



# أثر الثقافة التنظيمية على الأداء

أ.د. محمد الله علي  
جامعة الجزائر

## ملخص

الملخص باللغة العربية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم وتضبط السلوك الأدائي للأفراد والمنظمات، غير أن فعاليتها تتحدد بقدرتها على التكيف والملائمة للتغيرات البيئية.

الملخص باللغة الأجنبية:

Organization culture defined as the system shared values beliefs habits... that guide people behavior and determines the employee job satisfaction as well their porformance.

Organization culture must be an adaptive system if they are to survivir and prospers in today highly competitive global environment.

## مقدمة:

لقد بدأ الاهتمام بقضية مفهوم الثقافة التنظيمية واستخدامها في دراسة المنظمات يحضى بأهمية متزايدة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، لافتراض الكثير من الباحثين أن المتغيرات الثقافية تمارس تأثيرا بالغا على النواتج التنظيمية. هدفنا في هذا البحث هو إظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستويات

الأداء التنظيمي وعليه تتمحور أسئلتنا في التالي:

ما المقصود بمفهوم الثقافة وأهميتها وخصائصها ومصادرها؟

ما هي العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء التنظيمي؟

هل الثقافة القوية تؤدي حتما إلى نتائج عالية أم أن مستويات الأداء هو رهينة

قدرة الثقافة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات البيئية؟

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

لم يأخذ مفهوم ثقافة المنظمة بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث حاول البعض إبراز تأثير الثقافة التنظيمية على أداء التنظيمي، وأغلب هذه الدراسات افترضت أن الثقافة التنظيمية القوية من شأنها أن تؤثر على الأداء مثلما برز ذلك في كتابات OUCHI الذي أكد على أن قوة الإدارة اليابانية يكمن في الثقافة التنظيمية الموجودة في المجتمع والمنظمة اليابانية، كذلك Peters and walerman والذي ذكر الكاتبان فيه أهم عناصر الثقافة التنظيمية المحققة للامتياز في الأداء التنظيمي لأي المنظمة.

مفهوم الثقافة التنظيمية: لقد تعددت التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم وبدرجة كبيرة تشير إلى عدم الإجماع على تعريف موحد للثقافة التنظيمية، ويمكن تصنيف أهم التعريفات التي وردت في الأدبيات إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية هي<sup>1</sup>:

اتجاه يعرف الثقافة من خلال العناصر المكونة لها.

اتجاه يعرف الثقافة من خلال تأثير تلك العناصر على السلوك.

اتجاه يعرفها من خلال وظائفها.

1- الاتجاه الأول الذي يعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الرموز التنظيمية والمثل العليا والطقوس والأساطير والشعائر التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات المنظمة إلى العاملين ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - غازي رسمي أبو قاعد ، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية قسم الإدارة العامة، 2006، ص: 71.

<sup>2</sup> - وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة... ترجمة محمد يس، معهد الإدارة العام، السعودية، سنة النشر غير موضحة ، ص: 25.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

يعرف Ditomos et all الثقافة التنظيمية على أنها "كل معقد من القدرات والعادات المكتسبة والمنقولة من الأفراد كأعضاء في المنظمة"<sup>3</sup>.

2- ومن تعريفات الاتجاه الثاني الذي يعرف الثقافة التنظيمية من خلال تأثير تلك العناصر في السلوك، تعريف سيزلافي بأنها "الفلسفات والمفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات التي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لذوي العمل بها، وتعمل على مساندة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها"<sup>4</sup>.

تعريف (Galean.K) للثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القواعد الحاكمة للمظاهر المعرفية للعضوية في المنظمة وهي المعاني والافتراضات والقيم الحاكمة للسلوك المرتبطة بالعمل، وقد لاحظ كوندا أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في أداء المنظمات، وبأنها تقدم الكثير من الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة وتنمي ولاء الأعضاء للمنظمة"<sup>5</sup>.

3- الاتجاه الثالث يعرف الثقافة التنظيمية من خلال وظائفها.

يعرف D.Kennedy للثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة تشكيلية من القيم وافتراضات والاتجاهات...الخ، تستخدم في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال القواعد واللوائح غير الرسمية

<sup>3</sup>- نور محمود محمد الحسيني، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مؤشرات الأداء في الشركات المصرية في ظل وجود بعض العوامل الموقفية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة قسم الأعمال، 2006، ص:19.

<sup>4</sup>- سيزلافي أندرودي، "السلوك التنظيمي و الأداء" ترجمة جعفر أبو القاسم، مراجعة عدد الوظائف ، معهد الإدارة-الرياض- 1991، ص:101.

<sup>5</sup>- David Jeffee ; organization theory ; tension and change; university of north florida Mc Grow and hill 2001;p75.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

الموجودة بالمنظمة، والذي يوضح للأفراد بصورة دقيقة كيفية التصرف في  
المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع منهم<sup>6</sup>.

تعريف (Hofstedetall 1990) للثقافة التنظيمية بأنها "البرمجة الجماعية  
للذهن والتي تميز أعضاء إحدى المنظمات عن غيرها من المنظمات الأخرى،  
فالثقافة وفقا لـ Hofsted تؤدي إلى برمجة وتقديم ردود أفعال محددة في  
موقف معينة، وتختلف هذه التصرفات وردود الأفعال من منظمة لأخرى.

بمراجعة التعريفات السابقة يتضح أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة من

القيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات المشتركة، الحركة للطاقات  
والقدرات، وهي تؤثر تأثيرا هاما على الاختيار من بين التصرفات ومن ثم على  
السلوك التنظيمي وأساليب التحرك الفعال ومن ثم نجاح المنظمة، فكلما كانت  
المكونات الأساسية مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلا على  
قوة الثقافة.

إن ما يجب التأكيد عليه أن المناخ التنظيمي، لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه  
ليس بمصطلح بديل عنها، وثقافة المنظمة تسع إلى جانب الإنسان المتمثل  
بالتصرفات الايجابية المختلفة بينما المناخ التنظيمي هو انعكاس للطريقة التي  
يدرك بها الأفراد خصائص البيئة الموجودين بها، وكيفية وصفهم لتلك البيئة  
محاية أو غير محاية.

أهمية الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية التي اعتبرتھا بعض الأدبيات من  
العوامل الأساسية التي لها تأثيرها البالغ على العديد من أوجه الحياة التنظيمية،  
وذلك لكونھا اللاصق المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها، ومن

---

<sup>6</sup> -Deal and Kennedy ; corporate cultures organizational cultures in theory and  
practice England gower publishing 1989;p:02.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

التعاريف السابقة نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا رئيسيا في جميع مستويات المنظمة ممثلا في عدة نقاط هي<sup>7</sup>:

\*توفر الثقافة التنظيمية إطارا ممتازا لتنظيم توجيه السلوك التنظيمي.

\*تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز وتنشط أنواعا محددة من السلوك الفردي و الجماعي داخل المنظمات.

\*تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تماسك العاملين و انسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما تشكل مصدرا للشعور المشترك بالرؤية المستقبلية والأهداف.

\*تؤثر قواعد الثقافة السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيرا فعالا على قدرة المنظمة على التغيير فهي تعكس قدرة التنظيم على التكيف في أي تغيير.

يحدث هذا التأثير نتيجة تأثير الثقافة على خمس عمليات أساسية هي<sup>8</sup>:

الاتصال: حيث تعمل القيم والمعتقدات المشتركة على تخفيض مخاطر سوء الاتصال.

التعاون: إذ أن التعاون بين الأفراد تتأثر بمدى وجود قيم مشتركة بينهم.

الالتزام: تعمل القيم والمعتقدات المشتركة على خلق الولاء تجاه الأهداف التنظيمية، مما يزيد من درجة التزام الأفراد بهذه الأهداف.

صنع القرار: حيث تقدم القيم والمعتقدات المشتركة مجموعة ثابتة من البدائل الأساسية وتمثل إطارا مرجعيا مشتركا يزيد من الكفاءة في صنع القرار من خلال تخفيض مستوى عدم الاتفاق على حلول معينة.

<sup>7</sup>- حوله خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2003، ص:51.

<sup>8</sup>- نور محمود محمد، مرجع سابق، ص: 29.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

التنفيذ: حيث تمثل القيم والمعتقدات المشتركة مرجعا يرجع إليه الأفراد عند مواجهة أي مواقف استثنائية لا يوجد لها حلول مسبقة أثناء تنفيذ القرارات التنظيمية.

إن ثقافة المنظمة تؤثر على التصرفات التنظيمية من خلال ترسيخ مجموعة من المبادئ التي تستخدم كروافع للمعايير الصحية.

مكونات الثقافة التنظيمية: يعرف (pitingrew 79) الثقافة على أنها عائلة من المفاهيم المكونة من الرموز، اللغة، الإيديولوجيات، المعتقدات، الطقوس، الأساطير. كلها وسائل أو عناصر تساعد في التحليل الرمزي للثقافة ومن خلالها تظهر و تتجلى ثقافة المنظمة التي تستخدم في معالجة قضايا التكامل والرقابة والالتزام<sup>9</sup>.

أما (shein92) فلقد وضع تصنيفا مفيدا جدا لدراسة مكونات الثقافة، واعتمد على تقسيم عناصر الثقافة إلى ثلاث مستويات هي<sup>10</sup>:

المستوى الأول: المظاهر المادية Artifacts، وهو المستوى الأكثر ظهورا في الثقافة مثل اللغة، الشعارات، الرموز.

المستوى الثاني القيم value: هي المبادئ الاجتماعية، الفلسفات، والأهداف التي لها أهمية داخلية عند الفرد وهي الإحساس وبمجرد أن يحدث ذلك تتحول القيمة إلى معتقدات ثم افتراضات، وتسمى هذه العملية "بالتحول المعرفي".

<sup>9</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف، ثقافة المنظمة كعامل أداء في الإدارة، مجل جامعة دمشق، المجلد12، العدد2، 1996، ص:26.

<sup>10</sup> - مرجع سابق، ص: 27.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية وهي المعتقدات و الأشياء المسلم بها عن الواقع والطبيعة الإنسانية، والتي لا يختلف عليها اثنان بداخل الوحدة الثقافية الخاضعة للدراسة.

ركز بعض الباحثين في دراستهم للثقافة التنظيمية على عنصر القيم باعتبارها من أهم مكونات الثقافة التنظيمية والتي أصبحت تميز بين المنظمات الناجحة والمنظمات المتعثرة، حيث أن الأولى التي تنجح الإدارة فيها في بناء أنظمة القيم التي تخدم مصالح المنظمة في حين تفشل المنظمات الأخرى في بناء مثل هذه الأنظمة.

كما ركز (winer88) على عنصر القيم واعتبره إطاراً وفهماً مشتركاً للظواهر التنظيمية وأوصى باستخدام مصطلح القيم المشتركة، كأساس لتحليل الثقافة التنظيمية، حيث تحقق عدداً من المزايا المادية والمعنوية للعاملين تجعلهم أكثر ولاءً وانتماءً لها، على عكس المتعثرة التي لم تتأسس بعد بشكل كافٍ، والتي لا تزال تلتمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج مما يعكس ولاءً تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة<sup>11</sup>.

**خصائص الثقافة التنظيمية:** بالرغم من عدم حصول إجماع حول تعريف موحد للثقافة التنظيمية فقد حصل إجماع حول الخصائص التالية:

خاصية الاكتساب: أي أن الثقافة يمكن تعلمها فهي لا تعتمد فقط على عوامل وراثية أو أوبولوجية.

الانتقال من جيل لآخر أو أنها تراكمية.

<sup>11</sup> - إمام عادل محمد الأمين، الثقافة التنظيمية في المنظمات متباينة الأداء، مجلة المحاسبين و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 1997، 51، ص: 56.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

رمزية المضمون وتشاركية الممارسة.  
متغيرة و متطورة، أي أنها قادرة على التكيف لمطالب الناس.  
أنها إنسانية اجتماعية، أي أنها من صنع الإنسان الذي شارك في صنعها، بشكل  
تفاعلي داخل الجماعة التي ينتمي إليها.  
أنها بيئية، إذ تصدر من خلال البيئة، وتتشكل من خلال المجال الذي تنتمي إليه.  
تعد خصائص الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية في المنظمة، خاصة وأنها  
تعد اللاصق القوي الذي يلصق أجزاء المنظمة ببعضها البعض وذلك لأنها تقوم  
بعدة وظائف منها:

أن ثقافة المنظمة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أداء  
أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة  
بالمنظمة والذي توضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف  
المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع منهم<sup>12</sup>.  
إن لثقافة المنظمة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها<sup>13</sup>:  
تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.  
المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.  
تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم الاتجاهات وأنظمة المنظمة  
ويرشدهم السلوك المناسب في المواقف المختلفة.  
أما (shein91) فهو يرى أن الوظيفة الأساسية لثقافة المنظمة هي المحافظة  
على بقاء واستمرار المنظمة، وذلك من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين<sup>14</sup>:

<sup>12</sup> - عولمي هارون، ثقافة المنظمة و الأداء، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بباتنة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية  
و علوم التسيير، 2009، ص:93.

<sup>13</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارات التميز، الأصول و المهارات، دار الكتب مصر، 2002، ص:117.



أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

التأقلم مع البيئة الخارجية للمنظمة.

تكامل العمليات الداخلية لتأكيد قدرتها على الاستمرار و البقاء.

والمنظمات التي تمكنت من التأقلم بنجاح مع بيئتها الخارجية تستطيع التوصل

إلى ثقافة المنظمة

ذات إجماع بين أعضائها بشأن مهمة المنظمة، وتشكل الأهداف المحددة التي

يتم استخلاصها من المهمة ووسائل بلوغ هذه الأهداف جزءاً من الثقافة.

**مصادر الثقافة التنظيمية:** يلاحظ أن المنظمات التي تتبع مجالاً أو فضاء معيناً

غالباً ما يكون لديها بعض العناصر الثقافية التي تشابه مع بعضها، كما يكون

لديها في نفس الوقت مجموعة من الخصائص الثقافية التي تميزها حتى عن

المنظمات التي تنتمي إلى نفس المجال ويرجع ذلك إلى وجود أربعة مصادر

أساسية للثقافة التنظيمية:

**ثقافة البيئة العامة:** إن ثقافة المنظمة هي جزء من البيئة المحيطة بها، ينشأ النظام

الإداري في إطار مجتمعي واسع يغلب عليه الشكل والمحتوى، ويعطيه درجة من

خصوصية والتميز عن غيره من الأنظمة الإدارية في المجتمعات الأخرى، إن أي

نظام إداري ينبع بالدرجة الأولى في إطار منظومة من القيم كالعادات،

المعتقدات، العدالة، المساواة، المخاطرة، المسافة الاجتماعية، العائلة الممتدة. والتي

تمثل في مجملها مجموعة من المعايير النفسية الاجتماعية التي تؤثر على سلوك

الأفراد والجماعات وتشكل إطاراً مرجعياً موحهاً.

**ثقافة المجال:** فتشير إلى ثقافة الجزء من البيئة العامة الذي تختاره المنظمة لنفسها،

وتشمل مجال السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، العملاء، الموردين، الذين

<sup>14</sup> - إيمان كرم محمد عشموي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في مصر، دراسة تطبيقية على بعض المدارس

الحكومية، مذكرة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، ص:93.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

تتعامل معهم و التي تملئ عليها ثقافة التعاون التنافس، التقرب من العميل، التكامل والتحالف... الخ.

**ثقافة الشريحة الخاصة:** وهي تعبر عن الجزء من المجال الذي تعيش فيه المنظمة وتختاره نظرا لوجود ميزة تنافسية فائقة، والذي تكتسب فيه الحاجة إلى الانجاز، التميز، الإبداع، المبادأة.

**ثقافة المؤسسين:** إن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأول، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم التنافسية باعتبارهم المؤسسين.

الثقافة والأداء: يشير مفهوم الأداء إلى المحصلة النهائية لمجموعة الأنشطة، كما انه مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعتبر بمثابة الترجمة العلمية لجميع القرارات والخطط والاستراتيجيات التي تحدث على جميع المستويات التنظيمية، حيث تهدف جميعها إلى رفع مستوى الأداء، فالأداء يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والفردية والبيئية، وهو بذلك متغير تابع لعدد من العوامل.

يجمع معظم الباحثين والمفكرين أمثال (McLelland; weber death ;

<sup>15</sup> Robbin ; hofsted ; oscar lang ; peters and walerman)

وغيرهم أن القيم، والحاجة إلى الانجاز والتوقعات كعناصر ثقافية، تحدد إلى حد بعيد النمو الاقتصادي، مستوى التطور الاقتصادي للدول.

إن قول P.Drucker أنه ليس هناك دول متخلفة اقتصاديا وإنما هناك دول

متخلفة إداريا يعكس تأثير القيم والمعتقدات والعادات... الخ على الممارسات

---

<sup>15</sup> - عبد الحفيظ مقدم، المورثات الثقافية على التنمير و التنمية، الملتقى الدولي حول الثقافة و التنمير، جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص: 18.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله  
الإدارية، والمنظمات الأمريكية مثال حي على أثر قيم وثقافة المجتمع الأمريكي  
وعلى سبيل المثال المبادئ التالية<sup>16</sup>:

احترام الزبائن.

رضا العاملين كرمز لاحترام الفرد.

الارتقاء المعني كقيمة للجهد والمواظبة في العمل.

إن تلك المعايير مرتبطة مباشرة بأخلاقيات المذهب البروتستاني للمجتمع  
الأمريكي، ولا ريب أن يكون في ذلك سر نجاح المنظمات الأمريكية، كذلك  
الحال بالنسبة للإدارة اليابانية اهتمامها بتنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية  
في العمل أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وإتمائهم  
للعمل، واستطاعت بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا حتى أصبحت دولة اقتصادية  
عظمية إن لم تكن الدولة الأعظم.

أما منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري لمنظماتنا فيفترض أن تكون  
مستمدة من القرآن والسنة وإسهامات وممارسات الخلفاء...، وهي كلها تؤكد  
على: تحمل المسؤولية، إتقان العمل، الرقابة الذاتية والجماعية، التعاون، الصدق،  
العدالة...، كما أنه لا يوجد تمييز في الإسلام بين القيم الذاتية أو الشخصية،  
والقيم التنظيمية، لأن كليهما مستمدة من أصل واحد ملزم للجميع، هذا من  
الناحية النظرية، أما من حيث التطبيق فهناك تباين بين نظام القيم والقوة  
الإلزامية، وأن عدم التطابق بين الثقافة المحترمة (الأصلية) والثقافة الممارسة زاد من  
ضعف الأداء وتدني المعنويات والنفاق الاجتماعي وغيرها من مظاهر الإهمال

<sup>16</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 2.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

والإدمان على السلبية، وتعدد مضيعات الوقت ... إلخ غير أن عدم التطابق يختلف بخصائص الجماعات والأفراد في المجتمعات المختلفة.

**الثقافة التنظيمية والأداء:** يجمع الباحثين على تواجد أكثر من ثقافة فرعية بالمنظمة الواحدة، فمن الممكن أن تتواجد ثقافة تنظيمية قوية، أو أنها قد تكون ضعيفة، كما ينعت البعض الأولى أنها الثقافة المتجنبة للأزمات، وهي ثقافة قوية مشحونة بالطاقة، تقوي العاملين وتدفع المنظمة نحو مواجهة الأزمات، ثقافة تشجع العاملين دائما على الإبلاغ عن الأخبار السيئة، ومكافأهم إذا ثبتت صحة هذه الأخبار، ثقافة تؤكد على إتسام سلوك متخذي القرار باليقظة إتجاه التحولات والتغيرات البيئية.

أما الثانية فهي ثقافة تنظيمية معرضة للأزمات لا تشجع على اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات لأنها تحول دون وصول إشارات التحذير والإنذار، بل تشجع على الجمود بتأكيدا على أن كل شيء على أحسن ما يرام، طموحات متواضعة والرضا بالقليل من الإنجاز على عكس المنظمات التي تمتلك ثقافة قوية.

على الرغم من إجماع أدبيات الثقافة التنظيمية على التركيز على قوة الثقافة التنظيمية واعتبارها مؤشرا قويا على الأداء، إلا أنهم اختلفوا فيما بينهم حول عناصر الثقافة التنظيمية القوية، حيث تم التعبير عنها بمصطلحات مختلفة في الدراسات التي تناولها، حيث عرفها (Deal and kenndy83) بالتلاحم، أما (sath83) فقد عرفها بالوفرة والكثافة، أما (cook and rauseau88) فقد عرفها بالتوجه والكثافة.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> - نور محمود محمد الحسيني، مرجع سابق، ص:38.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

وقد أشار (منير الحمشاوي 1992) في دراسته على وجود علاقة طردية بين مجموعة من القيم الثقافية كالصدق، التضامن والتعاون مع بعض النسب المالية<sup>18</sup>. وتذكر كتابات أوشي الذي أكد على أن ثقافة العشيرة **clan culture** التي تتميز بها الشركات اليابانية هي أفضل أنواع الثقافات التنظيمية المتواجدة وهي ثقافة تتسم بالآتي<sup>19</sup>:

جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة.

الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الابتكارية.

المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

فهي تختلف عن ثقافة السوق التي تنظر إلى العاملين على أنهم مجرد عناصر إنتاج، وأيضا تختلف عن الثقافة البيروقراطية التي تؤكد على أهمية الامتثال للقواد واللوائح والإجراءات أكثر من أي شيء آخر.

كذلك توصلت دراسات أجراها Peters walerman<sup>20</sup> على عينة متكونة

من 40 منظمة أمريكية أن

هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية والفعالية التنظيمية، وقد فسر ذلك بـ:

تعطى أفراد المنظمة هوية تنظيمية.

تعزز الالتزام الجماعي.

تعزز استقرار النظام.

وفي رأيهما أن هذه العناصر إذا توفرت تحقق الامتياز في الأداء لأي منظمة.

<sup>18</sup> - أحمد القطامين، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي -عمان- دار مجد الأولى، 2002، ص:135.

<sup>19</sup> - وليام أوشي، مرجع سابق، ص:80.

<sup>20</sup> - Peters and walerman "In search of excellence; new York; Harper and Row Pub; 1982; P 83.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

كما أشار كل من (Kotter J.P and Heskett<sup>92</sup>) خلال دراسة امتدت إحدى عشرة سنة أن المنظمات التي لها ثقافة الاهتمام بالعنصر البشري (زبائن، مساهمين، عمال) والمسؤولين في كل المستويات الإدارية تحقق أفضل النتائج مقارنة بالمنظمات التي أهملت هذا العنصر، حيث أن منظمات الصنف الأول استطاعت أن ترفع مداخيلها ب 682% وعدد عمالها ب 282% وارتفع سعر أسهمها ب 901%، كما تحسنت أرباحها الصافية ب 756% على عكس منظمات المجموعة الثانية التي لم ترفع من مداخيلها إلا ب 166% وعدد عمالها ب 36% وسعر أسهمها ب 74% وتحسنت أرباحها الصافية ب 1% فقط<sup>21</sup>.

في دراسة ل (سعيد الشياخي<sup>82</sup>) سعت إلى تحديد العوامل السوسيو ثقافية التي أدت إلى فشل مهمة مصنع الحجار للحديد والصلب في الجزائر، أكدت أن العناصر السلبية للمناخ العام ممثلة في الإهمال واللامبالاة، ... غياب الثواب والعقاب، الازدواجية الذهنية، المحاملة مضيعات الوقت، المفاهيم السلبية لقيمة الوقت ولقيمة العمل التوظف الخاطئ لمضمون الآية الكريمة: " الأقربون أولى بالمعروف " خضوع التنظيم الرسمي إلى التنظيم غير الرسمي. من الأسباب التي أدت إلى تدهور الإنتاج والإنتاجية<sup>22</sup>.

إن الاختلاف حول عناصر الثقافة التنظيمية يعزى إلى كونها محصلة لعدد من القوى المعقدة والمتداخلة، وإذا كانت تلك القوى مواتية ستحظى بالقبول العام

<sup>21</sup> - بوركري الجلاي، شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008، ص:56.

<sup>22</sup> - طلحة محمد، الصيرفة الالكترونية و أثرها على الأداء التسويقي للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (بدر)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2008، ص: 35.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

من جميع الأعضاء، حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة. فالثقافة التنظيمية القوية ترتبط مستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي كونها تشجع التماسك الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والارتقاء فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، بينما الثقافة الضعيفة تعيق الفعالية التنظيمية وتؤدي إلى الانعزالية والشعور بالاغتراب واللامبالاة. غير أن الثقافة التنظيمية القوية ليست دائما دافعا لتحقيق أفضل النتائج، وفي هذا الصدد هناك مجموعة من الأبحاث التي قام بها (Kotter and Heskett 1992) على 207 منظمة من أكبر المنظمات الأمريكية، أن النتائج كانت معاكسة للتوقعات، حيث خلصت إلى وجود علاقة ضعيفة بين الثقافة القوية وامتياز الأداء، أو بمعنى أن الثقافة القوية يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء، والعكس صحيح أي أن الثقافة الضعيفة حققت نتائج ايجابية<sup>23</sup>، مما يؤكد أن الجوهر لا يكمن في قوة الثقافة، وإنما في وجود ثقافة تنظيمية تكيفية وموجهة بالتعلم والتطوير، حيث تتيح للمنظمة التكيف مع بيئتها، تطوير وتنمية طرق وأساليب جديدة للعمل تساعد على تحقيق المزايا التنافسية.

تأكيدا على أهمية عنصر التكيف في العلاقة بين الثقافة والأداء، أوضحت دراسة (أحمد هناء أحمد سيد 1995)، نقطتين بشأن العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية وهما<sup>24</sup>:

أن الفعالية أو عدمها هي دالة للقيم والمعتقدات التي يعتنقها أفراد المنظمة، فالاتفاق بين الأعضاء على مجموعة من القيم والمعتقدات، وشعورهم بأهمية

<sup>23</sup>- عولمي هارون، مرجع سابق، ص:135.

-لمزيد من التفصيل ارجع إلى:

Revue francaise de gestion n46-47 ; septembre-octobre ; 1984.

<sup>24</sup>- نور محمود محمد الحسيني، مرجع سابق، ص:43.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

رسالة المنظمة يؤدي إلى ربط مجهوداتهم، مما يزود المنظمة بالإحساس اللازم للعمل الفعال.

إن الفعالية التنظيمية هي دالة العلاقة بين القيم والمعتقدات والسياسات والممارسات، وبيئة الأعمال للمنظمة، وعلى ذلك يمكن التعميم بشأن العلاقة بين الثقافة والفعالية دون الأخذ في الحسبان العلاقة بين الثقافة وبيئة الأعمال . ولقد أوضح (Stath83) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تمثل أصولاً وخصوصاً في ذات الوقت، وتصبح ثقافة المنظمة من الخصوم عندما لا تتفق مع حاجات الأعضاء ولا تتفق مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>25</sup>، فالثقافة قد تكون قوية ولكنها تتضمن قيم ومعتقدات غير صحيحة، ولا تشجع المنظمة على التعامل مع متطلبات البيئة، وبهذا تصبح الثقافة القوية عائقاً أمام محاولات التجديد.

وفي هذا الصدد يقول (vlasselear97) انه حتى تخدم ثقافة المنظمة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد التي من شأنها أن تخلق التجديد، كما أنه عليها أن تفتح على ثقافات المنظمات المنافسة<sup>26</sup>، وتشجع على التطوير والتكيف، فالثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمنظمة أكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة. إذ أن الثقافة تأتي من قدرتها على جعل المنظمة تستجيب للتغيرات في بيئتها مما ينعكس في زيادة قدرتها على المنافسة والنجاح في السوق.

<sup>25</sup> - نور محمود محمد الحسيني، مرجع سابق، ص:41.

<sup>26</sup> - بوزكري الجليلي، مرجع سابق، ص:51.





أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

### الخاتمة:

تجمع معظم الكتابات المتاحة على وجود علاقة ارتباط قوية بين ثقافة المؤسسة وأدائها غير أن هذا لا يعني أن تحقيق نتائج عالية مرده حتما إلى الثقافة القوية، فقد تسجل مؤسسة متميزة (قوية) نتائج رديئة والعكس صحيح.

إن الثقافة كنظام حي لا يمكن أن تكون عوناً دافعاً وداعماً إلا يجعلها أكثر حركية وتكيفية وتطويرية، فجوهر الثقافة لا يكمن في قوة الثقافة وإنما في تكيفها مع البيئة بمختلف الأبعاد وبصفة أدق تكيفها مع الإستراتيجية المعتمدة، والالتزام الجماعي بالاستجابة إلى الرغبات وتطلعات العملاء في الخارج والداخل.

إن الثقافة التكيفية مرهونة بقدرة قيادة المنظمة على إشاعة قيم المشاركة والتمكين والتركيز على أصحاب المصالح، بذلك تكون أسهمت في خلق بنية تحتية تدعم وتعزز ثقافة شاملة وممثلة لقيم الأعضاء، ومتطابقة مع شروط الأداء تبعاً لشروط البيئة في لحظة ما، ومشجعة للإخلاص للمنظمة، وذلك من خلال التأثير الإيجابي على بعض الوسائل التي تصنع ثقافة المنظمة، وعلى سبيل المثال التالي: إجراءات اختيار العاملين، التدريب منظومة الحوافز، نظام الرقابة المتبع في المنظمة نظام الاتصالات، الطقوس والرموز واللغة. عندها تستطيع المنظمة القدرة على مواجهة ظروف بيئية شديدة التعقد.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

المراجع و الهوامش:

- 1- Peters and walerman “In search of excellence; new York; Harper .and Row Pub; 1982
- 2- غازي رسمي أبو قاعد ، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية قسم الإدارة العامة،2006،
- 3- وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة... ترجمة محمد يس، معهد الإدارة العام، السعودية، سنة النشر غير موضحة .
- 4- نور محمود محمد الحسيني، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مؤشرات الأداء في الشركات المصرية في ظل وجود بعض العوامل الموقفية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة قسم الأعمال،2006
- 5- سيزلافي أندرودي، "السلوك التنظيمي و الأداء" ترجمة جعفر أبو القاسم، مراجعة عدد الوظائف ، معهد الإدارة-الرياض- 1991.
- 6- David Jeffee ; organization theory ; tension and change; .university of north florida Mc Grow and hill 2001
- 7- Deal and Kennedy ; corporate cultures organizational cultures in .theory and practice England gower publishing 1989
- 8- حوله خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2003.
- 9- عبد اللطيف عبد اللطيف، ثقافة المنظمة كعامل أداء في الإدارة، مجل جامعة دمشق، المجلد12، العدد2، 1996
- 10- إمام عادل محمد الأمين، الثقافة التنظيمية في المنظمات متباينة الأداء، مجلة المحاسبين و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد،1997،51
- 11- عولمي هارون، ثقافة المنظمة و الأداء، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بباتنة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2009
- 12- أحمد سيد مصطفى، إدارات التميز، الأصول و المهارات، دار الكتب مصر، 2002.
- 13- إيمان كرم محمد ع شماوي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في مصر، دراسة تطبيقية على بعض المدارس الحكومية، مذكرة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، قسم الإدارة العامة.



أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

- 14- عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية، الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 15- أحمد القطامين، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي-عمان- دار مجد الأولى، 2002.
- 16- بوزكري الجلاي، شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة ماجستير، جمعة المدينة، معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2008.
- 17- Revue francaise de gestion n46-47 ; septembre-octobre ; 1984.
- 18- طلحة محمد، الصيرفة الالكترونية و أثرها على الأداء التسويقي للبنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (بدر)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة المدينة، 2008.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

مقدمة:

لقد أسفرت جولة أورغواي للمفاوضات التجارية المتعددة الأطراف على إنشاء المنظمة العالمية للتجارة (OMC) في 15 أبريل 1994 ، والتي دخلت حيز التنفيذ ابتداء من 01 جانفي 1995؛ وهي تشرف على تسيير وتنظيم شؤون التجارة العالمية بمختلف جوانبها، وذلك بالاعتماد على جملة من الاتفاقيات التي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية في السلع والخدمات وحقوق الملكية الفكرية وغيرها. وتنقسم اتفاقيات المنظمة الى قسمين، **فالقسم الأول** خاص بالاتفاقيات القطاعية، كاتفاق الزراعة، اتفاق المنسوجات والملابس، اتفاق تدابير الاستثمار المرتبطة بالتجارة، الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات واتفاقية حقوق الملكية الفكرية. أما **القسم الثاني** فيضم الاتفاقيات غير القطاعية، كالاتفاق بشأن قواعد المنشأ، اتفاق التفتيش قبل الشحن، اتفاقية مكافحة الإغراق، اتفاقية الدعم والاجراءات التعويضية، اتفاقية العوائق الفنية للتجارة، اتفاقية إجراءات الوقاية وغيرها.

وطالما كان كل اتفاق من هذه الاتفاقيات عبارة عن أحكام وقواعد اقتصادية تأخذ شكل نصوص قانونية، وباعتبارها ملزمة التطبيق لكل البلدان الأعضاء، فإن الدول العربية - خاصة الأعضاء منها- سترتب على تطبيقها لمختلف اتفاقيات المنظمة انعكاسات مختلفة، منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، وذلك حسب وضع كل اقتصاد وقدراته.

وتعتبر الصناعة الدوائية صناعة فنية في كل الدول العربية وهي تتأثر بصورة كبيرة بتطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) كونها صناعة تعتمد على براءات الاختراع، ونظرا لضعف جهود البحث والتطوير (R&D) في الدول

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

العربية في هذا المجال، فإنه يصعب عليها تطوير هذه الصناعة مستقبلا في ظل الالتزام باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وهو ما سيزيد من تبعيتها للدول المتقدمة والشركات المتعددة الجنسيات ( FMN ) المتخصصة في هذا المجال.

وعليه فما هي انعكاسات تطبيق إتفاقية حقوق الملكية الفكرية على صناعة الأدوية في الدول العربية؟ وما هي التحديات التي تواجهها؟

ولإجابة على هذه الإشكالية نتطرق في البداية الى مضمون اتفاقية حقوق الملكية الفكرية، ثم نستعرض آثار تطبيقها على صناعة الأدوية في الوطن العربي.

### 1/ مضمون اتفاقية الجوانب المتصلة بحقوق الملكية الفكرية:

ينصب مفهوم الملكية الفكرية على قيم معنوية ذات جوانب تجارية تمثل نتاج إبداع أو ابتكار العقل البشري، ويتجسد هذا النتاج في أشكال مختلفة من أفكار وفنون واختراعات؛ وتمنح العديد من الدول أصحاب هذه الإبداعات والابتكارات حقوق ملكية تكفل لهم الاستئثار لوحدهم باستخدام الأشياء التي تتجسد فيها إبداعاتهم وابتكاراتهم والتصرف فيها، وعدم السماح للغير باستخدامها أو التصرف فيها دون الحصول على تصريح أو ترخيص منهم، وتعرف هذه الحقوق التي ترد على الملكية الفكرية باسم "حقوق الفكرية" وتكون لفترة زمنية محددة ويوجد لهذه الحقوق جوانب تجارية، أي أنه يمكن الاتجار فيها والحصول على عوائد، وهو ما يطبق عليه اسم "الجوانب المتصلة بالتجارة لحقوق الملكية الفكرية".<sup>1</sup>

وحتى يتمتع أصحاب حقوق الملكية الفكرية بالحماية القانونية على المستوى الدولي، فإنه كان يستوجب توفر حد أدنى من القواعد المتشابهة في مختلف البلدان تتعلق بالاعتراف بحقوق الملكية الفكرية وحمايتها، ولذلك بذلت

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

الدول - خاصة المتقدمة منها - جهودا كبيرة منذ نهاية القرن الـ19 وحتى جولة أورغواي بهدف التوصل إلى اتفاقيات دولية بشأن حماية حقوق الملكية الفكرية في عدد من المجالات.<sup>2</sup>

وانطلاقا من واقع أن عددا من المنتجات قد منعت من التبادل لا لسبب إلا لأنها موضوع إعادة إنتاج غير قانونية ومزورة، فقد شجعت الدول الصناعية الكبرى وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية التوقيع على اتفاق دولي مكره قانونا في مجال الملكية الفكرية، وقد تحقق هذا الاتفاق تحت رعاية المنظمة العالمية للتجارة<sup>3</sup>، ويهدف الاتفاق (ADPIC) أو كما يسمى بالإنجليزية (TRIPS)<sup>4</sup> إلى المحافظة على الملكية الفكرية سواء كانت اختراعا، ابتكارا أو معارف للبلدان الأعضاء في المنظمة، ولهذا فهو يشجع على إنشاء والاعتراف والمحافظة القانونية لحقوق الملكية الفكرية، وقد منحت هذه الحقوق للفاعلين الخواص لمساهماتهم في تطوير التكنولوجيا الجديدة مما يمكنهم من مراقبة اختراعاتهم، ويمكن أن تتخذ أشكالا مختلفة منها: براءات اختراع، حقوق الطبع، علامات مسجلة، إشارات جغرافية، أسرار تجارية...إلخ.

ولضمان هذه الحماية تلتزم الدول بإعادة النظر في تشريعاتها الوطنية بما يتوافق مع هذه الضوابط والمعايير لكي تصبح تدابيرها وإجراءاتها فعالة ضد أي اعتداء على الملكية الفكرية، على أن تكون هذه التدابير منصفة وعادلة وغير معقدة، كما أنه لا يجب أن تتحول في الوقت نفسه إلى قيود معيقة للتجارة، كما تضمنت الاتفاقية الإجراءات الكفيلة والفعالة للحد من تسوية المنازعات المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية.

وفيما يخص هذا المجال فإن الصراع كان بين الشركات المتعددة الجنسيات للدول الصناعية وبلدان العالم الثالث وكذا مع بعض البلدان المتطورة،

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

كإسبانيا مثلا لاستعمالها لبراءات الاختراع وحقوق التأليف المسلمة بالخارج، كما تجدر الإشارة إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية والسوق الأوروبية المشتركة (CEE) قد طالبتا في آن واحد عقب انتهاء جولة طوكيو بضرورة فتح مفاوضات حول حقوق الملكية الفكرية في إطار (الجات)، وعليه فقد أقدمت مجموعة من الشركات العملاقة الأمريكية واليابانية والأوروبية بتقديم مشروع اتفاق حول حقوق الملكية الفكرية وتم من خلال اتفاقية (TRIPS) تمديد فترة براءة الاختراع (Brevets) إلى 20 سنة من تاريخ تقديم الطلب<sup>5</sup>.

ومما سبق يتبين لنا أن هذه الاتفاقية تعتبر جزءا من صفقة متكاملة تحقق للمرة الأولى الدمج الكامل بين ممارسة حقوق الملكية الفكرية وبين النظام التجاري الدولي، وتلزم الدول بصورة قاطعة بتعديل تشريعاتها الوطنية لتتلائم مع أحكام الاتفاقية فضلا عن الربط بين مصالح الدول في مجال الملكية الفكرية ومصالحها التجارية الأخرى، وهو ما كان يتم من قبل بصورة منفردة وفقا لسياسة كل دولة على حدة، بينما لم يسبق تناوله وتقنينه في إطار دولي متعدد الأطراف على هذا النحو.

ويمكن تلخيص أهم المبادئ والالتزامات في هذا المجال على النحو التالي:

أ/ الالتزام بمبدأ المعاملة الوطنية.

ب/ الالتزام بمبدأ الدولة الأولى بالرعاية مع استثناء أية ميزة أو حصانة جرى منحها من قبل العضو استنادا إلى الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمساعدة القضائية وتطبيق القوانين ذات الطبيعة العامة غير المقتصرة بصفة خاصة على حماية حقوق الملكية الفكرية.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

جـ/ تلتزم الدول الأعضاء بما تضمنته الاتفاقيات والمعاهدات الدولية السابقة في مجال حقوق الملكية الفكرية.

د/ يجوز للدول الأعضاء اتخاذ التدابير اللازمة لحماية الصحة العامة والأمن الغذائي والمصلحة العامة والقطاعات الرئيسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على أن لا تخالف أحكام هذه الاتفاقية، كما يجوز للأعضاء اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع إساءة استخدام حقوق الملكية من جانب الحائزين عليها أو إتباع مسالك تؤدي إلى تقييد سافر للتجارة أو تؤثر سلباً على النقل الدولي للتقنية.

### 1-1- دور الأحكام في توفير الحماية الفعالة لحقوق الملكية الفكرية:

تعمل الاتفاقية على توفير الحماية لحقوق الملكية الفكرية على خلاف ما كانت عليه في السابق، وذلك على النحو التالي:<sup>6</sup>

أ/ تطبيق مبدأ المعاملة الوطنية وكذا مبدأ معاملة الدولة الأكثر رعاية (La clause NPF)، وعليه لا يمكن لأي بلد عضو رفض منح الحماية القانونية الواجبة لحقوق الملكية الفكرية لأصحابها الأجانب أو عدم إنفاذها.

ب/ مجال حقوق المؤلف: سينتج عنه مد حق المؤلف إلى برامج الكمبيوتر وتجميع البيانات زيادة فترة الحماية لها لتصبح 50 سنة من تاريخ نشر العمل الأدبي أو الفني، أو من تاريخ إنتاجه أو صنعه.

جـ/ مجال العلامات التجارية: ويتم ذلك من خلال عدم اشتراط الاستخدام الفعلي للعلامة في البلد العضو لكي تكون العلامة التجارية معروفة جيداً وبالتالي جدرة بالحماية، وكذا إمكانية استمرار تسجيل العلامة رغم مرور أكثر من ثلاث سنوات متصلة على استخدامها، وذلك في حالة تقديم صاحب العلامة



أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

مبررات مقبولة لزيادة مدة الانقطاع عن استخدام العلامة لأكثر من ثلاث سنوات.

**د/ مجال الرسومات والتصميمات الصناعية:** وفقا للاتفاقية سيتم حماية الرسومات والتصميمات الصناعية لمدة 10 سنوات على الأقل.

**هـ/ مجال براءات الاختراع:** حسب الاتفاقية فإن الاختراعات تمنح حماية لمدة 20 سنة، سواء للمنتجات أو المواد (Procédés) في كافة المجالات التكنولوجية، بما في ذلك المنتجات الكيماوية والصيدلانية والزراعية، ويحق للمالك البراءة منحها أو نقلها بالتعاقد أو إبرام عقود منح التراخيص.

**و/ مجال حماية التصميمات التخطيطية الأصلية للدوائر المتكاملة:** وتستند الاتفاقية هنا إلى معاهدة واشنطن لسنة 1989، حيث حددت مدة الحماية بعشر (10) سنوات على الأقل تحسب ضمن تاريخ التقدم بطلب التسجيل لتلك التصميمات أو من أول تاريخ استغلال تجاري لها.

**ن/ مجال حماية المعلومات غير المفصح عنها:** وهي المتعلقة بالأسواق التجارية والمعلومات المتصلة بالمعرفة التكنولوجية والتي يؤدي الكشف عنها إلى حرمان أصحابها من مزايا تنافسية، ويشترط أن تكون المعلومات سرية غير معروفة في الأوساط التي تتعامل مع هذه النوعية من المعلومات وأن تكون لها قيمة تجارية.

**ي/ مجال رقابة الممارسة ضد التنافسية في التراخيص التعاقدية:** حيث سمحت الاتفاقية برقابة محلية في الدول الأعضاء على الممارسات ضد التنافسية في التراخيص التعاقدية والتي تقوم بها الشركات الكبرى، كما أقرت بحق البلاد أن تحدد في تشريعاتها الممارسات في التراخيص التعاقدية التي تمثل تعسفا في

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

استعمال حقوق الملكية الفكرية من جانب أصحاب تلك الحقوق وأن تضع التدابير العلاجية التي تكفل منع وقوع تلك الممارسات أو إخضاعها للرقابة. هذا وقد أقرت الاتفاقية فترة انتقالية خاصة بالدول النامية والتي لا تتحمل خلالها الالتزامات القانونية التي تفرضها على البلدان الأعضاء فيها، وحددت هذه الفترة الانتقالية بخمس (5) سنوات.

من خلال ما سبق عرضه في تحليل الأحكام الخاصة باتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS)، يمكن القول بأن الدول المتقدمة حققت انتصارا جديدا في ظل منظمة التجارة العالمية على الدول النامية لم يكن ليتحقق في ظل الجات، وذلك بهدف الحفاظ على الفارق التكنولوجي والتطور العلمي القائم بينها وبين الدول النامية كي لا تسمح لها بتكرار تجربة اليابان في تقليد التكنولوجيا وقرصنة المعلومات، وتبقى تابعة وخاضعة لإرادة وسيطرة الدول الصناعية وشركاتها المتعددة الجنسيات.

### 1-2- مدى تأثير الاتفاقية على تحرير التبادل الدولي:

من خلال استعراض الأحكام السابقة، يتضح أن هذه الاتفاقيات تعد بمثابة إجراءات حمائية جديدة ستعيق حرية التجارة بين الدول، لكن الحقيقة هي عكس ذلك تماما كون أن هذه القواعد والإجراءات المعتمد عليها من شأنها أن تخفف حدة التزاعات والتوترات ما بين الدول في مجال حقوق الملكية الفكرية، خاصة تلك الممارسات التي تقوم بها بعض الدول النامية في مجال التقليد وقرصنة المعلومات، وهو الأمر الذي يدفع الدول المتقدمة إلى فرض قيود فنية على التجارة ومنه تنحسر التجارة العالمية.



أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

وباعتبار أن عوائد حقوق الملكية الفكرية والتي ستحملها الدول المستخدمة لهذه الحقوق وغالبيتها من الدول النامية، وعن المصاعب التي قد تصادف المؤسسات الصناعية في البلاد النامية في استعمال الأساليب التكنولوجية التي قامت الجهات البحثية الأجنبية بابتكارها، وتحتفظ بشأنها بحقوق براءة تضمن لها عدم استغلالها دون دفع مقابل ذلك الاستغلال، فإن تقوية وتعزيز حقوق الملكية الفكرية وتحقيق الانسجام والتناسق بين معايير هذه الحقوق على مستوى الدول والبلدان الأعضاء في منظمة التجارة العالمية، إضافة إلى أن إنفاذ هذه الحماية وتطبيقها سيؤثر بالإيجاب على تحرير التبادل التجاري الدولي وتشجيع الاستثمار الأجنبي في مجال البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا.

وعليه فإن تحرير التجارة في مجال حماية حقوق الملكية الفكرية إنما يتم من خلال الأحكام القانونية التي تقررها التشريعات الداخلية لكل بلد عضو في منظمة التجارة العالمية<sup>7</sup>، كما أن تطبيق هذه الاتفاقية (T.R.I.P.S) سيؤثر على التجارة الدولية على النحو التالي:

أ/ سيكون هناك ضبط إنتاج السلع المقلدة والمتاجرة فيها، ومع اتجاه السلطات المختصة في البلاد الأعضاء نحو وضع قوانين العلامات التجارية وحق المؤلف والحقوق المتصلة بها موضع التنفيذ، سيتحول القائمين بعمليات القرصنة والتقليد والتزييف للمنتجات الأجنبية، إلى ممارسة إنتاج هذه المنتجات بالطرق القانونية المعمول بها، وذلك بالحصول على رخص أصحاب الحق في الملكية الفكرية لهذه المنتجات.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

ب/ من شأن الاتفاقية تشجيع المشروعات الأجنبية الكبرى على الدخول في مشروعات مشتركة، وفي بعض الترتيبات التعاونية لنقل المعارف التكنولوجية على أسس تجارية إلى الدول النامية.

جـ/ سيترتب على تطبيق الاتفاقية تشجيع وجذب الاستثمارات الخارجية في مجال البحث والتطوير، حيث سيتحصل أصحابها على عوائد مالية من وراء إبداعاتهم وابتكاراتهم الفكرية في البلد المضيف.

د/ تؤدي الحماية الفعالة لحقوق الملكية الفكرية إلى زيادة عدد براءات الاختراع المسجلة في البلاد النامية.

ومهما يكن من أمر فإن اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة لحقوق الملكية الفكرية وإن كانت على المدى القصير سيترتب عليها بعض الآثار السلبية على الدول النامية، متمثلة في اضطرارها إلى استخدام المنتجات الأصلية الأعلى سعرا مقارنة بالمنتجات المحلية المقلدة نتيجة مصادرتها تطبيقا لأحكام الاتفاقية، إلا أنه على المدى المتوسط والبعيد سيكون أثر هذه الاتفاقية إيجابيا جدا بفضل تنمية العمليات الابتكارية والقدرات الإبداعية في هذه الدول.

### 1-3- آثار تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية على التجارة العالمية:

لقد قامت الدول الصناعية خارج نطاق اتفاقية الجات بتوقيع اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية، واتفاقية برن بسويسرا لحماية الحقوق الأدبية والفنية وكانت كلاهما قليلة الأثر، وفي ضوء هذا وجدت هذه الدول ضالتها حين تم التوقيع على اتفاقية أورغواي، في وضع اتفاق الملكية الفكرية في مجال التجارة والذي يمنع دخول أي منتج مقلد، بل أن المنظمة العالمية للتجارة قد نصت في المادة (61) على بعض العقوبات الجنائية في حالة ضبط المنتج المقلد<sup>8</sup>،

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

وعليه يمكن القول بأن إدراج ملف حقوق الملكية الفكرية ضمن المفاوضات كان بناء على طلب وبإلحاح من طرف الولايات المتحدة الأمريكية التي ارتفعت شكواها من اتساع عمليات السطو والقرصنة للملكية الفكرية خاصة من جانب الشركات الصينية.

وما يستدعي الانتباه في هذا الموضوع هو الأهداف التي توخى الاتفاق تحقيقها والتي تركزت حول تشجيع الابتكارات التقنية وتيسير نقل الثقافة وانتشارها ولم يذكر شيء عن التجارة، ولذا فلا عجب أن ترى الدول النامية - والعربية منها- أن الاتفاق ما هو إلا وسيلة لتحويل المزيد من دخلها نحو الدول المصنعة، من خلال التكلفة المرتفعة لبراءات الاختراع وحقوق الطبع والتأليف وغيرها من خلال احتكار الشركات المتعددة الجنسيات لهذا المجال؛ وسوف يؤدي تطبيق هذه الاتفاقية إلى حرمان المنطقة العربية من حقها في الحصول على المعرفة التكنولوجية، أو حتى إجراء الأبحاث العلمية والمعرفية، وكلها أمور تساهم في تعميق الفجوة التكنولوجية، كون أنهما لن تستطيع دفع ثمن الحصول على هذه الخدمة نتيجة ارتفاع أسعارها، بعد إطلاق يد صاحب البراءة وإعطائه قوة احتكارية مطلقة تنصرف إلى كل أوجه التصنيع والاستغلال التجاري، وتبرز هذه النقطة بشدة فيما يتعلق بقطاع الصناعة الدوائية، حيث لا يغطي الإنتاج المحلي السوق إلا بنسبة لا تزيد عن 43 %، وأن فترة السماح المقدمة من طرف المنظمة (O.M.C) للدول النامية في مجال حقوق الملكية الفكرية تمتد إلى 10 سنوات فقط، وعليه فإن هذه المدة طويلة وممكن أن تقود إلى ارتفاع الأسعار النسبية للأدوية الأساسية، الأمر الذي سيكون له أثر سيء على الصحة العامة في الدول العربية.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

ومن السلبيات البارزة للاتفاقية هي احتكار صاحب البراءة لحقوق استيراد المنتجات بما يقيد حرية استيراد منتج موضع الحماية من أي مصدر آخر، كما يبدو الأثر السلبي واضحا في الاتفاقية من خلال إطلاق يد صاحب الاختراع وتوسيع مفهوم الحماية ليشمل طريقة الإنتاج والمنتج نفسه، الأمر الذي يمنحه حق احتكار مطلق على كافة أوجه التصنيع والاتجار مما سيؤدي إلى تعزيز مكانة الشركات المتعددة الجنسيات ومركزها الاحتكاري، فهي ستحدد أسعار المنتجات وشروط نقل التقنية وتحتكر المعرفة عموما، وذلك على حساب المستهلكين في الدول النامية ومنها العربية، فما الذي ينتظر أن تحققه الدول العربية في مجال إنتاج السلع الصناعية إذا عرفنا أن الدول المتقدمة تمتلك نحو 90% من براءات الاختراع في العالم، 75% منها تعود للولايات المتحدة الأمريكية لوحدها<sup>9</sup>.

مما سبق فإن اتفاقية "trips" بما هي عليه آليات تنفيذها تؤدي إلى خسارة تجارية صافية للدول العربية خاصة في مجال براءات الاختراع لارتفاع تكاليفها وطول مدة حمايتها، وهو ما يعيق تطوير الصناعات المحلية وتنميتها بسبب ضعف مجالات البحث والتطوير و اعتمادها على الدول المتقدمة في هذا المجال.

## 2/ آثار اتفاقيات المنظمة (O.M.C) على صناعة الأدوية في الوطن العربي.

من خلال دراسة المبادئ الأساسية لاتفاقية حقوق الملكية الفكرية يتضح أن صناعة الأدوية قد تكون واحدة من أكثر الصناعات تأثرا بها، وذلك لكون هذه الصناعة ذات خصوصية كبيرة مرتبطة خاصة ببراءة الاختراع، وباعتبار أن الدواء كسلعة يتميز بثلاث خصوصيات رئيسية تجعل منه السلعة الأكثر حرجا اجتماعيا واقتصاديا فيما يتعلق بالانعكاسات المحتملة لتطبيق

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

الاتفاقية، فالخصوصية الأولى تتمثل في أن الدواء سلعة لا يمكن لمن يحتاجها الاستغناء عنها، والثانية أن الدواء سلعة توجد على الدوام منذ عرفها الإنسان وفي تطور مستمر، وأما الخصوصية الثالثة فتتمثل في اعتماد الدواء على الابتكار والبحث العلمي العميق والمتواصل، وهذه السمات تجعل من الدواء سلعة تتمتع بقيمة مضافة عالية وأكثر ربحية مقارنة بغيرها من السلع.

كما أن ما يثيره اتفاق (TRIPS) من قلق وردود فعل بعيدة المدى مرده إلى ذلك الشرط الجديد والذي يقضي بالتسليم بحق أصحاب المعارف الصيدلانية الجديدة في احتكار ثمارها لمدة 20 عاما ويخشى العديد من الخبراء في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء أن يؤدي ذلك إلى زيادة كبيرة في أسعار الأدوية.

## 2-1- واقع صناعة الأدوية في الوطن العربي:

تمتلك بعض الدول العربية صناعات دوائية تنمو بسرعة خاصة في سوريا، الأردن، مصر، السعودية، الإمارات، اليمن، المغرب، تونس والجزائر، وبلغ حجم الإنتاج العربي من الدواء حوالي 3.4 مليار دولار سنة 2001، بينما يبلغ حجم الاستهلاك نحو 7 مليار دولار وهو يعني أنه يتم استيراد أكثر من 50% من الخارج، وتتميز صناعة الأدوية في الدول العربية بالخصائص التالية<sup>10</sup>: أ/ عجزها عن تغطية حجم الاستهلاك المحلي العربي، والذي ظل ثابتا ما بين 44% و 47% إلى غاية سنة 2000، رغم وجود حوالي 230 مصنع للأدوية في الوطن العربي أنشأت كلها بعد سنة 1975.

ب/ محدودية إنتاج المواد الخام محليا والاعتماد على الخارج في توفيرها، حيث يجري استيراد حوالي 90 % من الاحتياجات.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

ج/ أن صناعة الأدوية العربية تنمو أفقياً أكبر مما تنمو رأسياً، أي أنها تنمو من حيث عدد المصانع المتشابهة في القدرة التكنولوجية، ولا يحدث في هذه المصانع تطوراً نوعياً ينقلها إلى قدرات تكنولوجية أعلى وقيم مضافة أكبر.

د/ أن الاهتمام بالبحث والتطوير ضئيل للغاية، بينما تكاد تكون البيانات الخاصة بأنشطة البحث والتطوير معدومة وأن وجدت هذه الأنشطة فهي في شكل رقابة على الجودة.

هـ/ أن الصناعة الدوائية العربية لم تنتبه إلى أهمية الآليات العالمية الجديدة في تنمية وتطوير أعمالها، وذلك مثل التحالفات الاستراتيجية في مجال البحث والتطوير والتسويق.

و/ ندرة أو غياب التوجه نحو استثمار التنوع البيولوجي في الوطن العربي.

والجدول التالي يبين سوق الدواء العربية لسنة 2000.

الدولة	عدد المصانع	حجم الصناعة الوطنية مليون \$	نسبة التغطية بالصناعة الوطنية	حجم السوق (مليون \$)
السعودية	13	313	24%	1.304
مصر	5+40	1026	90%	1.040
العراق	06	86	26%	330
الجزائر	5+12	202	35%	577
المغرب	23	439	85%	516
سوريا	52	319	75%	380
تونس	27	114	42%	273
الإمارات	(1)+1	96	26%	238
الأردن	(2)+23	225	38%	185
اليمن	03	35	15%	230
لبنان	06	33	12%	190
السودان	16	74	50%	148
فلسطين	(1)+5	45	35%	130
ليبيا	1	—	—	243



أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

63	—	—	—	قطر
70	—	—	1+1	عمان
42	—	—	—	البحرين
30	—	—	—	موريتانيا
10	—	—	—	الصومال
10	—	—	—	جيبوتي
<b>6.284</b>	<b>%49.6</b>	<b>3.117</b>	<b>230</b>	<b>الجموع</b>

Source : www.ahram.org.eg/acpss

من خلال الجدول نلاحظ أن حجم استهلاك الدواء في البلدان العربية مجتمعة قدر عام 2000 بنحو 6.284 مليار دولار وهو ما يكفي حوالي 1.5% من حجم السوق العالمي للدواء، كما أن نسبة التغطية للصناعة العربية الدوائية للسوق المحلي لا تتعدى 50%. ومنه يمكن التطرق إلى سلبيات ومعوقات صناعة الأدوية في الوطن العربي والتي يمكن تعدادها في النقاط التالية:<sup>11</sup>

- ❖ شردم الأسواق العربية في وحدات تسويقية إقليمية ضيقة.
- ❖ الصناعة الدوائية العربية صناعة وليدة ولم تخطو خطوات كبيرة.
- ❖ كثرة عدد مصانع الأدوية الصغيرة التي يبلغ متوسط إنتاج المصنع الواحد منها أقل من 13 مليون دولار سنويا، بينما نجد الشركات العالمية تندمج لتصل مبيعاتها إلى مليارات الدولارات.
- ❖ التنافس الشديد بين المصانع العربية سواء في أسواقها القطرية أو الخارجية، إضافة إلى المنافسة الشديدة التي تتلقاها من الشركات العالمية.
- ❖ اعتماد هذه الصناعة على المواد الخام من الخارج حيث تصل إلى 90%.
- ❖ عدم وجود مراكز عربية متخصصة في البحث والتطوير في المجال الصيدلي.

2-2- آثار تطبيق اتفاقية "TRIPS" على صناعة الأدوية العربية.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

إن صناعة الأدوية باعتبارها تقوم على الأبحاث العلمية وأن اتفاقية حقوق الملكية الفكرية تختص بالنسبة للدواء بالتعامل مع براءات الاختراع المتولدة عن أنشطة البحث والتطوير الدوائي، يمكن تقديم الانعكاسات السلبية لهذه الاتفاقية على صناعة الأدوية في الوطن العربي في النقاط التالية:

### 1. كثرة براءات الاختراع لحماية نفس الدواء: حيث تقوم مختبرات

الأبحاث والشركات العالمية بتقديم عدد كبير من براءات الاختراع لحماية نفس المادة الفعالة بهدف منع الآخرين من التصنيع أو الاستفادة منها، في حين يقوم المصنع المبتكر باستغلال واحدة أو اثنين فقط منها. ولا يقف الأمر عند هذا الحد فحسب فقد ألزمت الاتفاقية الشركات أو المختبرات الأخرى بتقديم الدليل والحجة على أنه لم يستعمل نفس أسلوب الإنتاج المحمي ببراءة الاختراع.

وهذا ما يجعل منتجي الأدوية الجنيصة في موقف ضعيف، إضافة إلى الحماية براءات الاختراع المتعلقة بتشييد المادة الفعالة، حيث يتم استصدار براءات اختراع أخرى تخص العمليات التشكيلية والشكل الصيدلاني (أقراص، أمبولات) إضافة إلى قيام الشركات بإضافة بعض المواد الفعالة أو الإستطبابات بهدف تمديد فترة الحماية واحتكار السوق، ونتيجة لذلك يحصل تراكم للعشرات أو المئات من براءات الاختراع بدون إلزام قانوني لاستعمالها مما يؤدي إلى تمديد فترة الاحتكار لصالح مالك براءة الاختراع.

### 2. تمديد فترة الحماية: بفعل التطور العلمي والتكنولوجي في مجال صناعة

الأدوية فإنه يجري تقصير مستمر لدورة حياة المنتجات، ومعنى أن تضع الاتفاقية فترة لحماية براءات الاختراع كحد أدنى قدره (20) عاما يعد

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

أمرا غير منطقيًا، حيث تنتهي دورة حياة المنتج قبل مرور العشرين عاما حسب نوع المنتج، وبالتالي يكون هناك تمديد للحماية بدون مبرر وهو ما يؤدي إلى تأخر فترة الاستفادة العامة للبلدان النامية، في حين تشجع الشركات العالمية صاحبة البراءة من ريع المعارف العلمية والتكنولوجية أكثر مما تستحق كمقابل لتغطية تكاليف البحث.

### 3. احتكار براءات على مكتشفات في جسم الإنسان: طبقا للاتفاقية

فإنه تمنح براءات بخصوص التتابعات الجينية المسئولة عن التغيرات المرضية في جسم الإنسان، وأن البراءة الممنوحة لا تمثل مجرد اعتراف يسبق المعرفة العلمية بقدر ما تمثل فرصة لاحتكار أمر ما يتصل بمرض يمكن أن يحدث لأي إنسان في أي مكان على الكرة الأرضية، ولكون هذه البراءة تتعلق بمعرفة يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف أدوية جديدة فمن شأن احتكار هذه المعرفة أن يرتبط بتوجهات وتحالفات ومصالح محتكري البراءات.

### 4. الحماية الإدارية للمعلومات برخصة تسويق الدواء المبتكر: تتطلب

اتفاقية (TRIPS) من الدول الأعضاء القيام بحماية المعلومات غير المشاعة والناجمة بالخصوص عن الدراسات والتجارب التي يتطلب الحصول عليها مجهودا كبيرا، وبناءا عليه تختلف قوانين الدول في تحديد المدة الزمنية التي يجب عليها مراعاتها قبل السماح لشركات الأدوية الجينية استخدام هذه المعلومات، وتقديم ملف تسجيل الدواء الجيني بعد انتهاء فترة البراءة، فتجد على سبيل المثال أن القانون الأوروبي لا يتيح للشركات المنتجة للأدوية الجينية استغلال هذه المعلومات قبل

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

مضي 6 إلى 10 سنوات من إيداعها، وفي المقابل نجد أن الولايات المتحدة تحدد 5 سنوات كمدة حماية للأدوية الجديدة، و3 سنوات كمدة حماية للمعلومات والدراسات الطبية للأدوية القديمة، ولا يسمح للشركات المنتجة للأدوية الجنيسة استغلال هذه المعلومات في ترويج أدويتها.

إن الدول العربية الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة متخوفة جدا من تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية على الصناعة الدوائية، وذلك كونها ستؤدي إلى:

❖ ارتفاع أسعار المنتجات الدوائية: حيث أكدت دراسة لمركز دعم واتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري (مصر عضو بالمنظمة العالمية للتجارة) أن أسعار الأدوية سترتفع بنسب عالية تزيد على ثلاث أضعاف، وهو ما سيؤثر سلبا على الصحة العامة وقدرة السكان على الحصول على الأدوية الأساسية، حيث يستهلك الدواء في مصر 16% من ميزانية الأسرة.<sup>12</sup>

❖ تراجع الإنتاج الدوائي: بسبب براءات الاختراع التي ستبقى حكرا على أصحابها فقط ولمدة طويلة، إضافة إلى نمو الشركات المتعددة الجنسيات للأسواق العربية بإنتاجها من الأدوية القديمة التي كانت تنتجها شركات محلية بتراخيص منها في الماضي.

❖ التضيق على المصنعين وعلى المستوردين والموزعين ومستودعات الأدوية والمستخدمين للسلعة الدوائية من حيث اضطرارهم للتعامل مع صاحب براءة الاختراع أو المستغل لهذه البراءة بشكل مباشر وضرورة

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

معرفتهم بالطريقة الإنتاجية المتبعة في التصنيع وبالتالي حجم مصادر التوريد الدوائي وتقييدها.

❖ تضيق فرص البحث والتطوير والاجتهاد أو استحداث طرق تصنيعية جديدة لمنتجات نهائية تتمتع ببراءة اختراع سارية المفعول، ويمتد هذا التضيق للمدة المقدمة لبراءات الاختراع حيث لا يسمح بصنع نفس المنتج باستحداث طرق جديدة لمدة (20) عاما.

❖ سيحدث هناك زيادة في مستوى الواردات مقارنة بما كانت عليه في السابق وبالمقابل تراجع في صادرات الأدوية الموجودة.

#### خاتمة:

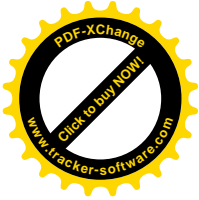
من خلال ما سبق نلاحظ بأن اتفاقية حقوق الملكية الفكرية في إطار المنظمة العالمية للتجارة والتي انتهت فترة السماح فيها بالنسبة للبلدان النامية مع نهاية سنة 2005، تعتبر حقيقة بمثابة الحاجز المنيع في وجه الصناعة الدوائية في الدول العربية، حيث يأتي خطر تطبيق الاتفاقية من إمكانية سيطرة وتحكم مراكز الأبحاث العالمية في المستحضرات الطبية والمواد الخام، على اعتبار أن الصناعة العربية في هذا المجال لا تزال فتية وهي في مرحلة التطوير والتقليد. كما أن إدخال منتج جديد له حق الحماية من المتوقع أن يكون سعره مرتفعا على ما كان عليه، لأن للشركة المنتجة الحق بأن تسترد ما دفعته في بحوثها واستثماراتها، ولما كانت جل براءات الاختراع تحدث في الدول المتقدمة (80 %)، فقد بات من المتوقع ارتفاع تكلفة الحصول على هذه البراءات في المستقبل ومن ثم ارتفاع تكلفة إنتاج الدواء وبالتالي أسعار الاستهلاك.

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

ومن هنا يتضح أن اتفاقية (TRIPS) قد فرضت على الدول النامية والعربية في مجال صناعة الأدوية حربا غير عادلة وغير متكافئة، وعملت بذلك على منعها من امتلاك تكنولوجيا متكافئة، وهي البلدان الأكثر تضررا من الأمراض الفتاكة والقاتلة ذات التكلفة المرتفعة، والتي لا يقوى المواطن على دفع ثمنها في الظروف العادية نظرا لانخفاض الدخل وتدني القدرة الشرائية، خاصة بعد انتهاج الدول العربية لسياسات الانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسعار وتحرير التجارة الخارجية وفتح الأبواب أمام منافسة السلع الأجنبية.

### الهوامش والمراجع:

- 1/ عادل عبد العزيز السني: سياسات التجارة الخارجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 316.
- 2/ من أشهر الاتفاقيات الدولية المتوصل إليها في مجال حقوق الملكية الفكرية نجد:  
أ/ اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية في 20 مارس 1883.  
ب/ اتفاقية برن (Berne) لحماية الأعمال الأدبية والفنية في 9 سبتمبر 1886.  
جـ/ اتفاقية روما لحماية المؤدين والمنتجين للفنوغرافيا وهيئات الإذاعة، 1961.  
د/ معاهدة واشنطن الخاصة بالدوائر المتكاملة، عام 1979.  
هـ/ اتفاقية حماية حقوق مستتبي الأصناف النباتية الجديدة (UPOV) لعام 1961.  
ويشرف على تنفيذها الاتحاد الدولي لحماية الأصناف النباتية الجديدة، وعدلت عام 1991، ودخلت حيز النفاذ في عام 1998.
- 3/ أسامة المجدوب: الجات ومصر والبلدان العربية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997، ص 151
- 4/ (TRIPS) هي الحروف الأولى لاتفاقية حقوق الملكية الفكرية باللغة الإنجليزية والتي تعني: -  
Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights -
- 5/ Marie claude Esposito & Martine Aguelos : Mondialisation et domination economique-la demarche Anglosaxone- éd Economica, paris, 1997,p121.
- 6/ Rapport de l'OMC : Un commerce ouvert sur l'avenir, 2eme éd, Jenève, 1998 ,p/p 32,36.



أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....د.علي عبدالله

---

- 7/ عادل عبد العزيز السني: مرجع سابق الذكر، ص361.
- 8/ أحمد عبد الخالق وأحمد بديع بليح: تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص.39
- 9/ عبد الواحد العفوري: مرجع سابق الذكر، ص.144
- 10/ لمزيد من الإطلاع , أنظر الموقع الإلكتروني :  
[www.mowaten.org/economy/07-05/2001.htm](http://www.mowaten.org/economy/07-05/2001.htm)
- 11/ لمزيد من الإطلاع حول الموضوع انظر: عصام البغدادي، الأمن الدوائي العربي، على الموقع الإلكتروني:
- [Geocities.com/ISAM\\_Baghdadi\\_2002/index.html](http://Geocities.com/ISAM_Baghdadi_2002/index.html). [www.uk](http://www.uk).
- 12/ عبد الله عبد المجيد: أنفاقية تريبس وأسعار الأدوية, مجلة العربي، الطبعة الإلكترونية، العدد 924، القاهرة في 20/11/2005، أو العنوان التالي:  
- [www.al-araby.Com/articles/924/040829-12-924-inv.04.htm](http://www.al-araby.Com/articles/924/040829-12-924-inv.04.htm).