

المؤسسة الصناعية و المدخل الاستراتيجي للابتكار
- دراسة تطبيقية في شركة FAMAG لصنع و تركيب المعدات الفلاحية

تاريخ الاستلام 2016/09/10

تاريخ القبول 2017/01/03

د. مدلس نجاة

أستاذة محاضرة "أ"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

جامعة جيلالي ليابس-سيدي بلعباس

الهاتف: 0782227824

البريد الالكتروني: E-mail : medles_n@yahoo.fr

المؤسسة الصناعية و المدخل الاستراتيجي للابتكار

- دراسة تطبيقية في شركة FAMAG لصنع و تركيب المعدات الفلاحية -

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد معالم المنهج المؤدي إلى وضع استراتيجية الابتكار في المؤسسة الصناعية بنجاح لتتمكن من تحقيق البقاء والاستمرارية و التطور. حيث توصلنا في نهاية التحليل إلى أن تحقيق الابتكار في المؤسسات الصناعية يعدُّ مدخلاً استراتيجياً يتطلب تحليل و تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط قوتها و ضعفها ومعرفة الفرص المؤدية إلى امتلاك الميزة التنافسية و العمل على تعزيزها و كذا التهديدات التي تحول دون ذلك و العمل على مواجهتها. كما يتطلب اعتماد التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية في تفعيل استراتيجية الابتكار من خلال تكاملها مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و عن طريق ادخال الابتكار في ثقافة المؤسسة الصناعية و أنشطتها اليومية.

الكلمات الدالة: الابتكار - المؤسسة الاقتصادية - استراتيجيات الابتكار - التخطيط الاستراتيجي.

Abstract:

This study aims to determine the curriculum landmarks leading to put innovation strategy successfully in the industrial enterprise to be able to achieve survival, continuity and evolution. We came at the end of the analysis to the fact that achieving innovation in industrial enterprises is a strategic gateway that requires the analysis and diagnosis of external and internal environment of the enterprise to determine its strengths and weaknesses and determine opportunities that lead to the possession of the competitive advantage and work to strengthen it as well as the threats that prevent it and work to address them. It also requires the adoption of strategic planning because of its importance in activating the innovation strategy through integrating with the

strategic planning of the enterprise and by introducing innovation in industrial enterprise's culture and their daily activities.

Key words: Innovation - Industrial enterprise - innovation strategies - Strategic planning.

تمهيد:

تواجه المؤسسة الصناعية في الوقت الراهن تحديات خطيرة تسببها التغيرات المتسارعة في محيط أعمالها و التي تجبرها على البحث عن ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها. و قد ظهر مفهوم الميزة التنافسية في الأدبيات الاقتصادية مع بداية الثمانينات، حيث يعتبر (Porter) أول من قدّم إسهامات في هذا المجال من خلال كتابه " الاستراتيجية التنافسية " الصادر عام 1985، و هو أيضا من أسهب في تعريفه للميزة التنافسية، إذ نذكر قوله: " إن الميزة التنافسية هي طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤدّيها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحقّقها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها"⁽¹⁾. كما عرّفها (Hofer et al, 1980) على أنّها " المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها"⁽²⁾. فيما يرى (McGahan,1994) أنّها " أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين"⁽³⁾. و يؤكّد (Pitts et Lei, 1996) على أنّ الميزة التنافسية هي " استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولّد قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"⁽⁴⁾.

(1): Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*. Dunod, Paris, 2000, P.10.

(2): خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، *الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر*. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.355.

(3): نفس المرجع السابق.

(4): نفس المرجع السابق. ممّا تقدّم و إذا كانت الميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد و قدرات المؤسسة تجاه تحقيق مزايا قيمة للعملاء تتفوق بها

على المنافسين، فإن الابتكار حسب العديد من الاقتصاديين و على رأسهم (Schumpeter) هو مرتكز هذا التنافس . و فيما يرى كل من (Grant) و (Jacobson) أن عامل الابتكار هو المتغير الحاسم في تحديد هيكل المنافسة و كثافتها ⁽¹⁾، يُجمع كل من (Tidd) و (Bessant) و (Pavitt) على أن الابتكار يعدُّ من أقوى أسس التنافس و ذلك من خلال عرض و تقديم أي شيء جديد يعجز عنه آخر سواء كان طرق و أساليب تمكن من انتاج منتج بتكلفة أقل و وقت أسرع، أو كان منتج يعجز عنه آخرون أو يجدون صعوبة في التحكم فيه، أو أنهم لا يستطيعون صنعه إلا من خلال شراء الليسانس المتعلق به أو دفع الحقوق المتعلقة به، أو كان منتج يمنح قاعدة يمكن البناء عليها لمتغيرات و إحداث منتجات أخرى، أو كان منتج جديد أو أسلوب أو طريقة جديدة تساهم في إحداث أشياء تدفع المنتجين الآخرين إلى إنتاج سلع و خدمات إضافية و تكميلية ⁽²⁾.

هذا و قد تزايد التأكيد في الفترة الأخيرة على أن الابتكار هو مصدر أساسي للميزة التنافسية، حيث أكد (Porter) على أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار ⁽³⁾. كما و أن المؤسسات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في

⁽¹⁾: زكريا الدوري وأحمد على صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.106.

⁽²⁾: Tidd. J, Bessant. J, Pavitt. K, **Management de l'innovation**. Editions De Boeck université, 2006, P.08.

⁽³⁾: Michael E.Porter, « The competitive Advantage of Nations », HBR, Vol (68), N° 2, March-April 1990.

نقلا عن: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة. دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.26.

المؤسسات القائمة في السوق التي تتبنى مدخل الابتكار الجذري أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على الابتكار الجزئي⁽¹⁾. و بالتالي فقد أصبح تحقيق الابتكار و منه امتلاك هذه الميزة التنافسية بمثابة هدف استراتيجي تسعى جميع المؤسسات الصناعية إلى تحقيقه في ظل التحديات و الظروف التنافسية الراهنة.

اشكالية البحث:

مما تَلَمَّ تبرز معالم اشكالية بحثنا هذا و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:
إذا كان الابتكار يمكن المؤسسة الصناعية من امتلاك الميزة التنافسية و يعمل على تعزيزها باستمرار و بالتالي تحقيق التفوق على المنافسين، فكيف يتم تخطيطه استراتيجيا؟

و إن الغاية من الاجابة على هذه الأسئلة في الأخير هي محاولة تحديد معالم المنهج المؤدي إلى وضع استراتيجية الابتكار في المؤسسات الصناعية بنجاح لتتمكن من تحقيق البقاء و الاستمرارية و التطور في ظل البيئة التنافسية الحالية.

المنهج المستخدم للبحث.

لمعالجة مشكلة البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بتجميع البيانات و المعلومات، و تحليلها اعتمادا على الكثير من المراجع المشكلة من كتب و مجلات و دوريات، و إجراء دراسة ميدانية في شركة FAMAG لصنع و تركيب المعدات الفلاحية. و قد شمل البحث خمسة أجزاء يستعرض الأول منها التحليل البيئي للمؤسسة الصناعية، بينما يتناول الجزء الثاني التخطيط الاستراتيجي للابتكار، أما الجزء الثالث فيعالج كيفية وضع استراتيجية الابتكار، و في الجزء الرابع نوضح أهم استراتيجيات الابتكار، أما الجزء الخامس فتضمن الدراسة الميدانية حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و من ثم الخروج بأهم النتائج.

⁽¹⁾: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، مرجع سابق، ص. 27.

أولاً- التحليل البيئي للمؤسسة الصناعية:

تعدُّ البيئة محل اهتمام المؤسسات الصناعية باعتبارها مصدراً للتهديدات التي يتعيَّن عليها العمل على تفاديها و الفرص التي يمكن أن تغتنمها، و هي كما ذكر (Duncan,1972) توافق كل عامل مادي أو اجتماعي يؤخذ في الحساب عند عملية اتخاذ القرار من طرف المسيرين في المؤسسة ⁽¹⁾. و تعتبر استراتيجية الابتكار من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة و هي لا تتحدَّ بشكل مطلق و إنما يمكن لكل مؤسسة أن تتحدَّ الاستراتيجية الملائمة حسب ظروفها الداخلية و الخارجية و إمكاناتها و حجمها و طبيعة المجال الذي تعمل فيه، ممَّا يتطلب القيام بتحليل عميق للبيئة الداخلية و الخارجية من أجل تحديد الاستراتيجية الملائمة التي تحقق لها ميزة في السوق ⁽²⁾.

1-تحليل البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية على جميع المؤسسات الاقتصادية بما في ذلك المؤسسة الصناعية موضوع الدراسة و هي كما يعرفها (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي) " العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات و لا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة و تشمل كافة العوامل السياسية و الاقتصادية، و الاجتماعية و الثقافية و القانونية...." ⁽³⁾. و هي حسب (ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون) " تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية و ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة

⁽¹⁾: منصور الزين و بن ندير نصر الدين، " الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص.3.

⁽²⁾: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، مرجع سابق، ص.35.

⁽³⁾: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. مجموعة النبل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص.112.

التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه...⁽¹⁾. و على أساس ذلك يتعين أن يحتوي تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الصناعية على تحليل البيئة الاقتصادية والقانونية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية.

1-1- البيئة الاقتصادية: تتوقف استراتيجية الابتكار على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية للبلاد، و نعني بذلك خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة الصناعية، والتي يمكن أن تكون مدعمة أو معوقة لإنجازها و أهدافها⁽²⁾.

2-1- البيئة القانونية: تتمثل البيئة القانونية في مجموعة القوانين و التشريعات التي تؤثر على عمل المؤسسة أو على الإجراءات التي تريد تنفيذها، و هي تلعب دورا مهما في تفعيل الابتكار مثل سن قوانين تهدف إلى تشجيعه و إلى وضع تسهيلات لنقل الأموال و التعامل مع المؤسسات المالية و غيرها⁽³⁾.

3-1- البيئة السياسية: البيئة السياسية دورا فعالا في التأثير على إدارة المؤسسة الصناعية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، و يكون هذا التأثير من جانب القرارات السياسية الصادرة عن الهيئات المعنية مثل الحروب والتأمينات والانقلابات و الحظر على مؤسسات دولية أو دولة معينة و غيرها، كما تشكل الأحزاب السياسية و جماعات الضغط السياسي أحد مكونات القوى السياسية في أي دولة و هي تؤثر تأثيرا واضحا على بيئتها السياسية إلى جانب عوامل سياسية أخرى مثل عدم

⁽¹⁾: ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص. 149.

⁽²⁾: بخالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 94.

⁽³⁾: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري و تطبيقي. دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 165.

الاستقرار الحكومي و التغييرات السياسية و ما يتبع ذلك من قرارات ⁽¹⁾.

1-4- البيئة الاجتماعية والثقافية: تمثل البيئة الاجتماعية مجموع العوامل و المتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة الصناعية و على القيَم و القواعد و ممارسات العاملين داخل هذه المؤسسات ⁽²⁾.

2- تحليل البيئة الداخلية:

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بالتطبيقات الادارية و التنظيمية ⁽³⁾. حيث تركز أساسا على الهيكل التنظيمي و ثقافة المؤسسة و مختلف وظائفها .

1-2- الهيكل التنظيمي: يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أساسا لعملها و تنعكس آثاره على بيئتها الداخلية من خلال تحديده لمناطق العمليات و المسؤوليات و توزيعه للوظائف و الاختصاصات و تحديده لهرمية الأعمال و تدفقها صعودا و نزولا و تأكيده على نوعية العمليات و ترابطها و كذا توضيحه لكيفية إعداد التقارير عن مجرى الأعمال و دورياتها ⁽⁴⁾.

2-2- ثقافة المؤسسة: يعرّف (Roger Harrison, 1972) ثقافة المؤسسة على أنّها "الإيديولوجيات والمعتقدات، و القيم المغروسة التي تسود المؤسسات، كذلك هي العادات الراسخة التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لها في تلك المؤسسات" ⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ : Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, Dunod, 4^e édition, Paris, 2012, P.8.

⁽²⁾ :خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، **الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر**. مرجع سابق، ص.94.

⁽³⁾ : نفس المرجع السابق، ص.74.

⁽⁴⁾ : مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري و تطبيقي**. مرجع سابق، ص.177.

⁽⁵⁾ : فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**. الناشر، القاهرة، 1996، ص.107.

و يعرفها (Nystrom,1990) على أنها " القيم و المعايير والمعتقدات و الافتراضات التي يعتنقها المشاركون" ⁽¹⁾.

كما يؤكد (الدكتور مصطفى محمود أبو بكر) أن ثقافة المؤسسة هي مجموعة معتقدات و قيم تشكل منهج تفكير أعضائها وإدراكاتهم و من ثم أسلوب ملاحظتهم و تفسيرهم للأشياء لتحل المؤسسة و خارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد و ممارسات الادارة و أسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة و استراتيجياتها ⁽²⁾.

و عليه فإن ثقافة المؤسسة إما أن تكون مساعدة على الابتكار و إما أن تكون معرقة له و في هذه الحالة ينبغي على المؤسسة الصناعية بذل جهودا كبيرة حتى تطوّر من ثقافتها و تكسب عاملها هوية متميزة و تحقق الفهم المشترك لأهدافها و مبادئها و طريقة المعالجة لأعمالها.

2-3- وظائف المؤسسة: إن الوظائف هي الأعمدة الأساسية لأنشطة المؤسسة، حيث يشترط كل من (Doty) و (Delery) أن يكون هناك انسجام تام بين ممارسة هذه الوظائف و استراتيجية المؤسسة حتى تتمكن من بلوغ الأداء ⁽³⁾. بالإضافة إلى القدرة على التواصل و التنسيق بين مختلف هذه الوظائف ⁽⁴⁾.

⁽¹⁾:نجل كنج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير- دليل انتقادي للمنظمات.

ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.209.

⁽²⁾:مصطفى محمد أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص.132.

⁽³⁾: مداح عرابي الحاج، " البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص.17.

⁽⁴⁾: نفس المرجع السابق، ص.20.

مما سبق ذكره يمكننا القول أن تحليل و تشخيص البيئة الخارجية و الداخلية يساعد المؤسسة الصناعية في تحديد نقاط قوتها و ضعفها، و معرفة الفرص المؤدية إلى تحقيق استراتيجية الابتكار بهدف امتلاك الميزة التنافسية و كذا التهديدات التي تحول دون ذلك. لكن السؤال الذي يجب أن يطرح هنا هو كيف يتم ذلك ؟ أما الاجابة عليه فسوف تكون من خلال التحليل الموالي.

ثانيا- التخطيط الاستراتيجي للابتكار:

يعتبر الابتكار في المؤسسة الصناعية ميزة مستدامة تتحد من خلال قدرات المؤسسة ومركزها التنافسي في السوق، مما يفرض عليها أن تتحرك بثقافتها نحو المزيد من المرونة و قبول التغيير و الأفكار الجديدة و القيام التي تعزز النشاط الابتكاري في المؤسسة⁽¹⁾، و يتم ذلك من خلال إدخال الابتكار في ثقافة المؤسسة الصناعية و أنشطتها اليومية وتشجيع هذه الثقافة التي تلتزم بتحسين الابتكار و جعله محورا رئيسيا في الخطط المختلفة للمؤسسة، و الذي يعني في الأخير تكامل تخطيط الابتكار مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية.

و يقصد بالتخطيط الاستراتيجي حسب (Anthony,1965) " الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية و السياسات التي تحد أو تغير خصائص أو توجهات المؤسسة " ⁽²⁾. و هو كما يراه (Steiner,1969) "عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة و كذلك تحديد السياسات و الاستراتيجيات التي تحكم العمليات، و كذلك تدبير و استخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف" ⁽³⁾.

⁽¹⁾ : نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة. مرجع سابق، ص. 71.

⁽²⁾ : خالد محمد بني حدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر. مرجع سابق ، ص. 8.

⁽³⁾ : نفس المرجع السابق

أما (Policastro,2003) فينظر إليه على أنه " الطريقة الملائمة و المناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى و توجه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف " ⁽¹⁾ . إلا أن المفهوم الأكثر شمولاً ما أورده الاتحاد الفيدرالي، حيث يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو " عملية نظامية و مستمرة يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة و تطورها، بالإضافة إلى الاجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود و تحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه "⁽²⁾.

وعلى هذا الأساس فإن التخطيط للابتكار يوجّه إلى ثلاثة مستويات في المؤسسة هي ⁽³⁾:

1- مستوى التخطيط الاستراتيجي العام:

و يعدّ هذا المستوى المظلة الرئيسية التي تغطي و توجه المستويات التخطيطية الأخرى، فهو شمولي الأبعاد، و تكاملي المنظور و فيه تنسجم أهداف الابتكار مع الأهداف العامة للمؤسسة.

2- مستوى التخطيط التكتيكي:

و يمثل هذا المستوى إدارة النتائج و الأداء و المتضمنة الرقابة و تحويل الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة و منها تحقيق الابتكار في كل المؤسسة.

⁽¹⁾ : خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي - منهج

معاصر. مرجع سابق ، ص.9.

⁽²⁾ : التقرير الفيدرالي، 1997.

نقلا عن: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي -

منهج معاصر. مرجع سابق، ص.9.

⁽³⁾ : نفس المرجع السابق، ص. ص. 48-49.

3- مستوى التخطيط التشغيلي (العملياتي):

و يشمل هذا المستوى الأهداف التشغيلية و خطط التنفيذ و السياسات و البرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى. يركز على كيفية وصول المؤسسة إلى ما تريد من خلال تحقيق الابتكار على مستوى كل عملية من النشاط بالأنشطة المختلفة للمؤسسة.

مما سبق و إذا كان مستوى التخطيط الاستراتيجي العام يهتم بمدى انسجام أهداف الابتكار مع الأهداف العامة للمؤسسة و أن مستوى التخطيط التكتيكي يهدف إلى تحقيق الابتكار في كل المؤسسة، في حين يركز مستوى التخطيط التشغيلي أو العملي على تحقيق الابتكار على مستوى كل عملية من النشاط بأنشطة المؤسسة المختلفة، فكيف يتم وضع استراتيجية الابتكار بنجاح؟ و هذا ما سوف نحاول توضيحه في الجزء الموالي.

ثالثا- وضع استراتيجية الابتكار:

إن الاستراتيجية المثلى للابتكار لا يمكن تحديدها بشكل مطلق و إنما يمكن لأي مؤسسة أن تحدد الاستراتيجية الملائمة حسب ظروفها الداخلية و الخارجية و إمكاناتها و حجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه ⁽¹⁾. و تتمثل مراحل وضع خطة استراتيجية للابتكار فيما يلي ⁽²⁾:

⁽¹⁾: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة. مرجع سابق، ص. 71.

⁽²⁾: سمالي محمد يحييه، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص. 208.

نقلا عن:

أحمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية الجزائرية"، مرجع سابق، ص. 90-91. بتصرف.

- قيام إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال نشر ثقافة الابتكار والتأكيد على أهميته الاستراتيجية. و لتحقيق ذلك لابد من اشراك العاملين و العمل على إحداث التغيير اللازم في تفكيرهم و وضع برامج تدريب تتناسب و مقتضيات الابتكار الجديد.

- توضيح رسالة المؤسسة الصناعية و تحديد أهدافها الاستراتيجية كأهم مستلزمات التخطيط الاستراتيجي من أجل الحصول على الدعم المعنوي و المادي الذي تحتاجه المؤسسة، أما الهدف الاستراتيجي فيتمثل في قدرة هذه الأخيرة في المحافظة على الالتزام الطويل الأجل اتجاه امتلاك الميزة التنافسية و العمل على تعزيزها.

- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الصناعية و التي تمت الاشارة إليها سابقا و تحديد مختلف عناصرها و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية و تحديد الفرص المتاحة لاستثمارها، و أيضا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها.

- تحليل بيئة العمل الداخلية و التي سبق و أن أشرنا إليها بهدف تقليل الصعوبات التي قد تواجه التطبيق الصحيح و الناجح لخطة الابتكار في المؤسسة الصناعية من خلال تحديد نقاط القوة من أجل استثمارها و تحديد نقاط الضعف لمعالجتها.

- و ضع خطة الابتكار، و إن هذا القرار يرتبط باختيار قطاع الانتاج و حجم المعمل و نمط الانتاج و التنظيم الداخلي و يعتمد عادة على دراسات معمقة اقتصادية و فنية.

بعد أن تعرفنا فيما سبق عن كيفية وضع استراتيجية الابتكار في المؤسسة الصناعية ، يجدر بنا أن نطرح السؤال التالي: ما هي أهم استراتيجيات الابتكار التي يمكن تنميتها في المؤسسة الصناعية؟ و هذا ما سوف نحاول تحليله من خلال التحليل الموالي.

رابعاً- استراتيجيات الابتكار في المؤسسات الصناعية:

اعتماداً على تصنيف (Porter) المعروف للاستراتيجيات التنافسية : قيادة التكلفة، التميز، و التركيز، سوف نحاول من خلال الجدول الموالي توضيح أهمية و مكانة الابتكار في هذه الاستراتيجيات الثلاث⁽¹⁾:

الجدول رقم(1): مكانة الابتكار في الاستراتيجيات التنافسية

الأبعاد التنافسية للابتكار	الاستراتيجيات التنافسية
- انتاج منتجات جديدة. - ابتكار في طريقة الانتاج. - الابتكار من أجل تقليص التكاليف غير المباشرة	- استراتيجية التكلفة الأقل
- تميز المنتج. جودة المنتج، خدمة العميل ، قوة البيع.	- استراتيجية التميز
- التركيز على قطاع سوقي. - التركيز على المنتج.	- استراتيجية التركيز

المصدر: بلخضر نصيرة و بن حليمة هوارية، " الابداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة"، مرجع سابق، ص.8. بتصرف.

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن هناك تعدد في الاستراتيجيات التي بإمكان المؤسسات الصناعية من خلالها تحقيق أهدافها الاستراتيجية ذات الصلة بالابتكار، حيث سوف نحاول ابرازها ضمن التحليل الموالي⁽²⁾:

1- استراتيجية التكلفة الأقل:

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى إجراء تحسينات مستمرة ومتواصلة

⁽¹⁾: نفس المرجع السابق، ص.8.

⁽²⁾: بارك نعيمة، " متطلبات الابداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية"، نفس المرجع السابق، ص.9-11. بتصرف.

ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، تفسر خاصة تسيير الانتاج، نظام التموين و التسويق للتقليل من التكاليف و اكساب المؤسسة ميزة على منافسيها. كذلك إنتاج منتجات جديدة أو وضع طريقة انتاج جديدة تجلب تخفيضات معتبرة في التكاليف و الذي يعني تحكم أكبر في الأسعار و الهوامش.

2- استراتيجيّة التميّز:

تتميّز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها من خلال تحسين جودة المنتج و قيمته و التقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات أثناء عملية تصنيعها. و تكون استراتيجية التميّز أكثر قوة و فعالية في حالة عجز المنافسين على اتباع استراتيجية الابتكار المعتمدة من طرف المؤسسة، لكون هذه الأخيرة تتمتع بمهارات و قدرات تكنولوجية و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، أو أنها تتمتع بسرعة الحركة في استغلال الفرص و إحداث نوع من التميّز في منتجاتها قبل أن يتوصل المنافسين إلى ذلك.

3- استراتيجية التركيز:

تهدف استراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال اتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أي خدمة نسبة محدودة من السوق، بالاعتماد على الموازنة بين استراتيجية التكلفة الأقل و استراتيجية التميّز أو على أحدهما. و تلجأ المؤسسة إلى هذه الاستراتيجية عندما لا تسمح مواردها و امكانياتها بتغطية القطاع بأكمله أي عجزها على منافسيها في السوق، مما يدفعها إلى التوجه إلى استعمال التحسينات المستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي احتياجات الجزء المستهدف من السوق.

خامسا- الدراسة الميدانية:

من خلال الجانب الميداني سيتم الكشف عن واقع تطبيق المدخل الاستراتيجي للابتكار في مؤسسة FAMAG لصنع و تركيب المعدات الفلاحية. حيث قامت الشركة في أواخر سنة 2016 بإطلاق استراتيجية جديدة أو طريقة جديدة لتصميم

الجرارات الفلاحية بغرض التحكم أكثر في التكاليف، مع تحقيق معدل اندماج للأجزاء المنتجة من طرف الشركة يزيد عن 40% من مجمل الأجزاء التي يتركب منها الجرار الفلاحي. فطبيعة الابتكار إذن هي " ابتكار العملية "، أما درجته أو مستواه فهو " ابتكار جزئي".

1- شركة FAMAG لصنع و تركيب المعدات الفلاحية- عرض و تقديم-

FAMAG شركة ذات المسؤولية المحدودة متخصصة في تصنيع و تركيب المعدات الفلاحية، تأسست في عام 1996 برأس مال اجتماعي لا يتجاوز 270 مليون دينار جزائري و هو الآن يبلغ 1.5 مليار دينار جزائري. يقع مقرها الرئيسي و وحدة إنتاجها بالمنطقة الصناعية لمدينة سيدي بلعباس على مساحة 40000 متر مربع منها 15000 متر مربع مغطاة. و هي توظف 320 عامل من بينهم 42 موزع ينتشرون عبر جميع أنحاء البلاد و يشكلون شبكة مبيعات الشركة.

بدأت FAMAG نشاطها بالشراكة مع مؤسسة ألمانية من خلال صنع و إعادة بيع قطع الغيار و الحصادات من نوع CLAAS. و في عام 2005 حدث تغيير في المنتج والشريك فمن الحاصدة CLAAS بشراكة ألمانية إلى الجرار Sonalika بشراكة هندية. و خلال العامين 2006 و 2007 تم إدخال خط إنتاج مقطورات ذات صهاريج ومعدات الحراثة إلى جانب صناعة الجرازات Faucheuses و الرشاشات والبخاخات و غلاّفات وجامعات المحاصيل و المثاقيب و المحارث . و في عام 2008 قامت FAMAG بنسج شبكة توزيع و خدمة ما بعد البيع على كامل التراب الوطني لأجل تقريب المنتج من المستخدم وتوفير أفضل خدمة.

2- تحليل المدخل الاستراتيجي للابتكار في شركة FAMAG :

إن الهدف من إطلاق الشركة لاستراتيجية جديدة أو طريقة تصميم جديدة هو التحكم أكثر في التكاليف (استراتيجية التكلفة الأقل) مع تحقيق معدل اندماج يزيد عن 40%، لذلك كل أعمالها كانت تركز على هذا الغرض، فعملية تحليلها للبيئة الخارجية و كذا الداخلية و وضعها لخط جديد لإنتاج الجرارات الفلاحية وكذا

الاستثمار على خط الطلاء ينبغي أن تأتي بالفائدة على المؤسسة و تمكنها من بلوغ أهدافها.

2-1- تحليل البيئة الخارجية: و شمل إجراء تحليل للبيئتين الاقتصادية و القانونية:

- **تحليل البيئة الاقتصادية:** تم إجراء تحليل للحالة الاقتصادية للبلاد و تقدير نتائج الوضع الاقتصادي الراهن و الذي تمثل في زيادة أسعار الواردات والرسوم و الضرائب الجمركية. حيث أن الطريقة الوحيدة لتحقيق الاستمرار هي إطلاق استراتيجية جديدة أو طريقة جديدة للتصميم لأجل التحكم أكثر في التكاليف. ما أدى إلى لجوء مؤسسة FAMAG إلى القيام بمشاورات مع شركات محلية مختلفة نتج عنها قرار إجراء تعديلات مختلفة في إنتاج الجرارات الزراعية.

- **تحليل البيئة القانونية:** إن دفتر الشروط لسنة 2016 و الخاص بالمؤسسات التي تقوم بتركيب و إنتاج المركبات يلزم هذه الشركات و في غضون فترة زمنية محددة من الوصول إلى نسبة عالية ومشجعة من الاندماج. كما يلزم هذه المؤسسات بإجراء تعديلات في المواد الخام و إحلالها بمواد أخرى متاحة في السوق المحلية.

2-2- **تحليل البيئة الداخلية:** كانت هناك دراسة لتنظيم المؤسسة نتجت عنها تعديلات في الهيكل التنظيمي مع التعريف الدقيق بالمهام.

2-3- **التخطيط الاستراتيجي:** لم يكن هناك تخطيط بالمعنى الصريح بل كانت هناك عملية تكيف مع البيئة الاقتصادية والقانونية.

2-4- **وضع استراتيجية الابتكار:** تتمثل مراحل خطة وضع استراتيجية الابتكار في شركة FAMAG فيما يلي :

(1) دراسة الأنظمة المفروضة.

(2) دراسة الوضع الاقتصادي الذي تواجهه الشركة.

3) تحليل قدرة الشركة على صناعة الأجزاء التي يمكن أن تدمج من خلال التشاور مع مختلف الموردين والمهندسين التقنيين على مستوى ورش العمل المختلفة مع القيام بعملية اختبار للتكاليف.

4) القيام بمقارنة بين التكاليف وجودة العروض المختلفة.

5) توزيع المهام على كل مستويات من خلال الهيكل التنظيمي الجديد.

6) القيام بعملية الاختبار.

7) تحليل النتائج مع إجراء بعض التعديلات.

8) إطلاق المنتج مع أجزاء مندمجة جديدة.

سادسا- النتائج و مناقشتها:

في نهاية هذه الدراسة التي حاولنا من خلالها تحديد معالم المنهج المؤدي إلى وضع استراتيجية الابتكار في المؤسسات الصناعية بنجاح لتتمكن من تحقيق البقاء والاستمرارية و التطور في ظل البيئة التنافسية الحالية فإننا نخلص إلى ما يلي:

- تتطلب عملية صياغة استراتيجية مناسبة للابتكار إجراء عملية تحليل لعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة الصناعية و التي تشمل البيئة الاقتصادية و السياسية و القانونية و الاجتماعية و الثقافية، ثم تحليل عناصر البيئة الداخلية لهذه المؤسسات و التي تشمل تحليل الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة و تحليل الوظائف.

- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تفعيل استراتيجية الابتكار من خلال تكامل استراتيجية هذا الأخير مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و عن طريق ادخال الابتكار في ثقافة المؤسسة الصناعية و أنشطتها اليومية وتشجيع هذه الثقافة التي تلتزم بتحسين الابتكار و جعله محورا رئيسيا في الخطط المختلفة للمؤسسة الصناعية.

- إن الاستراتيجية المثلى للابتكار لا يمكن تحديدها بشكل مطلق و إنما يمكن لأي مؤسسة صناعية أن تحدد الاستراتيجية الملائمة حسب ظروفها الداخلية و الخارجية و إمكاناتها و حجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، و أن توجه سياساتها الانتاجية

والمالية والتسويقية وسياسات الموارد البشرية وغيرها بالاتجاه الذي يخدم هذه الاستراتيجية .

- هناك العديد من الاستراتيجيات التي بإمكان المؤسسات الصناعية من خلالها تحقيق أهدافها الاستراتيجية ذات الصلة بالابتكار من بينها " استراتيجية التكلفة الأقل " التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى إجراء تحسينات مستمرة و متواصلة ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، كذلك إنتاج منتجات جديدة أو وضع طريقة إنتاج جديدة تجلب تخفيضات معتبرة في التكاليف و " استراتيجية التميز " التي تتمكن المؤسسة من خلالها من امتلاك خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها من خلال تحسين جودة المنتج و قيمته و التقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات أثناء عملية تصنيعها، و أيضا " استراتيجية التركيز " التي تهدف إلى كسب ميزة تنافسية من خلال اتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، بالاعتماد على المزاوجة بين استراتيجية التكلفة الأقل واستراتيجية التميز أو على أحدهما.

- إن الهدف من إطلاق شركة FAMAG لاستراتيجية جديدة أو طريقة جديدة لتصميم الجرارات الزراعية هو التحكم أكثر في التكاليف (استراتيجية التكلفة الأقل) مع تحقيق معدل اندماج يزيد عن 40%، حيث تطلب الأمر تشخيص البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط قوتها و ضعفها ومعرفة كل التهديدات و العمل على مواجهتها. و قد أطلقت FAMAG خط تركيب الجرارات واستثمرت في صناعة أجزاء الصفائح المعدنية، و تفاوضت بشأن إدماج قطع غيار وأجهزة أخرى مع مناولين محليين. حيث نجحت في هذا الابتكار و هي الآن الرائدة في صنع و بيع الجرارات الفلاحية بالجزائر.

مصادر البحث

- المصادر العربية:

- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- زكريا الدوري و أحمد على صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات و بحوث. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة. دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- منصوري الزين و بن ندير نصر الدين، " الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري و تطبيقي. دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. الناشر، القاهرة، 1996.
- نيجل كنج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير - دليل انتقادي للمنظمات. ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- مصطفى محمد أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- مداح عرابي الحاج، " البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

- أحمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، نوقشت علنا في 2008/10/05.

- بلخضر نصيرة و بن حليلة هوارية، " الابداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة"، الملتقى الدولي: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

- براك نعيمة، " متطلبات الابداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية"، الملتقى الدولي: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

- المصادر الأجنبية:

- Michel Porter, L'avantage concurrentiel. Dunod, Paris, 2000.

- Tidd. J, Bessant. J, Pavitt. K, Management de l'innovation. Editions De Boeck université, 2006.

- Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, Dunod, 4^e édition, Paris, 2012.