

دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط الابتكار في المؤسسة: دراسة حالة مجموعة سوناطراك

أ. رجال سلاف

جامعة بسكرة- الجزائر

الملخص

إن الميزة التنافسية ليست دائمة، إذ أن الاعتقاد باستدامة الميزة خطأ، ففي بعض الحالات، فإنها تدوم لبعض الوقت أو بعض السنوات من السير الحسن، ففي الصناعات التي تكون فيها الميزة التنافسية قصيرة المدى، فإن الابتكار متكرر وبالتالي يصبح حينها قاعدة لمثل تلك الصناعات، وفي هذا الإطار سنأخذ مجموعة سوناطراك كدراسة حالة.

وفي هذا البحث سيتم التعرض إلى نقطتين أساسيتين:

- ❖ دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط الابتكار في المؤسسة،
- ❖ أنماط الابتكار المتبناة من قبل مجموعة سوناطراك باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي .

وبهدف التوصل إلى ذلك، فإننا نحاول الإجابة على الفرضيات التالية التي تتعلق بالإشكاليات الأولية: لتحليل عوامل النجاح الأساسية، وتحليل الاستراتيجيات العامة وسلسلة القيمة دور في تحديد نمط الابتكار في مجموعة سوناطراك.

الكلمات المفتاحية: أدوات التحليل الاستراتيجي، أنماط الابتكار، مجموعة سوناطراك.

Résumé

L'avantage concurrentiel n'est pas durable, loin s'en faut. Dans certains cas, il dure même très peu de temps, quelques années tout au mieux. Dans les industries où l'avantage concurrentiel est de courte durée, l'innovation répétée devient alors la règle, dans ce cadre on doit prendre le groupe pétrolier SONATRACH comme cas d'application.

Cette recherche présente les deux sujets principaux:

- Le rôle des outils d'analyse stratégique pour déterminer le type d'innovation dans l'entreprise ;
- Les types d'innovation adoptés par le groupe SONATRACH, en utilisant les outils d'analyse stratégique.

Pour ce faire, nous essayons de répondre aux hypothèses suivantes: l'analyse des facteurs clés de succès, l'analyse des stratégies génériques et de la chaîne de valeur jouent un rôle principale pour déterminer le type d'innovation dans le groupe SONATRACH.

Mots clés : Les outils d'analyse stratégique, types d'innovation, groupe SONATRACH.

مقدمة:

توجد العديد من المقاربات لفهم الابتكار، وهي تقدم لنا نطاقا واسعا من الرؤى ووجهات النظر الثرية، فتتوزع الزوايا التحليلية المختلفة المستخدمة تعتمد على قضايا الابتكار التي تجري دراستها، فيحلل البعض مدى الابتكار وطبيعته (منتجات، عمليات، تنظيمي)، وإن كان أي تغيير إضافيا أو قطيعة (مع أو بدون عوامل النجاح الأساسية)، أو حسب موضوع الابتكار (الحفاظ على قواعد اللعبة السارية أو تعديلها) إلى تحسيني، بنائي، جذري؛ فلا توجد نظرية واحدة وموحدة للابتكار، وما يوجد لا يعد سوى تفسيرات جزئية، فقد ظهرت مجموعة من الرؤى تختلف في تناولها للابتكار. إن التحدي الذي يواجه تلك الرؤى في فهم الابتكار وتصنيفاته، هو أنها لا بد أن تشرح ظاهرة تجريبية تأخذ مظاهر متعددة، يحيطها التعقيد، الديناميكية وعدم اليقين، وهي خصائص معقدة عادة، تنتج عن مساهمة العديد من الأدوات الإستراتيجية ذات المفاهيم المتباينة أحيانا في تصنيف الابتكار. وانطلاقا من الأهمية التي تحتلها مجموعة سونطراك في الاقتصاد الوطني، وسعيا لتوضيح أنماط الابتكار المتبناة في المؤسسة ومدى مساهمتها في تنافسية المجموعة. واستنادا على ما سبق، يمكن صياغة إشكالية هذا البحث على النحو التالي: هل هناك دور لأدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط الابتكار لدى مجموعة سونطراك؟

للإجابة على هذه الإشكالية نقترح الفرضيات التالية:

- هناك دور لتحليل العوامل الأساسية للنجاح في تحديد نمط الابتكار لدى مجموعة سونطراك
- هناك دور للاستراتيجيات العامة في تحديد نمط الابتكار لدى مجموعة سونطراك.
- هناك دور لتحليل سلسلة القيمة في تحديد نمط الابتكار لدى مجموعة سونطراك.

أهداف البحث:

- عرض نظري لأهم المفاهيم المتعلقة بأدوات التحليل الاستراتيجي؛
- عرض لأهم أنماط الابتكار بالاستناد إلى أدوات التحليل الاستراتيجي؛
- تحديد أنماط الابتكار المتبناة في مجموعة سونطراك باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي.

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: البيانات والتقارير المالية للفترة من 2007-2015

- الحدود المكانية: مجموعة سونطراك

- **منهج وأسلوب البحث:** لمعالجة موضوع البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الوضعي، وأسلوب دراسة الحالة.

- **أداة الدراسة:** تحليل المحتوى والتحليل الإحصائي للتقارير السنوية لمجموعة سوناطراك بين 2007 و 2012 ومجلة الطاقة للجزائر العدد الثالث الصادرة في مارس 2015، وتقرير الوكالة الدولية للطاقة.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: الابتكار هو إدارة كل الأنشطة الداخلة في سيرورة توليد الفكرة وتطوير التكنولوجيا والتصنيع والتسويق لمنتج جديد (أو محسن). ويمكن تعريف الابتكار "بأنه تلك العملية أو النسق الذي يسمح بتحويل الفرصة إلى أفكار جديدة وجعلها قابلة للتحقيق، ضمن مقياس واسع".

المتغير المستقل: أدوات التحليل الاستراتيجي: هي المصفوفات والأدوات التحليلية الإستراتيجية المستخدمة، والتي تهدف إلى المساعدة على التفكير الاستراتيجي، وتمثيل وضع مؤسسة ما واتخاذ القرار الأنسب".

I- دور التحليل وفق العوامل الأساسية للنجاح في تحديد نمط الابتكار

1- مفهوم العوامل الأساسية للنجاح: العوامل الأساسية للنجاح (FCS) هي تلك الموارد والمهارات والصفات للمنظمات في الصناعة، التي لا غنى عنها لتحقيق النجاح في السوق، فهي مشتركة بين جميع المنظمات الرئيسية في الصناعة. ما يفهم من الصناعة، هو مجموع الأنشطة التي تدور حول إنتاج السلع المصنعة، إذ يمكن للمؤسسة أن تتواجد في العديد من نشاطات الصناعة، أو العكس بالتخصص حول نشاط خاص؛ لكن المؤسسة لا تقوم بالاختيار بين الحالتين فقط بالرجوع إلى العوامل الأساسية للنجاح، لكن بالرجوع إلى التطبيقات والممارسات التي يطورها شيئا فشيئا مجموع الفاعلين الحاليين، ويقومون بتأسيسها (Lynch؛ 2006، ص 391-393). تتميز العوامل الأساسية للنجاح بالخصائص التالية:

- العوامل الرئيسية للنجاح FCS لا تسهم في التمايز بين المنظمات في الصناعة؛
- يمكن استخدامها لتحديد عناصر البيئة الجذيرة بالاستكشاف؛
- يتم تطوير العوامل الأساسية للنجاح من خلال دراسة الموارد المستخدمة والطريقة التي تعمل بها في الصناعة، ولذا فإنها تحتاج إلى تطوير انطلاقا من تحليل موارد المنظمة.

2- مساهمة العوامل الأساسية للنجاح في استمرارية المؤسسة

إن العوامل الأساسية للنجاح لن تبقى مستمرة، ثابتة، لا تتغير عبر الزمن، مثلما هو الحال بالنسبة للصناعة فإن العوامل الأساسية للنجاح تتبع دورة حياة: إذ نميز عموماً بين FCS ناشئة عند جزء من الصناعة، والتي تسيطر عليها بعض المؤسسات الحاكمة التي تسعى فيما بعد لفرضها كقواعد جديدة (Smith، Lee، Grimm، 2006، ص 185)؛ لكن العوامل الأساسية للنجاح الناشئة تتعارض في الغالب مع العوامل الناضجة.

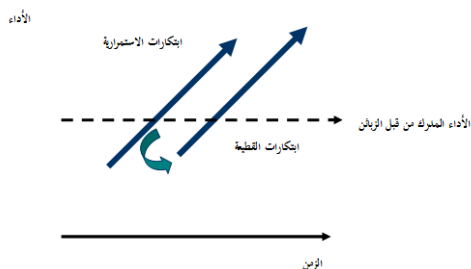
3 - تحديد نمط الابتكار بواسطة العوامل الأساسية للنجاح FCS

فيما سبق رأينا بأن المؤسسة تنشط في صناعة ما، وتتخصص في أحد أو العديد من الأنشطة التي تشكلها، هذه الأنشطة تكون أرضية للعب، حيث تهتم بالقواعد سارية المفعول في هذه الأرضيات، والحالة هذه بالنسبة للعوامل الأساسية للنجاح التي يجب أن تتحكم بها المؤسسة من أجل أن تقدر على المشاركة في الأرضية التي قامت باختيارها (Lynch، 2006، ص 92-93). بالإضافة إلى أنه وبفضل تعريف FCS، فإن المؤسسة تحدد غايتها من الابتكار الذي تسعى للقيام به: فالابتكار يتم داخل قواعد اللعبة للنشاط الاستراتيجي، كما يقودنا إلى تحديد مناطق الظل من أجل خلق قواعد جديدة، وعوامل أساسية للنجاح جديدة، وترتيب قواعد اللعبة للسوق، وذلك بخلق عوامل نجاح أساسية ناشئة. وعليه كيف تتمكن المؤسسة من اكتشاف مناطق الظل les zones d'ombres بهدف القيام بابتكار؟ يكون الرد على هذا التساؤل بالمقارنة بين موارد المؤسسة وعوامل النجاح الأساسية التي تسمح بمعرفة "مناطق الظل"؛ ويمكن أن تعتمد المؤسسة في ذلك على إستراتيجيتين: إما أن تحترم القواعد القائمة في الصناعة، وإما أن تبحث عن كسر هذه القواعد بخلق أخرى، وهنا نكون أمام نمطين للابتكار هما: "ابتكار القطيعة، يتعلق بابتكار منتج أو نسق يكسر ويهدم قواعد اللعبة التنافسية والمعايير سارية المفعول"، ويتعلق موضوع القطيعة بمستويين تتم ملاحظتهما كلاسيكياً: المستوى الأول: هو قطيعة مع ما تعود الزبائن أو المستعملين استهلاكه، وذلك بتقديم نماذج أعمال جديدة،

المستوى الثاني: الذي يخص ابتكار القطيعة، والذي يركز على: التكنولوجيا، بمعنى اكتشاف علمي "يهدم أي ثنائية تكون التكنولوجيا طرفها الآخر، ويوفر قواعد لنمط جديد من التنافس" (Kassiech et al، 2002)؛ بشكل آخر فإن كل ابتكارات القطيعة تكسر قواعد

اللعبة، أو تغييرها وتقوم بتعديلها بعمق، كما تعدل أيضا أنماط التنافس. تجدر الإشارة إلى أن مفهوم ابتكار القطيعة تم تنظيره من قبل العديد من الباحثين، إلا أن النظرية المعروفة أكثر والمنتشرة هي تلك التي قام بتأسيسها Christensen، حيث قام بنشر خلاصة أبحاثه في Harvard Business School سنة 1997 في كتابه الشهير الموسوم بـ « le Dilemme de L’Innovation » ليجيب على التساؤل التالي: " لماذا تفقد المؤسسات الكبرى التي تحترم قواعد اللعبة صناعتها وتموت؟ فسبب الموت بسيط حسب المؤلف: إذ أن تلك المؤسسات لا تقترح سوى ابتكارات استمرارية (Sustaining innovation) دون أن تتشغل بالفاعلين الآخرين، الذين ينتمون أو لا ينتمون لصناعاتها (Christensen؛ 1997)؛ فالمؤسسة التي تركز على مجال نشاطها الرئيسي، وتبحث عن الريادة فيه لمدة طويلة؛ فإنها تهتم فقط بذلك النشاط، وتقوم بتطوير عروض جديدة، دون الاهتمام بتطورات عروض منافسيها، وبالتكنولوجيات الجديدة المطورة من قبل المنافسين أو من قبل الفاعلين في مجالات نشاط ملحقة؛ فهؤلاء الفاعلين يقومون باقتراح عروض أكثر فعالية، تعد مصادر لاستخدامات جديدة، وبمجرد أن تعمم هذه الأخيرة، فإنها تعدل شيئا فشيئا قواعد اللعبة في الصناعة (Christensen، Overdorf، 2003، ص 130-132). في غضون ذلك، فإن المؤسسات الرائدة تراجع منظورها اتجاه القطيعة التكنولوجية، لكن حينها يكون الأوان قد فات، لأن السوق يكون قد تبنى هذه الأخيرة، فتعجز المؤسسة عن استدراك تأخرها كما تفقد إلى الموارد الضرورية لذلك، فتفقد المؤسسة المبيعات، ثم حصص السوق، وقيادتها للسوق، شيئا فشيئا لتموت لاحقا، وهذا ما حصل فعلا لشركتي نوكيا وبلاك بيري اللتين ضعيتا فرص النجاح باحترام العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة وإهمال تحركات منافسيهما الأقوياء كآبل وسامسونغ.

الشكل: ابتكار القطيعة وفق Christensen



Source: Le Loarne Séverine, Blanco Sylvie ; « Management de l'innovation », Pearson Education France, 2009, p19.

أما ابتكارات الاستمرارية فتتميز باحترام قواعد اللعبة المعمول بها في الصناعة، دون أن تختصم بسببها المؤسسات، على خلاف ابتكارات القطيعة، فالتجديد بالنسبة للمؤسسة ضعيف نسبياً، عن ذلك الحاصل في الصناعة عموماً، والمتمثل في تحسين منتج دون إدراج تعديلات كبرى(Overdorf، Christensen، 2003، ص 140- 142).

II- دور الاستراتيجيات العامة لبورتر في تحديد نمط الابتكار

1- الاستراتيجيات العامة لبورتر

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، حيث تهدف من خلالها إلى الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وبناءاً على ذلك توجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (2): الاستراتيجيات العامة لبورتر



المصدر: عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 232

أ_ إستراتيجية قيادة التكلفة :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعين تماماً للسعر. تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

- ما يتعلق بالمشتريين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- ما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ب- إستراتيجية التمييز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول: التمييز على أساس التفوق التقني؛ الجودة؛ تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛ تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف جهود البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيراً مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- جهود بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج؛

- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج؛
 - نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
 - تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.
- وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، لكن يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه.

2- تحديد نمط الابتكار بواسطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة

إن غاية الابتكار هي السماح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها، والذي يتحدد بكيفيتين: عن طريق التكلفة وعن طريق خلق القيمة، يركز التمييز عن طريق التكاليف على تبني نفس المقاربة الخاصة بمنافسيها المباشرين بمستوى أقل أو أكثر، وذلك لاقتراح عرض مماثل لكن بتكلفة أقل (Frery، Whittington، Scholes، Johnson؛ 2008).

أما التمييز عن طريق خلق القيمة يتعلق بقدرة المؤسسة على اقتراح شيء ما أكثر من منافسيها، أو شيء مختلف عنهم، الذي يساهم في إعطاء قيمة للعرض المطروح في السوق. إن قيام المؤسسة بإتباع إستراتيجية التمييز بالتكاليف أو عن طريق طبيعة ما تعرضه في إطار نشاطها، فإنها تقوم في نفس الوقت بالابتكار بكيفيات مختلفة: ابتكار منتجات أو خدمات (ما يقدم إلى السوق) أو ابتكار أنساق (ما يحدث داخل المؤسسة).

فابتكار المنتج أو الخدمة يفهم من خلال تسميته، إذ يرجع إلى تطوير منتج أو/ خدمة جديدة في السوق، أما ابتكار الأنساق فيتميز بخلق سيرورة جديدة من أجل الحصول على نتيجة أفضل، فمفهوم النسق يؤخذ بالمعنى الواسع للمصطلح (Richards، Starkey، Dobson؛ 2004، ص 159-160)، والمثال الأكثر رمزا هو التنظيم العلمي للعمل المقترح من طرف Taylor لإنتاج منتجات بكمية كبيرة، بسرعة أكبر، وعند مستو منخفض للتكلفة.

في الواقع، يصعب التمييز بين ابتكار المنتجات / الخدمات أو ابتكار الأنساق؛ كون ابتكار المنتجات يصاحب دوما ابتكار أنساق؛ فالغاية من هذا التصنيف لا توجد فقط في التفرقة بين

دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط الابتكار في المؤسسة: دراسة حالة مجموعة سوناطراك

الابتكارات بحصر معنى الكلمة، لكن في التساؤل الذي تثيره: "لمن سيكون الابتكار مفهوما ؟ هل بالنسبة للمؤسسة، أو المستعملين، أو السوق إجمالاً؟" (Mauborgne, Kim؛ 2003، ص 15-

17). الشكل التالي يلخص مختلف أنماط الابتكار (المنتج/ النسق)

الشكل رقم (3): أنماط ابتكار المنتجات والأنساق

الابتكار المرتبطة بـ السوق	ابتكار منتج/ خدمة دون ابتكار نسق البحث عن التمييز في المدى القصير	ابتكار منتج/ خدمة مع ابتكار نسق البحث عن التمييز
	ابتكار النسق مع التقليل أو عدم وجود تعديل منتج/ خدمة البحث عن تقليص التكاليف	ابتكار النسق البحث عن تقليص التكاليف

الابتكار لأجل المؤسسة

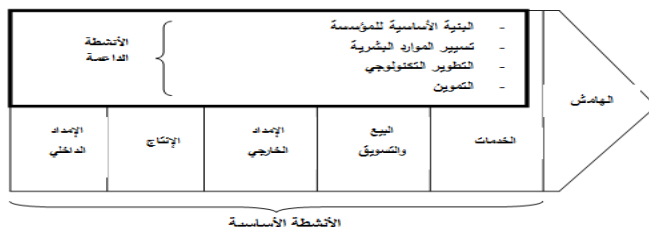
Source : Le Loarne Séverine, Op.Cit , p23.

III- دور سلسلة القيمة في تحديد نمط الابتكار

1- مفهوم سلسلة القيمة

في هذا المجال فقد اقترح "M. Porter" نموذج "سلسلة القيمة – La Chaîne de valeur" لتحليل البيئة الداخلية؛ حيث يرى أن نشاط المؤسسة يمكن تحليله بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة، فهذا الأسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الأساسية في المؤسسة، بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، لكن هذا التحليل يبقى غير مكتمل إذا كان مقتصرًا على المؤسسة فقط؛ فكما أن لهذه الأخيرة سلسلتها من القيمة، فإن هذه السلسلة ترتبط من جهة بسلسلة الموردين، ومن جهة أخرى بتلك الخاصة بالعملاء، وينتج عن هذا ارتباط الميزة التنافسية للمؤسسة بامتداداتها الأمامية والخلفية؛ أي بسلسلة القيمة للموردين (امتداد خلفي)، وبذلك الخاصة بالعملاء (امتداد أمامي)، ويميز نموذج سلسلة القيمة بين نوعين من الأنشطة داخل المؤسسة.

الشكل رقم (4): سلسلة القيمة لـ Porter



Source : Stratégor, 4^{ème} édition, Dunod, Paris , 2005, p82.

فحسب النموذج أعلاه، فقد قسم "بورتر" أنشطة المؤسسة إلى قسمين:

- أ- **الأنشطة الأساسية:** وهي تلك التي تعطي للعميل منفعة مباشرة، فهي قادرة في حد ذاتها على خلق قيمة يراها العميل ذات منفعة له، وتتمثل هذه الأنشطة في الآتي:
- الامدادات الداخلية: وتتضمن عمليات النقل، الاستلام، التخزين، ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للعملية الإنتاجية؛
- العمليات: وتتضمن كل الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات (المواد الأولية...الخ) إلى مخرجات وتشمل أنشطة: التصميم، التجميع، التعبئة والتغليف...الخ.
- الامدادات الخارجية: وتضم تلك الأنشطة ذات العلاقة بالنقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات؛

- التسويق والمبيعات: وتتعلق بكل أنشطة إدارة التسويق؛
- الخدمات: وتشمل تلك الأنشطة المتعلقة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى رضا الزبون، وتضم خاصة أنشطة الإصلاح، الصيانة، توفير قطع الغيار وتقديم الاستشارة الفنية...الخ.

- ب- **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وهي تلك التي ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظر العملاء، ولكنها ضرورية بالنسبة للأنشطة الأساسية، وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:
- البنية الأساسية للمؤسسة: وتتضمن الأنشطة المتعلقة بالشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة...الخ؛

- تسيير الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار، التدريب، التوظيف والترقية، وهي تتعلق بكل الوظائف في المؤسسة وقد تمثل عامل قوة أو ضعف؛
- التطوير التكنولوجي: الذي يهدف إلى تحسين أداء أنشطة المؤسسة وتحسين المنتج...الخ؛
- التمويل: الذي تختص بالحصول على المدخلات من مواد أولية وتجهيزات ويد عاملة.

2- الترابط بين المؤسسة وسلسلة قيمتها

- أ- **ترابط الفاعلين في سلسلة القيمة:** يمكن أن تعرف سلسلة القيمة الخارجية كما يلي: "مجموع مراحل الإنتاج التي تقود المواد الأولية إلى إشباع الحاجات النهائية للمستهلك، وأن الحاجة النهائية تتمثل في منتج مادي أو في خدمة" (Valla J.-P ، R Salle ، D Michel ، 2000).

في الأصل، كل مرحلة من مراحل الإنتاج توافق مؤسسة ما؛ نتيجة لذلك لا توجد فعليا مؤسسة متخصصة في مرحلة من الإنتاج، ويمكن شرح ذلك من خلال حركتين تشرحان هذه الظاهرة: من جهة، سلسلة القيمة تحوي درجة من التداخل بين المؤسسة التي تقع خلف السلسلة مع تلك الموجودة وراء السلسلة. من جهة أخرى، فإن سلسلة القيمة تتكون من مؤسسات تقرر أخرجة وظائفها لأسباب تتعلق بالتكلفة أساسا (Whittington، Scholes، Johnson؛ 2005، ص 136-140).

ب- سلسلة القيمة الخارجية ودرجة نضج الصناعة: تستغل المؤسسة التي تنشأ سلسلة قيمة خارجية العديد من مراحل الإنتاج عموما، فتطور مهمات المؤسسة في سلسلة القيمة الخارجية يرتفع حسب درجة النضج في هذه السلسلة، التي ترتبط بدورة حياة الصناعة (Porter؛ 1982). ففي الصناعات السائرة في طريق الإنشاء لا توجد سلسلة القيمة الخارجية؛ حيث تتكفل المؤسسة بأغلب مراحل الإنتاج، ومع تطور الصناعة تتطور المؤسسة، ويتطور بذلك ظهور منافسين مباشرين، من ثم تتفكك المؤسسة جزئيا وتعهد ببعض مراحل الإنتاج لشركائها الخارجيين الخلفيين أو الأماميين، لتقوم فيما بعد بالتمركز حول المهنة الأصلية (Campbell، Houston، Stonehouse؛ 2002، ص 43-45)، باحثة عن التمييز بالتكلفة أو الاختلاف ساحبة كل شريك معها ضمن انشغال الابتكار.

ج- سلسلة القيمة الخارجية وسلسلة القيمة الداخلية: تكامل وتفكك سلسلة القيمة يرجعان إلى استدخال أو أخرجة وظائف المؤسسة، وبالتالي تكوين سلسلة القيمة الداخلية (Porter؛ 1982). الأكيد أنه ضمن هذا النموذج، فإن بعض الوظائف يمكن أن تظهر بطريقة بسيطة أو أيضا مفردة، لكن بعضها الآخر لا نلاحظه في هذا النموذج مثل وظائف التسويق وتصنيف البضاعة على سبيل المثال (Grath، Gunther، Macmillan؛ 2003، ص 162-164). غير أن الغاية من فهم مكون سلسلة القيمة الداخلية تكمن في تحديد الموارد التي تمتلكها المؤسسة فعلا، وتنظيم هذه الموارد، وأيضا في تحديد المهارات التي يمكن أن تستخدمها.

3- تحديد نمط الابتكار وفق سلسلة القيمة

يرتكز المنهج الآخر للابتكار، بالنظر إليه وفقا لـ "الكثافة" والأثر الذي قد يترتب على سلسلة القيمة الخارجية وينقسم إلى: الابتكار التحسيني (الإضافي)، الابتكار الجذري والابتكار

البنائي. المستوى الأول لكثافة الابتكار هو المستوى الضعيف، والمتمثل في ابتكار التحسين، الذي يركز حول تثمين ما يوجد حالياً دون أن نكون سببا فيه، والذي يتعلق أيضا بتعديل التصميم، أو إضافة وظيفة جزئية كالبرمجة عن بعد لأي منتج. نتيجة لذلك، فإن ابتكار التحسين لا يضع أبدا مفهوما للمنتج أو الخدمة: فإضافة خدمة البرمجة لا تعدل أبدا الصورة التي ارتسمت في السوق لهذا المنتج؛ إذ أنه لا يغير أبدا طريقة الشراء واستخدام هذا المنتج (Blanco, Le Loarne, 2009، ص 26). وعليه، فإن ابتكار التحسين لا يعدل مطلقا قواعد اللعبة والتداخل بين الفاعلين في النشاط المعني؛ ضمن هذا السياق فإن ابتكار التحسين مماثل لابتكار الاستمرارية (Kenyon, Mathur, 2001، ص 125، ص 149). يختلف الأمر بالنسبة للابتكار الجذري، إذ يفرض قطيعة مع ما هو موجود (Blanco, Le Loarne, 2009، ص 26)، فالابتكار الجذري ينشأ عن طريق تكنولوجيا جديدة، فضلا عن ذلك فإنه يصاحب تغير الفاعلين المسيطرين أو بروز فاعلين جدد ضمن سلسلة القيمة الحالية (Mathur, Kenyon, 2001: ص 161).

أخيرا فإن الابتكار البنائي ليس إقحام تام لما هو موجود، لكن بالأحرى إعادة تنسيقه، "فالجدد" ضمن هذا الابتكار يتمثل في الكيفية التي نحصل بها على هذه الخدمة. ضمن هذا السياق فإن الابتكار البنائي يتمثل مع ابتكار الأنساق (Blanco, Loarne, 2009، ص 26).

الغاية من هذا التصنيف للابتكار هي تحديد أثر الابتكار على المؤسسة وسلسلة القيمة الخارجية، بهدف معرفة فيما إذا كان لدى المؤسسات كافة المهارات من أجل الابتكار. مبدئيا، فإن المؤسسة لديها كل المهارات في الداخل من أجل تطوير ابتكار تحسيني، الذي لا يتطلب حتميا مهارات جديدة. الأمر يختلف تماما للابتكار الجذري، فالمؤسسة لا تمتلك المهارات الضرورية من أجل السيطرة على النموذج الجديد، ولا تملك المهارات من أجل التطوير، ولا فرق العمل المتخصصة، ولا التجهيزات الضرورية، لذلك فكلما كانت سلسلة القيمة الداخلية غير كافية للتطوير، كلما كان الابتكار جذريا. في حال الابتكار البنائي، فإن مهارات المؤسسة لا تكون بنفس الأهمية، ففي أغلب الأحيان فإن وضع ابتكار بنائي يستدعي تدخل فاعل آخر، أو مؤسسة أخرى موجودة في سلسلة القيمة (Houssey, 1998، ص 81). أخيرا، يمكن أن يستلزم الابتكار ميلاد سلسلة قيمة جديدة، مع مورديها الخاصين وموزعيها الخاصين (Le Blanco, Loarne, 2009، ص 27).

IV- نمط ابتكار الاستمرارية باعتماد قواعد اللعبة في صناعة المحروقات لدى مجموعة سونطراك

لقد حافظت سونطراك على الطرق التقليدية في الحفر إلى حد ما وقد تجسد ذلك في تقرير زيادة قدرات الحفر للشركة الفرعية التابعة ENAFOR الصادر في مجلة طاقة الجزائر في مارس 2015، فقد صرحت الشركة بأن برنامج التطوير على مدى سنوات 2015-2019 والذي يقدر بـ 1.35 مليار دولار، يتوقع أن تستمر الشركة في مواصلة إستراتيجيتها في إعادة تأهيل وسائل الإنتاج وتحديثها، باعتماد تحسينات على المستويات التالية:

- زيادة حصص السوق للشركة من خلال تعزيز قدرات الإنتاج، وذلك بوضع 27 آلة جديدة بالإضافة إلى تلك التي تعمل حالياً، حيث يتوقع أن تصل القدرة التشغيلية للشركة إلى 65 جهاز حفر مع آفاق 2019؛

- وضع خطة لتحسين ورفع المستوى التكنولوجي لأسطول الحفارات؛

- تجديد وتعزيز الوسائل اللوجيستية وخاصة تلك المخصصة لنقل معدات الحفر من موقع إلى آخر؛

- احترافية الموارد البشرية

- استمرار تنفيذ سياسة ثابتة في الحفاظ على صحة وسلامة العاملين وحماية البيئة؛

- تعمل الشركة على تحديث الوسائل التكنولوجية من خلال توفير تكنولوجيات أحدث

ضمن هيكلها.

ضمن هذا التقرير فإن التحليل الظاهري لمحتوى الوثيقة يبرز بأن مصطلحات التحسين، التجديد، التحديث، الاستمرار طُبعت المفردات الدالة على نمط الابتكار المعتمد في نشاط الحفر لدى شركة ENAFOR وهو ابتكار الاستمرارية، كما هو الحال لدى الشركة الوطنية للأشغال الكبرى البترولية ENGTP فقد خططت الشركة إلى مواصلة إستراتيجية النمو في مجال بناء المصانع والهياكل الصناعية في سوق المحروقات والتي تبقى إمكانات الاستثمار فيها كبيرة، وقد تضمنت خطة التنمية على المدى المتوسط (2015-2020) لشركة ENGTP مايلي:

- المشاركة في تطوير الحقول الجنوبية الغربية؛

- المشاركة في تنفيذ وتحديث خطوط الأنابيب للنقل عبر المسافات الكبيرة؛

- إعادة تأهيل الموانئ النفطية القائمة (سكيدة، أرزيو، بطيوة، بجاية)؛
- زيادة وتحديث قدرات التخزين التي خططت من طرف NAFTAL ؛
- إنشاء مراكز جديدة للتخزين لسونطراك.

وتظهر عوامل النجاح الأساسية لهذه المشاريع السائدة في الصناعة في الاستثمارات المالية الكبرى، تطبيق تقنيات تقليدية أقل تكلفة لكن أقل كفاءة، العدد الكبير للعمالة، وهو ما تحكمت به مجموعة سونطراك من خلال شركاتها التابعة، ففي مشروع "توات" الذي يقع على بعد 65 كلم جنوب غرب منطقة أدرار، والمؤلف من 26 بئرا منتجة، وأنبوب نقل الغاز التجاري بطول 48 كلم، يتطلب تعبئة 2000 شخص، وحجم ساعات يقدر بـ 6 مليون ساعة بأجل إنجاز يبلغ 20 شهرا. غير أن ما نلاحظه على أعمال مجموعة سونطراك هو تمسكها القوي نسبيا بنفس نظم العمل السابقة في مجال الحفر والأشغال الكبرى، مما انعكس سلبا على نسب إنجاز المشاريع وعدم تبني طرق حديثة مقارنة بالمنافسين، والذي نتج عنه تراجع لمرتبتها في النشاط الخلفي، على الرغم من أن أغلب عقود الشراكة تتركز ضمن هذا النشاط. بشكل عام فإن ابتكار القطيعة لا يوجد ضمن أعمال مجموعة سونطراك، ليس فقط بسبب ضعف أدائها مقارنة مع منافسيها وبالمقارنة مع الصناعة، لكن كون هذا النوع من الابتكارات ضئيل جدا في قطاع المحروقات.

V- ابتكار النسق في نقل الغاز الطبيعي المميع لدى شركة سونطراك

سعى لاعتماد إستراتيجية التكلفة الأقل في نقل الغاز الطبيعي المميع، فقد استثمرت مجموعة سونطراك في البنية التحتية المشكلة أساسا من أنابيب النقل مع أهم مستوردي GNL الجزائري. فالجزائر هي ثالث أكبر مصدر للغاز الطبيعي المميع (خلف إندونيسيا وقطر) حيث قامت مجموعة سونطراك بتصدير 85 مليار م³ من الغاز الطبيعي في عام 2012.

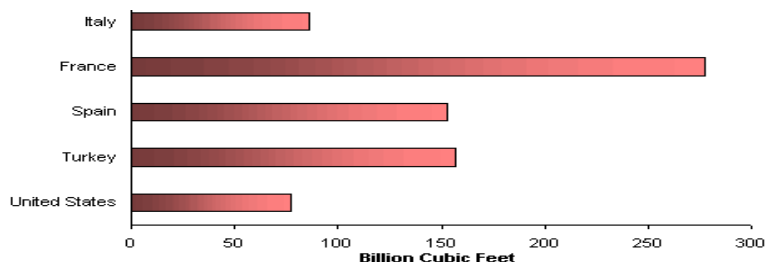
الجدول رقم (1): البنية التحتية للغاز الطبيعي المسال والإنتاج في الجزائر

	Date de démarrage	Nombre de trains	Capacité nominale (MT/a)	Capacité réelle en 2007 (MT)
Arzew GL4Z	1964	3	1,1	10833
Arzew GL1Z	1978	6	8,8	9645
Arzew GL2Z	1981	6	8,8	10,63
Skikda GLK* I & II	1972/1981	3	5,8	3,27
Total		18	24,5	24 623

* en 2004 trois parmi les six trains ont été détruits suite à un incendie.

المصدر: التقرير السنوي لشركة سونطراك 2007

لقد بلغ إنتاج الغاز الطبيعي المميع سنة 2012 24,2 مليون م³ سنة 2012 مقابل 27,3 مليون م³ سنة 2011. أما أكبر مستوردي الغاز الطبيعي المميع الجزائري فهي كل من فرنسا، تركيا، اسبانيا، ايطاليا والولايات المتحدة، والشكل البياني التالي يوضح واردات تلك الدول من الغاز الطبيعي المميع الجزائري. الشكل (5): أهم مستوردي GNL الجزائري



Source : l'Energy Information Administration (EIA)

كانت الجزائر في المرتبة الرابعة كأكبر مصدر للغاز الطبيعي في عام 2008، تجاوزتها روسيا وكندا والنرويج؛ وهي ثالث مصدر للغاز الطبيعي المميع في العالم، وقد وضعت هدفا (من خلال المؤسسة الوطنية سوناطراك)، بأن تحتل المرتبة الثانية في العالم بعد قطر من حيث صادرات الغاز الطبيعي المميع في 2012. وقد كانت أول دولة لإنتاج الغاز الطبيعي المميع في عام 1964. وبعد وقوع الحادث في محطة للغاز الطبيعي المميع سكيكدة في جانفي عام 2004، الذي دمر تماما ثلاثة قطارات تمييع، لكن سوناطراك استطاعت الوفاء بالتزاماتها التعاقدية عن طريق تضخيم الصادرات من خلال خط ومحطات الغاز الطبيعي المميع بأرزيو؛ ويغرض تدارك خسارتها للقطارات الضخمة المدمرة، فقد قامت سوناطراك باستثمارات كبيرة لهذا الغرض عن طريق التزود بقطارين ضخمين جديدين أحدهما في سكيكدة والآخر في أرزيو، حيث يبلغ إنتاجهما على التوالي 4.5 و 4.7 مليون طن من الغاز الطبيعي المميع في السنة، مما يتيح للشركة المرونة اللازمة لتنظيم الإنتاج وفق الطلب، ولتعزيز فرص الأسواق الجديدة، حيث جهز القطارين بابتكارات ذات تكنولوجيا متقدمة، مما يتيح لها أفضل تقليص لتكاليف الاستغلال. وضمن نفس الإستراتيجية فقد تم منح تنزيلات في العروض الأخيرة لاتفاقيات أنشطة المصب، وعليه فاختيار سوناطراك يتبع الإستراتيجية التي حددتها أي الذهاب إلى المستخدم النهائي لاستفادة أفضل من منتجاتها عن طريق البيع المباشر من أجل تخفيض التكاليف، وذلك بالفوز بوضعيات إستراتيجية في الدول المستهلكة، والسعي لخلق

القيمة على حد سواء محليا ودوليا، حيث وضعت هدف تحقيق 30% من حجم أعمال سوناطراك دوليا في عام 2015، وأن الغاز الطبيعي المميع هو وسيلة لتحقيق هذا الهدف على وجه الخصوص نشاط المصب في البلدان المستوردة. عازمت سوناطراك على بيع الغاز مباشرة إلى العملاء في أوروبا لتنفيذ إستراتيجيتها، من خلال الشركات التابعة التي تم إنشاؤها لهذا الغرض، وتم ذلك بخلق فرع للتسويق سمي: **Sonatrach Gas Marketing UK Ltd**، موجه للسوق البريطانية، والتي تتواجد بها سوناطراك من خلال الغاز الطبيعي المميع (GNL) الذي تصدره إلى محطة إعادة التغويز في **Isle of Grain** في ضواحي لندن، تأسس هذا الفرع في ديسمبر 2005، وتم توزيع الحصص في هذا الفرع (50% - 50%) بين **BP** وشركة سوناطراك. وهكذا، فإن **Sonatrach UK Gas Marketing** تتبع ما يقرب من 5 مليار م³ مباشرة إلى سوق المملكة المتحدة. بالإضافة إلى ذلك، وكجزء من نفس الإستراتيجية مثل قطر وروسيا التي تدمج أنشطة المصب، فقد حصلت سوناطراك وهي المورد الرئيسي لاسبانيا على حصة 30% من محطة **EL Ferrol** في سبتمبر 2003، والمملوكة من طرف **Cepsa** و**GDF**، وفي تسويق الغاز منذ 2001، بالشراكة مع **Cepsa** و**Total** في اسبانيا من خلال مشروع مشترك « **Cepsa Gas comercializadora** »، كذلك في إيطاليا. لدى شركة **HYPROC Shipping Company** (فرع تابع لسوناطراك)، أسطول من 17 سفينة والتي تسييرها بملكيته الكاملة وبالشراكة، بما في ذلك 8 سفن تصدير لـ **GNL** تحمل من محطة الغاز الطبيعي المميع في أرزيو وسكيدة باتجاه عملاء سوناطراك في فرنسا، اسبانيا، تركيا، بلجيكا، بريطانيا العظمى والو.م.أ. نلاحظ أن قدرة سفن الأسطول الجزائري لا تتجاوز 74365 م³؛ كما تجدر الإشارة إلى أنه تم توقيع اتفاقية شراء ناقلتين جديدتين في 12 أكتوبر 2014 في وهران بين شركة **Hyundai Heavy Industries** و**Shipping Company HYPROC** وشركة بناء السفن، وتبلغ قدرة الناقلتين 171800 م³ لكل منهما؛ لكن سفن نقل الغاز الطبيعي المميع تطورت، حيث يُنقل الغاز الطبيعي المميع تحت معدلات حرارة وضغط مستقرة وعبر ناقلات مصممة لهذا الغرض ومصنعة لتفي بمتطلبات معايير صارمة للسلامة، لم يتغير حجم ناقلات الغاز الطبيعي المميع كثيرا طيلة ثلث قرن من الزمان بسعة تناهز 140 ألف م³. لكن **Exxon-Mobil** طورت بالتعاون مع قطر للبترول، وشركات النقل الشحن البحري، ومهندسي السفن والهياكل - فئتين جديدتين من ناقلات الغاز الطبيعي المميع هما **Q-Max** و**Q-Flex**.

وتستطيع ناقلات Q-Max المبتكرة نقل شحنة تزيد بنسبة 80% عن شحنة الناقلات العادية، مع اقتصاد في الطاقة تناهز نسبته 40% لكل وحدة شحن بفضل مقاييس المحركات وفعاليتها، ويناhez طول ناقلات Q-Max ثلاثة ملاعب لكرة القدم، ويسعة تبلغ 266 ألف م³، تستطيع هذه السفن شحن ما يكفي من الغاز الطبيعي لتوفير الطاقة لـ 70 ألف بيت طيلة عام. وتبلغ سعة السفن من فئة Q-Flex الأصغر نسبياً والتي صممت للمناورة في مرافئ أضيق - 210 آلاف م³ أي ما يزيد عن الشحنة العادية بنسبة 50%، لكنها تستهلك من الوقود ما نقل نسبته بـ 40% قياساً بما تستهلكه الناقلات العادية على أساس وحدة الشحن. من هنا نلاحظ أن مجموعة سوناطراك اعتمدت على اقتناء ناقلات أقل تكلفة عن تلك المبتكرة من طرف Exxon-Mobil، مما يدل على تبنيها إستراتيجية التكلفة المنخفضة في اقتناء تجهيزات شحن الغاز الطبيعي المميع، والتي تميز نمط ابتكار النسق، بدلا عن ابتكار المنتج المتبنى من قبل المنافس القطري.

VI- الابتكار البنائي وتغيير سلسلة القيمة الخارجية لدى شركة سوناطراك

أنجزت شركة سوناطراك 31 استكشافاً للمحروقات منها 24 استكشافاً بجهودها الخاصة، أما استكشافات سوناطراك في إطار الشراكة فقد تمثلت في اكتشافات الغاز TIHS (إيليزي أف 241/ 232) مع شركة رابسول/جي دي أف/اينال Repsol /GDF/Enel، وقد بلغ عدد الآبار التي تم إنجازها سنة 2011 حوالي 78 بئراً منها 14 في إطار الشراكة، مقابل 66 بئراً في سنة 2012 تم إنجاز 15 منها في إطار الشراكة، أما فيما يخص المسح الزلزالي ذو البعدين، فقد بلغ عدد الكيلومترات 16780 منها 2853 سنة 2011 في إطار الشراكة، مقابل 8696 كلم سنة 2012 منها 610 كلم في إطار الشراكة، وبالنسبة للمسح الزلزالي ذو الأبعاد الثلاثة فقد تم مسح 8097 كلم² منها 1506 كلم² سنة 2011، مقابل 12686 كلم² سنة 2012 منها 1109 كلم² في إطار الشراكة، كما بلغ عدد الآبار التي تم تطويرها 161 بئراً سنة 2011 منها 62 في إطار الشراكة، مقابل 156 بئراً مطورة سنة 2012 منها 69 في إطار الشراكة؛ وتقع الآبار التي أنجزتها سوناطراك بجهداها الخالص بالنسبة للزيت بصفة أساسية في منطقة حاسي مسعود ومحيطها وفي قاسي طويل، ورورد نوس وتينهرت وبركين بالنسبة للغاز. وتقع الآبار 69 التي أنجزتها سوناطراك في إطار الشراكة بصفة أساسية في حاسي بركين وأورهود وبيير ربة

وتاكوازت ويثر مسانة وكافاك وبير سبع بالنسبة للزيت وعين صالح وعين أمناس وتوات بالنسبة للغاز .

ارتفع الإنتاج الإجمالي للمحروقات شاملة كل المواد 194.58 مليون طن مكافئ نفطي سنة 2012، ويمثل إنتاج سوناطراك بجهدا الخالص 143.65 مليون طن مكافئ نفطي، مقابل 50.9 مليون طن مكافئ نفطي في إطار الشراكة، كما بلغ إنتاج الغاز الطبيعي سنة 2012 بالجهود الخالصة 109.2 م³ قياسي من الغاز مقابل 23.3 م³ قياسي من الغاز في إطار الشراكة (في عين صالح غاز، عين أمناس و G-TFT)، كما بلغ إنتاج المواد المكثفة سنة 2012 بالجهود الخالصة 7.84 مليون طن، مقابل 1.64 طن في إطار الشراكة، أخيرا بلغ إنتاج غاز البروبان المميع 5.16 مليون طن بجهود سوناطراك الخالصة، و 1.66 مليون طن في إطار الشراكة (في عين أمناس و G-TFT). يلاحظ من خلال معطيات التقرير السنوي لسنة 2012 للشركة بأن سوناطراك اعتمدت بشكل كبير على إستراتيجية الشراكة في حل العديد من المشاكل التقنية المتعلقة بالمشاريع وحجم الإنتاج، وهو ما يوافق إدخال شريك خارجي ضمن سلسلة القيمة، ما يستخلص منه تبني ابتكار بنائي لدى مجموعة سوناطراك قائم على الاستعانة بفاعل جديد ضمن سلسلة قيمتها.

خاتمة

من خلال الاستعراض النظري لمداخل تحديد نمط الابتكار باعتماد أدوات التحليل الاستراتيجي نخلص إلى:

- وجود تصنيف للابتكار وفقا لدرجة القطيعة مقارنة بما هو قائم والذي يحدد ابتكارات الاستمرارية مقابل ابتكارات القطيعة، وذلك باستخدام مفهوم العوامل الأساسية للنجاح وقواعد اللعبة التنافسية؛
- وجود تصنيف للابتكار وفقا للغرض الذي يميز ابتكارات المنتج أو الخدمة، ابتكار العمليات وذلك بتحديد الإستراتيجية العامة المتبناة من قبل المؤسسة؛
- وجود تصنيف للابتكار وفقا للكثافة والذي يضع قائمة بالابتكارات التدريجية، الجذرية أو البنائية معتمدا على مفهوم سلسلة القيمة.

لكن بعيدا عن الخاصية النظرية لهذه الأنماط- الشركات المبتكرة ليست بالضرورة على علم بنوع الابتكار خلال عملية التطوير التي تتم داخلها-، ويشير هذا البحث إلى أن كل واحد من الأنماط الثلاثة يسمح بوضع الابتكار في قلب إستراتيجية المؤسسة.

ومن خلال دراسة حالة مجموعة سوناطراك تم التوصل للنتائج التالية:

- هناك دور لأدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط الابتكار لدى مجموعة سوناطراك، وذلك باعتمادنا على تحليل محتوى التقارير السنوية للمجموعة بين 2007-2012 والتقارير الصادرة عن مجلة الطاقة في الجزائر لسنة 2015، بالإضافة إلى المعطيات الواردة في موقع الشركة، ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

- هناك دور لتحليل العوامل الأساسية للنجاح في تحديد نمط الابتكار لدى مجموعة سوناطراك، فقد تم تحديد نمط ابتكار الاستمرارية المطبق في المجموعة بالاستعانة بتحليل العوامل الأساسية للنجاح في نشاط الحفر لدى الشركة الفرعية التابعة لسوناطراك ENAFOR وتحليل العوامل الأساسية للنجاح في نشاط الأشغال العمومية الكبرى لدى الشركة الفرعية ENGTP، وكذلك من خلال تحليل عوامل النجاح في نشاط البيروكيميا، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

- هناك دور للاستراتيجيات العامة في تحديد نمط الابتكار لدى مجموعة سوناطراك، حيث تبين من خلال دراسة أعمال سوناطراك في نشاط النقل عبر الأنابيب والتسويق بواسطة الشحن عبر مسافات بعيدة بالناقلات البحرية، أن مجموعة سوناطراك تتبنى إستراتيجية القيادة بالتكلفة والذي يقابل نمط ابتكار النسق أو العملية الذي يستوجب تحسينات مستمرة في مراحل العمل للحصول على أفضل تقليص للتكاليف مقارنة بالمنافسين، ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- هناك دور لتحليل سلسلة القيمة في تحديد نمط الابتكار لدى مجموعة سوناطراك، وظهر ذلك من خلال استعراض تكوين سلسلة القيمة في ظل إستراتيجية الشراكة في مجالات نشاط عديدة لدى المجموعة البترولية والغازية تمثلت أساسا في نشاط الاستكشاف والحفر والإنتاج، فقد تم الاستعانة بالشركاء الخارجيين في سلسلة القيمة من أجل الحصول على المنتجات أو الخدمات التي تصبو إليها المجموعة، مبرزة نمط الابتكار البنائي المتبنى من قبل الشركة، ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

قائمة المراجع:

- التقرير السنوي لشركة سوناطراك 2007
- التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2012
- عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 232
- **Algérie énergie**, Revue algérienne de l'énergie, n° 3, mars 2015, www.creg.gov.dz, consulté le 15-08-2015, 22h : 45.
- Campbell David, Stonehouse George, Houston Bill ; « **Business Strategy : an introduction** », 2nd Edition, Butterworth Heinemann, Great Britain, 2002, P43-45.
- Christensen C ; « **The innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail** », Harvard Business School Press, 1997.
- Christensen Clayton M ; Overdorf ; « **Répondre au défi du changement radical** », les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l'INNOVATION, Editions d'Organisation, Paris, 2003, P 130- 131- 132, et P 140-141-142.
- Dobson Paul, Starkey Kenneth, Richards John ; « **Strategic Management : issues and cases** », 2nd, Black Well Publishing, United Kingdom, 2004, P 159-160.
- Grimm Curtis M, Lee Hun, Smith Ken G ; « **Competitive Dynamics and Competitive advantage** », Oxford University Press, New York, 2006, P 36, P 185.
- http://www.exxonmobil.com.qa/Qatar-arabic/PA/energy_efficiency_ships.aspx
- Hussey David ; « **Strategic Management : From theory to implementation** », 4 th Edition, Butterworth Heinemann, Great Britain, 1998, P19-P81 P217.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington ; « **Exploring Corporate Strategy : Text and Cases** », 7th Edition, Prentice Hall, an imprint of Pearson Education, England,, 2005, P 136-140.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Fréry Frédéric ; « **Stratégique** », 8^e éd , Pearson Education, France ; 2008.
- Kim Chan, Mauborgne Renée, « **Créer un nouvel espace de marché** », les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l'INNOVATION, Editions d'Organisation, Paris, 2003, P 15- 16- 17, P 22.
- Le Loarne Séverine, Blanco Sylvie ; « **Management de l'innovation** », Pearson Education France, 2009.
- L'Energy Information Administration (EIA)
- Lynch Richard ; « **Corporate Strategy** », 4th Edition, Prentice Hall, an imprint of Pearson Education , England, 2006, P 92-93.
- Lynch Richard ; « **Corporate Strategy** », 4th Edition, Prentice Hall, an imprint of Pearson Education , England, 2006, P 391-393.
- Macmillan Ian C, Gunther Rita, Grath Mc ; « **Découvrir de nouveaux points de différenciation** », les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l'INNOVATION, Editions d'Organisation, Paris, 2003, P 162- 163- 164.
- Mathur Shiv S, Keyon Alfred, « **Creating Value : Successful Business Strategies, an innovative customer-led approach to strategy** », Butterworth Heinemann, Great Britain, 2001, P125-149 and P161 .
- Michel D, Salle R, Valla J.-P ; « **Marketing Industriel, Stratégies et mise en œuvre**, 2^e éd , Economica, 2000.
- Porter Michael, « **Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie** », Traduction de Philippe de LAVERGNE, Economica, Paris, 1982 .
- **Stratégor**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris , 2005, p82
- Traduction de Kassieciéh et al ; « **Factors Differentiating the Commercialization of Disruptive and Sustaining Technologies**», IEEE, Transactions on Engineering Management, 494, 2002, pp 375-387.
- www.sonatrach.com