حصتها السوقية، وهو هدف من أهداف صيدال.

كذلك المحافظة على هذه الحصة سواء المحلية أو العالمية وزيادة تحقيقها للأهداف الإنتاجية المسطرة ومحاولة لتحقيق الاستقرار الإداري في المؤسسة ككل، ولا يأتي هذا إلا بالتطوير التقني والإبداع التكنولوجي والتكوين المستمر للعمال حتى يتمكنوا من مواكبة المستجدات الحاصلة في العالم، وبالتالي السرعة في العمل، أي زيادة الوحدات المنتجة مما ينعكس على التكلفة الإنتاجية للمجمع.

**2-3- القدرة على التطوير:** إن الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه المجمع الصناعي "صيدال" هو الاستمرارية في السوق مع زيادة قوته فيه، ولا يتحقق هذا إلا من خلال سياسة واضحة ومحددة يعتمد فيها على تطوير منتجاته، من خلال إتباع سياسة التطوير والاهتمام بالمنتج في حد ذاته من حيث الشكل والغلاف الخارجي. وعلى إثر هذا اتبعت "صيدال" عدة سياسات من شأنها تدعيم قدرتها التنافسية من خلال تطوير منتجاتها وهذه السياسات هي:

✓ **سياسة تطوير جودة المنتج:** من خلال الجزء النظري أشرنا إلى أن التقدم؛ هو عبارة عن تطوير المنتجات والعمليات، وهذا ما أكدت عليه "صيدال" حيث كان هدفها الأساسي هو ضمان جودة المنتج، من خلال عمليات التطوير الداخلية التي تنعكس على تطوير المنتجات، حسب مكوناتها أو شكلها، وهذا ما لمسنا وجوده في المجمع من خلال الجهود المبذولة في تحسين منتجاتها وتطويرها بالشكل الذي يحقق لها ميزة تنافسية تنافس بها غيرها من المنتجات الأجنبية، وكمثال على ذلك منع استيراد دواء

" رومافيد " الذي تنتجه "صيدال" بكفاءة عالية حيث لا تلجأ إلى إستراة تماما.<sup>34</sup> كما أن الفرع يحتوي على فرع المضادات الحيوية والذي يسعى من خلاله على الحفاظ على شهادة الجودة الممنوحة له سنة 2002 والتي برهنت على الاحترافية التي يعمل بها الفرع مما يحتم عليه بذل جهود أكبر خاصة في المجال الإنتاجي، وبما أن ملف المنتجات يأتي كاملا من الخارج ومن المجمع ككل فإن تطوير جودة محتوى المنتج يتم على مستوى الفرع، حيث أنه يعمل بجهد من أجل جلب مختلف وأحسن التكنولوجيات والتقنيات المخبرية والآلية بالإضافة إلى تحديد الكفاءات البشرية والعلمية للوصول إلى جودة عالية في المنتج بما يعطيه الصبغة التنافسية والعالمية.

✓ **سياسة تطوير خصائص المنتج:** إن السياسة المعتمدة من طرف المجمع في تطويره لخصائص المنتج تعتمد أساسا على البحث العلمي، كما يعمل الفرع على استغلال البحوث التسويقية أحسن استغلال من خلال تطويره لخصائص المنتجات بدءا من الغلاف حتى المادة المصنوعة منها، فقد أصبح يصنع من الكرتون البراق.



بالإضافة إلى هذا فإن المجمع يعمل على تحويل المنتج من شكل لآخر حسب فروعه، حيث يقيس أكبر شريحة من المستهلكين، حيث توجد فئة من المستهلكين لا تستطيع بلع الأقراص مثل فئة الأطفال وبالتالي إن لم يجد المستهلك طلبه في منتجات المجمع سيتوجه إلى منتجات المنافسين، وهذا ما تفتن له القائمون على التسويق بالمجمع واقترحوا فكرة تحويل المنتج من شكل لآخر حسب فئة المستهلكين، وكمثال بسيط على ذلك نأخذ دواء برالغان "paralgane" حيث تم إنتاجه كشراب بعدما كان ينتج على شكل أكياس، وهذا بتأثير من المستهلكين.

✓ **سياسة المنتجات الجديدة بالمجمع:** إن المجمع الصناعي "صيدال" يحتوي على فرع المضادات الحيوية، والذي يقوم بإنتاج منتجات بنفس مراحل الإنتاج للمنتج التابع للمؤسسة الأصلية التي تمتلك براءة اختراعه.<sup>35</sup> وطور الفرع سنة 2007 سبعة منتجات جديدة وهي<sup>36</sup>:

- ميكوفليكون microftucon، فيروزال أموكسيبان amoxyphen أقراص، أزميسين 250 ملغ azimigcine، بريكسام 20 pricsam، كوفينال 75 klofenal حقن، هليدول 5 halydol ملغ، فيروزال 20 phyrozal ملغ.

يمكننا القول بأن منتجات هذا الفرع للمضادات الحيوية زاد الطلب عليها، وأصبحت ذات قابلية كبيرة من طرف المستهلكين، وهذا يدل على نجاح سياستها في تطوير منتجاتها التي أصبحت أفضل مما ينتجه المنافسون الأصليون، وكمثال على ذلك إنتاج المجمع للدواء المضاد لمرض السرطان الكبدي (ب) حيث لاقى إعجاب المختصين حتى المخابر الأجنبية.

4- **القدرة على الابتكار:** وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب قوة تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والاختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المجمع الصناعي "صيدال"، بشكل عام تعمل المؤسسات على البحث عن العباقرة وعن أصحاب العقول النيرة ورعايتهم بالدعم والمساندة، وتوجيه اختراعاتهم إلى إنتاج منتجات تتناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها، فالعاملين في المجمع الصناعي "صيدال" بلغ عددهم 252 عامل، من بينهم 182 باحث متمكن تسند إليهم عمليات البحث والتطوير والإبداع والاختراع، يعملون على ابتكار منتجات تكتسب المؤسسة مزايا تنافسية تتصف بأنها :

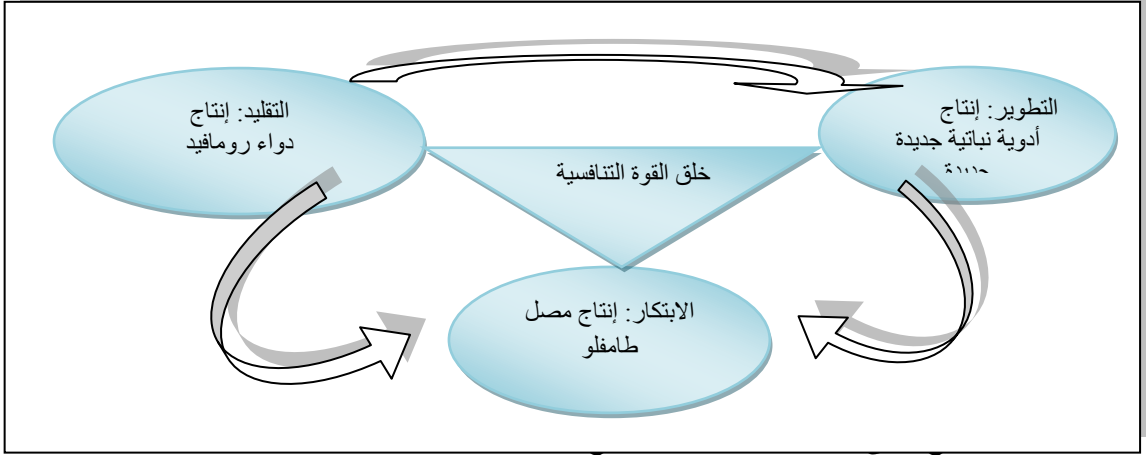
✓ **مزايا ابتكاريه غير مسبوقه:** مثلما حدث سنة 2007 بإنتاج المجمع مصل " طامفلو " المضاد لداء أنفلونزا الطيور، ما مكن "صيدال" من نيل جائزة " أحسن مبدع للأدوية " بعد انتخابها من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية.

✓ **تخاطب كافة المستهلكين:** أي تلقى منتجاتها إقبال كل فئات المجتمع.<sup>37</sup>

إن "صيدال" تستطيع من خلال قدرتها على التقليد من ابتكار أدوية جديدة تكون بمواصفات عالية الجودة، خاصة إذا اعتمدت على تركيبات المواد التي تستخدم لإنتاج الأدوية

المعروفة، فتغير بسيط في تغير جزئيات المواد قد تساعد على خلق منتج جديد، وتكون سبابة إلى تسويقه قبل المنافسين، وهذا لكسب ميزة تنافسية. يمكن وضع هذه المفاتيح التي تعمل على تحقيق مزايا تنافسية وتزيد من القوة التنافسية للمجمع الصناعي "صيدال" كما يلي:

## الشكل (2-3): المفاتيح المعتمدة لخلق القوة التنافسية للمجمع "صيدال"



التي تولي اهتماما كبيرا بالاستثمار في جانب البحث والتطوير وكذا الابتكار والإبداع يكون لها الحظ الأوفر للحصول على منتجات تأهلها لكسب مكانة قوية في السوق دون منازع، فهي تكون السبابة لتطبيق التكنولوجيا الحديثة وفق ما يقتضيه إنتاجها، فتسارع لمعرفة كل التغيرات التكنولوجية الحاصلة، وتعمل على استغلالها لتزيد من قدرتها التنافسية، وتضمن مكانها في السوق. يعمل المجمع الصناعي صيدال جاهدا لتطبيق كل ما هو جديد، لغرض زيادة قدرته التنافسية، من خلال تخصيص نسبة لا يستهان بها من رأس المال لجانب البحث والتطوير لإنتاج منتجات متطورة وجديدة تلقى إقبال المستهلك، حيث في هذا الصدد خصصت صيدال فرع المدية المخصص للمضادات الحيوية، بحيث أن هذا المركب يتم فيه تطوير كل المنتجات للحصول على نوعية عالية بتكاليف منخفضة باعتبارها تنتهج سياسة التقليد في بعض المنتجات، هذين العنصرين (نوعية عالية، تكلفة منخفضة) يؤهلان صيدال لأن تحسن صورتها من خلال المنتج المميز، بحيث يزيد من نموها وكذا يرفع من قدرتها التنافسية. إن المجمع الصناعي صيدال يسعى دائما لزيادة قدرته التنافسية من خلال التميز في الإنتاج بابتكار وإبداع منتجات متطورة ومميزة وهذا يكون سببا في زيادة حصته السوقية ونموها، أي الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للحصول على نوعية عالية وتكلفة منخفضة، وبالتالي زيادة القيمة المضافة للمجمع والتي تزايدت في الفترة (2003-2009) من 995000 إلى نحو 1591000 دج<sup>38</sup>، وهي زيادة كبيرة وهذا ما زادها نموها في السوق بشكل واضح، كذلك نجد أن النوعية العالية التي آلت لها منتجات صيدال في الفترة الأخيرة من تحسين وتطوير في المنتج زادها إقبالا على منتجاتها، وبالتالي زيادة حصتها في السوق ونموها بالتدريج حيث أعلنت "صيدال" أن حصتها من السوق سنة 2015 ستصل إلى حدود 57% على صعيد الكمية و34% على صعيد القيمة أي ما قيمته 4.2 مليار دولار.<sup>39</sup>

رغم هذه الجهود المبذولة من قبل "صيدال"، إلا أنها مازال ينتظرها شوط كبير للالتحاق بأكبر المؤسسات العالمية، فيما يخص إنتاج المنتجات الدوائية، خاصة وأنها تلقى مضايقات و منافس شرسة من المخابر الأجنبية.

**الخاتمة:** من خلال هذه الدراسة يمكن الوصول إلى مجموعة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:  
- يمكن الحصول على المزايا التنافسية من خلال الإبداع التكنولوجي خاصة وان هذا العنصر يجعل المؤسسة تحقق كفاءة إنتاجية تؤهلها لإنتاج منتجات وخدمات عالية المستوى وتحمل مزايا تنافسية تميزها عن المنتجات والخدمات الأخرى، ومن ناحية أخرى قد تتميز المؤسسة الصناعية من خلال التقليل في تكاليف الإنتاج بإنتاجها للمنتجات المقلمة بنوعية عالية لا يمكن التفريق بينها وبين المنتجات الأصلية.  
- الاعتماد على أساليب أكثر حداثة يكون سببا في تدعيم صناعة الدواء في الجزائر وتنمية قدراتها التنافسية بهدف تحويل مزايا هذه الصناعة إلى مزايا تنافسية تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق الوطني والعالمي.

- تبين أن مجمع " صيدال " (باعتباره مؤسسة من المؤسسات المتواجدة في الجزائر لصنع الأدوية) أنه يمتلك قدرات تنافسية تؤهله للوصول إلى أهدافه الإستراتيجية، خاصة ضمان البقاء في السوق وزيادة حصته السوقية فيه.

- إن مجمع "صيدال" زاد من تدعيم تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر، لأن منتجاته عالية الجودة وتميزة، هذا ما جعل الحكومة تصرح بإيقاف إستيراد المنتجات المصنعة من قبل "صيدال"، مما يعتبر هذا عاملا مهما من حيث زيادة قوته والتفوق في السوق المحلي ورفع أعباء الاستيراد الكبيرة على الدولة، التي تتحمل تكاليف استيراد عالية كل سنة. وبناء على تلك النتائج يمكن طرح مجموعة توصيات من أجل الوصول إلى أحسن النتائج، وذلك على النحو التالي:

- الاهتمام أكثر بزيادة جودة المنتجات الدوائية، من حيث الفاعلية والكفاءة الإنتاجية المتطورة لكسب مزيد من المزايا التنافسية.

- الاهتمام بالموارد البشرية، عن طريق تحفيز المبتكرين والمخترعين بتزويدهم بأجور عالية وما إلى ذلك من تحفيزات مغرية، بغية إبقائهم لخدمة وطنهم وعدم الهجرة للخارج الذي تكون فيه المغريات كثيرة لا تقاوم.

- ضرورة الاستفادة من الاتفاقيات المبرمة في إطار الشراكة والانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ونقل الخبرة التكنولوجية والخبرة التسييرية المتطورة والحذر من النتائج السلبية التي تنجر على إثر هذه الاتفاقيات من منح حرية الدخول للمنتجات الأجنبية في السوق المحلية المنافسة لها.

- تدعيم جانب البحث والتطوير ورفع نسبة الإنفاق عليه من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية الحاصلة.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> سعيد أوكيل، الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص33.
- <sup>2</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة-مدخل إستراتيجي متكامل وعصري-، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص10.
- <sup>3</sup> إيمان بليولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماجستير قسم الاقتصاد، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص23.
- <sup>4</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص ص 13-14.
- <sup>5</sup> سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 33.
- <sup>6</sup> قرين علي، هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة نوفمبر 2005، ص 82.
- <sup>7</sup> نفس المرجع السابق، ص 83.
- <sup>8</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص، 14.
- <sup>9</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا-مفاهيم ومداخل تطبيقات عملية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص129.
- <sup>10</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص14.
- <sup>11</sup> غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص129.
- <sup>12</sup> Joe tidd, John bessant, Keith pavitt, Managing innovation integrating technological, market and organizational change, England, third edition, 2005, p242.
- <sup>13</sup> قرين علي، هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 83.
- <sup>14</sup> غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص130.
- <sup>15</sup> وزارة التخطيط، التنافسية والتجارب الرابحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، عمان، الأردن، 2001، ص4.
- <sup>16</sup> كمال رزيق، بزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجمعية العلمية، ص5، بدون تاريخ.

<sup>17</sup> محمد خضري، أثر اقتصاد المعرفة في تحسين قدرة تنافسية للاقتصاديات العربية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 25، 26، 27، 2005، ص5.

<sup>18</sup> سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، 2004، ص ص (53، 54).

<sup>19</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدرها وتنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص10، 11.

<sup>20</sup> أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، المؤتمر السنوي الرابع، استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، القاهرة، 25، 26، أكتوبر، 2000، ص 2.

<sup>21</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية، سلسلة دورة تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، ص11.

<sup>22</sup> كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، ص1، بدون تاريخ.

<sup>23</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996، ص81.

<sup>24</sup> بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، بسكرة، يومي 12، 13، 2005، ص306.

<sup>25</sup> محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، سكيكدة، يوم 26-27 ماي 2008، ص ص (9، 10).

<sup>26</sup> محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص ص156، 157.

<sup>27</sup> Yuosre badir and remi founou , An approach for managing the integration of new product development process in biotech start – U.P.S management of technologie huy success factors for innovation and sustainable development selected papers from the twelfth international conference on management of technology university of florida, U.S.A. 2005, P 254.

<sup>28</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص19، 20.

<sup>29</sup> شارلز هل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008 ص 517.

<sup>30</sup> المرجع نفسه، ص ص 520، 521.

<sup>31</sup> جلال حمري، شبكة طلبة الجزائر في: 2009/05/08 ( <http://etudiantdz.net/vb> ).

<sup>32</sup> المرجع نفسه.

<sup>33</sup> Rapport de gestion du Group Saidal, 2009.

<sup>34</sup> [www.ta3lime.com/montada/index.php.10/04/2009](http://www.ta3lime.com/montada/index.php.10/04/2009)

<sup>35</sup> المرجع نفسه.

<sup>36</sup> Rapport de gestion du Groupe Saidal. 2009.

<sup>37</sup> عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، حالة المجمع الصناعي صيدال- الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

<sup>38</sup> Rapport de gestion du Groupe Sidal. 2009.

<sup>39</sup> عدمان مريزق، مرجع سابق، ص 19.