

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

تخصص: إدارة الأعمال

دور الابتكار في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة

دراسة حالة شركة كوندور و مجمع صيدال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الطالبة:

مخلوفي عبد السلام

عبدلي مباركة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة بشار	أستاذ التعليم العالي	أ. د مخلوفي عبد السلام
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ. د صوار يوسف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د جناس مصطفى
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ محاضر أ	د. بوسهمين احمد

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

" قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ

اللَّهُ يُنشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ. "

اهداء

الى الوالدين الكريمين

الى زوجي المحترم

الى الشمعة التي اشتعلت لتتير لي الطريق ابني "عصام قاسم"

الى كل اخوتي و اخواتي

و الى كل من كان سند لي من أجل انجاز هذا العمل المتواضع

شكرا لكم جميعا....

تشكرات

أحمد الله تعالى وأشكره على فضله، الذي أعانني وهياً لي الأسباب لإتما

م هذا البحث

المتواضع، وأصلي وأسلم على رسول الهدى نبينا محمد وعلى آله

وصحبه وبعد.....

كامل الشكر و التقدير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور «مخلفي عبد

السلام»، على كل توجيهاته، نصائحه، مسانده القيمة، و اسهامه

الكبير من أجل انجاز و إتمام هذا البحث العلمي حتى ننتفع و ينتفع

منه غيرنا.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ معلاش عبد الرزاق على مساعدته و الى

كل من أعانني في إتمام هذه الدراسة ميدانيا، كل عمال و موظفي شركة

كوندور و مجمع صيدال.

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العم

ل، و تسخيرهم وقتاً لقراءته و تقييمه □

الملخص:

تتميز بيئة الاعمال الحالية بالعديد من التغيرات حيث أن المؤسسات أصبحت تواجه هذا التطور بالتجديد أو التحسين بكل ما يتعلق بمنتجاتها، عملياتها أو حتى تنظيمها. هو الابتكار الذي يعتبر كأساس لتحقيق أدائها، حيث عرف هذا الأخير تطور من أداء اقتصادي الى ضرورة تحقيق أداء بيئي نتيجة لظهور المسؤولية البيئية التي تفرض على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق الأداء المطلوب، و منه تتمثل أهمية هذا البحث في اظهار دور الابتكار في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة □

و من أجل تحقيق ذلك قمنا بطرح الموضوع في شقين النظري و التطبيقي، حيث تطرقنا في الأول الى أهمية الابتكار الأخضر، بأنواعه الثلاثة، في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة، من خلال صياغة الفرضية التالية " ان الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة"، أما في الجزء التطبيقي فقمنا بإسقاط الجانب النظري على شركة كوندور و مجمع صيدال من أجل التأكد من صحة الفرضية المتوصل اليها. و أثبتت النتائج صحة الفرضية بالنسبة لشركة كوندور و ثبوت صحتها نسبيا بالنسبة لمجمع صيدال.

الكلمات المفتاحية: الابتكار الأخضر، الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، شركة كوندور، مجمع صيدال.

Résumé

Actuellement, l'environnement des affaires est caractérisé par des changements qui ont amené les entreprises à renouveler ou à améliorer leurs produits, opérations et même leurs organisations. C'est l'innovation qui est à l'origine de la performance, d'où cette dernière est développée par la prise en compte de la responsabilité environnementale qui impose aux entreprises à

prendre en considération cette responsabilité afin de réaliser le niveau de la performance demandé.

Nonobstant, l'objectif de la présente étude est de présenter le rôle de l'innovation pour réaliser une performance « économique-environnementale » de l'entreprise.

Par ailleurs, la première partie est consacrée à l'importance de l'innovation dans la perspective de réaliser une performance « économique-environnementale ». La deuxième partie de cette étude porte essentiellement sur l'étude de cas, de 2 entreprises à savoir ; la société Condor et le groupe Saidal. Le premier volet de cette 2^{ème} partie ayant comme objectif la vérification de l'hypothèse avancée dans la première partie.

Les résultats obtenus au cours de ce travail sont présentés dans de la seconde partie. Au vu des résultats, il s'avère que l'hypothèse théorique mettant en exergue l'importance de l'innovation verte dans la réalisation de la performance « économique-environnementale » a été vérifiée dans le cas de la société Condor. Cependant le cas du groupe Saidal ne vérifie que partiellement cette hypothèse.

Mots clés : innovation verte, performance économique, performance environnementale, société Condor, groupe Saidal.

قائمة المحتويات

	الاهداء
	التشكرات
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ - ذ	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للأداء الاقتصادي و البيئي للمؤسسة
02	تمهيد
02	المبحث الأول: مفهوم الأداء و قياس الأداء
11	المبحث الثاني: مفهوم الأداء الاقتصادي للمؤسسة بين رهان التنمية المستدامة و الالتزام بتحقيق المسؤولية الاجتماعية
27	المبحث الثالث: إشكالية تحقيق الأداء البيئي في المؤسسة
40	المبحث الرابع: مفهوم الأداء البيئي و قياسه
49	خاتمة الفصل الأول
50	الفصل الثاني: الابتكار الأخضر و دوره في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة
51	تمهيد
51	المبحث الأول: النظريات المفسرة للابتكار
55	المبحث الثاني: ماهية الابتكار
64	المبحث الثالث: المفهوم الديناميكي للابتكار
85	المبحث الرابع: الابتكار الأخضر و دوره في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة
108	خاتمة الفصل الثاني
109	الفصل الثالث: عرض عام لمنهجية الدراسة الميدانية و تقديم الحالات المعتمدة: شركة كوندور و مجمع صيدال

110	تمهيد
110	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
112	المبحث الثاني: المناهج المعتمدة في قياس الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية
122	المبحث الثالث: التعريف بميدان الدراسة
142	خاتمة الفصل الثالث
143	الفصل الرابع: دور الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال
144	تمهيد
144	المبحث الأول: مستوى الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية لشركة كوندور
161	المبحث الثاني: مستوى الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية لمجمع صيدال
184	المبحث الثالث: مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة: دراسة حالة شركة كوندور و مجمع صيدال
198	المبحث الرابع: أثر درجة مخاطرة الابتكار المطبق (جذري أو تراكمي) على مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة محل الدراسة: شركة كوندور و مجمع صيدال "مبدأ مقارنة"
204	خاتمة الفصل الرابع
206	الخاتمة العامة
213	الملاحق
233	قائمة المراجع
248	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	رقم الفصل	عنوان الجدول	الصفحة
01	01	مفهوم الأداء البيئي حسب هانري و قيسون	43
02	02	التعريف الشامل للابتكار	58
03	03	سلم تقييم معايير الأداء البيئي حسب vigeo	114
04	03	ابعاد تقييم الأداء حسب vigeo	114
05	03	تحديد وزن معايير تقييم الأداء حسب vigeo	116
06	03	سلم تقييم معايير الاداء حسب vigeo	117
07	03	معايير لتقييم الابتكار الجذري في المؤسسة	120
08	04	معايير الاستراتيجية البيئية لشركة كوندور	145
09	04	تأثير خفض استخدام الطاقة على البيئة	146
10	04	طبيعة تسيير و ضبط الإصدار الجوي لشركة كوندور	148
11	04	أبعاد تسيير مهملات شركة كوندور	148
12	04	مستوى الأداء البيئي لشركة كوندور	149
13	04	مستوى الأداء المالي لشركة كوندور لسنة 2015	152
14	04	تطور النتيجة الصافية لشركة كوندور خلال ثلاثة سنوات	153
15	04	مستوى الأداء التجاري لشركة كوندور لسنة 2015	154
16	04	تقييم القدرة الابتكارية لشركة كوندور	159
17	04	الإستراتيجية البيئية لمجمع صيدال	162
18	04	تقييم تأثير خفض استخدام الطاقة على البيئة الخاص بمجمع صيدال	163
19	04	تقييم الإصدار الجوي لمجمع صيدال	165
20	04	تقييم تسيير مهملات مجمع صيدال	166
21	04	مستوى الأداء البيئي لمجمع صيدال	167
22	04	مستوى الأداء المالي لمجمع صيدال لسنة 2015	171

172	مستوى الأداء التجاري لمجمع صيدال لسنة 2015	04	23
175	تقييم انتاج مجمع صيدال لسنة 2015 و 2014 (مقارنة)	04	24
181	تطور عدد أفراد مجمع صيدال بين سنتي 2014 و 2015	04	25
182	تقييم القدرة الابتكارية لمجمع صيدال	04	26
194	أبرز الشركات الدوائية الرائدة في مجال الادوية البيوتكنولوجية	04	27
199	تقييم درجة مخاطرة الابتكار الجذري لشركة كوندور	04	28
202	تقييم درجة مخاطرة الابتكار الجذري لمجمع صيدال	04	29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل	رقم الشكل
04	مفهوم الأداء حسب بوكن	01	01
65	محاوّر بقاء المؤسسة	02	02
66	أساسيات سلوك اليقظة	02	03
70	مفهوم الذكاء الاقتصادي	02	04
79	فعالية الابتكار و الذكاء الاقتصادي	02	05
107	الابتكار الأخضر و اشكالية تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة	02	06
118	درجات الأداء البيئي للمنظمات حسب VIGEO	03	07
132	الهيكل التنظيمي لشركة كوندور	03	08
140	الموقع الجغرافي لمجمع صيدال	03	09
141	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	03	10
155	تطور رقم أعمال شركة كوندور	04	11
156	تطور الحصة السوقية لكوندور	04	12
172	تطورات قيمة سهم مجمع صيدال	04	13
173	تطورات قيمة رقم الأعمال و النتيجة الصافية لمجمع صيدال	04	14
174	مساهمات وحدات البيع في رقم أعمال مجمع لصيدال	04	15
182	تطور عدد أفراد مجمع صيدال بين سنتي 2014 و 2015	04	16
192	مرتكزات الصناعة الدوائية الخضراء	04	17

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
214	أسئلة المقابلة	01
220	تقرير الالتزام بالمسؤولية البيئية لشركات صناعة الدواء	02
221	منتجات صيدال لسنة 2015	03
222	تطور رقم أعمال المنافسين في مجال الدواء الجنييس بمليار دولار	04
222	مقارنة بين تكاليف البحث و التطوير بين اوروبا ، الولايات المتحدة و اليابان	05
223	الحصة السوقية للمنافسين في صناعة الدواء الجنييس	06
223	براءات اختراع صيدال	07
224	ترتيب مخابر البحث و التطوير في مجال الصناعة الدوائية عالميا	08
225	منتجات شركة كوندور لسنة 2015	09
230	شهادات التقييس التي تحصلت عليها شركة كوندور	10

المقدمة العامة

المقدمة العامة

أصبحت المؤسسات في بيئة الأعمال الحالية تواجه تحديات غير مسبوقه و متغيرات اقتصادية معقدة، مما أدى إلى حاجتها أكثر فأكثر للارتقاء بأدائها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، حيث أن السرعة في التغيير أصبحت أحد المعايير الأساسية في عالم الأعمال و التي تعتمد بشكل متزايد على الابتكار.

و في المقابل نجد أن هدف المؤسسات من وراء مسايرة هذه التغيرات هو تحقيق أداء بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث لمجال الأعمال. و أمام هذا التغيير شهد الأداء تطورا بظهور متغيرات جديدة و نخص بالذكر المسؤولية البيئية و التنمية المستدامة، التي أولت اهتماما كبيرا لمفهوم البيئة و ضرورة مراعاتها من طرف المؤسسات محققة بذلك بعدا أساسيا لأبعاد أدائها، الذي امتد من المفهوم الاقتصادي الى المفهوم البيئي.

إن استمرارية المؤسسة أخذت اليوم تصورا آخر، حيث أصبحت مرتبطة بدرجة كبيرة بالابتكار باعتباره شرطا للبقاء و النمو و الدليل على ذلك أن المؤسسات أدركت أن خلق و عرض منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية يعتبر مصدرا لبقائها. حيث يترجم هذا النمو و البقاء إلى مفهوم الأداء، لكن الأداء الاقتصادي حاليا لم يعد المصدر الوحيد لبقاء المؤسسات أي أن هذه الأخيرة تجد في تحقيق الأداء البيئي السبيل الآخر لتدعيم بقائها بتعظيم أدائها، و الذي سايهه في المقابل ضرورة تطوير الابتكار بدمج الانشغالات البيئية و ضرورة حماية البيئة ضمن أساسياته و نتكلم هنا عن الابتكار الأخضر.

الإشكالية

تتمثل إشكالية البحث في الطرح التالي: كيف يمكن أن يساهم الابتكار في تحقيق أداء اقتصادي بيئي

للمؤسسة؟

التساؤلات الفرعية

يندرج عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي أبعاد الأداء الاقتصادي؟
- ما هي أبعاد الأداء البيئي؟
- ما المقصود بالابتكار الأخضر و ما هي أبعاد نجاحه؟
- كيف يمكن أن يساهم الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة؟
- فيما تتمثل العلاقة بين الابتكار الأخضر و تحقيق أداء اقتصادي بيئي لشركة كوندور؟
- فيما تتمثل العلاقة بين الابتكار الأخضر و تحقيق أداء اقتصادي بيئي لمجمع صيدال؟

فرضيات البحث

على أساس البحث النظري و المراجع التي تم تحصيلها يمكن صياغة الفرضية التالية:

-ان الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة، كما يمكن تقسيم هذه الفرضية

الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- ان الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء مالي للمؤسسة.
- ٢- ان الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء تجاري للمؤسسة.
- ٣- ان الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء بيئي للمؤسسة.

___ . تتحدد مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء "اقتصادي بيئي" للمؤسسة بناء على القدرة الابتكارية للمؤسسة.

5. ان الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة مع مراعاة درجة مخاطرة الابتكار المطبق (جذري أو تراكمي) في المؤسسة.

___ . ان الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء أداء "اقتصادي بيئي" لشركة كوندور.

___ . ان الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء "اقتصادي بيئي" لمجمع صيدال.

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الأساسية لهذا البحث فيما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم الأداء من خلال التطرق لكل من الأداء الاقتصادي و الأداء البيئي خصوصا في ظل الظروف الحالية التي تميز مجال الأعمال.
- ان تزايد الاهتمام بالابتكار على صعيد الدراسات الاكاديمية، أو على صعيد البرامج و التطبيقات في المؤسسات، أدى الى الحاجة الى فهم الابتكار و تحديد ابعاده نجاحه، و منه تسعى الدراسة الى تقديم اطار مفاهيمي يساعد على تحديد مفهوم الابتكار و أبعاده و خلفيات الابتكار التراكمي و الجذري.
- تحديد مساهمة الابتكار في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة من خلال تطبيق ما يعرف بالابتكار الأخضر.
- دراسة واقع الابتكار الأخضر بشركة كوندور و مجمع صيدال و مساهمة ذلك في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للحالتين.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث فيما يلي:

- تحديد سبيل يمكن المؤسسات اليوم من مواجهة المنافسة من خلال تحقيق أداء اقتصادي بيئي.
- ابراز ضرورة الاهتمام بالابتكار بالمؤسسة مع ضرورة التوجه نحو الابتكار الأخضر.
- جعل من الابتكار الأخضر أساس تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة.
- توجيه المؤسسات الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة الى ضرورة جعل الابتكار الأخضر من أساسيات تحقيق أداء اقتصادي بيئي و الذي يجعلها تحتل مكانة تنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

المنهج المعتمد في البحث

فيما يتعلق الجانب النظري فلقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال عرض مفاهيم مرتبطة بالموضوع سواء تعلق الأمر بالأداء الاقتصادي أو البيئي أو تعلق الأمر بالابتكار، و من أجل بلوغ ذلك تم الاستعانة بمجموعة من المراجع باللغتين العربية و الأجنبية و التي كانت متعددة المصادر من كتب، مقالات، و مداخلات بملتقيات و مؤتمرات دولية و وطنية بالإضافة الى الاعتماد على مجموعة من المواقع الالكترونية ذات صلة بموضوع البحث.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فلقد تم الاعتماد على دراسة الحالة و ذلك من خلال التعرف على المؤسسة المعتمدة في البحث عن طريق جمع المعلومات المتعلقة بها و اخضاعها للدراسة و التحليل من أجل التوصل الى نتائج يمكن من خلالها إضافة رصيد معلوماتي للبحث المنجز. و في هذا الاطار تمت دراسة حالة شركة كوندور و حالة مجمع صيدال من أجل التأكد من صحة الفرضية المصاغة نظريا.

خلال الدراسة الميدانية فلقد تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع إطارات بكل من شركة كوندور و مجمع صيدال، كما تم الاعتماد أيضا على المواقع الرسمية للحالتين بالإضافة الى الوثائق الداخلية لكل مؤسسة، مع الاعتماد على التصريحات و المقالات المدرجة ضمن المجلات و الجرائد الرسمية.

دوافع اختيار موضوع البحث: تتمثل دوافع اختيار الموضوع فيما يلي:

- أهمية الموضوع في ظل التحولات التي يعرفها مجال الأعمال وتأثيراتها على المؤسسة بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة.
- قلة البحوث والدراسات في مثل هذه المواضيع ذات الصلة المباشرة بالابتكار الأخضر و الأداء.
- أما فيما يخص دوافع اختيار الحالتين "شركة كوندور و مجمع صيدال"، يرجع السبب الى ما يلي:

كما نلاحظ أن شركة كوندور تصنف ضمن القطاع الخاص أما مجمع صيدال فيعتبر مؤسسة عمومية، و بالتالي لم يكن هذا الانتقاء عشوائيا بل من أجل توضيح فكرة مهمة جدا و هي أن المؤسسة مهما كان تصنيفها خاصة أو عامة، فهي في الأخير تعتبر كيان اقتصادي قائم موجود ضمن سوق تنافسي و أمامها رهان ضمان بقائها. و على أساس موضوع البحث، أي مؤسسة هي أمام تحدي المنافسة و هي مجبرة على تحقيق أداء و تعظيم مستواه كما أنها إن لم تواجه هذه التغيرات التي يعرفها مجال الأعمال (منها المتعلقة بجانب البيئة أو الطبيعة) بالتغيير أو التحسين في منتجاتها، عملياتها و حتى تنظيمها، تكون مهددة بخروجها من السوق، بمعنى آخر اليوم يقوم السوق على قاعدة ذهبية و هي **البقاء للأفضل**.

حدود البحث

ان حدود البحث ستركز حول ما يلي:

- الحد الموضوعي:

- التأصيل النظري للأداء الاقتصادي و البيئي و للابتكار.
- تحديد مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة.
- لا يمكن تعميم النتائج على كل المؤسسات الجزائرية.

- الحد الزمني:

اجراء الدراسة بالتركيز على البيانات المتاحة بفترة 2005/200. مع إضافة معلومات مهمة قبل 200 و بعض التوجهات بعد سنة 205.

- الحد المكاني:

فيما يخص الدراسة الميدانية فكانت على مستوى شركة كوندور ببرج بوعريريج و مجمع صيدال -الجزائر العاصمة-.

الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات بحثنا هذا نذكر ما يلي:

- دراسة عطا الله فهد سرحان، بعنوان "دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك

التجارية الأردنية"، أطروحة الدكتوراه، تخصص تسويق، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة

عمان، الأردن، سنة 2005. توصل الباحث إلى نتيجة تدلي بأهمية

الابتكار و الإبداع في المؤسسة في بيئة أعمال

تتميز بالتغير السريع و التنافس الشديد، و الدور الذي يمكن أن يلعبه كل واحد منهما في تحقيق

ميزة تنافسية للبنوك في ظل توفر ثروة معرفية و معلوماتية و تكنولوجية

- دراسة فيصل غازي المطيري بعنوان "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية" أطروحة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال سنة 2007 و التي هدفت الى التعرف على أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال اجراء دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، حيث خلصت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير للنية بالإبداع و البنية التحتية له على تحقيق الميزة التنافسية على مستوى البنوك التجارية الكويتية، و وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير الإبداع و لتنفيذه على تحقيق الميزة التنافسية على مستوى البنوك التجارية الكويتية.

-دراسة بعنوان "تأثير التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية" أطروحة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال سنة 2007. كان الهدف منها دراسة دور الابتكار التكنولوجي و وصف تكنولوجيات وعمليات الابتكار و علاقتها بالتنمية المستدامة ، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط الجوانب البيئية ولكن جوانب أخرى للتنمية المستدامة كدراسة الجوانب الاجتماعية الاقتصادية لهذه التكنولوجيات وعمليات الإبداع الملائمة للتنمية المستدامة و التأكد من ذلك ميدانيا. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار التكنولوجي الملائم للتنمية المستدامة هو تحد بالنسبة للمؤسسة و يأخذ صفة الابتكار التكنولوجي المستدام.

-دراسة بعنوان "تأثير التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية" أطروحة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال سنة 2007. هي دراسة أنجزت سنة 2007 على عينة من 100 مؤسسة من دولة اللوكسمبورغ حيث كان هدفها هو البحث عن الروابط التي تجعل المؤسسة مبتكرة و ملتزمة بتحقيق مسؤولية اجتماعية، و لقد بينت الدراسة الميدانية أنه

لنا فرصة اجراء مقارنة في هذه المستويات من القياس بين حالتي شركة كوندور و مجمع صيدال، لأن كلتا الحالتين جزائريتين و المطلوب منهما هو تطوير السوق الجزائري محليا و دوليا.

هيكل البحث

من أجل المحاولة في إيجاد إجابة للإشكالية المطروحة ارتأينا اتباع خطة من أربعة فصول كما

يلي:

عالجنا في الفصل الأول الاطار النظري للأداء الاقتصادي و البيئي للمؤسسة من خلال طرح أربعة مباحث، تضمن الأول مفهوم الأداء و قياس الأداء، أما الثاني فتطرقنا فيه الى مفهوم الأداء الاقتصادي للمؤسسة بين رهان التنمية المستدامة و الالتزام بتحقيق المسؤولية الاجتماعية أما المبحث الثالث فتضمن إشكالية تحقيق الأداء البيئي في المؤسسة. و في المبحث الثالث تطرقنا الى إشكالية تحقيق الأداء البيئي للمؤسسة ، أما المبحث الأخير فخصص الى مفهوم الأداء البيئي و المنهجيات المختلفة لقياسه.

فيما يخص الفصل الثاني فكان بعنوان الابتكار الأخضر و دوره في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة مفصل في أربعة مباحث، الأول عالج النظريات المفسرة للابتكار، أما الثاني فخصص لماهية الابتكار و الثالث درسنا فيه المفهوم الديناميكي للابتكار أما الأخير عالجنا فيه الابتكار الأخضر و دوره في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة.

و من أجل تدعيم البحث بالدراسة الميدانية قدمنا في الفصل الثالث عرض عام لمنهجية الدراسة الميدانية مع تقديم الحالات المعتمدة: شركة كوندور و مجمع صيدال، بحيث تضمن بدوره ثلاثة مباحث، الأول حددنا فيه منهجية الدراسة الميدانية، و الثاني تضمن المناهج المعتمدة في دراسة الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية، أما الثالث خصصناه للتعريف بميدان الدراسة.

و أخيرا في الفصل الرابع الذي كان بعنوان دور الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال، فتطرقنا في المبحث الأول الى مستوى الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية لشركة كوندور و في الثاني تطرقنا الى مستوى الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية لمجمع صيدال، و في المبحث الثالث عالجنا مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة: دراسة حالة شركة كوندور و مجمع صيدال، و في المبحث الأخير تعرفنا على أثر درجة مخاطرة الابتكار المطبق (جذري أو تراكمي) على مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة محل الدراسة: شركة كوندور و مجمع صيدال.

الفصل الأول:

الإطار النظري للأداء الاقتصادي و البيئي للمؤسسة

¹ Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22, page 08.

¹ بدوي احمد زكي، (1983)، "معجم مصطلحات العلوم الادارية"، دار الكتاب اللبناني. بيروت. ص 30.

² Abdelli.M, (2010), « style de direction et performance globale : application aux entreprises algériennes » mémoire de magistère, FSEG, université ALMANAR TUNIS, page 14

³ الشيخ الداوي، 2010/2009 تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 7، ص 218

⁴ الشيخ الداوي، نفس المرجع، ص 218

⁵ Bouquin H. (2004), "Le contrôle de gestion," Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 508 p. page 05



¹ SELMER. C, 1998"Concevoir le tableau de bord", Dunod, Paris, , p.4

¹ Payette.A (1988), «L'efficacité des gestionnaires et des organisations », google books. p.157.

² LEVIN. A.Y et. MINTON, J.W (1986) " Determining organizational performance : another look, and an agenda for research »,Management Science, Vol 32, n°5

³ CHANDLER. A.D, (1992)« Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, , p.21

⁴ MACHESNAY (1991), « Economie d'entreprise », Eyrolles, , p.38

¹ عبد الفتاح بوخمخ 2002، " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية -دراسة ميدانية على الإطار الواسطي ،
والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري -قسنطينة، العدد 18. ديسمبر ،
ص 12

² Boudjemil.A, (2004), « Performance des ressource humaines » , Séminaire international sur: Développement de ressources humaines, faculté des sciences économique et des sciences de gestion, Ouargla.

³ Lorino.P., (1997) « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation, , p.18

⁴ Dohou.A et Berland.N, (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », 28^{eme} congrès de l'association francophone de comptabilité « comptabilité et environnement », CEREGE, mai, page2

¹ Bughin-Maïndiaux C. et Finet A., (1999) : « Les mesures non financières de la performance », revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1er trimestre, , p : 50

² Zahar, S.& Pearce,J., (1989), « Board of Director and Corporate Financial Performance : A review& Integrative model», Journal of Mg

³ Lebas, in, Dohou.A et Berland.N« Mesure de la performance globale des entreprises », 28^{eme} congrès de l'association francophone de comptabilité « comptabilité et environnement », CEREGE, mai, page 02

⁴ Bourguignon, in, Dohou.A et Berland.N, op-cit, page 02

¹ الملكاوي إبراهيم، (2009)، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 62-63

² السلمي علي، (2001)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 31-32.

³ نفس المرجع ، ص 35.

¹ عبدالمحسن توفيق، (2006)، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء..سنة سيجما وبطاقة القياس المتوازن BSC"-

المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص3-ص5

¹ الملكاوي ابراهيم، مرجع سابق، ص 37-38

¹ نصر حمود مزان فهد 2009، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، ط1 ، دار صفاء ، عمان
ص29

² Ernult.Jet Ashta.A, (2007), « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN, numéro 21,page8

¹ R.E.Freman in Aggeri.F et Acquier.A, (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », AIMS. page03

² Paradas.A, (2006), « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », 8^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, page 2

³ Marcandela.E, 2009 « innovation et responsabilité sociale et environnementale : des concepts frères », colloque de lyon juin, page01

¹ Ernult.Jet Ashta.A, op-cit, page 08

² Capron.M, Quairel.F, (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale », Revue de l'Organisation Responsable, Volume 1, Numéro 1 ;p07

³ منور اوسرير، (2012):"المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق المركز التنافسي للمؤسسات في اطار البعد البيئي للمؤسسة". الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار. الجزائر. 14 و 15 فيفري . الصفحة06

¹ Delphine Gendre-Aegerter, 2008 « la perception du dirigeant de pme de sa responsabilité sociale une approche par la cartographie cognitive » thèse FSES de l'Université de Fribourg (Suisse) p-p:129-130.

² Bouyoud.F, (2009), « le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises : cas d'expérimentation dans le secteur social et médico-social », Colloque international et consortium doctoral, Lyon, juin, page 05

³ Lauriol.J, (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine »Revue française de gestion, numéro 152, pages 135

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و صالح المهدي محسن العامري (2005)، "المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال" دار وائل للنشر، الطبعة الاولى صفحة 49.

² محمد الصيرفي، (2007)، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 15.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس 2007، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 525.

⁴ Dohou.A et Berland.N, op-cit. page12

¹ Pasquero.J, (2006), « la responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique», Revue internationale de gestion, Volume 31, Numéro 2, page 51

² Pierre.B (2007), « comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », AIMS, juin page 04

¹ Jérémy.M, (2005), « la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables », thèse de doctorat en gestion et management, université de bretagne occidentale, brest, france , p31.

² Marais.M, (2008), «Les comportements de RSE des entreprises approchés par les valeurs managériales, une réflexion sur la latitude discrétionnaire responsable des membres de l'équipe dirigeante », AIMS, juin page13

¹طارق عبد العال حماد، 2005 "حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، ، ص: 51

¹. Charreaux. G, (2002), « quelle théorie pour la gouvernance : de la gouvernance Actionariale à la gouvernance cognitive, encyclopédie des ressources humaines, economica, page 05

² Jérémy.M, op-cit, .p 14

¹ Chakroun.W et Tounés.A (2009), « Performance sociale des entreprises et dispositif de mesure : un panorama théorique », Colloque international et consortium doctoral, Lyon, juin, page 02

² Xhaufclair.V et Zune.M, (2004), « L'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises : contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes », congrès AGRH, septembre, pages 21-25

³ Krupicka.A et Drevetton.B, (2005), « le développement durable : une problématique de gestion ? », 16 conférence internationale de management stratégique, pays de la Loire, Angers. page20

⁴ -Pierre.B, op-cit, page 06

⁵ Lauriol.J, (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine »Revue française de gestion, numéro 152, page 140

¹ Thierry Bornand.T, Borter.S, et Gonin.F, (2009), « Pourquoi les dirigeants de PME mettent-ils en place des pratiques durables en gestion et en management des ressources humaines ? », Colloque international et consortium doctoral, Lyon, juin, page05

² Dohou.A et Berland.N, op-cit, page 03

¹ Venkatramance, N.& Ramanujam, V., (1989), « Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches », Academy of management Review, vol:11,No.4

² Piget.P, (2008), « comptabilité analytique et contrôle de gestion », 6ieme ED, economica, page 105

المردودية المالية = النتيجة الحقيقية / رأس المال الخاص

()



¹ Brewer,P.C.& Gyan,C.,(spring1999), «Economic Value Added (EVA) its uses and limitations», S.A.M. Advanced Management Journal, Vol.64, No.2, pp2

الحصة السوقية = مبيعات المؤسسة / مجموع مبيعات مؤسسات القطاع

¹ Delafargue.B et Rivard.F, (2006), « Repenser le pilotage de l'entreprise : Réconcilier la vision stratégique et l'action », Maxima, google books, page 57

¹ كمال رزيق، (2007)، "دور الدولة في حماية البيئة"، مجلة الباحث - عدد 5 ص 95

² احمد صالح الشيخ، (2002) "الاثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها"، ط1، مصر.

¹ Spence.M, Ben boubaker.J, et Ondoua Biwolé.V, (2007), « Développement durable et PME, une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », Revue internationale PME, volume 20, numéro 3-4,page 21

² محمد عادل عياض . 2009 , " دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة" ، مجلة الباحث، عدد ،07،

¹ محمد عادل عياض، مرجع سابق، ص 11-12

¹ نفس المرجع، ص 12

² نفس المرجع، ص 12

¹محمد عادل عياض، مرجع سابق، ص 13-14

¹ محمد عادل عياض، مرجع سابق، ص 14

¹ PERSAIS.E, 2004 « les rapports sociétaux: enjeux et limites », Revue française de gestion, Paris, France, n° 152, Septembre – octobre, page. 169.

¹ Capron.M et Quairel Lanoizelée.F 2004; "Mythes et réalités de l'entreprise responsable (acteurs;enjeux;stratégies)"; éditions la découverte; Paris; p 97-98

² عبدلي مباركة، (2012) " دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات الجزائرية"الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار. الجزائر. الصفحة

¹ Persais E, (1998) « La relation entre l'organisation et son environnement : le cas de l'écologie », Revue Française de Marketing, n°167, pp30-31.

² Boiral O,(1997) « Protéger l'environnement naturel et la santé des travailleurs, Revue Internationale» de Gestion, Volume 22, N°4, Montréal, , p51

¹ Chauveau A & Rosé J.J, (2003), « L'entreprise responsable », Editions d'organisation, Paris, p 11

¹ Laville E, (2002), « L'entreprise verte, » Village Mondial, Paris, p71

¹ Lanoie P et Laplante B, (1992), « Des billets verts pour des entreprises vertes, » Revue Internationale de Gestion, Volume 17, N°4, Montréal, , pp41-47.

² منور اوسريير، مرجع سابق. ص8

¹محمد عادل عياض، مرجع سابق، ص 21

¹ محمد عادل عياض، مرجع سابق، ص 21

¹Ernult.J et Ashta.A, (2007), « Comment mesurer la performance globale dans une société de service ?le cas de la caisse d'Eargne », Cahiers du CEREN N'21., page15

¹ Boiral.O, (2000), « vers une gestion environnementale des entreprises », Revue française de gestion, numéro 127, janvier-février, page 5

² Attarça.M et Jacquot.T, (2006), « Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : entre visions théoriques et managériale », cahier de recherche Grefige, numéro 12, page17

¹ خبابه عبدالله و خبابه صهييب، (2002)، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر" الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار. الجزائر. الصفحة 08

داخلي		خارجي

¹ Norme internationale ISO 14031, (1999), « Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale », lignes directrices, AFNOR, , p. 2.

² Angèle DOUHOU-RENAUD, op-cit, page 3.

¹ Ibid, page 3

² نادية راضى عبد الحليم،(2005)، " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية عدد خاص المجلد الواحد والعشرون ، العدد الثاني، ديسمبر ص9

¹ Dohou.A et Berland.N ,op-cit, page 13

² Florence Depoers, (2008), « Un outil de la comptabilité environnementale: l'analyse du cycle de vie », THE CERTIFIED ACCOUNTANT 1st Quarter Issue # 33, page51

¹ نادية راضى عبد الحليم, مرجع سابق, ص4

² نادية راضى عبد الحليم, مرجع سابق, ص4

¹ عبد الرحمان العايب و الشريف بقة، (2012)، " قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية -حالة الجزائر " لمؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، يومي 20 و 21 نوفمبر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.-ص84

¹ عبد الرحمان العايب و الشريف بقة، نفس المرجع-ص84

الفصل الثاني:

الابتكار الأخضر و دوره في تحقيق أداء اقتصادي بيئي
للمؤسسة

تمهيد

يعتبر الابتكار أداة أساسية لتطوير المنظمات و بقائها، كما شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرات في مختلف الأصعدة ومنها على الصعيد الابتكاري حيث عرفت قفزة نوعية من التحولات و المستجدات المتصارعة. و الذي يعتبر أساس و المصدر الحقيقي للتطور و التقدم الذي توصلت اليه مختلف الدول، فالظروف التي تعمل فيها المؤسسات حاليا متغيرة ومعقدة تفرض على هذه الأخيرة مواجهة هذه التغيرات بسرعة وكفاءة وفعالية، مما يتطلب قدرات ابتكارية عالية، محققة لمستوى الأداء المطلوب. إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المنظمة وتكون منطلقا لاستراتيجياتها، فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها، فالمنظمة تشعر بحاجة للابتكار والتجديد و قد تعتبره خيارا استراتيجيا و منظما و مرتبطا بالقدرات الضرورية اللازمة له ذا الاتجاه، إضافة إلى تأثر الابتكار بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبحجم المنظمة وعدم التأكد البيئي. فالابتكار يشكل مسألة هامة للمؤسسة الذي أصبح اليوم عامل استدامة للمؤسسة في إطار حماية البيئة و تحقيق المسؤولية البيئية، بما يتماشى مع أداءها الاقتصادي. أي أنه أصبح من الضروري تطبيق الابتكار الذي يعمل و يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة و نقصد بذلك الابتكار الأخضر.

¹نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص 158-159

الفرع الخامس: النظرية التطورية

جاءت هذه النظرية ردا على إخفاق النماذج الاقتصادية الكلاسيكية و على ذلك ان الابتكار أكثر تعقيدا و تنوعا مما تستطيع النماذج الكلاسيكية التعامل معه، و ذلك لان المنافسة تقوم على بقاء المؤسسات الأكثر ابتكارا و قدرة على التكيف مع متطلبات السوق و البيئة التنافسية، و

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

تكار في المؤسسة و سنعالج

هذا بالتفصيل في العناصر اللاحقة. فالابتكار عملية تعني التوصل الى أفكار جديدة أو نظرية حديثة أو أساليب عملية جديدة، يعني ايجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة ما أو عملية انتاجية أو خدماتية للحصول على عائد اقتصادي.

وهناك من يعرف الإبتكار على انه القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل، وعلى التوصل إلى مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلا تقليدياً².

¹هوارى المعراج و ناصر دادي عدون، (2006) ، "اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة"، مجلة العلوم الاقتصادية لجامعة سيدي بلعباس العدد الاول ابريل صفحة 150.

²تيسير صبحي، 1992، "الموهبة و الابداع، طرائق التشخيص، و ادواته المحسوبة"، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان، ص86

كما أن الابتكار هو أيضا "القدرة على خلق الحاجة لتركيبات جديدة من الأفكار و الموضوعات أو المعلومات أو الطاقات أو الخليط من اثنين أو أكثر"¹.

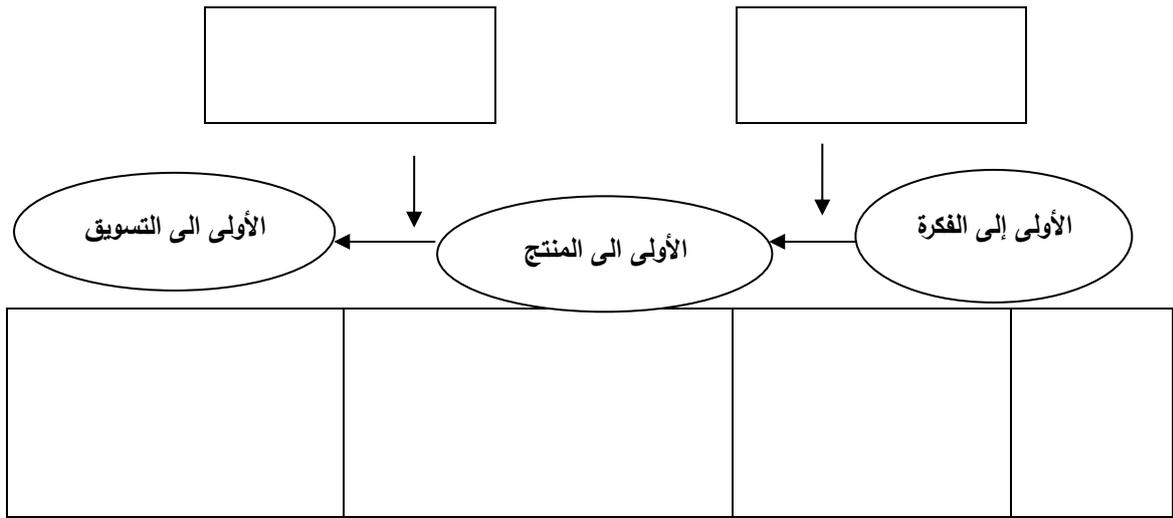
كما يعرف ... الابتكار على أنه التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختياره بالإضافة إلى أن التعامل مع شيء جديد قد لا يعني ابتكاره داخل المؤسسة و إنما قد يعني أيضا شراؤه من الآخرين أو تقليده².

¹ عبد الفتاح ذياب حسين، (1996)، "المدير المحترف وحلقات التميز"، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، مصر، ص15. Google books

² توم بيتر، مترجم، (1995)، "ثورة عالم الإدارة"، الدار الدولية للتوزيع و النشر، القاهرة، ص386. Google books

³ علي عبد الرضا الجياشي، (2003)، أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي و انعكاساته على الأداء"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الثاني، الأردن، ص6.

⁴ نبيل جواد، (2006)، "إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الجزائرية للكتاب ، الطبعة الاولى صفحة181.



¹ نفس المرجع، الصفحة 181.

² نجم عبود نجم، (2003)، "ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر الاردن، ص22

--	--	--	--

¹ Ladurelli.A, 2009, « l'innovation durable », président et directeur général de BOSTIK company, page 07.

المطلب الثاني: الابتكار، الابداع، التجديد، الاختراع، البحث و التطوير: تداخل في المفاهيم

و كما ذكرنا سابقا أن هناك تداخل بين المفاهيم فيما يخص الابتكار و الابداع وبما أننا تطرقنا الى مفهوم الابتكار، الآن نقوم بطرح مجموعة من المفاهيم الخاصة بالابداع، و هذا الأخير مرتبطة بتعاريف لبعض الاقتصاديين نوجزها فيما يلي:

يعود مصطلح الإبداع في الأصل إلى الكلمة اليونانية $\epsilon\upsilon\kappa\alpha\iota\sigma\mu\alpha$ ، و في الإنجليزية يعني \rightarrow \rightarrow \rightarrow

والذي يقابله في العربية فعل أبد \square ع¹

ويعرف قاموس بنجوين السيكولوجي الإبداع \square بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم

وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة.²

¹مصري عبد الحميد حمورة، (2000)، "علم النفس الفن وتربية المواهب"، دار غريب، القاهرة، مصر، ص73 .

²تيجل كنج ونيل أندرسون، (2004)، "ادارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، ص42 .

وهو ما يدل على أن الابداع عملية مركزها العقل و الغاية منها ايجاد أفكار تتميز بالحدائثة فالإبداع عبارة عن مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة، أو ايجاد فكرة جديدة ينتج عنها انتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه و استعماله و الاستفادة منه.¹

كما يعرف $\square\square\square$ و $\square\square\square$: الإبداع على انه نشاط مركب و معقد يبدأ من فكرة جديدة و ينتهي بإيجاد حل للمشكلة و عليه تكون النتيجة الحصول على عناصر جديدة ذات قيمة اقتصادية و اجتماعية، في حين يعرف كل من $\square\square\square$ و $\square\square\square$ الإبداع من خلال ظهور تقنية جديدة مرتكزة على قاعدة علمية واضحة و تختلف عن التقنيات الموجودة حالياً²، كما عرفه $\square\square\square$ بأنه "التغيير في ناتج

¹ زبير محمد، (2010)، "الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8 و 9 نوفمبر، جامعة شلف، الجزائر، ص09.

² نصيرة قوريش، (2010)، "الابداع ودوره على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8 و 9 نوفمبر، جامعة شلف-الجزائر، ص3

³ زبير محمد، مرجع سابق، ص 09

⁴ ابن عنتر عبد الرحمان،(2008)، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجديد وإظهار الطابع الشخصي المميز دراسة ميدانية الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 24 العدد الأول صفحة،149

¹ نجم عبود نجم مرجع سابق ص 17

² محمد سعيد أوكيل،: (1992)، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ، ص112

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، (2000)، " نظرية المنظمة"، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، ص 421 .

أن الابتكار هو القدرة على الاختراع¹.

بمعنى لا يمكن أن نقول أن هناك ابتكار بدون اختراع و ملخص العلاقة أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع²، بمعنى أن الاختراع و الابتكار في أغلب الأحيان يشيران إلى نفس المعنى بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد و عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، ولكن لا بد من التمييز بين الاختراع و الابتكار. في حين نجد ان الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا

¹ محمد أحمد عبد الجواد، (2000)، "كيف تنمي مهارات الابتكار والابداع الفكري"، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر، ص 12 .

²Lambin.J.J,1993, « le marketing stratégique », Science édition ,Paris, 2 éme édition, p20.

³بن أعمار منصور، (2011)، "الإبداع و الابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي" ملتقى دولي حول : الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب و طنية و دولية يومي 19/18 ماي جامعة البليدة الجزائر ص2

ل هذا التعريف نلاحظ ان اعتماد هذا المفهوم يتطلب توفر ثقافة

العمل الجماعي بادماج جميع الفئات و نقصد هنا جميع اصحاب المصالح و الميادين المعنية و التي لها تأثير و تأثير بهذا الابتكار.

¹نجم عبود نجم مرجع سابق، ص18

²طرشي محمد، (2012)، "تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كاساس لدعم الابداع التكنولوجي و تجسيد الذكاء الاصطناعي في منظمات الاعمال"، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستديمة في منظمات العمال الحديثة، 6 و 7 نوفمبر جامعة الشلف الجزائر، صفحة 06

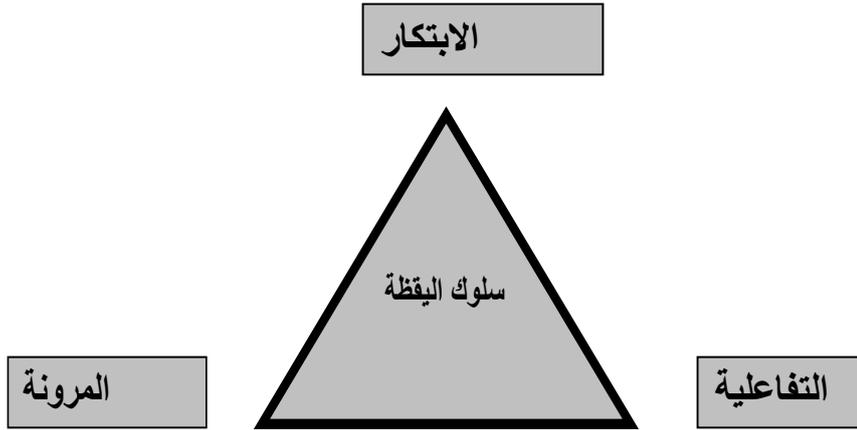
³عثمان حسن عثمان، (2006)، "التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الصناعية" مجلة العلوم الاقتصادية لجامعة سيدي بلعباس العدد الاول ابريل صفحة 53.

¹ FRIOUI.M, (2006), «Le cadre institutionnel et la problématique managériale. Cas vivants de management », Yamama, Tunis, page 16.

ميز

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 0: أساسيات سلوك اليقظة



¹ ibed, page 16

² هوارى المعراج و ناصر دادي عدون، مرجع سابق، صفحة 158.

¹قدور بن نافلة،(2012)،"القياس المقارن بالافضل Benchmarking في خدمة الذكاء الاقتصادي" الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات العمال الحديثة، 6 و 7 نوفمبر جامعة الشلف الجزائر، صفحة05

²هوارى المعراج و ناصر دادي عدون، مرجع سابق، صفحة159

لوجية في ثلاث مجالات رئيسية:¹

مجال التطبيق

عندما نتكلم عن مجال التطبيق فان الامر يتعلق بتأمين مصادر المعلومات و استغلال قنوات الاتصال و هذا ما يجعل المسير دائما قيد البحث عن المعلومات التي تتعلق بسوق التكنولوجيا.

– التوجهات الإستراتيجية

و في هذه الحالة تكون التوجهات الاستراتيجية مرتبطة بالابداع و تنمية القدرات و المتغيرات التنافسية الايجابية مع مراقبة المنافسين.

– تنظيم اليقظة التكنولوجية: حيث يتعلق هذا العنصر بمهام و دور الموظفين المستخدمين ضمن شبكة اليقظة، الطرق المستعملة

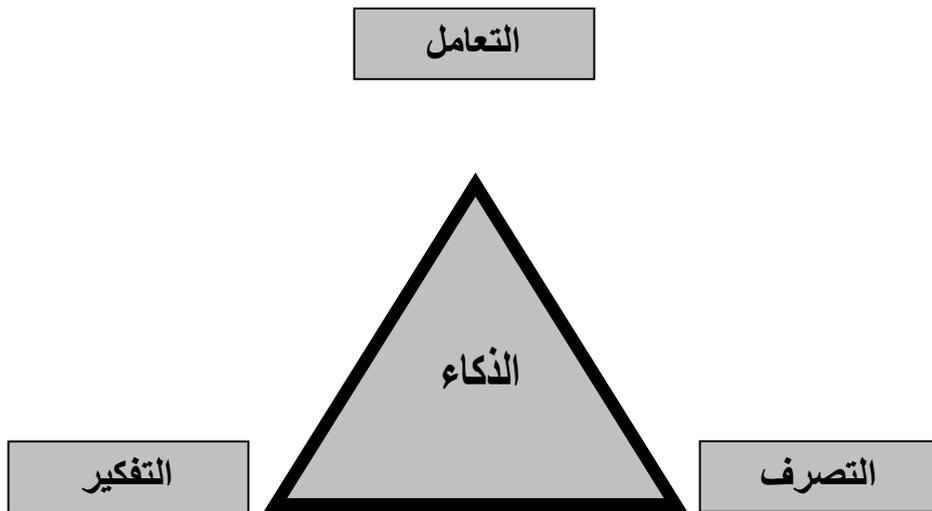
و إذا بحثنا عن الأسباب التي أدت إلى تعاضد دور اليقظة التكنولوجية نجد ان السبب الأول يرجع إلى التغيرات السريعة للتكنولوجيا وفي المقابل انخفاض دورة حيات المنتجات بظهور منتجات جديدة وهذا كله ناتج عن شدة المنافسة خاصة فيما يخص الأسعار المميزة لمؤسسات القطاع، وهذا ما يجعل كل

¹هوارى المعراج و ناصر دادى عدون، نفس المرجع صفحة 160-161

مؤسسة تبحث عن درجة الريادة و التميز "الذكاء الاجتماعي" في السوق الذي تنشط فيه بانتهاج يقظة تكنولوجية

دائمة و مستمرة

¹تقية محمد المهدي حسان، (2012)، "الذكاء الاجتماعي في خدمة الذكاء الاقتصادي بمنظمة الاعمال الحديثة" الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، 6 و 7 نوفمبر جامعة الشلف الجزائر صفحة 3



- لى تنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين (المؤسسة الجامعة و الدولة) و هنا نشير الى ضرورة وجود إدارة فعالة.
- السعي المستمر الى إدماج المعارف الاقتصادية و القانونية سواء كانت علمية أو تقنية.
- عندما نقول ذكاء اقتصادي نتكلم عن المعلومات و بالضبط ان تعلق الأمر بسرية المعلومات حول نشاط المؤسسة.
- الحرص على التحصيل السري للمعلومة.

¹حديبي عبد القادر، 2012، "دور الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة"، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، 6 و 7 نوفمبر جامعة الشلف الجزائر صفحة 3

² Baussant.M, 2005, « la veille stratégique, du concept à la pratique », paris, page 03

- إشراك جماعات الضغط و التأثير من خلال معرفة طريقة بث و توزيع المعلومات في محيط المؤسسة بغرض التأثير في أطراف معينة لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

ان عدم الاستقرار الذي يتميز به المحيط الاقتصادي الايكولوجي و التكنولوجي كان السبب في التوجه نحو الذكاء الاقتصادي و ذلك من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه المعطيات التكنولوجية و الايكولوجية و المتعلقة بالمنافسة و المستهلكين.

و للانتقال من اليقظة التكنولوجية الى الذكاء الاقتصادي¹ نجد ان الاولى تركز على التنبؤ بالتطورات المستقبلية برقابة منتظمة لمختلف القطاعات لادن اليوم لاد من مراقبة و ملاحظة المعلومة بصفة مستمرة وهو ما يشكل العنصر الاول و الأهم للذكاء الاقتصادي حيث اصبح المسؤولين بالمنظمة يولون اهتمام بالبحوث التكميلية للوصول الى ملاحظة مستمرة لمحيط المنظمات المعقد و المتغير. بالإضافة الى كون اليقظة التكنولوجية تهتم بالجانب التكنولوجي نجد ان الذكاء الاقتصادي يشمل مختلف أنواع اليقظة.

¹حديبي عبد القادر، مرجع سابق صفحة6

² هواري المعراج و ناصر دادي عدون، مرجع سابق، صفحة164

ين على توفير المواد الأولية بما يلائم حاجات المستهلكين، كاحترام
اجال التسليم و الحصول على المادة الاولية باقل الاسعار، حيث هنا الغاية من ذلك هو تطوير علاقة الثقة
بين المورد و المؤسسة، و التي تهدف في الاخير الى توفير المنتج بالجودة المطلوبة و في الوقت المناسب
مع الأسعار الملائمة.

إن يظهر مدلول هذه اليقظة في المحافظة على العملاء الحاليين مع البحث عن عملاء جدد و
كذلك البحث عن موردين جدد مع المحافظة على علاقة الثقة مع الموردين الحاليين للمؤسسة. نستنتج من
خلال هذا التحليل ان ضرورة اليقظة التنافسية لها نفس منحى التنمية المستدامة من خلال تلبية الحاجات
الحالية للعملاء مع مراعاة حاجات العملاء الجدد و المستقبليين.

¹هوارى المعراج و ناصر دادي عدون، نفس المرجع، صفحة164

²حدي عبد القادر، مرجع سابق، صفحة8

¹ B.Martinet,(2001), « l'intelligence économique », édition d'organisation, Paris, page 12.

² عبد الرزاق خليل، (2005)، " الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال " المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية جامعة الزيتونة - الأردن الصفحة 08،09،10

راع و وسائل الاعلام.

- ب- البيانات غير الرسمية: اما فيما يخص هذا النوع فهو يتطلب مجهودات بغرض معالجة خاصة و تتمثل هذه المصادر في المنافسين، الموردون و الزبائن، الندوات و المؤتمرات، و المصادر الداخلية للمنظمة.
- ج- معالجة البيانات المتحصل عليها: و هي المرحلة الأساسية للذكاء الاقتصادي لمدى ارتباطه بقيمة البيانات. تمر هذه المرحلة بدورها بأربع خطوات حيث ان المرور بها يسمح بتحويل هذه البيانات إلى

الاقتصادي

و لشرح العلاقة بين الابتكار و الذكاء الاقتصادي نلاحظ ذلك من خلال صياغة الابتكار من خلال مراحل الذكاء الاقتصادي باعتبار الابتكار كصورة للتغيير في المؤسسة و عادة هذا التغيير يكون من خلال المعلومات المتحصل عليها من السوق و ضرورة مواكبة هذه التغيرات بطرح منتج جديد او سياق جديد او تنظيم جديد و هنا تظهر أهمية الذكاء الاقتصادي في متابعة تطورات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

و لفهم ذلك أكثر ندمج الابتكار في مراحل الذكاء الاقتصادي كما يلي:¹

¹ Gorla.S et Knauf.A, (2006), « le médiateur de l'information et de l'innovation, émergence d'un personnel essentiel à l'intelligence de l'entreprise », Colloque Conception Innovation, Jul 2006, Marrakech/Maroc , page 4

✚ تحديد ما اذا كان هناك حاجة للابتكار.

✚ تحديد طبيعة المشكل في المؤسسة بتحديد المنتج، السياق او التنظيم، الذي يجد مشكل في التأقلم مع متطلبات و تغيرات السوق.

✚ تحديد المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة بغرض هذا الابتكار و التي تكون مصادرها موثوق منها، و معالجة هذه المعلومات.

✚ تقديم الحل الذي تبحث عليه المؤسسة بتحديد طبيعة الابتكار.

✚ اتخاذ القرار بشأن تطبيق الابتكار و تنفيذه.



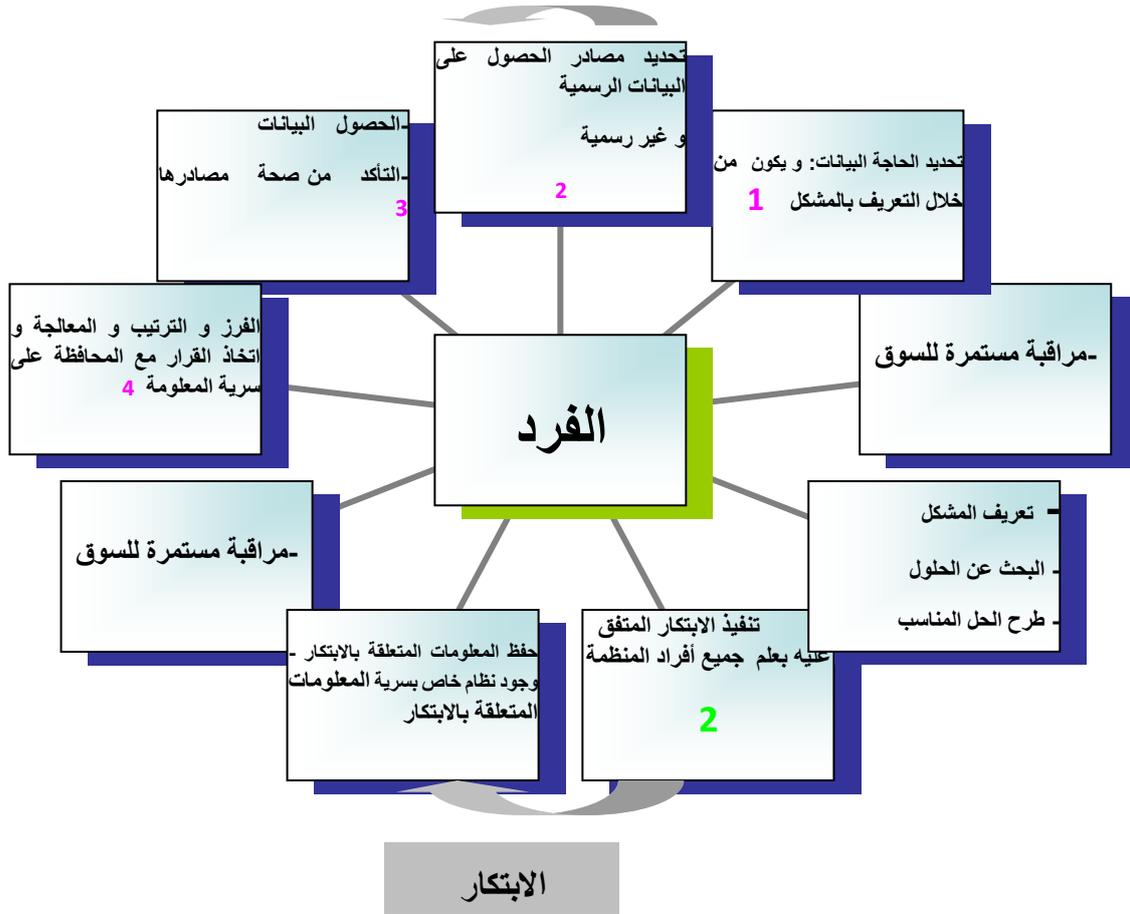
¹ثامر البكري، (2009)، "التسويق الأخضر"، دار اليازوري، الاردن، ص 170.



صادي

الذكاء الاقتصادي

¹ McKinsey, (2006), « an executive take on the top business trends: a McKinsey quarterly”, April, Google books



المصدر " من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل عبدالرزاق خليل "

الفرع الثاني: علاقة الابتكار برأس المال البشري للمؤسسة من مضمون قيمة رأس المال البشري و تميز المنظمة

في ظل الاقتصاد التنافسي أصبح الاهتمام المعرفي هو العنصر الحاكم، وأصبح رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره المورد الذي له الدور الأساسي في عملية الابتكار.

¹ Fabienne.B.(2001),"le capital humain : étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources humaines » centre d'études et de recherche sur les organisation et la gestion, W.P. n° 612 Juin

² Guillemin, H. et Moule M. (1993)," Le marché du travail", Eyrolles..google books.

³ Bounfour, A. (2000), "La valeur dynamique du capital immatériel", Revue Française de Gestion, ,p 111-124

الذي يأخذ صفة التبخر أو الاختفاء. و بالتالي لابد من المحافظة

على هذه الثروة من خلال تطويرها و جعلها في خدمة المتطلبات الحالية لنجاح المنظمات من أجل تنمية

قيمتها.⁴

¹ Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. and Roos, G. (1999), "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", European Management Journal, Vol. 17, , pp391.

² Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), "Intellectual Capital: Realizing your company true value by finding its hidden Brainpower", Harper Business, New York.

³ يوسف أحمد أبوفاة و جاسر عبد الرزاق النصور، (2011) مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه الملتقى العلمي الدولي لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- الجزائر، 13 و 14 ديسمبر، صفحة 11

⁴Edvinsson, op-cit

و إذا تكلمنا عن رأس المال البشري فإن ذلك يقودنا للحديث عن رأس المال الفكري؛ بحيث يُعرف هذا الأخير حسب¹ أنه كل ما يتعلق بغير الملمو لمجال الأعمال و نذكر على سبيل المثال العلامة التجارية، العلاقات مع الزبائن و المعرفة و التي تعمل في الأخير على تعزيز النمو. و على هذا الأساس يرى² بأن رأس المال البشري يشكل المادة الأساسية لرأس المال الفكري، حيث يتم وصف و

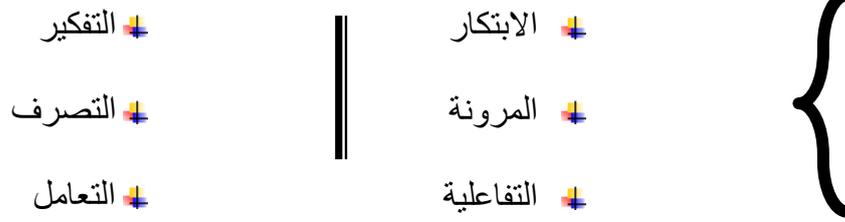


¹ Skyrma, D., (2002), "Measuring Intellectual Capital Aplelhara of Methods Lnsigh", Journal of Banking and Finance, Vol. 1, No. 24

² Bounfour, A. op-cit, page124

³ Dallimore.P,(2004), "Intellectual Capital: Management Attitudes in Service Industries," Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, pp. 181.





أ-

ويل معتبر و بالتالي هذا الإنفاق لابد أن يحقق للمؤسسة إضافة من ناحية القيمة.

ب- ابتكار الأسلوب: و نخص بالذكر مسار العملية الإنتاجية الخاصة بالسلعة او الخدمة.

ت- الابتكار التنظيمي: أما في ما يخص هذا النوع فهو يتعلق بالتغيرات التنظيمية المرتبطة بابتكارات

السلع.

¹محمد البشير مبيروك، (2005)، "المؤسسة الاقتصادية بين الابتكار كضرورة و تكلفته المرتفعة"، مجلة العلوم الاقتصادية

، عدد خاص ، ابريل، ص76

ث- ابتكار السوق: و هنا يتعلق الأمر باختراق الأسواق الجديدة و تطور علاقات المؤسسة بمختلف أصحاب المصلحة (الموردون، العملاء ، المنافسين، الدولة ، الجمعيات البيئية....)

كما يرى [Robey.D](#)¹ أيضا أن هناك باحثين يصنفون الابتكار إلى نوعين:

أ- ابتكار إداري: الذي يتعلق بالتغيرات في الهيكل التنظيمي و عمليات المنظمة مثل برامج التدريب و

نظم المراقبة.

ب-

¹ Robey.D, (1991), « designing organisation », 3rd ed, Howewood, III, irwin, p 424

² نجم عبود نجم مرجع سابق ص 153

³ نجم عبود نجم مرجع سابق ص 153-154

◆

◆

◆

ى المحافظة على المحيط الايكولوجي.

¹ Grossi.G, (1990), “Promoting Innovation in a Big Business”, Long Range Planning, Volume 23, Numéro 1,Janvier, page 41.

و حسب \rightarrow إن ما يدفع بالمؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية هو خلق قيمة لأصحاب المصلحة و على هذا الأساس يعتبر \rightarrow الابتكار وسيلة مناسبة لتحقيق ذلك لكونه مصدر تميز و لما لا تألق للمؤسسة \rightarrow مقارنة بباقي المنافسين¹.

و يظهر مصدر هذا التألق و التميز من خلال الابتكار الأخضر الذي يكون أكثر مراعاة لمتطلبات الزبائن البيئية، و الذي يعمل في الأخير على تعظيم القيمة الإجمالية لهذه المنتجات. و هنا أن كان الحديث عن ابتكارات جذرية أو تحسين.

و في حقيقة الأمر، حسب نجم عبود نجم²، نجد ان صياغة الابتكار في إطار حماية البيئة يشكل مصدر للثنائية "مكسب- مكسب" او كما يعرف ب " \rightarrow " بمعنى قدر ما تولي المؤسسة اهتمام بالجانب الايكولوجي و حماية البيئة في عملية الابتكار فان ذلك سوف ينعكس ايجابيا على أداءها البيئي. و إلى جانب ما سبق ذكره يمكن تحديد المجالات الأساسية للابتكار الأخضر كآتي \rightarrow

١. **المنتج الأخضر** \rightarrow و نقصد بذلك تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، من خلال ابتكار جذري او تحسيني، بحيث تكون هذه المنتجات صديقة للبيئة بتعظيم فوائدها و تقليل ضررها على البيئة.

¹ الطيب داودي و سلاف رحال، (2008)، " الابتكار كبديل استراتيجي يحقق التنمية المستدامة في قطاع المحروقات -حالة سوناطراك-"، المؤتمر الدولي العلمي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، 07 و 08 ابريل، جامعة فرحات عباس- سطيف- الجزائر الصفحة 08-10

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 357

¹نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 129

.5

حث مدرج ماسلو نجد ان الإنجاز الذاتي مرتبط بتحقيق الذات و إبرازها عن

الآخرين، هذا ما يميز الابتكار على المستوى الفردي أما في حالة تواجد الفرد بالشركة و لخضوعه لتأثيرات علمية تطبيقية مهنية من جهة، و قواعد الأعمال من جهة أخرى يرتبط انجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين.¹

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 129-133

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 134

¹ نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 139

².Hofstade. G, (1983), «the cultural relativity of organizational practice and theories” journal of international business studies, fall 1983, p75-89.

ب-

رض منع تقليد الابتكار بدون مقابل أو بدون تعويض عادل للمبتكرين.

ت- قنوات التقاسم و التشارك في المعلومات و المعارف و البحوث: تعتبر قنوات التقاسم و التشارك وسيلة أساسية من اجل نشر توزيع و تقاسم المعلومات بكفاءة و نقصد بالمعلومات تلك المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه (الكتب، الدوريات، الرسوم، البيانات، المكتبات الرقمية...).

3) التحرر من القيود الصارمة على الأفكار و المفاهيم العلمية

حيث يقود هذا التحرر إلى خلق مجتمع علمي متفتح غني بالأنشطة العلمية و أنشطة البحث و هذا ما يجعل المبتكرين قادرين على القيام بكل ما يجعل المجتمع في تطور من خلال امتلاكهم لأفكار و مفاهيم إما خاصة بالعمليات أو المنتجات الجديدة. و على هذا الأساس تمثل أجواء الحرية مصدرا لمساعدة الجميع على تسخير جهوده من اجل إبقاء و تطوير ما ينفع الجميع من اجل المستقبل. (وهذا ما تفسره حركة اللوديت أو محطمي الآلات في بداية القرن التاسع عشر القائمة ضد إدخال آلات النسيج الجديدة التي هددت أعمال الأفراد).

¹نجم عبود نجم 2012، "القيادة و ادارة الابتكار"، دار الصفاء للنشر ، الاردن، ص 296

كار الجذري¹

¹نجم عبود نجم، نفس المرجع ص 324

و منه هذه العناصر المذكورة يمكن أن تشكل حاجزا أمام تطبيق الابتكار الجذري خاصة اذا رأت المؤسسة أن ما ينتج عن هذا النوع من الابتكار هو تحقيق لمستويات أداء مرتفعة، و بالتالي فعلى هذه المؤسسة التحكم قدر الإمكان في هذه المخاطر قصد تحقيق مستويات الأداء المنتظرة خاصة في بيئتها الحالية.

¹نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص 163-164

ا يتعلق بمجال الأعمال هو خلق توازن بين ما تبحث عنه المنظمات
اقتصاديا و ما يصف علاقة هذه المنظمات بالبيئة و يعود هذا التوجه الجديد إلى الأضرار المعتبرة التي
خلفتها المؤسسات على بيئتها اي الطبيعة التي تنشط فيها او محاولة في تفادي كشرط ضروري لهذا الضرر
من طرف أهم متعامل اقتصادي ألا و هو المؤسسة.

و على هذا الأساس نجد مدخل الأعمال المتنورة¹ هو المقصود لهذا التوجه الجديد و يتمثل مضمون
هذا المدخل الجديد ان لا يحرم الأعمال في ايجاد ظروف مواتية من اجل تحقيق أهدافها بما في ذلك تحقيق

¹نجم عبود نجم, (2012), "المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة", دار الوراق, الأردن, ص 39

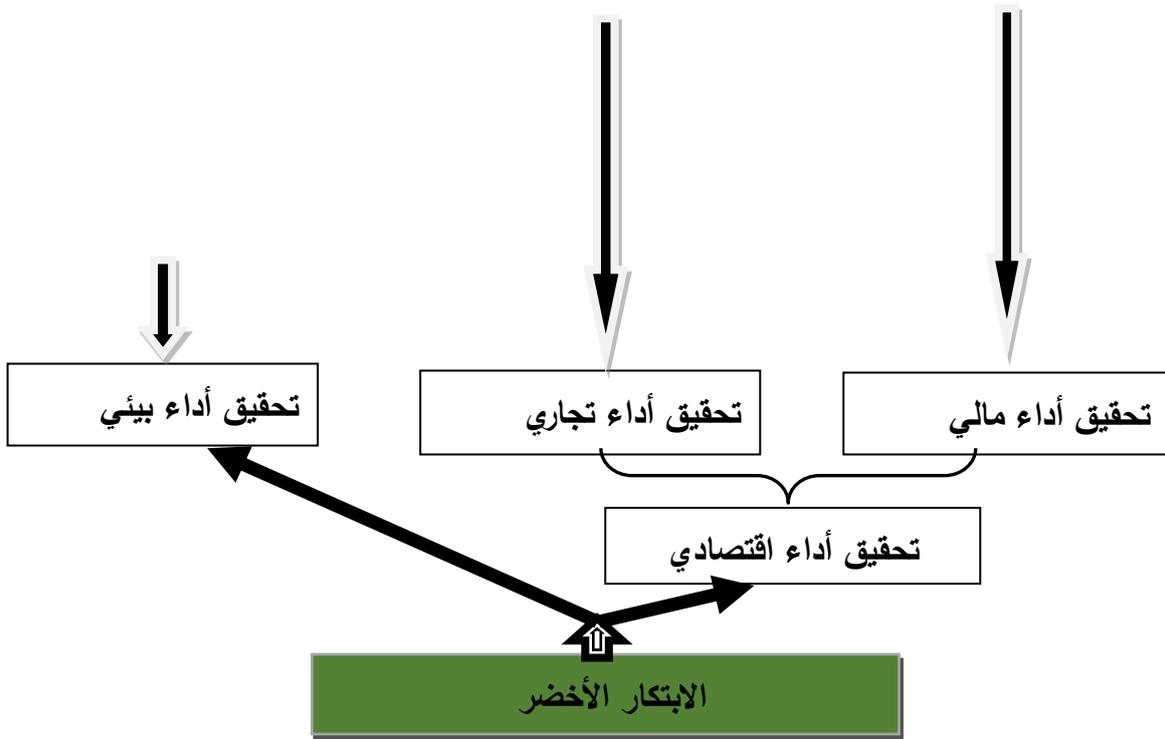
¹ ابن سالم عامر، (2012)، "تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و الربحية"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار. الجزائر. 14 و 15 فيفري . ص9،10،11.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 40،41

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 459

¹ بومدين بروال، (2011)، " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات " لملتقى الدولي حول:الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة سعد دحلب-البلدية ، 18 و 19 ماي، ص 17

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص459



الفصل الثالث:

عرض عام لمنهجية الدراسة الميدانية و تقديم الحالات
المعتمدة: شركة كوندور و مجمع صيدال

تمهيد

¹ عامر قنديلجي 2008 ، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية (أسسه، أساليبه، مفاهيمه، أدواته)، دار المسيرة .عمان ، ص 174-175

صر فرعية الرؤية، المحتوى و المسؤولية ثانيا التنفيذ و الذي يتمثل بدوره في ثلاثة فروع

--	--	--





التقييم	درجة المخاطرة	ابعاد تقييم الابتكار الجذري للشركة
---------	---------------	------------------------------------

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 391

0	نعم	هل تم الاحتفاظ بمنتجاتك قبل الابتكار المدرة
5	الى حد ما	للدخل و المنشئة للربح مع الابتكار الجديد
0	لا	
0	نعم	هل تم الاحتفاظ بعملياتك الأساسية - الإنتاج
5	الى حد ما	-التسويق -الأفراد مع الابتكار الجديد
0	لا	
0	نعم	هل سوق منتجاتك قبل الابتكار هو سوق
5	الى حد ما	في حالة تدهور و انخفاض المبيعات
0	لا	
0	نعم	هل سوق ابتكارك الجديد في حالة تنامي و
5	الى حد ما	توسع
0	لا	
0	نعم	هل عملاء الابتكار الجديد كثر و ذوي
5	الى حد ما	إمكانيات شرائية عالية
0	لا	
0	نعم	هل المنافسة شديدة لابتكارك الجديد في
5	الى حد ما	الأشهر الأولى لإدخاله
0	لا	

0	نعم	هل قيود اللوائح و القوانين خاصة البيئية
5	الى حد ما	الحالية و المحتملة المرتبطة بابتكارك الجديد
0	لا	شديدة و متنوعة
0	نعم	هل نجاح ابتكارك الجديد في السوق عالي
5	الى حد ما	
0	لا	
0	نعم	الابتكارات الجديدة تتطلب تغيير استراتيجية
5	الى حد ما	الشركة و مجال عملها التقليدي
0	لا	
0	نعم	هل احتمال دخول منافسين جدد لابتكار
5	الى حد ما	الشركة عالية
0	لا	

المدرسة كانت بطريقة عمديه، لأن هذه المؤسسات توفر لنا المعلومات و

البيانات التي تتماشى مع الانشغالات المطروحة في الدراسة.

¹ اعتمادا على الموقع الرسمي لشركة كوندور، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/12 www.condor.dz

¹ مقابلة مع مساعد المدير مسؤول الجودة

² اعتمادا على الموقع الرسمي لشركة كوندور، تم الاطلاع عليه بتاريخ 12/03/2015/condor.dz

³ وثائق داخلية لشركة كوندور

¹ مقابلة مع مساعد المدير مسؤول الجودة

¹ مقابلة مع مساعد المدير مسؤول الجودة و الحصول على وثائق رسمية موجودة ضمن الملحقات.

¹ معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لشركة كوندور

المدير العام

قسنطينة. كما حوّل إليها في 9_9، مركب "المضادات الحيوية" للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية في سنة 9_9 وتبعاً لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير.

ذكرها عن طريق

الامتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال و بيوتيك.¹

الفرع الثاني: لمحة عن مجمع صيدال

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال قدره 500.000.000 دينار جزائري. 0 % من رأسمال صيدال ملك للدولة و الـ 0 % المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص. تكمن مهمة صيدال في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري. يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج

¹الموقع الرسمي لمجمع صيدال www.saidalgroup.dz نم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/15

²الموقع الرسمي لمجمع صيدال www.saidalgroup.dz نم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/15



الفرع الثالث: مهام المجمع و أهدافه

— مهام المجمع: بصفة عامة تتمثل مهام المجمع فيما يلي:

أ. مهام أساسية: تتمحور حول:

✓ الاهتمام بالبحوث التطبيقية و تشجيعها وتطوير الأدوية الجنيسة □

✓ تحقيق مبدأ الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء □

✓ صناعة الدواء بالاعتماد على إنتاج مواد مخصصة لهذا الدواء ذاتيا.

✓ إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية □

✓ إعطاء أولوية

اهتماماتها للمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية

السوق الوطنية مع البحث على الأسواق الدولية □

ب. مهام المجمع الثانوية : تتمحور حول:

✓ الإنتاج الذاتي لمنتجات التعبئة والتغليف □

✓ التكفل بعبور ونقل السلع

✓ العمل على تأمين صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج و

تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية □

✓ تقديم الخدمات - التشكيل أو التركيب والتحليل □ -

و في إطار خلق صناعة صيدلانية ناجعة¹ اتخذت الدولة إجراءات هامة من شأنها أن تغطي الاحتياجات المتنامية للسكان من خلال تشجيع الاستثمارات و إبرام شراكات صناعية تقوم على تحويل المهارة □ حيث تمكنت من إنتاج محليا 0- بالمائة من احتياجات السكان من الأدوية بمساعدة مخابر أجنبية قبل نهاية سنة 5-0- و هذا في إطار المخطط التنموي (0-0-0-0) حيث تم رفع حصة مجمع صيدال من 5- بالمائة من حيث القيمة إلى 5- بالمائة و حسن من مكانته في السوق الوطنية و الدولية □ و في إطار هذا البرنامج قام المجمع بعصرنة مواقع الإنتاج و استحداث مراكز جديدة للبحث و التطوير (مثل مركز سيدي عبد الله و مخبر للمعادلة البيولوجية بحسين داي)، و كذلك فتح 5- مصانع جديدة من بينها 5- مختصة في إنتاج "الأدوية الجنيصة" بكل من قسنطينة و تيبازة (شرشال) و الجزائر العاصمة (الحراش) بتمويل يقدر بحوالي 5- مليار دج. كما قام المجمع في إطار برنامج التتموي بانجاز وحدة لإنتاج الأدوية الخاصة بعلاج داء السرطان بالشراكة مع مؤسسة كويتية قصد تلبية الطلب الكبير على هذا النوع من الدواء والتقليص من حجم الواردات □

¹الموقع الرسمي لمجمع صيدال www.saidalgroup.dz نم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/15

كما تم إنشاء مصنع للأنسولين بالشراكة مع المجمع الدانماركي "توفو و نورديسك" بغية توسيع إنتاج مجمع صيدال للأنسولين من أجل ضمان تلبية الطلب المحلي المتنامي و المقدر حاليا بحوالي 5 مليون قارورة-□

و يتمثل الهدف الأساسي لمجمع صيدال في تغطية احتياجات السوق الوطنية من حيث الأدوية من خلال إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات و ذلك بتطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجعة□. و في هذا

الإستراتيجية العامة للمجمع، كما أن مديري الفروع ملتزمون برفع تقارير سنوية للمجمع، وكذلك تتبع عملية المصادقة على أهدافها السنوية والمتوسطة المدى التي تخدم الإستراتيجية بتوجيه تعليمات إلى الفروع لتطبيق ما تم التخطيط له.

□ - أهداف مجمع صيدال

¹ الموقع الرسمي لمجمع صيدال www.saidalgroup.dz نم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/15

تتمثل الأهداف الإستراتيجية للمجمع في هدفين هما¹:

- ◆ التنمية الداخلية داخل المؤسسة : يهدف إلى رفع حصته في السوق و لا يكون ذلك إلا عن طريق:
- ◆ توفير الأدوية والمنتجات المماثلة بأسعار منافسة وجودة عالية.
- ◆
- ◆
- ◆

م مجهودات كبيرة وتحسن ثابت في التحكم العلمي، يعني التقدم الدائم

والمواصل، نحن عازمون كل العزم على توفير الإمكانيات للتسيير التام والتزود بالآليات، من هنا نحن

مدينون إتجاه زبائننا وعمالنا وشركائنا وكذا محيطنا، نحن مسؤولون عن منتجاتنا".

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمجمع: اعتمادا على التفاصيل المذكورة سابقا نعتد التنظيم التالي

¹ الموقع الرسمي لمجمع صيدال www.saidalgroup.dz نم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/15

ث. مع الحراش: يتكون من ثلاث ورشات إنتاج : شراب ومحاليل، مراهم وأقراص.

ج. مصنع شرشال: يتكون من ثلاث ورشات لإنتاج الشراب، الأشكال الجافة.

ح. مصنع قسنطينة: يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب.

خ. مصنع قسنطينة خاص بالانسولين: متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السريع , القاعدي والمركب 5، على شكل قارورات) .

د. مصنع عنابة: متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

ذ. مصنع باتنة: متخصص في إنتاج التحاميل.

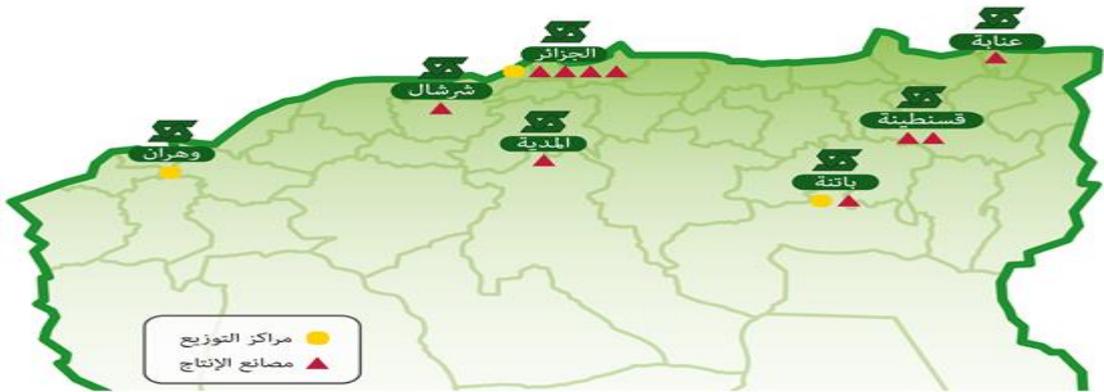
(_) الفروع²

¹ لموقع الرسمي لمجمع صيدال www.saidalgroup.dz نم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/15

² لموقع الرسمي لمجمع صيدال www.saidalgroup.dz نم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/15

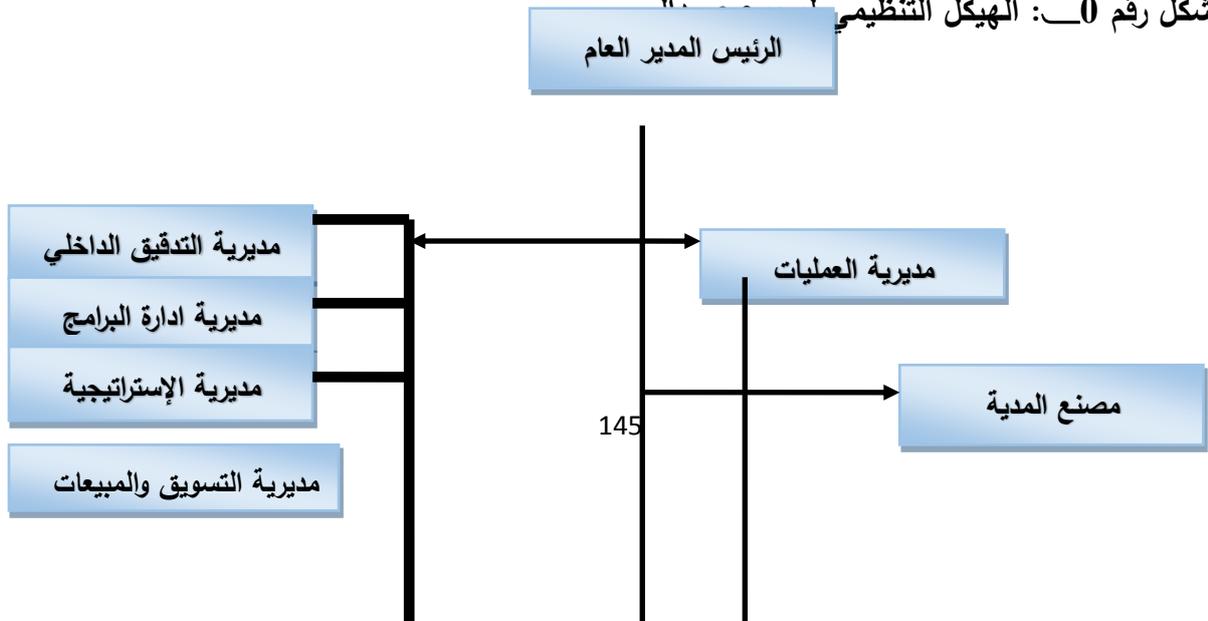
بي لمجمع صيدال

مجمع صيدال



المصدر : الموقع الرسمي لمجمع صيدال www.videl.com.dz نم الاطلاع عليه بتاريخ 5/05/20

الشكل رقم 0: الهيكل التنظيمي للمجمع





من خلال المعلومات المقدمة سابقا نكون قد حددنا اهم الركائز التي سوف تحدد منحى دراستنا الميدانية، فزيارتنا لكل من شركة كوندور ببرج بوعريريج و مجمع صيدال بالجزائر العاصمة مكنتنا من انجاز مقابلات مع أهم الإطارات التي لها القدرة عن الإجابة عن استفهام بحثنا و وفقنا في تحصيل المعلومات التي مكنتنا من اجراء التحليل المطلوب بكل دقة و تفصيل. و بعد تحصيل ما كان مطلوب من معلومات سوف نقوم بدراستها و تحليلها حسب متطلبات الموضوع في مباحث الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

دور الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي
للمؤسسة - دراسة حالة كوندور و صيدال

تمهيد

بعد النتائج النظرية التي توصلنا اليها في الفصول السابقة و التي تمكنا من خلالها من صياغة الفرضية، يأتي دور الفصل الرابع في التحليل و المناقشة للمعلومات المتحصل عليها من المؤسستين محل الدراسة، و ذلك من خلال عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضية. و من أجل بلوغ ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث في الأول قمنا بتحديد مستوى الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية لشركة كوندور و في الثاني دراسة مستوى الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية لمجمع صيدال، أما في المبحث الثالث فتطرقنا الى دور الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسستين، و كل مبحث تم تقسيمه الى مجموعة من المطالب على أساس الحاجة، و في آخر مبحث تم التعرف على

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على منهجية .٠٠٠٠

الجدول رقم 5: مستوى الأداء التجاري لشركة كوندور لسنة 2015م

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المقدمة من مديرية المالية و المحاسبة

من خلال الجدول يظهر أن $5\% > \square > 0\%$ و هذا يبين ان الشركة تمكنت من تحقيق مرودية تجارية متوسطة و يمكن تفسير هذه النتيجة بالجودة المعتبرة لمنتجات كوندور و الخدمات المقدمة مقارنة بمنافسيها بالإضافة إلى تغطية الشركة 5~ من مجموع مبيعات مؤسسات القطاع و تثمينها بهامش الربح المحقق و هذا ما جعلها تتربع على عرش الصناعة الالكترونية و الكهرومنزلية في الجزائر. حيث حققت الشركة رقم أعمال يقدر ب 0.9 مليار دينار جزائري في 0 مع حصة سوقية قدرت ب 0~ محققا نموا لا يقل عن 5% مقارنة بسنة 0 التي بلغت حصتنا السوقية خلالها ب 5~ و في المقابل حققت رقم أعمال يقدر ب 9 مليار دينار جزائري سنة 5~، و الشكل التالي يوضح هذا التطور في رقم أعمال الشركة:

الشكل رقم 1: تطور رقم أعمال شركة كوندور

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مديرية المالية و المحاسبة و على

مخرجات

التطوير مهم جدا بالنسبة للشركة حيث يمول بنسبة بين ٥ % و ١٠ %

من رقم أعمال الشركة و الذي يشترط أن يكون لها هدف تجاري قوي، كما أن نسبة المبيعات التي تأتي من المنتجات الجديدة او التحسينات أكثر من ١٠ % و عليه نستنتج أن المعدل التعجيلي يؤثر على جانب الصناعة في الشركة كما أن زيادة المنافسة و تقسيم السوق إلى قطاعات يقود إلى دورات اقصر لحياة المنتج. لذا يجب التوجه نحو تشجيع المنتجات الجديدة. و في نفس السياق و من خلال المقابلة و الملاحظة تم التأكيد لنا من مسيري الشركة على أنها تولي أهمية كبيرة لضرورة إدراج الابتكار في إستراتيجيتها بمعنى ان الابتكار هو أكثر من مجرد تخطيط أو أفكار، أي انه إذا كانت إستراتيجية الشركة

قائمة على الابتكار هذا ما يجعل هذا الأخير مصدر للميزة

المنظمة و هذا بالضبط

المقابلة المنجزة ان الشركة لا تمتلك أقسام تهتم بالابتكار من

غير مديرية البحث و التطوير كما انها تدعم ابتكاراتها من خلال البرامج التدريبية بالشراكة مع الصينيين والكوريين فيما يخص موضوع الابتكار. و عن جوانب التعامل مع مصادر التكنولوجيا في العالم فأوضح ذات المسؤول ان الآلات مستوردة من شركة أمريكية و شركة يابانية، و تتعامل المجموعة في استيراد بعض المواد من شركات ايطالية.

إن نجاح الابتكار في أي شركة يكون مرتبط ارتباطا وثيقا بعملية التدريب حيث اثبت مساعد المدير العام المكلف بالجودة و البيئة أن نسبة المبيعات الموجهة للتدريب هي % من رقم الأعمال. و من بين النماذج الخاصة بالتدريب عقد شراكة مع مدربين و مكونين من الصين بغرض تدريب العاملين بالشركة

من ان أفكارهم ستتجح.

أوضح ذات المسؤول أيضا في نفس السياق أن الشركة لا تتوافر على قسم خاص بانتقاء الأفكار المبتكرة لكنها تستخدم أساليب حديثة في تشجيع الأفكار عن طريق فتح مجال الشراكة مع الأجنب فيما يخص التدريب و اكتساب معلومات و تطويرها إلى أفكار تخدم الشركة من خلال تقديم محاضر التدريب و مناقشة الأفكار بما فيها التي تخص موضوع الابتكار و اختيار انسبها للشركة. و كآخر معيار لتقييم

حيث انه ليس من السهل

قياس قدرة الشركات على الابتكار نظرا للالتباس الموجود في طبيعة النماذج التي تعتمد في القياس،

لكن وبالرغم من هذا الاستفهام وجدنا في نموذج $\square \square \square \rightarrow \square \square \square \rightarrow \square \square \square \rightarrow \square \square \square$: سبيلا لتقييم الابتكار في

شركة كوندور و الذي مكننا من الوصول الى النتائج التالية:

الجدول رقم ٤: تقييم القدرة الابتكارية لشركة كوندور

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على منهجية $\square \rightarrow \square \rightarrow \square \rightarrow \square$: $\square \rightarrow \square$

على أساس النقاط المتحصل عليها من التقييم السابق نجد أن المجموع يساوي 185 و من المفروض أن المجموع الأقصى يساوي 255 و عليه احتساب نسبة المجموع المتحصل عليه من المجموع الأقصى تكون كما يلي:

$$S \longleftarrow 134$$
$$100\% \longleftarrow 185$$

$$S = \frac{134}{185} \times 100 = 72.43\%$$

بتطبيق منهجية . . . على المجمع توصلنا الى النتائج التالية:

() الاستراتيجية البيئية: بتطبيق منهجية . . . اتضح أن المجمع تحصل على التقييم

التالي:

الجدول رقم ٣: الإستراتيجية البيئية لمجمع صيدال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على منهجية .٠٠٠٠٠

القائمة على ذلك و التي

هي من أولويات مصالح البيئة لجميع الوحدات التابعة للمجمع ما يلي:

العمل على التقليل من التلوث بمختلف أشكاله، أولاً بالنسبة للتلوث المائي يحرص المجمع على توجيه مجاري المياه الملوثة إلى شبكة المعالجة لمياه صرف العمليات الصناعية و ذلك بعد التأكد من تحاليل النفايات السائلة قبل صبها في مجاري الصرف العام، التي تعد من المهام الرقابية لمديريات الأمن و البيئة للمجمع وفقاً لما ينص عليه القانون الجزائري، أما بالنسبة للتلوث الهوائي فيعتمد المجمع على تقنية الفلترة و طريقة الترشيح و التي هي أفضل طريقة للحصول على الهواء النقي. بالإضافة إلى الملوثات الصلبة ففي هذه الحالة تتعاقد الوحدات المعنية من المجمع مع مؤسسات خاصة، عن طريق بيع هذه النفايات، من

▪ الضوضاء.

▪ دمج الابتكار الأخضر ضمن إستراتيجيتها مثل استخدام تكنولوجيا خضراء غير مضرّة بالبيئة و إدماج نظم إدارة حديثة كأساس في تسيير المجمع و نخص بالذكر قسم البيئة حتى يتم إدماج كل التدابير الإدارية التي تخدم البيئة.

أن المجمع يحترم المعايير الوطنية و الدولية الخاصة بحماية البيئة و يتعامل أصحاب المصلحة خاصة الموردون الذين يحترمون المعايير الوطنية و الدولية الخاصة بحماية البيئة.

(—) تسيير المهملات: اعتمادا على منهجية توصلنا الى النتائج التالية:

الجدول رقم 0-: تقييم تسيير مهملات مجمع صيدال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على منهجية .□□□□

و يتم ذلك عن طريق جهاز خاص يكلف بهذه العملية. أما الثاني فيتم معالجته بنفس طرق معالجة النفايات المنزلية، من أجل إعادة تصنيعها □ كما بينت المقابلة أيضا، كتنظيم المجمع لأصحاب المصالح الذين لهم علاقة به، أن أصحاب المصالح خاصة الموردين منهم غير مهتمين بإعادة تدوير النفايات التي يخلفونها. و بالتالي هذا سوف يؤثر على درجة و مستوى الأداء البيئي لصيدال لكون أن التقييم شامل. و الجدول الموالي يعطينا تفسير اكثر على هذا التقييم.

الجدول رقم ٤ : مستوى الأداء البيئي لمجمع صيدال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على منهجية .□□□□

درجة الالتزام	مرتبة المؤسسة	الصنف	أ التقييم الأداء البيئي
المؤسسة ذات اداء بيئي متوسط	ب	ب	ب

باداءه البيئي هو

بدرجة متوسط، بمعنى ان صيدال تراعي إلى حد ما الجانب البيئي في مشاريعها لكن ما يزيد من تطوير مستوى أدائها البيئي هو توجهها نحو الابتكار الذي يراعي حماية البيئة.

المطلب الثاني: قياس الأداء الاقتصادي

الفرع الأول: الأداء المالي

رغبة في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال قمنا بتحصيل قيمة المردودية المالية من قبل

إدارة المجمع و كانت النتائج كالآتي:

المعيار	نعم	لا	لا أعلم	لا
المردودية المالية = النتيجة الصافية / رأس المال الخاص		✓		

ريح رسالة واضح عند أغلب أفراد

المجمع، و هذا ما يبرر نجاح الابتكار في المجمع.

من بين النتائج التي توصلنا إليها أيضا هو أن المجمع لا يمتلك أقسام تهتم بالابتكار من غير مركز البحث و التطوير، و ذلك لكون نشاط المجمع يتطلب تخصص أكثر، حيث أن صناعة الدواء تكون من طرف مختصين و نشاط البحث و التطوير الذي يخص الدواء يكون من صلاحية مركز البحث و التطوير، و تشير التصريحات الأخيرة لمسؤولي المجمع أن هناك مركز جديد للبحث و التطوير بسيدي عبد الله قيد الانجاز.

أما فيما يخص مساهمة رقم أعمال المجمع في تدريب الأفراد تبين أنها تقدر بنسبة % كما

اتضح أيضا أن المجمع يمتلك برامج تدريبية متنوعة داخل المجمع و خارجه)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على منهجية

من خلال الجدول يتضح ان المجموع يساوي 110 و عليه :

$$\begin{array}{r} S \longleftarrow 110 \\ \longleftarrow 5 \\ \%100 \end{array}$$

$$= 59.45\sim$$

مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة: دراسة حالة شركة

كوندور و مجمع صيدال

المطلب الأول: مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة: دراسة حالة شركة

كوندور:

سوف نحاول من خلال هذا التحليل التأكد من صحة الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية، و الثالثة

و توصلنا الى ما يلي:

ان دراسة العلاقة بين الابتكار الأخضر و الأداء الاقتصادي و البيئي ليس بالأمر السهل وعلى

هذا الأساس كان من الضروري أولاً تحديد مستوى الأداء البيئي للشركة مع قياس الأداء المالي و التجاري

إضافة الى قياس القدرة الابتكارية لها، و تبين من خلال الدراسة ان لشركة كوندور أداء بيئي متوسط بمعنى

ان الشركة تراعي إلى حد ما الجانب البيئي في مشاريعها خاصة بحصولها على شهادات الايزو في مجال

البيئة منها ايزو 14001. كما تمكنت الشركة من تحقيق أداء مالي مقبول و هذا بناء على النتيجة المحققة

اتجاه مساهمي الشركة من خلال إرضاء جميع مصالحهم، و في المقابل حققت الشركة مرودية تجارية

م

ونة الأخيرة، انفجرت ثورة الهواتف الذكية واللوحات

الالكترونية في الجزائر التي

تكاد تقضي على استعمال الحاسوب، لتمتعها بميزة الخفة في الاتصال والتواصل التكنولوجي، خاصة مع دخ

ول الجيلين

الثالث والرابع، ليصبح كوندور يركز جل مجهوداته ويولي أكبر اهتماماته لأجهزة تكنولوجيات الإعلام والا

تصال

المحمولة، بإطلاق عدة أنواع من الهواتف الذكية واللوحات الالكترونية العالية التكنولوجيا، مظهرا ريادته وطن

على منافسة أكبر

يا وقدرته

العلامات العالمية من خلال سيطرته على سوق الهواتف الذكية في الجزائر وتوجهه نحو التصدير،¹ و على

¹مقال من معرض الصحافة لجزائرية، الصادر يوم 8 سبتمبر 2015، الموقع www.revue_de_press_algerie.ar

تم الاطلاع عليه يوم 2016/05/30

هذا الأساس كان أساس نشاط كوندور خلال سنتي 2005 و 2006 حول صناعة الهواتف الذكية و اللوحات الالكترونية و التي سيطرت في المقابل على النشاط الابتكاري للشركة خلال هذه الفترة.

، كما قام مجمع كوندور بتسويق ثلاث لوحات إلكترونية جديدة إلى جانب طرح سبعة تشكيلات هواتف سمار تفون في السوق الوطنية. بمعنى أن الشركة تعمل على تقديم منتجات فائقة الدقة وبجودة عالية لتستحق مركز الريادة بعدما أوصلت عالم الإلكترونيك في الجزائر إلى ما هو عليه اليوم بتقديم منتجات راقية تنافس أكبر الماركات العالمية، الأمر الذي وفر للمستخدم الجزائري حزمة متنوعة من اللوحات الإلكترونية والهواتف الذكية حتى يستمتع بأحدث التكنولوجيات □

وبفضل أنظمة الجودة الراقية، التسعير الجيد أصبح مجمع □ كوندور □ واحدا من أنجح العلامات التجارية المطروحة في الجزائر مقارنة بالعلامات الوطنية أو الأجنبية المتوفرة في السوق التي باتت تغزو وتسيطر على السوق الجزائرية، ليتخطى المجمع الحدود الجغرافية للوطن، متوجها نحو التصدير خاصة مع اعتماده م ن قبل المجموعة الأوروبية □□ س ي أو □□□□

¹ مقال من معرض الصحافة لجزائرية، الصادر يوم 8 سبتمبر 2015، الموقع www.revue_de_press_algerie.ar

تم الاطلاع عليه يوم 2016/05/30

سنة

في

و

بدأ الإنتاج يكبر والطلب يتزايد فتم تركيب وحدات جديدة ليصبح عددها اليوم يقدر بثلاث وحدات

ت

متواجدة كلها في ولاية برج بوعريريج، لتتولى تقديم منتج جديد للزبون الجزائري خلال كل شهرين أو ثلاثة أشهر

ر بأحدث

التقنيات والتطبيقات وتصاميم النماذج العصرية المطابقة لاستخدامات الجيل الثالث والجيل الرابع، وبمواصفا

ت دولية راقية بالشراكة مع الرواد العالميين في ابتكار الأنظمة كالعاملين إنتل و ميكروسوفت.

تتسم المنتجات المعروضة من قبل كوندور بالعديد من المزايا التقنية والتكنولوجية العصرية ذات الجودة

العالية أبرزها

- هي منتجات جزائرية تصنع وتركب في الجزائر بسواعد وكفاءات جزائرية
- نالت شرف أول مؤسسة خاصة تحصل على شهادة الجودة الصناعية
- محليا كوندور هي أول مؤسسة جزائرية تقفم عالم تكنولوجيات الاتصال بتصنيع الأجهزة المحمولة

- كوندور تملك أكبر تجربة بابتكارها لعدة موديلات في عدة مجالات مما مكنها من تنمية خبرتها
- تتوفر على أحدث التقنيات والتطبيقات المصممة خصيصا للزبون الجزائري وفق الخصوصية الجزائرية وذلك بالمستوى المتميز من الجودة والنوعية

- كوندور يقدم للمستهلك الجزائري أعلى وأحدث تكنولوجيا بأقل سعر، وعند شراء منتج كوندور لا يحتاج الزبون لاقتناء أكسيسواراته من أي محل، لأنه مزود بكل المستلزمات
- كوندور يستثمر في الموارد البشرية والطاقم البشري المحترف ويسهر على تكوينه

- كوندور يعمل بكل الطاقات على تطوير عدة منتجات عالية الجودة لاستقبال السنة الجديدة
- في مجال التطبيقات، كوندور تتوفر على فريقين يسهر طاقمهما على تطوير التطبيقات وتقديم الأف ضل للمستعمل
- الجزائري، الفريق الأول II...λ...II ينتمي لفرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الكائن مقره بالعاصمة والمتخصص
- في تسيير نظام كوندور ستور وتطوير التطبيقات ويسهر كذلك على اختيار أحسن التطبيقات المو جودة في العالم من
- أجل توفيرها مجاناً لمستعمل أجهزة كوندور، وفريق البحث والتطوير المتواجد على مستوى الإدارة ا لمركزية بولاية برج
- بوعريريج يسهر على تطوير الأنظمة وابتكار وطرح الحلول التكنولوجية وبعض التطبيقات وهو مبنك ر نظام مدرستك¹
- كوندور يعرض تجربة فريدة في مجال اللوحات الالكترونية
- أحيانا تكثر طلبات السوق على الهواتف الذكية وأحيانا أخرى يتفوق الطلب على اللوحات الالكترونية التي عوضت
- مكانة الحاسوب عند الكثير من المستعملين، لذلك نجد كوندور ينوع منتجاته بين الهواتف واللوحا ت حتى يمس كل الزبائن ويستجيب لتطلعات أكبر قدر ممكن منهم

¹ مقال من معرض الصحافة الجزائرية، الصادر يوم 8 سبتمبر 2015، الموقع www.revue_de_press_algérie.ar

و مقارنة بسنة 2005 قامت كوندور¹ بطرح منتجها الجديد من نوع الهواتف الذكية "أليرا" مائة " نتيجة لمتطلبات السوق التي تقتضي في كل حين تطبيقات وتقنيات جديدة وهو ما يتميز به الهاتف الذكي الجديد في آخر ما توصلت إليه ابتكارات مهندسي كوندور الجزائر، و " أليرا أ مائة" يتوفر على تطبيقات جديدة تجسد لأول مرة في سوق الهواتف الذكية بالجزائر مثل تطبيق "اقرأ" وهي مكتبة يتصفحها الزبون وقد يشتري عن طريق رصيده الهاتفي الكتب التي يطلبها ثم تطبيق "مناهج" وهو موجه إلى الطلبة والتلاميذ ويتضمن تمارين وحوليات يعتمد عليها المتدرسون في التحضير للامتحانات إضافة إلى كوندور "سطور" وموبايل "بايمونت" وهي تطبيقات خاصة بالتسوق وتستعمل لأول مرة في الجزائر ومثل تطبيق "مواقيت" الذي يمكن من وضع وبرمجة الهاتف ليكون في وضعية صامتة وقت الصلاة، وعن سعر المنتج الجديد كان في حدود تسعة وخمسون ألف دينار وهو سعر تنافسي وأن هاتفا ذكيا بالتقنيات والتطبيقات المستحدثة قد يصل سعره لدى منتجين آخرين المائة ألف دينار في مجال الطاقات النظيفة و المتجددة قامت الشركة بطرح منتجات منسجمة مع سياسة اعتماد الطاقات المتجددة موجهة بالدرجة الأولى للاستغلال في مجال الفلاحة (المضخات الزراعية والكهرباء الريفية والإضاءة العمومية...) بالإضافة إلى تصنيع الألواح الشمسية التي تعكس الثروة الشمسية الضخمة للبلاد التي تعد من بين الأهم في العالم، و مشروع مكيف هوائي الذي يشتغل بغار² ويعرف عن هذا الغاز أنه الأكثر أمانا ويمنح أداء طاقويا منقطع النظير، لأنه بالإضافة إلى تقليل غاز ثاني أكسيد الكربون الموجود في الغاز المبرد بـ 50٪، يقلل هذا المكيف كذلك 50٪ بالمائة من تكاليف المبردات ويحسن أداءها بـ 0٪ باعتبار كوندور من بين المصنعين الخمسة، الذين ينتجون هذه التكنولوجيا في العالم وسعيا منه في إطار سياسته التنموية المستدامة وحماية البيئة، يعتبر

¹ مقال من معرض الصحافة الجزائرية، الصادر يوم 8 سبتمبر 2015، الموقع www.revues_de_press_algerie.ar

تم الاطلاع عليه يوم 2016/05/30

المصنع الوحيد الذي يقترح هذه التكنولوجيا النظيفة في إفريقيا، و هذا يدل على ان "كوندور الجزائر" أصبحت تواكب التطور التكنولوجي في العالم وهي قادرة على المنافسة وتستهدف التصدير لمنتجاتها ذات الجودة العالية.¹

اذن نلاحظ ان شركة كوندور تعمل على تقديم منتجات ذات خصائص تقنية ووظائف جديدة للعملاء مقابل حرصها على جعل منتجاتها صديقة للبيئة وهذا ما أكده لنا مسؤول الجودة و البيئية لشركة كوندور من خلال الحرص على طبيعة المواد الأولية المستعملة و الحرص كذلك على أن تكون كل الأجزاء المشكلة للمنتج صديقة للبيئة أي حتى بعد اتلافها يكون لها تأثير منخفض أو معدوم على البيئة □ اما فيما يتعلق بالعمليات الخضراء فنجد أن الشركة تقوم بالإفناق على الاستثمار الموجه لتحديث معدات وأدوات الإنتاج لتطوير تقنيات التصنيع، حيث تتطلب عملية التوسع في الإنتاج مبالغ معتبرة كل سنة، بالإضافة الى إعادة هيكلة و تجديد تجهيزاتها مع حرص الشركة على استعمال تكنولوجيا نظيفة كأساس في نشاطها و هذا ما نسميه بالعمليات الخضراء في اطار الابتكار الأخضر. اما فيما يخص الابتكار التنظيمي فنجد أن الشركة قامت بإنشاء مديرية الجودة و البيئية على مستوى المركز بالإضافة الى انشاء دوائر جودة على مستوى كل وحدة من وحدات إنتاجها، الغرض منها متابعة سير العملية الإنتاجية، ومتابعة المنتج في مختلف مراحل إنتاجه أو تطويره وفق متطلبات السوق □ بالإضافة الى مراقبة المواد المشتريات من داخل وخارج الوطن وذلك وفقا لمعايير تستدعيها مواصفات الشراء، وهذا من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال، كما تقوم بمراقبة المنتج التام

¹ مقال بجريدة الشروق بعنوان كوندور في الصالون العالمي للتكنولوجيات، الموقع الالكتروني:

www.echouroukonline.com، تم الاطلاع عليه 2016/09/09

الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، كما يندرج ضمن الابتكار التنظيمي مختلف شهادات الايزو التي تحصلت عليها كوندور سواء تعلق الأمر بالجودة او البيئة.

من خلال المقابلة التي تمت مع نائب المدير المكلف بالجودة اكد لنا أن النتائج المحققة من وراء الابتكار الأخضر بمستوياته الثلاثة تشجع المساهمين على البقاء في الشركة بل و تشجع مساهمة اطراف جدد أي دخول مساهمين جدد الى الشركة، وهذا ما تعكسه النتائج المدروسة مسبقا فيما يخص النتيجة المرضية للمردودية المالية المحققة التي تزيد من ولاء المساهمين الحاليين و إمكانية دخول مساهمين جدد. و عليه نستنتج ان الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء مالي لشركة كوندور. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

وما يجدر الإشارة إليه هو أن مؤسسة كوندور تعتمد على التحسينات المستمرة والمتواصلة وعلى الاستثمار في معدات حديثة ومتطورة تكنولوجيا التي سمحت بتقليل الأخطاء، وخفضت وقت الإنتاج، مما سمح بزيادة الإنتاج لتلبية طلبات الزبائن في الأوقات المحدد، و تطبيق مفاهيم جديدة لإدارة الجودة و البيئة وبالتالي زيادة حصتها السوقية. و هذا ما توصلنا اليه سابقا اين تم اثبات ان حصة شركة كوندور في تطور مستمر و في المقابل اكد مسؤول الجودة ان هذا الارتفاع في الحصة السوقية و تحقيق الشركة لمردودية تجارية مرتبط بدرجة كبيرة بالمنتجات و العمليات الخضراء و الابتكار التنظيمي من طرف الشركة. و منه نستنتج ان الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء تجاري لشركة كوندور. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

النقطة الأخرى مهمة و هي ادراج ضمن الابتكار المعطيات البيئية و ضرورة حماية البيئة فيما يخص التقليل أو الحد من التلوث و استخدام تكنولوجيا خضراء غير مضره بالبيئة و إدماج نظم إدارة حديثة كأساس في تسيير الشركة و نخص بالذكر قسم الجودة و البيئة حتى يتم ادماج كل التدابير الإدارية التي

تخدم البيئة بالإضافة الى مشروع مكيف هوائي الذي يشتغل بغار [] حيث تعتبر هذه التكنولوجيا من السياسات التنموية المستدامة و سياسة حماية البيئة و الحرص على ان يكون المنتج النهائي الموجه للمستهلك صديق للبيئة انطلاقا من الأجزاء المكونة له أساسها طبيعة الماد الأولية المستخدمة الامر الذي دفع بالشركة الى الحصول على العديد من شهادات الايزو في اطار حماية البيئة المذكورة سابقا، و عليه يمكن القول ان نستنتج ان الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء بيئي لشركة كوندور. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

و منه يمكن اثبات صحة الفرضية أي " أن الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي لشركة كوندور".

المطلب الثاني: مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال

دائما في اطار دراسة علاقة الابتكار الأخضر بتحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة و في هذه الحالة لمجمع صيدال، تبين ان للمجمع مستوى الأداء بيئي متوسط بمعنى ان صيدال تراعي إلى حد ما الجانب البيئي في مشاريعها. اما فيما يتعلق بأدائها الاقتصادي فلقد اثبتت المعلومات المتحصل عليها أن المجمع حقق مستوى أداء مالي متوسط بالإضافة الى مردودية تجارية متوسطة و حصة سوقية منخفضة الى حد ما من حيث الكمية و النوعية بالرغم من تاريخ تواجد المجمع بسوق الادوية اما فيما يخص تقييم القدرة الابتكارية للمجمع فلقد اثبتت الدراسة أن المجمع يحتاج إلى إعادة النظر في المزيج الابتكاري و نخص بالذكر الأفراد، الهيكل، و القيادة.

أدرت الشركات المنتجة للدواء اهمية الاتجاه إلى المنتجات الخضراء

للاستمرار في التفوق في ظل انخفاض عدد الاكتشافات و

الأدوية الجديدة، وكذا ارتفاع تكاليف الطاقة المستخدمة لإنتاج الأدوية العادية، واستمرار الضغط من طرف جميع الأطراف الفاعلة وما تزامن مع ذلك من تشديد للتشريعات الرامية إلى حماية البيئة، وربط ذلك بالأداء المالي و التجاري.

الشكل رقم ٤: مرتكزات الصناعة الدوائية الخضراء



خاتمة الفصل الرابع

من أجل التأكد من مدى صحة الفرضية المتوصل إليها نظريا و التي تنص على أن الابتكار الأخضر مرتبط إيجابيا بتحقيق أداء "اقتصادي بيئي" للمؤسسة، و من خلال دراسة كل من حالة شركة كوندور و مجمع صيدال، توصلنا الى النتائج التالية:

- ◆ ان لشركة كوندور أداء بيئي متوسط بمعنى ان الشركة تراعي إلى حد ما الجانب البيئي في مشاريعها خاصة بحصولها على شهادات الايزو في مجال البيئة منها ايزو 14001.
- ◆ تمكنت الشركة من تحقيق أداء مالي مقبول و هذا بناء على النتيجة المحققة اتجاه مساهمي الشركة من خلال إرضاء جميع مصالحهم.
- ◆ حققت الشركة مردودية تجارية متوسطة و يمكن تفسير هذه النتيجة بالجودة المعتبرة لمنتجات كوندور و الخدمات المقدمة مقارنة بمنافسيها، بالإضافة إلى تغطية الشركة 5 ~ من مجموع مبيعات مؤسسات القطاع و تثمينها بهامش الربح المحقق و الارتفاع المستمر لرقم اعمالها، كلها معايير مفسرة للأداء التجاري للشركة.
- ◆ على أساس المنهجية المعتمدة في قياس القدرة الإبتكارية لشركة كوندور وجدنا أن لها مستقبل جيد و تتميز بالنمو الديناميكي.
- ◆ تبين ان لمجمع صيدال مستوى الأداء بيئي متوسط بمعنى ان صيدال تراعي إلى حد ما الجانب البيئي في مشاريعها.
- ◆ مستوى الأداء البيئي لشركة كوندور افضل من مستوى الأداء البيئي لمجمع صيدال.
- ◆ اثبتت المعلومات المتحصل عليها أن المجمع حقق مستوى أداء مالي متوسط.
- ◆ مستوى الأداء المالي لشركة كوندور أحسن من مستوى الأداء المالي لمجمع صيدال.
- ◆ تمكن مجمع صيدال من تحقيق مردودية تجارية متوسطة و حصة سوقية منخفضة الى حد ما من حيث الكمية و النوعية بالرغم من تاريخ تواجد المجمع بسوق الادوية.
- ◆ أظهرت النتائج أيضا أن الأداء التجاري لشركة كوندور أفضل من الأداء التجاري لمجمع صيدال.
- ◆ كتحقيق للقدرة الإبتكارية لمجمع صيدال فلقد اثبتت الدراسة أن المجمع يحتاج إلى إعادة النظر في المزيج الإبتكاري و نخص بالذكر الأفراد، الهيكل، و القيادة.

- ◆ القدرة الابتكارية لشركة كوندور أعلى من القدرة الابتكارية لمجمع صيدال.
- ◆ ان الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء مالي لشركة كوندور.
- ◆ ان الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء تجاري لشركة كوندور.
- ◆ ان الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء بيئي لشركة كوندور.
- ◆ ان الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي لشركة كوندور.
- ◆ ان الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء مالي لمجمع صيدال ولكن نسبيا.
- ◆ ان الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء تجاري لمجمع صيدال ولكن نسبيا
- ◆ ان الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء بيئي لمجمع صيدال ولكن نسبيا
- ◆ ان الابتكار الأخضر على مستوى مجمع صيدال يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمجمع و لكن بصورة نسبية.
- ◆ كل من شركة كوندور و مجمع صيدال يفضلان الابتكار التراكمي و اعتباره كمحفز لنجاح الابتكار بالمؤسسة، و عامل محقق لأداء اقتصادي بيئي.
- ◆ هناك رغبة في تحقيق ابتكارات جذرية على مستوى شركة كوندور و تخوف من توجه مجمع صيدال نحو هذا النوع من الابتكارات لضخامة مخاطره امام قطاع صناعة الدواء بالجزائر.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة نظرا للتحويلات التي يشهدها العالم، خاصة عندما يتعلق الأمر بالابتكار و أهمية تحقيق الأداء، الذي يأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة في اطار التنمية المستدامة و المسؤولية البيئية. ولذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات مواكبة هذه التغيرات المتسارعة في هذا المحيط من أجل البقاء والاستمرار. كما أن تحقيق أداء اقتصادي بيئي لن يتم بمعزل عن هذه التحويلات بما في ذلك من ابتكارات، حيث عرف مفهوم الابتكار هو الآخر تطورا و ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار للضوابط البيئية و متطلبات حماية و مراعاة البيئة في تحديد العملية الابتكارية، و هو ما نسميه بالابتكار الأخضر.

و إذا أردنا الحديث عن مفهوم الأداء المستهدف في هذا البحث فإننا نتكلم عن الأداء الاقتصادي من خلال تحقيق ما يعرف بالأداء المالي و الأداء التجاري، حيث يتحدد مضمون الأول من خلال تحقيق المردودية المالية التي تعكس درجة رضا المساهمين مقابل تحقيق مردودية تجارية مرضية التي تتضح كذلك من خلال رقم أعمال المؤسسة و الحصة السوقية. كما أن تحقيق ما يسمى بالأداء الاقتصادي في إطار تنمية مستدامة يكون بتحقيق مردودية اقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار أثر نشاط المؤسسة على البيئة الطبيعية التي تنشط فيها و كذلك الاخذ بعين الاعتبار لرضا أصحاب المصالح، بمعنى ينظر اليوم الى الأداء الاقتصادي ليس فقط بتحقيق أداء مالي ولكن ايضا بتحقيق التنمية الاقتصادية من طرف المؤسسة اتجاه اصحاب المصالح و باحترام مبادئ المنافسة، و بصفة عامة هذا البعد للأداء يشمل الأداء المالي و التجاري.

أما فيما يتعلق بالأداء البيئي فالكثير من الباحثين في مجال البيئة يلحون على ضرورة الاعتناء بالطبيعة، حيث نجد أن المؤسسات الصناعية هي المعنية أكثر بحماية البيئة مقارنة

بالمؤسسات الخدماتية، ويتم تحقيق هذا الأداء من خلال التوافق بين النشاط الإنتاجي و التجاري للمؤسسة

مع حماية النظم البيئية

و بعبارة أخرى نتكلم عن الاستخدام الأمثل للموارد النادرة، الحد من النفايات مكافحة التلوث..و في هذا السياق نجد انه منذ سنوات الثمانينات و في إطار ما يسمى بإدارة الأعمال الخضراء أصبح من الضروري إدماج كل الانشغالات البيئية ضمن أنظمة تسيير المؤسسة.

إن الحديث عن الأداء لا يكون ذو معنى إن لم نتمكن من قياسه، و على هذا الأساس تم الاعتماد على مجموعة من المعايير الاقتصادية المتمثلة في معايير المردودية المالية و التجارية، و هذا من أجل قياس الأداء الاقتصادي و كذا الاعتماد على منهجية وكالة Océano من أجل قياس الأداء البيئي.

و في المقابل نجد ان الابتكار و الابتكار الأخضر بالدرجة الأولى تلقى اهتماما من العديد من الباحثين في مجال الأعمال، و هو التوصل إلى ما هو جديد بما يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق انطلاقا من الاستباق إلى مفهوم جديد بتطويره إلى منتج جديد الذي يعمل على إرضاء الحاجات الحالية للعملاء أو تحسين المنتجات الحالية، وهنا نتكلم عن ضرورة الاستباق إلى السوق و لكن بجعل هذا الابتكار في صورة مستديمة بأخذه بعين الاعتبار للحاجات المستقبلية للمستهلكين في إطار التنمية المستديمة. و على هذا الأساس تم طرح الإشكالية التالية: **كيف يمكن أن يساهم الابتكار في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة؟**

نتائج البحث

على ضوء التحليل النظري المفصل و الدراسة الميدانية المنجزة توصلنا الى النتائج التالية:

- ◆ إن بقاء المؤسسة مرهون بمستوى الأداء المحقق من طرفها.
- ◆ أفضل مستوى للأداء يكون من خلال تحقيق أداء "اقتصادي بيئي" (أداء مالي و أداء تجاري و أداء بيئي) للمؤسسة.

- ◆ ان من أساسيات البقاء و النمو سواء في السوق المحلية أو الدولية مرتبط بقدرة المؤسسات على الابتكار و تعظيم مستوى الأداء.
- ◆ ضرورة مسايرة العملية الابتكارية للتحولات التي يعرفها مجال الاعمال.
- ◆ ان أفضل عملية ابتكارية من أجل تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة تكون من خلال الابتكار الأخضر.
- ◆ تتمثل أبعاد الابتكار الأخضر في ثلاث نقاط و هي المنتج الأخضر، العمليات الخضراء و الابتكار التنظيمي.
- ◆ ان لشركة كوندور أداء بيئي متوسط .
- ◆ تمكنت الشركة من تحقيق أداء مالي مقبول و هذا بناء على النتيجة المحققة اتجاه مساهمي الشركة.
- ◆ حققت شركة كوندور مردودية تجارية متوسطة.
- ◆ على أساس المنهجية المعتمدة في قياس القدرة الإبتكارية لشركة كوندور وجدنا أن لها مستقبلا جيدا و تتميز بالنمو الديناميكي.
- ◆ تبين أن لمجمع صيدال مستوى أداء بيئي متوسط.
- ◆ أثبتت المعلومات المتحصل عليها أن المجمع حقق مستوى أداء مالي متوسط.
- ◆ تمكن مجمع صيدال من تحقيق مردودية تجارية متوسطة و حصة سوقية منخفضة إلى حد ما من حيث الكمية و النوعية بالرغم من تاريخ تواجد المجمع بسوق الأدوية.
- ◆ إن لشركة كوندور أداء ماليا، تجاريا و أداء بيئيا أفضل من مجمع صيدال.
- ◆ كتقييم للقدرة الابتكارية لمجمع صيدال فلقد أثبتت الدراسة أن المجمع يحتاج إلى إعادة النظر في المزيج الابتكاري و نخص بالذكر الأفراد، الهيكل، و القيادة.
- ◆ أن الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء مالي لشركة كوندور.

- ◆ أن الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء تجاري لشركة كوندور.
- ◆ أن الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء بيئي لشركة كوندور.
- ◆ أن الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي لشركة كوندور.
- ◆ أن الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء مالي لمجمع صيدال ولكن نسبيا.
- ◆ أن الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء تجاري لمجمع صيدال ولكن نسبيا.
- ◆ أن الابتكار الأخضر بأنواعه الثلاثة يساهم في تحقيق أداء بيئي لمجمع صيدال ولكن نسبيا.
- ◆ أن الابتكار الأخضر على مستوى مجمع صيدال يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمجمع و لكن بصورة نسبية.
- ◆ كل من شركة كوندور و مجمع صيدال يعتبران الابتكار التراكمي كمحفز لنجاح الابتكار بالمؤسسة، و عامل محقق لأداء اقتصادي بيئي.
- ◆ هناك رغبة في تحقيق ابتكارات جذرية على مستوى شركة كوندور، و تخوف من توجه مجمع صيدال نحو هذا النوع من الابتكارات لضخامة مخاطره أمام قطاع صناعة الدواء بالجزائر.
- ◆ من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تأكيد صحة الفرضية بالنسبة لشركة كوندور " الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي لشركة كوندور".
- ◆ في حين تثبت الفرضية الرئيسية جزئيا بالنسبة لمجمع صيدال " الابتكار الأخضر يساهم في تحقيق أداء اقتصادي بيئي لمجمع صيدال جزئيا".

توصيات الدراسة (مقترحات)

بعد اجراء هذا البحث يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ◆ ضرورة المتابعة المستمرة لتطور مستوى أداء المؤسسة خاصة أمام المنافسة القوية.

- ◆ ضرورة مراعاة جميع المتغيرات المؤثرة على أداء المؤسسة.
- ◆ لابد من الاعتماد على معايير فعالة من أجل قياس الأداء حتى يتم ضبط المستوى الحقيقي له.
- ◆ ضرورة إدراك المؤسسات لأهمية الالتزام البيئي و حماية البيئة كشروط أساسية لتعظيم أدائها.
- ◆ الاهتمام بالابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات، العمليات أو التنظيم.
- ◆ إدراج المعطيات البيئية ضمن عملية الابتكار.
- ◆ العمل الدائم على تحسين القدرات الابتكارية للمؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أو التنظيم أو القيادة.
- ◆ التوجه نحو الابتكار كأساس للبقاء مع ضرورة التحكم في المخاطر الناجمة عنه.
- ◆ ترسيخ فكرة الابتكار المستدام بالمؤسسة.
- ◆ بالنسبة لشركة كوندور لابد من الاهتمام أكثر بالابتكار الأخضر، من أجل الانتقال من المستوى الحسن إلى الأحسن.
- ◆ بالنسبة لمجمع صيدال لابد من تحسين قدرته الابتكارية من أجل الارتقاء بمكانته، لأنه في الأخير كيان اقتصادي قائم أمامه رهان ضمان البقاء، لوجوده ضمن سوق محلية و دولية متخصصة في صناعة الدواء و التي تتميز بشدة المنافسة.

آفاق البحث

أن انجازنا لهذا البحث العلمي و على أساس الجهود المبذولة فإنه يشكل إضافة علمية، كما أن النتائج المتوصل اليها تفتح المجال لبحوث علمية أخرى و ذلك بطرح إشكاليات جديدة تكون أساس لمواضيع مستقبلية نذكر منها ما يلي:

- ◆ الأداء الابتكاري و استدامة المؤسسة.

- ◆ دور الابتكار في تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- ◆ الابتكار الأخضر و تحقيق الميزة التنافسية.
- ◆ دور الابتكار في تحقيق مسؤولية شاملة للمؤسسة.

الملاحق

الملحق رقم 0: أسئلة المقابلة الجزء الأول: الأداء البيئي

الجزء الثاني: قياس الأداء الاقتصادي

الأداء المالي

المعيار	الرمز	الرمز	الرمز	الرمز
المردودية المالية = النتيجة الصافية / رأس المال الخاص				

الأداء التجاري

المعيار	الرمز	الرمز	الرمز	الرمز
نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال				
الحصة السوقية				

الجزء الثالث: قياس و تقييم القدرة الابتكارية للشركة

(ما هي نسبة مبيعاتك التي تذهب الى البحث و التطوير

ا- اكثر من 5% ب- اكثر من 10% ج- اكثر من 15% د- اقل من 5%

(ما هي نسبة المبيعات التي تاتي من المنتجات الجديدة او تحسينات المنتجات التي لم تكن موجودة

قبل خمس سنوات

ا- اكثر من 0% ب- اكثر من 0% ج- اكثر من 5% د- اقل من 5%

(كم هو قوي مفهوم الابتكار في استراتيجية الشركة

ا- قوي جدا ب- ضعيف ج- لا يظهر اكليا

0 () هل برامجك التدريبية تشمل

- القيادة ا- نعم ب- لا

- اساليب الابتكار ا- نعم ب- لا

() هل ان شركتك تمتلك برنامج اتصالات رسمية

- نعم - الى حد ما - على حسب الظرف -

لا

() هل هناك هيكل رسمي في شركتك لاختيار الافكار

- نعم - الى حد ما - على حسب الظرف -

لا

() اولا ما هي سرعة انتقال الافكار خلال المنظمة من الادرة الدنيا الى مجلس الادارة

ا- بالأيام ب- بالأسابيع - بالأشهر د- لا تصل

() ثانيا ما طول فترة التغذية المرتدة عن تلك الافكار لتصل الى مصدرها الاصلي

ا- بالأيام ب- بالأسابيع ج- بالأشهر د- أية افكار

5 () هل تستخدم شركتك دوائر الجودة و عصف الافكار او طرق اخرى لتشجيع الافكار

ا- نعم ب- لا

() هل يمكن للعاملين ان يتقاسموا الاداء الطويل الامد

- المديرين - كل فرد - لا و لكن نحن نتقاسم الارياح - لا يوجد هذا كليا

الجزء الرابع: نموذج لتقييم الابتكار الجذري في الشركة

٢- هل تم الاحتفاظ بمنتجاتك قبل الابتكار المدرة للدخل والمنشئة للربح مع الابتكار الجديد

نعم الى حد ما لا

(٨) هل تم الاحتفاظ بعملياتك الأساسية - الانتاج - التسويق - الافراد مع الابتكار الجديد

نعم الى حد ما لا

(٩) ن خاصة البيئية الحالية و المحتملة المرتبطة بابتكارك الجديد شديدة و متنوعة

نعم الى حد ما لا

(٩) هل تؤخذ بعين الاعتبار حماية البيئة و مراعاة الجانب البيئي في عملية الابتكار الجديد

نعم الى حد ما لا

(١٠) هل نجاح ابتكارك الجديد في السوق عالي

نعم الى حد ما لا

(ـ) -هل النتائج المحققة من وراء الابتكار يشجع بقاء مساهمين الحاليين للشركة.

نعم	الى حد ما	لا
نعم	الى حد ما	لا

(هـ) - هل النتائج المحققة من وراء الابتكار يشجع دخول مساهمين جدد للشركة

الجزء الخامس: نموذج لتقييم الابتكار التحسين في الشركة

-هل الابتكار التحسين يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية؟

-هل الابتكار التحسين هو استمرار لتحقيق الارباح في السوق؟

-هل الابتكار التحسين يؤدي الى رفع تكاليف الشركة؟

- إعطاء أهمية كبيرة لإدراج ضرورة احترام البيئة في تطبيق التحسينات بمعنى من بين

الـ

؟

RAPPORT RSE 2015

PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

Notre mission

Tour à tour moteur et facilitateur, le Leem accompagne le secteur vers l'adoption de bonnes pratiques environnementales et se mobilise pour renforcer la prise en compte des impacts environnementaux tout au long du cycle de vie du médicament. La lutte contre le changement climatique, la réduction et la collecte des déchets et la préservation des ressources naturelles et de l'environnement en sont les trois axes majeurs.

Repères 2015

✓ 20 entreprises sont engagées dans des actions en matière d'éco-conception des emballages
 ✓ 771 tonnes de DASRI-PAT ont été collectées par DASTRI
 ✓ 12 108 tonnes de MNU ont été collectées par Cyclamed

Nos actions

ENCOURAGER L'ÉCO-CONCEPTION DES EMBALLAGES

Dans la continuité de la collaboration avec Adelphi®, une session de formation sur le sujet à destination des entreprises adhérentes du Leem a été organisée en juin par l'éco-organisme.

FACILITER LE GESTÉ DE TRI

Le déploiement de la signalétique commune Info-tri Médicaments s'est intensifié. En 2015, 27 entreprises adhérentes ont fait la démarche volontaire de l'apposer sur la notice ou sur l'emballage de leurs produits.

ORGANISER LA COLLECTE ET L'ÉLIMINATION DES DÉCHETS

Cyclamed® a équipé les officines de nouveaux contenants en carton sécurisés pour assurer le transport des médicaments non utilisés (MNU) jusqu'au centre de traitement. Deux spots télé et une application mobile gratuite («Mon armoire à pharmacie») ont été réalisés pour inciter au geste éco-citoyen du retour des MNU à la pharmacie. Quant à DASTRI®, l'éco-organisme en charge de la collecte des DASRI-PAT®, il affiche un bilan très positif après une année complète de fonctionnement, collectant en 2015 67 % du gisement sur l'année (l'objectif de 60% à fin 2016 est atteint avant la date butoir). DASTRI a distribué plus de 4,5 millions de boîtes à aiguilles et compte plus de 14 500 points de collecte.

ont été réalisés pour inciter au geste éco-citoyen du retour des MNU à la pharmacie. Quant à DASTRI®, l'éco-organisme en charge de la collecte des DASRI-PAT®, il affiche un bilan très positif après une année complète de fonctionnement, collectant en 2015 67 % du gisement sur l'année (l'objectif de 60% à fin 2016 est atteint avant la date butoir). DASTRI a distribué plus de 4,5 millions de boîtes à aiguilles et compte plus de 14 500 points de collecte.

PRENDRE EN COMPTE LA THÉMATIQUE DES RÉSIDUS DE MÉDICAMENTS DANS L'EAU

Le Leem s'implique activement dans les travaux des différents plans gouvernementaux abordant cette problématique. Au niveau européen, il soutient la mise en place du modèle Eco-Pharmaco-Stewardship, visant à traiter les questions environnementales de façon globale tout en maintenant l'accès des patients aux médicaments.

COMPRENDRE LES ENJEUX DE LA BIODIVERSITÉ

Le Leem veille à promouvoir l'équilibre entre la protection de la biodiversité, qu'il encourage, et l'accès aux ressources naturelles, indispensables à la fabrication des médicaments. Il suit de près la mise en place en France d'un régime d'APA (accès et partage des avantages) prévu par le protocole de Nagoya, entré en vigueur le 12 octobre 2014.

FAVORISER LES ACHATS RESPONSABLES

Une réflexion a été engagée pour identifier les enjeux en matière de RSE et d'achats responsables entre les établissements de santé et les Entreprises du Médicament.

Zoom sur...

La COP 21 et les enjeux climat-santé

Lors de la 21^e conférence des Nations unies sur le climat (COP 21), qui s'est tenue à Paris du 30 novembre au 12 décembre 2015, les industriels du médicament ont réaffirmé leur engagement à faire de la lutte contre le changement climatique et ses conséquences sur la santé leur combat. Ils entendent agir sur les causes, en poursuivant leurs efforts pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et la consommation énergétique de leurs activités (à cet effet, le Leem met d'ailleurs à la disposition de ses adhérents un outil de comptabilisation dédié), et sur les conséquences, en apportant leur expertise en matière de recherche et développement de nouveaux traitements et solutions.

(6) Éco-organisme en charge de la gestion de la fin de vie des emballages ménagers
 (7) Éco-organisme de récupération et de valorisation des médicaments non utilisés (MNU)
 (8) Déchets d'activités de soins à risques infectieux des patients en auto-traitement
 (9) Éco-organisme en charge de la collecte et du traitement des DASRI-PAT

Retrouvez toutes les bonnes pratiques RSE des entreprises du secteur sur www.leem.org rubrique «Qui sommes-nous?»

الملحق رقم ٥: منتجات صيدال لسنة 20٠5

D - PRINCIPAUX MEDICAMENTS

Famille de produit	Principe actif	Nom commercial	Forme
Antibiotiques	Ampicilline	Ampiline	Flacon injectable
	Ampicilline	Ampiline	Gélules
	Ampicilline	Ampiline	Poudre
	Amoxicilline	Amoxyphen	Gélules
	Amoxicilline	Amoxyphen	Poudre
	Amoxicilline	Amoxyphen	Flacon injectable
	Oxacilline	Oxaline	Flacon injectable
	Pénicilline.G	Gectapen	Flacon injectable
	Pénicilline.V	Orapen	Comprimés
	Pénicilline.V	Orapen	Poudre
Antiseptiques	Cetrimide	Cetrimide	Pommade
	Cetrimide	Cevlodil	Solution
Hypoglycémiant	Gliclazide	Diaphag	Comprimés
Vitamines	Vitamine C	Vita C	Comprimés
	Vitamine B6	B Six	Comprimés
	Vitamine B1/B6	Neurovit	Comprimés
	Vitamine D2/Calcium	Frubial (enfant)	Ampoules buvables
	Polyvitamine	Vitaform	Gouttes buvables
Anti-tussifs (mucolytiques et antiseptiques pulmonaires)	Carbocystéine	Rinastine	Flacon
	Pentoxyverine	Pentussyl	Flacon
	Sirap à base de codéine	Sulfolyptol	Flacon
	Oxeladine	Eupnex	Flacon
Anti-histaminiques	Cyproheptadine	Heptagyl	Flacon
Anti-spasmodiques	Mebeverine	Duspatalin	Comprimés
Antifongiques	Griseofulvine	Fongenal	Comprimés
	Nystatine	Mycotine	Comprimés
	Nystatine	Mycotine	Pommade
Anti-pyrétiques et antalgiques	Paracétamol	Paralgan	Comprimés
	Paracétamol	Paralgan	Suppositoires
Neuroleptiques	Diazepam	Valzepam	Comprimés
	Sulpirides	Sulpuren	Gélules
	Sulpirides	Sulpuren	Soluté buvable
Anti-inflammatoires (corticoïde)	Betamethasone	Betasone	Pommade dermique
Autres (en développement)	Piroxicam	Prixam	Gélules
	Diclofenac	Clofenal	Ampoules injectables

Groupe
Seidal

Notice d'information

15

المصدر: تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنة 20٠5

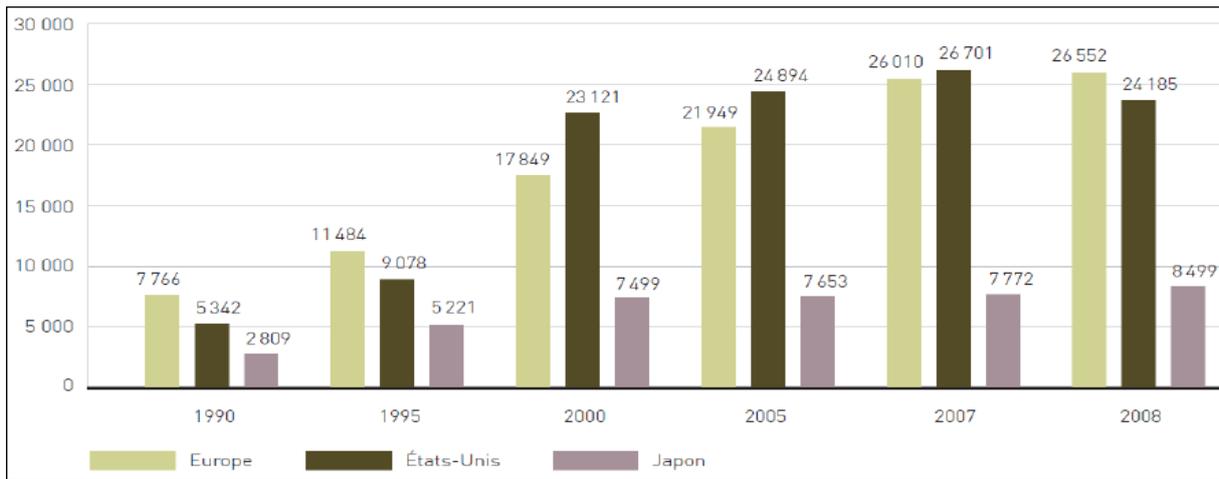
الملحق رقم ١: تطور رقم أعمال المنافسين في مجال الدواء الجينيس بمليار دولار



المصدر:

تم إعداد هذا الملحق بناءً على البيانات الواردة في التقرير السنوي لشركة الجينيس، وقد تم التحقق من دقة هذه البيانات من قبل المراقبين الخارجيين المعتمدين لدى هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC).

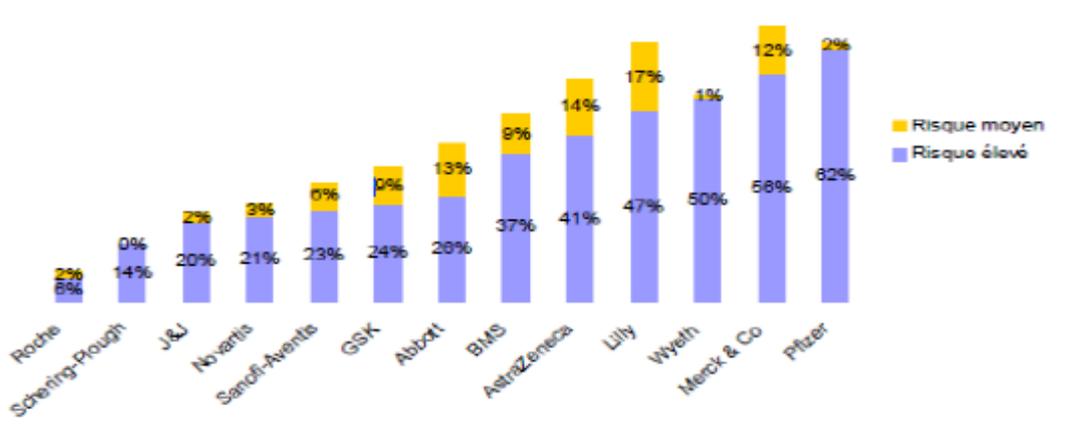
الملحق رقم ٢: مقارنة بين تكاليف البحث و التطوير بين اوربا ، الولايات المتحدة و اليابان



المصدر:

تم إعداد هذا الملحق بناءً على البيانات الواردة في التقرير السنوي لشركة الجينيس، وقد تم التحقق من دقة هذه البيانات من قبل المراقبين الخارجيين المعتمدين لدى هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC).

الملحق رقم ٤: الحصة السوقية للمنافسين في صناعة الدواء الجنييس



المصدر:

الملاحق رقم ٥: براءات اختراع صيدال

الملاحق رقم ٥: براءات اختراع صيدال

Les brevets déposés par Saidal entre 2005 -2010

N°	Titre des brevets	Date de dépôt INAPI	Date d'Obtention de brevet	Modes de développement
1	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'acide acétylsalicylique enrobé	10/04/2005	Obtenu en 2006	Développement avec partenaires Etrangers
2	Formulation d'un comprimé orodispersible à base de paracétamol enrobé	10/04/2005	Obtenu en 2006	
3	procédé de fabrication d'une poudre pour suspension d'amoxicilline trihydrate par substitution de l'aspartam par le saccharose	10/04/2005	Obtenu en 2006	Interne
4	Formulation et procédé de fabrication d'un soluté de réhydratation en perfusion	10/04/2005	Obtenu en 2006	
5	Formulation d'une matrice à désintégration rapide (Saidaburst)	20/11/2005	Obtenu en 2007	
6	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ibuprofène enrobé	30/05/2007	Obtenu en 2008	Développement avec partenaires étrangers
7	Adjuvants au traitement anti diabétique à base de plantes	05/08/2007	Obtenu en 2008	
8	Fabrication d'une gélule amincissante à base de plantes	05/08/2007	Obtenu en 2008	
9	Fabrication d'une crème veinoprotectrice à base de plantes	05/08/2007	Obtenu en 2008	
10	Fabrication de gélules adjuvants au traitement de l'hypercholestérolémie à base de plantes.	05/08/2007	Obtenu en 2008	Développement avec partenaires étrangers
11	Fabrication de gélules adjuvants au traitement anti hypertenseur à base de plantes.	08/2007	Obtenu en 2008	
12	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ondansetron.	08/2007	Obtenu en 2008	
13	Fabrication de gélule stimulante sexuelle naturelle à base de plante	08/2007	Obtenu en 2008	
14	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'olanzapine.	12/2007	Obtenu en 2008	
15	Procédé de fabrication des comprimés en forme sublingual à base de buprénorphine.	03/2008	Obtenu en 2010	

المصدر:

الملاحق رقم ٦: براءات اختراع صيدال

الملحق رقم ١ : ترتيب مخابر البحث و التطوير في مجال الصناعة الدوائية عالميا

Rang 2010 [Rang 2009]	Laboratoire Pharmaceutique	Fusion-Acquisition 2009	Pays d'origine (siège social)	Part de marché en 2009 ¹	Chiffre d'affaires	
					2009 en Md\$	2009/2008
1 [1]	Pfizer	+ Wyeth	États-Unis	7,6 %	45,4	2,7%
2 [3]	Sanofi-Aventis	-	France	5,2 %	42	8,5%
3 [4]	Novartis	-	Suisse	5,1 %	38,4	6,7%
4 [2]	GlaxoSmithKline	-	Royaume-Uni	4,7 %	37,8	26,1%
5 [8]	Roche	+Genentech	Suisse	4,7 %	37,6	78,9%
6 [5]	AstraZeneca	-	Royaume-Uni	4,6 %	32,8	3,8%
7 [7]	Merck	+ Schering-	États-Unis	4,3 %	25,2	6,9%
8 [8]	Johnson & Johnson	-	États-Unis	3,6 %	22,5	-8,5%
9 [9]	Eli Lilly	-	États-Unis	2,7 %	21,2/	9,7%
10 [11]	Bristol-Myers Squibb [BMS]	-	États-Unis	2,6 %	18,8	6,3%
11 [12]	Abbott	+Solvay	États-Unis	45,1 %	15,6	-6,7%
12 [13]	Bayer	-	Allemagne	-	15	-0,7%
13 [16]	Boehringer Ingelheim	-	Allemagne	-	14,4	12,3%
14 [14]	Amgen	-	États-Unis	-	14,4	-2,4%
15 [17]	Takeda	-	Japon	-	14,2/	16,6%

المصدر:

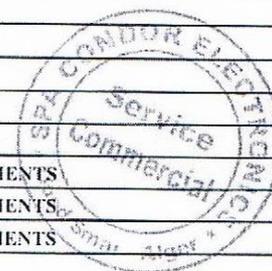
١- ترتيب مخابر البحث و التطوير في مجال الصناعة الدوائية عالميا
 ٢- ترتيب مخابر البحث و التطوير في مجال الصناعة الدوائية عالميا
 ٣- ترتيب مخابر البحث و التطوير في مجال الصناعة الدوائية عالميا

LISTING DES PRODUITS	
DESIGNATIONS	
CLIMATISEURS	
SPLIT SYSTEM	
CLIM 18000 QQ	CLIM SPLIT SYSTEM 18 000 BTU QQ RED/SILVER/BLANC
CLIM 24000 QQ	CLIM SPLIT SYSTEM 24000 BTU QQ BLANC/GRIS/RED
CLIM 12000 GOM	CLIMATISEUR SPLIT SYSTEM 12000 TROPICAL R410 BTU+ SUPPORT
CLIM 18000 GOM	CLIMATISEUR SPLIT SYSTEM 18000 TROPICAL R410 BTU+SUPPORT
CLIM 24000	CLIMATISEUR BI-SPLIT SYSTEM 12 HR3 2x12000
CLIM 9000	CLIMATISEUR SPLIT SYSTEM 9000 TROPICAL+ SUPPORT
CLIM 24000 T3	CLIM SPLIT SYSTEM 24 000 BTU T3
CLIM 12000	CLIMATISEUR CASSETTE 12000 BTU
CLIM 18000	CLIMATISEUR CASSETTE 18000 BTU
CLIM 30000	CLIMATISEUR CASSETTE 30000 BTU
CLIM 42000	CLIMATISEUR CASSETTE 42000 BTU
CLIM 12000	CLIMATISEUR CONSOLE 12000 BTU
CLIM 18000	CLIMATISEUR CONSOLE 18000 BTU
CLIM 24000	CLIMATISEUR CONSOLE 24000 BTU
CLIM 12000	CLIMATISEUR MOBILE 12000 BTU
CLIM 24000	CLIMATISEUR ARMOIRE 24000 BTU
CLIM 24000	CLIMATISEUR ARMOIRE 24000 BTU INVERTER/NOIRE&SILVER
CLIM 50000 T3	CLIMATISEUR ARMOIRE 50000 BTU TROPICAL
CLIM 60000 T3	CLIMATISEUR ARMOIRE 60000 BTU TROPICAL
CLIM 100000	CLIMATISEUR ARMOIRE 100000 BTU
REFRIGERATEURS	
CRF-NT600ZF30	REFREGIRATEUR NO FROST 600L BLANC
CRF 600 L	REFREGIRATEUR 600L C2 BLANC
CRF 600 L	REFREGIRATEUR 600L C2 NOIR/GRIS
CRF-T16GH13B	REFRIGERATEUR 160 L NOIR
RDC 420 L	REFRIGERATEUR 420 L BLANC
RDC 420 L	REFRIGERATEUR 420 L GRIS/NOIR
CRC-NT44GH09-G	REFRIGERATEUR 440 L GRIS
CRC-NT44GH09-B	REFRIGERATEUR 440 L NOIR
CRC-NT44GH09-W	REFRIGERATEUR 440 L BLANC
CRC-NT63GH10-B	REFRIGERATEUR 465 L NOIR
CRC-NT63GH10-S	REFRIGERATEUR 465 L GRIS
RMC 350 L	REFRIGERATEUR 350L
CRF-T24H04	REFREGIRATEUR 240L BLANC
CRF-T24H04-G	REFREGIRATEUR 240L GRIS
CRF-T24H04-R	REFREGIRATEUR 240L ROUGE
CRF 480 L	REFRIGERATEUR 480L NF GRIS/NOIR/BLANC
CFH 150	CONGELATEUR HORIZONTAL 150 L BLANC
CFH 250	CONGELATEUR HORIZONTAL 250 L BLANC
CFH 400	CONGELATEUR HORIZONTAL 400 L BLANC
CFH 450	CONGELATEUR HORIZONTAL 450 L BLANC
CFV-NT360ZH20	CONGELATEUR VERTICAL BLANC/N-FROST/R600a
CFV-NT360ZH20-G	CONGELATEUR VERTICAL GRIS/N-FROST/R600a
CFH 40 GH12	CONGELATEUR COMBINE 400 BMAC
CFH 350	CONGELATEUR HORIZONTAL 350 L BLANC
CFH 550	CONGELATEUR HORIZONTAL 550 L BLANC
CRF-NT49ZH05	REFRIGERATEUR 91 PORTE GRIS+ AFFICHEUR
CRF 650 L B	REFRIGERATEUR 650L BLANC AVEC DISTRIBUTEUR
CRF 650 L G	REFRIGERATEUR 650L GRIS/NOIR AVEC DISTRIBUTEUR



CRF 720 L B			REFRIGERATEUR 720L BLANC AVEC DISTRIBUTEUR
CRF 720 L G			REFRIGERATEUR 720L GRIS AVEC DISTRIBUTEUR
CRS NT76GH11G			REFRIGERATEUR 760L S.B.S. GRIS / NO-FROST/ R600a
CRS NT 580			REFRIGERATEUR 580L SIDE BY SIDE INOX
CRS NT72GH08			REFRIGERATEUR 536L S.B.S. GRIS / NO-FROST/ R600a/ FONCTION RAPIDE
CRS NT 780			REFRIGERATEUR 780L SIDE BY SIDE A FLEUR
CRS NT 610 XS P			REFRIGERATEUR 610L SIDE BY SIDE INOX AVEC POMPE

CUISINIÈRES		
CC-E4301W		CUISINIÈRE ELEGANCE 4 FX BLANCHE
CC-E4302B		CUISINIÈRE ELEGANCE 4 FX BLACK GLASS
CC-E4305W		CUISINIÈRE ELEGANCE 4 FX "OPTICAL" VERRE B
CC-E4313G		CUISINIÈRE ELEGANCE 4 FX VERRE MIROIR
CC-E4320F		CUISINIÈRE ELEGANCE 4 FX FULL GLASS
CC-L4400B		CUISINIÈRE 4 FEUX CLASSIC NOIRE
CC-L4400W		CUISINIÈRE 4FX CLASSIC BLANCHE
CC-L4410G		CUISINIÈRE 4 FEUX CLASSIC GRISE
CC-M4211 B/S		CUISINIÈRE MODERNE 4 FEUX 60 X 60 NOIRE/GRISE
CC-M4211 W		CUISINIÈRE MODERNE 4 FEUX 60X60 BLANCHE
CCV- 60*60 New		CUISINIÈRE 4 FEUX 60X60 BLANCHE
CCV 6060 EG-C4102S		CUISINIÈRE 4 FEUX BLACK GLASS
CCV 6060 SS-C4103 S		CUISINIÈRE 4 FEUX 60X60 VERRE MIROIRE
CC-A5410G		CUISINIÈRE AMPLUS 05 FEUX GRISE
CC-S5211B		CUISINIÈRE STANDARD 5 FEUX STANDARD NOIRE
CC-S5201G		CUISINIÈRE STANDARD 5 FEUX STANDARD GRISE
CC-S5201B		CUISINIÈRE STANDARD 5 FEUX NOIR new
CTG7050-V07M		TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 5 FEUX 70 CM VERRE MIROIRE
CEF6040-G015		TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 60 NOIR
CEF6040-S01S		TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 60 INOX
CETB950 G02		TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE INOX 86x50
CFE-GV6100B		FOUR ENCASTRABLE 6L GAZ VERRE NOIR
RC 100		ROBOT DE CUISINE
CH-E1630W/B		HOTTE CASQUETTE BLANCHE/ NOIR
CH-E1630S		HOTTE CASQUETTE INOX
CP-U1260 G/R/B		PETRIN 6,5L / 1200 W/ 10 VITESSES GRIS/ BEIGE/ NOIR
CP-U1260 R		PETRIN 6,5L / 1200 W/ 10 VITESSES ROUGE
SV 100		STATION A VAPEUR
CHAUFFAGE 10000 CRC 1000 New		RADIATEUR A GAZ 10000 W NOIR
CHAUFFAGE 12000 CRC 1200 New		RADIATEUR A GAZ 12000 W NOIR
CHAUFFAGE 12000 CNI2-ECIK		RADIATEUR A GAZ 12000 W BEIGE
CBH-R1801		RADIATEUR A BAIN D'HUILE 1800 W 09 ELEMENTS
CBH-R2101		RADIATEUR A BAIN D'HUILE 2100 W 11 ELEMENTS
CBH-R2601		RADIATEUR A BAIN D'HUILE 2600 W 13 ELEMENTS
CNJ 10		CHAUFFE-EAU 10 L
CAS-M2200		ASPIRATEUR SILENCIEU 2200 W NOIR/ROUGE
CAS-M2401		ASPIRATEUR SILENCIEU 2400 W NOIR/GRIS
CIM14-F0100S		ASPIRATEUR EAU ET POUSSIÈRE
		MACHINES A LAYER/MICRO-ONDE
CWF06-H4SG1		MACHINE A LAYER TOP 6 KG
CWF06-H1SG2		MACHINE A LAYER AUTO TOP 06 KG (LAVAGE TIEDE)
CWF08-MS33W		MACHINE A LAYER AUTO TOP 08 KG BLANCHE
CWF08-MS33G		MACHINE A LAYER AUTO TOP 08 KG GRISE
CWT-8005		MACHINE A LAYER TWIN-TUB 08 KG
CWS10-P330		MACHINE A LAYER MONO TUBE 10 KG
CWT10-PD42		MACHINE A LAYER TWIN TUB 10 KG



CWT12-PA13		MACHINE A LAVER TWIN TUB 12 KG
CWT12-PB22		MACHINE A LAVER TWIN TUB 12 KG
CWD1006-V10W		MACHINE A LAVER AUTO 06 KG 1000 TOURS
CWD1008-F5G7 GRISE		MACHINE A LAVER 08 KG 1000 TOURS GRISE
CWD1008-F5N3 NOIRE		MACHINE A LAVER 08 KG 1000 TOURS NOIRE
CWC1410-LD33B		MACHINE A LAVER COMBO DRIVE 10,5 KG NOIRE 1400 Tr/ min SECHANTE
CWC1410-LD33G		MACHINE A LAVER COMBO DRIVE 10,5 KG GRISE 1400 Tr/ min SECHANTE
CWC1410-LD33W		MACHINE A LAVER COMBO DRIVE 10,5 KG BLANCHE 1400 Tr/ min SECHANTE
CWC1208-FD63B		MACHINE A LAVER AUTO D-DRIVE 08 KG NOIRE 1200 Tr/ min
CWD1208-FD63G		MACHINE A LAVER AUTO D-DRIVE 08 KG GRISE 1200 Tr/ min
CWD1208-FD63W		MACHINE A LAVER AUTO D-DRIVE 08 KG BLANCHE 1200 Tr/ min
CVSN-VSC 01 (12 COUVERTS)		LAVE VAISSELLE ENCASTRABL
CVFN 12 COUVERTS		LAVE VAISSELLE APPARANT/ BLANC
CVFN 12 COUVERTS		LAVE VAISSELLE APPARANT/ GRIS/ NOIR
CVFN 15 COUVERTS		LAVE VAISSELLE APPARANT/ GRIS/ NOIR

DEMO/ DVD		
DEMO CDN-A600-HD		ANDROID 4.2.2 AVEC MÉMOIRE INTERNE 4GB+ WIFI INTEGRE+ ETHERNET ECRANS LCD/ LED/ACCESSOIRS
LED 24"		ECRAN LED 60 CM 24" full HD/ 01 HDMI/ 01 USB
LED 32"		LED32"HD /02 HDMI /1 USB
LED 40" D36 P2 full HD		ECRAN LED 100 cm full HD
LED 43" C6000 SMART TV Full HD		ECRAN LED 109 cm full HD SMART
LED 43" 4K-UHD SMART TV - GOLD		ECRAN LED 109 cm ultra full HD SMART
LED 43" full HD W		ECRAN LED 109 cm full HD
LED 42" full HD SMART		ECRAN LED 106 cm full HD SMART AVEC DEMO INTEGRE
LED 49" C6500 Full HD		ECRAN LED 122,5 CM 49" full HD
LED 55"		ECRAN LED 55"
LED 55" K-UHD (CURVED TV)		ECRAN LED 139,7 cm Ultra HD 3D/ TNT/ SMART Pad
LED 55" Q9000 (CRISTAL)		ECRAN LED 139,7 cm Ultra HD 3D/ TNT/ SMART Pad
LED 58" full HD SMART		ECRAN LED 147 cm full HD SMART
LED 58"		ECRAN LED 58"
LED 50" SMART TV		ECRAN LED 125 CM 50" SMART TV
LED 65" 3D SMART		ECRAN LED 65" 3D SMART TV
LED 65" K-UHD (CURVED TV)		ECRAN LED 139,7 cm Ultra HD 3D/ TNT/ SMART Pad
LED 65" Q9000 (CRISTAL)		ECRAN LED 165 cm Ultra HD 3D/TNT/ SMART Pad

	ALL IN ONE
AIO215MTAG1620CH04	21,5"/CPU G1620/RAM 4GO/HDD 500GO TSCREEN/CLAVIER ET SOURIS SANS FIL
AIO215MTAG860CH04	21,5" /CPU G860/RAM 4GO/HDD 500 GO/ TSCREEN /CLAVIER ET SOURIS SANS FIL
AIO215MTA13CH04	21,5" TOUCH/CPU I3-3210/HDD 500GO/RAM 4GO/CLAVIER ET SOURIS SANS FIL
AIO215MTBI5CH04	21,5" TOUCH/CPU I5-2300/HDD 500GO/ RAM4GO/CLAVIER ET SOURIS SANSFIL
AIO215MTBI5ECH04	21,5" TOUCH/CPU I5-2300/HDD 750GO/RAM4GO/ CLAVIER ET SOURIS SANS FIL
	MICROPORTABLE
LCL402CELCH02RWC	NOMADE D14,4", CPU CELERON N2830, 2 GB/ 500 GB, RWD (free Dos)
WM14-CEACH02	14"/CELERON 1037U/RAM 2GO/HDD 500GO/
	TABLETTE
TEA101W8SL	REVOLT W10 , INTEL CELERON PROCESSOR N2807 /2 GO RAM /32GO M INTERNE/ WINDOWS 8,1
TCV-101GN1	TABLETTE 10" , QUAD CORE /32 GO/KIKAT/ DUAL CAM 5,0MP/3G
CTAB970L3G	TABLETTE 9,7" ROCKCHIP 3066 /IPS /IG /16GO/ 0,3/2.0 MP .CAM/3G
TRA-901G16	TABLETTE 8,9" INTEL Z 2580 /IPS /2GO/16GO / 2,0/5.0MP Cam /3G/ 03 COULEURES
TFX-708G	TABLETTE 7"/ DUAL CORE 1,3 GHZ/ 1GO/ 4GO/ 2,0/ 2XSIM/ 03 COULEURES
FGW-709 KIDS	TABLETTE 7"/ DUAL CORE 1 GHZ/ 1GO/ 8GO/ 2,0/ 0,3MP CAM 03 COULEURES + ANTICHOC
FGW-706Q	TABLETTE 7"/ DUAL CORE 1 GHZ/ 1GO/ 8GO/ 2,0/ 0,3MP CAM 04 COULEURES
	SMART PHONE
PLUME P4 PGN402	QUAD CORE 1,3 GHZ/ RAM: 01 Go/ MÉMOIRE INT 16 GO / 4" TFT WYGA 800*480PX/2XSIM/GSM/3G/ BATTERIE LI-PALYMER 3,7 V 3000mAh/ CAM VGA/ ARRIERE 05 MP EN 03 COULEURS + POCLETTE
PLUME P5 PGN516N1	Processeur Quad core 1,3 GHZ/ RAM de 1 Go, Mémoire interne de 16 Go plus emplacement pour carte mémoire/ Ecran 5" IPS HD 1280*720/ Batterie 2400 MAh/ Système d'exploitation Android 5.0 Lollipop/ Dual Camera Arrière 8 MP avec flash/ Frontal 5 MP avec flash/ Couleur Noir
G4	QUAD CORE 1,3 GHZ/ 1 GO RAM/16 Go MEMOIR INTERNE / ANDROID 5.1 Lollipop/ 4.5" IPS Screen/ 2 X MINI SIM/ 5MP CAM/ HOTKNOT/ 03 COULEURS
G6+	QUAD CORE 1,3 GHZ/ 1 GO RAM/08 Go MEMOIR INTERNE / ANDROID 4.4.2/ 5" HD/ 2 XSIM/ 5MP CAM/ HOTKNOT/ 02 COULEURS + POCLETTE OFFERTE
G6+ GOLD (New)	QUAD CORE 1,3 GHZ/ 1 GO RAM/08 Go MEMOIR INTERNE / ANDROID 4.4.2/ 5" HD/ 2 XSIM/ 5MP CAM/ HOTKNOT/ GOLD/ 02 COULEURS + POCLETTE OFFERTE
C7	CPU Snapdragon Qualcomm RAM/2 GO MEMOIRE INTERNE/16 GO ANDROID 4.4.2 Kitkat 5"/ 2XSIM/ CAM/ 5MP/8MP+Flash / 02 COULEURS
C7 (mini)	C7 QUAD CORE 1,2GHZ/1Go RAM/8GoMEMOIRE INTERNE/ANDROID4.4.2KITKAT /4,5" IPS /2XSIM /8MP CAM/ 02 COULEURS + POCLETTE OFFERTE
PLUME P7	Processeur Quad core 1,3 GHZ/ RAM de 1 Go/ Mémoire interne 16 Go plus emplacement pour carte mémoire/ Ecran 4,7" HD AMOLED/ Batterie 2000 Mah/ Système d'exploitation 5.0 Lollipop/ Dual Camera Arrière 8 MP avec flash/ Frontal 5 MP avec flash/ Couleur Gold
Plume P8 PGN605	Octa Core 1.3 Ghz (64bit)/ RAM 2GO/ Mémoire interne 16 Go/ Android Lollipop 5.0 avec sureouche Breeze/ Arriere : 13MP avec flash, Frontal : 5MP/ Li-ion Battery 3.8, 3150mAh/ Emplacement Micro SD, jusqu'à 32Go / 2 x micro Sim, EDGE/GPRS/GSM/WCDMA/LTE/ 5.5" Super AMOLED Screen/ Capacitive 5 doigts
ALLURE A9	OCTA CORE 1,7 GHZ/ 1GO RAM /16 GO MÉMOIRE INTERNE /ANDROID 4.4.2 KITKAT /4,8" SUPER AMOLED / 1 X SIM /8MP/ 04 COULEURS
ALLURE A55	QUAD CORE 1,3 GHZ/02GO RAM/16 GO MÉMOIRE INT/ANDROID 5.1 LOLLIPOP/5,5"AMOLED FULL-HD/2X MICRO SIM/ CAMERA PRINCIPALE 13 MP+ FLASH LED/ FRONTALE 5 MP/ BATTERIE 6000 mAh/2 COULEURS
ALLURE A9 Plus	OCTA CORE 1,7 GHZ/ 2GO RAM/ 32 GO MÉMOIRE INTERNE/ ANDROID 5.0 LOLLIPOP/ 5,2" SUPER AMOLED FHD/ 2X MICRO SIM /04G/ 8MP FORNTAL/ARRIERE 13MP/ BATTERIE 2750 mAh/ 02 COULEURS
INIQUE U1 PGN-410	QUAD CORE 1,5 GHZ/ 2GO RAM/ 16 GO MÉMOIRE INT/ ANDROID 4.4 KITKAT/ 4" *2 TFT/ CAMERA PRINCIPALE 13 MP & 5 MP CAMERA FRONTALE/ 2X MICRO SIM / BATTERIE LI-POLYMER 2050 mAh/ COULEUR NOIR
ALLURE A100	OCTA CORE 2,0 GHZ / 6" WQHD Amoled /3Go Ram/ 64 Go interne/ 128 Go SD/ Android 5.1 LoLipop/ 8 Mp Camera Avant & 24 MP+ Flash AF Arrière/ 2x micro SIM/ 4G/ Batterie 3500 mAh/ Empreinte Digitale /Epaisseur 9,6 mm (fermé)/ Poids 205g/ Couleur Blanc
	ULTRABOOK
ULTRABOOK IDUS UT40	CPU IVY BRIDGE I3-3217U/RAM 04 GO/ HDD 500 GO14"/AVIFI/AVEBCAM 02MP/ NON TOUCH (FREE DOS)

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: قائمة الكتب

1. احمد صالح الشيخ، (٢٠٠٠)، "الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها"، ط١، مصر.
٢. السلمي علي، (٢٠٠٠)، "خواطر في الإدارة المعاصرة" - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٣. الملكاوي إبراهيم، (٢٠٠٩)، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. بدوي احمد زكي، (٢٠٠٩)، "معجم مصطلحات العلوم الادارية"، دار الكتاب اللبناني. بيروت.
5. توم بينتر، مترجم، (١٩٩٥)، "ثورة عالم الادارة"، الدار الدولية للتوزيع و النشر، القاهرة، $\uparrow \downarrow$.
٦. تيسير صبحي، (١٩٩٠)، "الموهبة و الابداع، طرائق التشخيص، و ادواته المحسوبة"، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان.
٧. ثامر البكري، (٢٠٠٩)، "التسويق الأخضر"، دار اليازوري، الأردن.
٨. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، (٢٠٠٠)، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
9. طارق عبد العال حماد، (٢٠٠٥)، "حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية.

0. طاهر محسن منصور الغالبي و صالح المهدي محسن العامري، (□□□□) "المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات

الاعمال" دار وائل للنشر الطبعة الاولى. الازين.

٤. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (٢٠٠٠)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
٥. عامر قنديلجي، (٢٠٠٠)، "البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية أسسه، أساليبه، مفاهيمه، أدواته"، دار المسيرة عمان، الأردن.
٦. عبد الفتاح نياح حسين، (١٩٩٩)، "المدير المحترف وحلقات التميز"، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، مصر. ↓↑
٧. عبدالمحسن توفيق، (٢٠٠٠)، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء.. ستة سيجم و بطاقة القياس المتوازن II" - المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
٨. فتحي دردار، (٢٠٠٠)، "البيئة في مواجهة التلوث"، الجزائر.
٩. محمد أحمد عبد الجواد، (٢٠٠٠)، "كيف تنمي مهارات الابتكار والابداع الفكري"، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر
١٠. محمد الصيرفي، (٢٠٠٠)، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، مصر.
١١. محمد سعيد أوكيل، (١٩٩٩)، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
١٢. محمد صالح الشيخ، (٢٠٠٠)، "الاتار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها"، الطبعة الأولى، مصر.
١٣. مدحت أبو النصر، (٢٠٠٠)، "تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربية، مصر.

- ١- مصري عبد الحميد حمودة، (٢٠٠٠)، "علم النفس الفن وتربية المواهب"، دار غريب، القاهرة، مصر.
- ٢- مصطفى عشوي، (٢٠٠٠)، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ٣- نبيل جواد، (٢٠٠٠)، "ادارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الجزائرية للكتاب ، الطبعة الأولى.
- ٤- نجم عبود نجم، (٢٠٠٠)، "ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، الأردن.
- ٥- نجم عبود نجم، (٢٠٠٠)، "المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة"، دار الوراق، الأردن.
- ٦- نجم عبود نجم، (٢٠٠٠)، " القيادة و إدارة الابتكار"، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
- ٧- نصر حمود مزنان فهد،
- ٨- (٢٠٠٩)، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، ط١، دار صفاء ، عمان .
- ٩- نيجل كنج ونيل أندرسون (٢٠٠٠)، "ادارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض.

ثانياً: قائمة المقالات

- ١- الشيخ الداوي، (٢٠٠٩/٢٠١٠)، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، عدد ٠.
- ٢- بن عنتر عبد الرحمان، (٢٠٠٠)، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجديد وإظهار الطابع الشخصي المميز. دراسة ميدانية الجزائرية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ١٠، العدد الأول.

ـ. عبد الفتاح بوخمخم،

(2000)، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية -دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى، والدنيا في م

نشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 1 -ديسمبر.

٤. عثمان حسن عثمان، (٢٠٠٠)، "التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الصناعية". مجلة العلوم الاقتصادية لجامعة سيدي بلعباس، العدد الاول ابريل.

5. علي عبد الرضا الجياشي، (٢٠٠٠)، " أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الثاني، الأردن.

٦. كمال رزيق، (٢٠٠٠)، " دور الدولة في حماية البيئة"، مجلة الباحث ٥ عدد 5.

٧. محمد البشير مبيروك، (٢٠٠5)، "المؤسسة الاقتصادية بين الابتكار كضرورة و تكلفته المرتفعة"، مجلة العلوم الاقتصادية ، عدد خاص ، ابريل.

٨. محمد عادل عياض، (٢٠٠9)، " دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة"، مجلة الباحث، عدد ٤، ٢٠٠٩.

9. منصور بهاء، (٢٠٠٠)، "المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 9، العدد الأول، (مارس) ٢٠٠٠.

10. نادية راضي عبد الحليم، (٢٠٠5)، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية عدد خاص المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر.

١١. هوراي المعراج و ناصر دادي عدون، (٢٠٠٠)، "اليقظة التكنولوجية كعامل للابداع في المؤسسة" مجلة العلوم الاقتصادية لجامعة سيدي بلعباس العدد الاول ابريل.

٥٠٥. تقرير مجلس ادارة صيدال لسنة 20٠٥

ثالثا: قائمة المداخلات بالملتقيات

١. ابن سالم عامر، (٢٠٠٠)، "تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و الربحية"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ فيفري.

٢. الطيب داودي و سلاف رحال، (٢٠٠٠)، "الابتكار كبديل استراتيجي يحقق التنمية المستدامة في قطاع المحروقات" -حالة سوناطراك-، المؤتمر الدولي العلمي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ ابريل، جامعة فرحات عباس-سطيف-الجزائر.

٣. بن أعمار منصور، (٢٠٠٠)، "الإبداع و الابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي" ملتقى دولي حول : الابداع و التعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب و وطنية و دولية يومي ٢٠/٩ ماي جامعة البليدة الجزائر.

٤. بومدين بوال، (٢٠٠٠)، " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات" الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية جامعة سعد حطب-البليدة.

5. نقيه محمد المهدي حسان، (٢٠٠٠)، " الذكاء الاجتماعي في خدمة الذكاء الاقتصادي بمنظمة الاعمال الحديثة" الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ نوفمبر جامعة الشلف الجزائر.

٦. حديبي عبد القادر، (٢٠٠٠)، "دور الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة"، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ نوفمبر جامعة الشلف الجزائر.

ـ خبابه عبد الله وخبابه صهيب، (2010)، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر" □

الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار. الجزائر.

٨. زبير محمد، (٢٠٠٠)، "الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ٩ نوفمبر، جامعة شلف-الجزائر.
٩. طرشي محمد، (٢٠٠٠)، "تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كأساس لدعم الابداع التكنولوجي و تجسيد الذكاء الاصطناعي في منظمات الاعمال"، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات العمال الحديثة، ٢٠ و ٢١ نوفمبر جامعة الشلف الجزائر.
١٠. عبد الرحمان العايب و الشريف بقة، (٢٠٠٠)، "قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية □ حالة الجزائر"، المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، يومي ٠١ و ٠٢ نوفمبر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر □
١١. عبد الرزاق خليل و احلام بوعبدلي، (٢٠٠٥)، "الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال" المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية جامعة الزيتونة - الأردن.
١٢. عبدلي مباركة، (٢٠٠٠)، "دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات جزائرية"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار. الجزائر.
١٣. قدور بن نافلة، (٢٠٠٠)، "القياس المقارن بالافضل □□□□ → □□□□ □□□□ في خدمة الذكاء الاقتصادي" الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات العمال الحديثة، ٢٠ و ٢١ نوفمبر جامعة الشلف الجزائر.

5. منور اوسريز، (2007): "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق المركز التنافسي للمؤسسات في اطار البعد البيئي للمؤسسة". الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار. الجزائر. 5 و 5 فيفري.

5. نصيرة قوريش، (2007)، "الابداع ودوره على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية 5 و 9 نوفمبر، جامعة شلف-الجزائر.

6. يوسف أحمد أبوفاة و جاسر عبد الرزاق النسور، (2007)، "مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه"، الملتقى العلمي الدولي لجامعة حسينية بن بوعلي بالشلف- الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: قائمة الكتب

1. ... (2007) ...

2. ... (2007) ...

3. ... (2007) ...

4. ... (2007) ...

5. ... (2007) ...

6. ... (2007) ...

7. ... (2007) ...

8. ... (2007) ...

9. ... (2007) ...

10. ... (2007) ...

الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال

الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال

الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال

ثانيا: قائمة المقالات

لـ ...
 ...
 ...
 ...

...
 ...
 ...
 ...

3. ...
 ...
 ...
 ...

4. Boiral, O, (2000), « vers une gestion environnementale des entreprises »,
 Revue française de gestion, numéro 127, janvier–février.

5. Bounfour, A. (2000), "La valeur dynamique du capital immatériel", Revue
 Française de Gestion,

6. Brewer, P.C. & Gyan, C., (spring 1999), «Economic Value Added (EVA) its uses
 and limitations», S.A.M. Advanced Management Journal, Vol.64, No.2.

7. Bughin–Maindiaux C. et Finet A., (1999) : « Les mesures non financières de
 la performance », revue des Sciences de Gestion, 1er trimestre, .n° 175–176,
 France.

8. Capron.M, Quairel.F, (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale », Revue de l'Organisation Responsable, Volume 1, Numéro 1.

9. Ernult.J et Ashta.A, (2007), « Comment mesurer la performance globale dans une société de service ?le cas de la caisse d'Eargne », Cahiers du CEREN N°21.

10. Ernult.Jet Ashta.A, (2007), « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives », Cahiers du CEREN, numéro 21.

...
 $\rightarrow \dots$
 \dots
 \dots
 \dots

...
 \dots
 \dots
 \dots
 \dots

...
 \dots
 \dots
 \dots

...
 \dots
 \dots
 \dots
 \dots

...
 \dots
 \dots
 \dots

...
 \dots
 \dots
 \dots
 \dots

...
 \dots
 \dots
 \dots
 \dots

...
 \dots
 \dots
 \dots
 \dots

المؤسسة كوندور و صيدال
المؤسسة كوندور و صيدال

...
 \mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...

\mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...

\mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...

\mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...

\mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...

\mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...

\mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...
 \mathbb{R}^n ...

الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال
الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال

الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال
الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال

الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال
الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال

المواقع الالكترونية

1. الموقع الرسمي لمجمع صيدال
2. معرض الصحافة الجزائرية،
3. الصادر يوم
4. 5 سبتمبر
5. جريدة الشروق ، الموقع الالكتروني: ،

الموقع الرسمي لـ .

الموقع الرسمي لـ .

5. الموقع الرسمي لشركة كوندور .

الموقع الرسمي لـ .

الفهرس

الفهرس

	الاهداء
	التشكرات
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ - ذ	المقدمة العامة
0	الفصل الأول: الإطار النظري للأداء الاقتصادي و البيئي للمؤسسة
0	تمهيد
0	المبحث الأول: مفهوم الأداء و قياس الأداء
0	المطلب الأول: مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة في الأداء
0	الفرع الأول: مفهوم الأداء
0	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
0	المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء
09	المطلب الثالث: أهمية و أهداف قياس الأداء
09	الفرع الأول: أهمية قياس الأداء
0	الفرع الثاني: أهداف قياس الأداء
0	المبحث الثاني: مفهوم الأداء الاقتصادي للمؤسسة بين رهان التنمية المستدامة و الالتزام بتحقيق المسؤولية الاجتماعية
0	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاقتصادي للمؤسسة
0	المطلب الثاني: رهان التنمية المستدامة و الالتزام بتحقيق المسؤولية الاجتماعية
0	الفرع الأول: رهان التنمية المستدامة

—	الفرع الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
—	المطلب الثالث: التطور النظري للأداء الاقتصادي للمؤسسة
—	الفرع الأول: نظرية المساهمين
—0	الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصالح
—	المطلب الرابع: قياس الأداء الاقتصادي
—	الفرع الأول: الأداء المالي
—	— من خلال نسبة المردودية المالية
—	— مدخل القيمة الاقتصادية المضافة
—5	الفرع الثاني: قياس الأداء التجاري
—5	— الحصة السوقية للمؤسسة
—	— قياس الاداء التجاري من خلال العلاقة بين نتيجة الاستغلال و رقم أعمال المؤسسة
—	المبحث الثالث: إشكالية تحقيق الأداء البيئي في المؤسسة
—	المطلب الأول: مفهوم البيئة
—	الفرع الأول: التعريف الاصطلاحي للبيئة
—	الفرع الثاني: تعريف مؤتمر ستكهولم للبيئة
—	المطلب الثاني: سلوك المؤسسة اتجاه حماية البيئة
—9	الفرع الأول: الضغوطات الحكومية
—9	أولاً: الأدوات التنظيمية
—	ثانياً: الأدوات الاقتصادية
—	— طرح كواز □ حقوق الملكية وأسواق التداول
—	— طرح بيقو □ الرسوم، الإتاوات والإعانات
—	ثالثاً: المقاربات الطوعية
—	الفرع الثاني: تأثير الأطراف ذات المصلحة
—	المطلب الثالث: أقسام السلوكيات البيئية للمؤسسة
—	الفرع الأول: السلوك البيئي الدفاعي

9	الفرع الثاني: السلوك البيئي الممتثل
9	الفرع الثالث: السلوك البيئي الواعي
0	المبحث الرابع: مفهوم الأداء البيئي و قياسه
0	المطلب الأول: مفهوم الأداء البيئي
	المطلب الثاني: شروط تبني مؤشرات فعالة لقياس الأداء البيئي للمؤسسة
5	المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء البيئي للمؤسسة
5	الفرع الأول: المحاسبة البيئية
	الفرع الثاني: التقييس الدولي
	الفرع الثالث: معيار
	الفرع الرابع: فعالية منهجية وكالة . في قياس الأداء البيئي
9	خاتمة الفصل الأول
50	الفصل الثاني: الابتكار الأخضر و دوره في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة
5	تمهيد
5	المبحث الأول: النظريات المفسرة للابتكار
5	المطلب الأول: نموذج و
5	الفرع الأول: النموذج الفائق
5	الفرع الثاني: النموذج الآلي
5	الفرع الثالث: نموذج التركيب التراكمي
5	المطلب الثاني: التصنيف النظري للابتكار حسب و
5	الفرع الأول: نموذج الصندوق الأسود
5	الفرع الثاني: النماذج الخطية
5	الفرع الثالث: النماذج التفاعلية
5	الفرع الرابع: نماذج النظم
55	الفرع الخامس: النظرية التطورية
55	المبحث الثاني: ماهية الابتكار
55	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
0	المطلب الثاني: الابتكار، الابداع، التجديد، الاختراع، البحث و التطوير: تداخل في المفاهيم

—	المبحث الثالث: المفهوم الديناميكي للابتكار
—	المطلب الأول: المفهوم الديناميكي للابتكار و سلوك اليقظة
—	المطلب الثاني: أهمية اليقظة التكنولوجية في تفعيل الابتكار
9	المطلب الثالث: من اليقظة التكنولوجية إلى الذكاء الاقتصادي لتفعيل الابتكار في المؤسسة
9	الفرع الأول: التعريف اللغوي و الاصطلاحي للذكاء
9	أولاً: التعريف اللغوي
9	ثانياً: التعريف الاصطلاحي للذكاء
0	الفرع الثاني: تعريف الذكاء الاقتصادي
—	الفرع الثالث: محتوى الذكاء الاقتصادي
—	أولاً: اليقظة التكنولوجية
—	ثانياً: اليقظة التنافسية
—	ثالثاً: اليقظة التجارية
—	رابعاً: اليقظة الكلية
5	المطلب الرابع: علاقة الابتكار بالذكاء الاقتصادي و برأس المال البشري للمؤسسة من مضمون قيمة رأس المال البشري.
5	الفرع الأول: علاقة الابتكار بالذكاء الاقتصادي
5	أولاً: مراحل الذكاء الاقتصادي
—	ثانياً: صياغة الابتكار بالاعتماد على مراحل الذكاء الاقتصادي
9	الفرع الثاني: علاقة الابتكار برأس المال البشري للمؤسسة من مضمون قيمة رأس المال البشري و تميز المنظمة
0	أولاً: مفهوم و أبعاد رأس المال البشري
—	ثانياً: تميز رأس المال البشري للمنظمة كمتطلب أساسي لابتكار فعال
5	المبحث الرابع: الابتكار الأخضر و دوره في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة
5	المطلب الأول: من ابتكار تقليدي إلى ابتكار اخضر
90	المطلب الثاني: أبعاد نجاح الابتكار
90	الفرع الأول: الخصائص الشخصية
9	الفرع الثاني: مجموعة العوامل التنظيمية

9_	الفرع الثالث: مجموعة العوامل البيئية المرتبطة بالمجتمع
9_	المطلب الثالث: نهايات الابتكار التدريجي و الجذري
9_	الفرع الاول: نهايات و عيوب الابتكار التدريجي
9_	الفرع الثاني: نهايات و مخاطر الابتكار الجذري
00_	المطلب الرابع: دور الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة
00_	الفرع الاول: دور الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة بناء على مساهمة النظرية التطورية.
0_	الفرع الثاني: دور الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي من منظور الأعمال المتتورة.
0_	خاتمة الفصل الثاني
09_	الفصل الثالث: عرض عام لمنهجية الدراسة الميدانية و تقديم الحالات المعتمدة: شركة كوندور و مجمع صيدال
00_	تمهيد
00_	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
00_	المطلب الأول: مجال و حدود الدراسة
00_	الفرع الأول: المجال المكاني
00_	الفرع الثاني: المجال الزمني
00_	الفرع الثالث: المجال البشري
00_	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
00_	الفرع الأول: المقابلة
00_	الفرع الثاني: الملاحظة
00_	الفرع الثالث: الوثائق و السجلات الادارية
00_	الفرع الرابع: الأنترنت
00_	المبحث الثاني: المناهج المعتمدة في دراسة الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية

الفصل الرابع: دور الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و

صيدال

لـ	المطلب الأول: نموذج قياس الأداء البيئي
لـ	الفرع الأول: تحديد المعايير الخاصة بالنموذج

١١	الفرع الثاني: منهجية .٠٠٠٠ في تقييم الأداء البيئي
5١١	الفرع الثالث: تحديد وزن المعايير
١١	المطلب الثاني: نموذج قياس الأداء الاقتصادي
١١	الفرع الأول: الأداء المالي
١١	الفرع الثاني: الأداء التجاري
9١١	المطلب الثالث: نموذج لقياس و تقييم القدرة الابتكارية للمؤسسة
9١١	المطلب الرابع: نموذج لتقييم الابتكار الجذري و التراكمي في المؤسسة
9١١	الفرع الأول: نموذج تقييم الابتكار الجذري
١١	الفرع الثاني: نموذج لتقييم الابتكار التراكمي في المؤسسة
١١	المبحث الثالث: التعريف بميدان الدراسة
١١	المطلب الأول: أسباب اختيار ميدان الدراسة
١١	المطلب الثاني: التعريف بحالة شركة كوندور
١١	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة كوندور
5١١	الفرع الثاني: المراحل التي مرت بها شركة كوندور
١١	الفرع الثالث: أهداف شركة كوندور
١١	الفرع الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة كوندور
١١	المطلب الثالث: التعريف مجمع صيدال
١١	الفرع الأول: التطور التاريخي للمجمع
١١	الفرع الثاني: لمحة عن مجمع صيدال
١١	الفرع الثالث: مهام المجمع و أهدافه

١	الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
٢	خاتمة الفصل الثالث
٣	الفصل الرابع: دور الابتكار الاخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة -دراسة حالة كوندور و صيدال
٤	تمهيد
٥	المبحث الأول: مستوى الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية لشركة كوندور
٦	المطلب الأول: قياس الأداء البيئي

5٥	المطلب الثاني: قياس الأداء الاقتصادي
5٥	الفرع الأول: الأداء المالي
5٥	الفرع الثاني: الأداء التجاري
5٥	المطلب الثالث: تقييم القدرة الابتكارية لشركة كوندور
٥٥	المبحث الثاني: مستوى الأداء البيئي و الاقتصادي و القدرة الابتكارية لمجمع صيدال
٥٥	المطلب الأول: قياس الأداء البيئي
٥0	المطلب الثاني: قياس الأداء الاقتصادي
٥0	الفرع الأول: الأداء المالي
٥٥	الفرع الثاني: الأداء التجاري
٥٥	المطلب الثالث: تقييم القدرة الابتكارية لمجمع صيدال
٥٥	المبحث الثالث: مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة: دراسة حالة شركة كوندور و مجمع صيدال
٥٥	المطلب الأول: مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة: دراسة حالة شركة كوندور
9٥	المطلب الثاني: مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال
9٥	المطلب الثالث: دور القدرة الابتكارية في تحديد مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة محل الدراسة: شركة كوندور مجمع صيدال ' مبدأ مقارنة
9٥	المبحث الرابع: أثر درجة مخاطرة الابتكار المطبق (جذري أو تراكمي) على مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق أداء اقتصادي بيئي للمؤسسة محل الدراسة: شركة كوندور و مجمع صيدال "مبدأ مقارنة".
9٥	المطلب الأول: تقييم الابتكار الجذري و قياس درجة مخاطرته لشركة كوندور
٥00	المطلب الثاني: تقييم الابتكار التراكمي و قياس درجة مخاطرته لشركة كوندور
٥0٥	المطلب الثالث: تقييم الابتكار الجذري و قياس درجة مخاطرته لمجمع صيدال

0	المطلب الرابع: تقييم الابتكار التراكمي و قياس درجة مخاطرته لمجمع صيدال
0	خاتمة الفصل الرابع
0	الخاتمة العامة
}	الملاحق
}	قائمة المراجع
}	الفهرس