

واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس

أ/ ملايكية عامر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
جامعة سوق أهراس

Résumé :

L'innovation devenue une manœuvre stratégique utilisée par les entreprises économiques pour gagner la lutte concurrentielle.

L'objectif de cette étude empirique est de présenter une analyse descriptive et critique de la réalité de l'innovation au sein d'une entreprise économique algérienne.

الملخص:

أصبح الابتكار السلاح الاستراتيجي الفريد من نوعه الذي تستعمله المؤسسات الاقتصادية للفوز بالصراع التنافسي في العديد من الأسواق.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى محاولة التعرف على واقع الابتكار في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتشخيص حقيقة الممارسات المعمول بها في مجال البحث و التطوير و وصف أسلوب الابتكار و استنباط أهم معوقاته.

المقدمة:

بات الابتكار في عالم الأعمال اليوم ضرورة ملحة تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات الاقتصادية لاسيما في بيئة تتصف بالمنافسة من أجل البقاء و النمو و ما يرافقها من ضغوط و تهديدات على المستويين المحلي و العالمي. الشيء الذي يفرض على المؤسسات الاقتصادية خيارين رئيسيين، يتمثل الأول في تحقيق مطلب التكيف من خلال رد الفعل، و يتمثل الثاني في تحقيق مطلب الاستباقية من خلال المبادرة بالفعل، و سواء تبنت المؤسسة الاقتصادية البديل الأول أو الثاني فهي مطالبة بابتكار المنتجات الجديدة أو تحسين منتجاتها الحالية بشرط أن يكون الابتكار بمستوى يوازي التحدي القائم.

إشكالية الدراسة:

تطمح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى أن تكون في مصاف المؤسسات المؤهلة للتعامل وفق شروط المنافسة، خاصة مع الظروف الجديدة لبيئتها الاقتصادية، وهي مطالبة اليوم أن تعمل على رفع قدراتها التنافسية بشكل يضمن لها البقاء و النمو. يعني ذلك أن تعمل على خلق مزايا تنافسية من خلال تبني خيارات إستراتيجية تسمح لها بابتكار تيارات مستمرة و متدفقة من المنتجات الجديدة عالية الجودة و منخفضة التكاليف. تكمن الفكرة المحورية للدراسة في ضرورة رفع القدرة الابتكارية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتتمكن من تحقيق و ثبات إستراتيجية نحو الأفضل. و من هذا المنطلق نتساءل: ما هو يا ترى واقع ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن) ؟

أهداف وأهمية الدراسة:

تهدف الدراسة الأمبريقية إلى تبيان واقع وأهمية ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن من خلال التعرف على حقيقة الوضع القائم في مجال:

- 1- الاهتمام بنشاط البحث و التطوير في المؤسسة الوطنية للدهن.
- 2- تحديد الخصائص الكبرى لابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية للدهن.
- 3- التعرف على أهم معوقات عمليات الابتكار في المؤسسة الوطنية للدهن.

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في محاولة التطرق لمعالجة إحدى الممارسات الإستراتيجية الحديثة المؤدية إلى رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

أولا، الخلفية النظرية للدراسة:

1- مفهوم الابتكار: يعتبر الابتكار من المفاهيم الحديثة المتداولة في أدبيات التسيير إلا أن أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين هو عدم وجود تعريف شامل و محدد لمفهوم الابتكار، فيعرفه كل باحث حسب الجانب الذي يراه مهما في الابتكار. البعض يركز على درجة "الجدة" و "الحدثة" المدخلة على موضوع الابتكار¹ (Roger et Kim 1985). البعض الآخر يعرف الابتكار على أنه كل "شيء" مختلف تم إدماجه في المنظمة² (Downs et Mohr 1976). كما عرف أيضا بأنه إنتاج وتنفيذ الأفكار و المنتجات الجديدة في سياق خاص³ (Thompson 1965-66). هذا و استخدم الابتكار كمرادف للإبداع⁴ (Jaques et Ryan 1978). و تجدر الإشارة إلى تعريف J. Schumpeter بخصوص الابتكار في الوسط الصناعي و مفهوم القوة الإبداعية المدمرة⁵ التي تبرز بوضوح في نشاط المقاول، حيث يرى هذا الأخير أن الابتكار يتمثل في خمس عناصر هي⁶: إنتاج سلعة (منتج) جديدة، اعتماد طريقة جديدة، إنشاء تنظيم جديد، فتح سوق جديدة، الحصول على مورد إنتاج جديد.

التعريف الآخر الشائع للابتكار هو ذلك الذي قدمته منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE)، و فحواه أن الابتكار يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو للاستعمال⁷. يبدو أن تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية يتفق مع أفكار جوزيف شومبيتر في قبول جانبيين أساسيين:

(1) الابتكار عن طريق التحسين والتطوير.

(2) الابتكار عن طريق الاختراع والاكتشافات الجديدة.

يمكن بلورة تعريف الابتكار على أنه إنجاز "أشياء" جديدة من خلال توليد أفكار جديدة و تحويلها إلى قيم قابلة للتسويق في شكل منتجات جديدة أو تقنيات أو طرق فعالة تحدث تغييرا في الوسط و المجال المستهدف مما يسمح بخلق ميزة متفردة.

2- تصنيف الابتكار: يصنف الابتكار حسب مصدره إلى قسمين أساسيين:

أ) ابتكارات دفع التكنولوجيا (*processus technology push*)⁸، وهي الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي وتطور العلم والمعرفة.

ب) ابتكارات جذب السوق (*processus need pull*)⁹، وهي الابتكارات الناتجة عن تغير سلوكيات وحاجات الزبائن والمستهلكين.

3- أهميته الابتكار للمؤسسة الاقتصادية: إن خصائص الاقتصاد الحالي القائم على

المنافسة الحرة جعل من الاعتماد على إستراتيجية الأسعار المنخفضة ممارسة تقليدية لا تتوافق دائما وأهداف المؤسسات المعاصرة، فالتنافس اليوم ما بين المنشآت لم يعد قائما على حجم أو قيمة الهياكل و الموارد المادية، و إنما على حجم الاستثمارات التي تخصصها للابتكار. أكثر من ذلك، يرى بيتر دراكر أن للمؤسسة الاقتصادية وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة التسويق و وظيفة الابتكار (Peter Drucker, 1997)¹⁰.

إن زيادة الاهتمام بالبحث و التطوير لإثراء المعرفة المؤدية إلى الابتكار هدفه الأساسي رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو تطوير عمليات الإنتاج والتسويق مبتغاها الأول و الأخير زيادة نصيب الشركة في الأسواق المحلية و الدولية. و إذا كان الابتكار يعني الميزة التنافسية فان جودة هذه الأخيرة ترتبط بقيمة الاستثمار في البحث و التطوير و زيادة ذخيرة المعرفة و الإدارة الرشيدة للموارد البشرية. و رغم تفاوت المؤسسات الاقتصادية في معدلات و مستويات هذا الاستثمار يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة مثل: قيمة و عدد الأبحاث المنجزة من طرف المؤسسة الاقتصادية، نسبة ميزانية البحث والتطوير إلى القيمة المضافة، كثافة البحث حسب القطاع الصناعي، عدد الهياكل و المخابر و الكفاءات المخصصة للبحث والتطوير. كما يمكن قياس نتائج الإنفاق على البحث و التطوير بالنسبة للمؤسسة الواحدة من خلال معيار بمقياسين هما: مقياس المدخلات و مقياس المخرجات¹¹.

(1) مقياس المدخلات: يضم مؤشرين هما: نسبة البحث و التطوير إلى المبيعات، نسبة الباحثين إلى عدد الموارد البشرية.

(2) مقياس المخرجات: يضم مؤشرين هما: عدد براءات الاختراع المسجلة من طرف المؤسسة، كمية المبيعات من المنتج الجديد و معدل الزيادة فيها.

4- مداخل الابتكار:

للابتكار مدخلين أساسيين: مدخل الابتكار الجذري و مدخل الابتكار المترج¹².

4-1- مدخل الابتكار الجذري: الابتكار الجذري يعني أن تقوم الشركة إلى التوصل إلى الفكرة الجديدة و المنتج الجديد لأول مرة بحيث تحقق سبق السوق بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية. و يعتبر الابتكار الجذري بمثابة الفاصل بين جيلين من المنتجات أو التكنولوجيا حيث من نتائجه إحداث انقطاع في التكنولوجيا و المنتجات القديمة لتحل محلها تكنولوجيا و منتجات جديدة تماما. بهذا يمثل الابتكار الجذري وثبة إستراتيجية كبيرة تنقل المؤسسة الاقتصادية من المستوى القائم إلى مستوى نوعي جديد.

و من أهم خصائص الابتكار الجذري ما يلي:

- يؤدي الابتكار الجذري إلى اختراع منتجات جديدة تظهر لأول مرة في الأسواق.
 - يتطلب الابتكار الجذري استثمارات ضخمة و تصاحبه مخاطرة جسيمة بعيدة المدى.
 - تدر نواتج الابتكار الجذري (المنتجات، البراءات، النماذج،...) عوائد مالية معتبرة.
 - يحدث الابتكار الجذري موجة من الابتكارات المتتابعة في المجالات الملحقة.
 - يمثل الابتكار الجذري محرك قوي لنمو المؤسسات و الاقتصاديات القومية.
 - يحدد الابتكار الجذري، في اغلب الحالات، الشكل الكلي للصناعة.
- رغم هذه الخصائص الهامة إلا أن المؤسسات تواجه مخاطر جمة أهمها ما يلي¹³:
- الاحتمال العالي للفشل بفعل المخاطرة و زيادة عدم التأكد.
 - التكلفة العالية للاستثمار في مجال البحث و التطوير و التكنولوجيا و المعرفة.
 - مشكلة التقليد و المحاكاة التي تؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة.

4-2- مدخل الابتكار المترج: مدخل الابتكار المترج أو التحسين المتواصل هو المدخل الحديث للابتكار. يتمثل هذا الأسلوب بإضافة تحسينات صغيرة أو تعديلات جزئية أو مزايا على المنتجات بشكل مستمر لتحقيق استجابة أفضل لحاجات السوق. و قد يأخذ التحسين العديد من الصور كإزالة بعض أشكال التبذير و الهدر في العملية الإنتاجية أو إضافة مزايا جديدة للمنتج الحالي أو تطوير تصميمه أو تحسين تعليبه و استخدامه.

الأكيد أن فرص التحسين متوفرة و إمكانية التطوير نحو الأفضل متاحة باستمرار، فالمهم في هذا السياق هو الاستمرار و التدرج المرحلي في التحسين و التطوير

لتدعيم أو الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستفادة من الخصائص التالية¹⁴:

- الابتكار المتدرج يمكن البدء به بما هو موجود وقائم، أي من التكنولوجيا و الموارد والمعرفة الحالية للمؤسسة.
 - الابتكار المتدرج هو الاتجاه الأكثر ملاءمة للقطاعات الصناعية شديدة المنافسة وسريعة التغير.
 - الابتكار المتدرج هو السبيل الوحيد للمؤسسات الاقتصادية شحيحة الموارد.
- بفضل هذه المزايا يمكن القول أن الابتكار المتدرج يميل لأن يكون الأسلوب الأكثر ملاءمة لواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثانيا، منهجية و مضمون الدراسة الميدانية:

1- التعريف بمؤسسة الدراسة:

المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس هي مؤسسة اقتصادية مختصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية (دهن البنايات، الدهن الصناعي، دهن الهياكل الحديدية والسيارات، الصمغ و الغراء، الدهن المخفف). نشأت هذه المؤسسة نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية في 1982/12/04. تم تحويل المؤسسة من مؤسسة عمومية اقتصادية إلى شركة مساهمة في مارس 1990. تبلغ طاقتها الإنتاجية 40.000 طن سنويا من الدهن.

2- فرضيات الدراسة:

تتحقق أهداف الدراسة من خلال إثبات أو نفي الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا تول المؤسسة الوطنية للدهن اهتماما كبيرا لنشاط البحث و التطوير.
- الفرضية الثانية: تعتمد المؤسسة الوطنية للدهن على شراء براءات الاختراع لتطوير المنتجات الجديدة.
- الفرضية الثالثة: تتبع المؤسسة الوطنية أسلوب الابتكار المتدرج للمنتجات الحالية.
- الفرضية الرابعة: تواجه المؤسسة عوائق مختلفة الطبيعة في ابتكار المنتجات الجديدة.

3- مجتمع و عينة الدراسة:

تم جمع البيانات و المعلومات من مصدرها الأولي وفق نظام المعاينة، بالتحديد من خلال الاعتماد على العينة الحصصية وفقا لمتغير الفئة السوسيو مهنية، حيث بلغ حجم العينة 67 عاملا مقسمين إلى ثلاث فئات كما بينه الجدول الموالي.

الجدول رقم (01): إطار المعاينة وحجم العينة

		الدائرة / المصلحة					
حجم العينة	نسبة التمثيل	المجموع	الإدارة والمالية	التجارية	الإنتاج	المخبر	الفئة السوسيو مهنية
20	% 100	20	5	5	6	4	إطار
23	% 50	47	0	4	35	8	أعوان تحكم
24	% 25	99	20	10	67	2	أعوان تنفيذ
67	-	166	25	19	108	14	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يرجع اعتماد نسب التمثيل المبينة في الجدول السابق للأسباب التالية:

أولاً، إن المعلومات المراد الحصول عليها تتوافر بالدرجة الأولى لدى الإطارات، فابتكار المنتجات هو نشاط استراتيجي يتم تقريره من طرف هؤلاء.

ثانياً، صغر مجتمع الدراسة وإمكانية تغطية جزء كبير منه بغرض زيادة نسبة التمثيل.

ثالثاً، استخراج عينة الدراسة من الأقسام الوظيفية التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

4- تصميم الاستمارة: بعد الاتصال الأولي و الدراسة المتخصصة من خلال الملاحظة

الشخصية لمختلف أقسام المؤسسة الوطنية للدهن تم تحديد أربع محاور رئيسية تتماشى و تحقيق الأهداف المسطرة، و هي:

المحور الأول: تقييم درجة الاهتمام بنشاط البحث و التطوير في المؤسسة الوطنية للدهن.

المحور الثاني: تقييم الأداء في مجال الابتكار الجذري لمنتجات المؤسسة الوطنية للدهن.

المحور الثالث: تقييم الأداء في مجال الابتكار المتدرج لمنتجات المؤسسة الوطنية للدهن.
 المحور الرابع: عوائق ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية للدهن.
 بالإضافة إلى المتغيرات المساعدة المتعلقة بـ: الفئة الوظيفية، الوظيفة، المصلحة الوظيفية، الدائرة الوظيفية، التأهيل العلمي، التخصص.
 في مرحلة أولى، شرع الباحث في كتابة الأسئلة الخاصة بكل محور وطبقت الاستمارة على عينة تجريبية بلغ عدد أفرادها اثني عشر مستجوبا من الفئات الثلاث. و قد كتبت معظم الأسئلة في صورتها الأولى على شكل أسئلة مفتوحة نظرا لجدة الميدان أما في صورتها النهائية فقد تحولت إلى أسئلة متعددة الإجابات مفتوحة من النهاية. و تضمنت الاستمارة 38 سؤالا تم كتابتها بلغة سهلة حتى يتمكن المجيب من الإجابة عنها.
 في مرحلة ثانية، تم اختبار الاستمارة على 15 فردا (4 إطارات، 6 أعوان تحكم، 5 أعوان تنفيذ) مما سمح بالتأكد من حسن الصياغة و تناسق الأسئلة داخل كل محور.
 في مرحلة أخيرة، قدمت نسخة من الاستمارة لكل أفراد العينة للإجابة عن أسئلتها، و كان ذلك بعد 21 يوما من انتهاء المرحلة السابقة لتفادي تأثير المجيبين بعملية الاختبار.

5- عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية: بعد استجواب أفراد العينة تم جمع كم هائل من البيانات و المعلومات التي تم تحليلها تحليلا جديلا باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية نلخصها في الفقرات المتسلسلة حسب ترتيبها في الاستمارة كالآتي:

5-1- تقييم درجة الاهتمام بنشاط البحث و التطوير داخل المؤسسة الوطنية للدهن:

5-1-1- خصائص نشاط البحث و التطوير:

1. يؤكد كل أفراد العينة (بنسبة 100%) على قيام المؤسسة بنشاط البحث.
2. يتفق اغلب أفراد العينة على غياب نشاط البحث الأساسي داخل المؤسسة. كما يتفق معظمهم (بنسبة 77.62 %) على أن البحث الذي تقوم به المؤسسة هو بحث تطوير المنتجات و سيرورة العمليات الإنتاجية.
3. كل أفراد العينة يتفقون على وظيفتين أساسيتين لأقسام البحث و التطوير هما: الرقابة على المنتجات النهائية و الرقابة على المواد الأولية.
4. تصدرت ثلاث مهام قائمة ترتيب المجيبين لمهام قسم البحث و التطوير، هي:

- 1) مراقبة المنتجات النهائية و مراقبة المواد الأولية.
 - 2) تحسين و تطوير المنتجات الحالية.
 - 3) المساعدة التقنية و تتبع سيرورة عمليات الإنتاج.
- الملاحظ للترتيب السابق يكتشف للوهلة الأولى غياب مفهوم توليد الأفكار الجديدة كمنشأ أساسي لأقسام البحث و التطوير.

5-1-2- الجانب البشري للبحث و التطوير:

5. صرح أغلب المجيبين بنسبة (85%) أن المؤسسة لا توظف باحثين أو كفاءات عالية التأهيل في مجال البحث و التطوير.
6. من المتغير المساعد " الفئة الوظيفية " اتضح نقص كبير في عدد عمال البحث و التطوير. عدد عمال قسم البحث و التطوير المسمى بالمخبر لا يتجاوز (05) عمال.
7. من المتغير المساعد "التأهيل" تبين أن الدرجة العلمية الأعلى لعمال المؤسسة هي "شهادة مهندس دولة".

5-1-3- الجانب المالي للبحث و التطوير:

8. يؤكد كل الإطارات بصفة قطعية عدم وجود ميزانية مستقلة لنشاط البحث و التطوير.

5-1-4- الجانب التنظيمي للبحث و التطوير:

9. يجمع كل الإطارات (بنسبة 100%) و أكثر من نصف أعوان التحكم و أعوان التنفيذ (بنسبة 73.14 %) على عدم وجود أي علاقات تعاون بين المؤسسة الصناعية ومخابر البحث أو مكاتب دراسات خارج المؤسسة، في حين أن (26.86 %) من أفراد العينة لا يعلمون إن كان لها علاقات مع هذه الأطراف.
10. لم يصرح أي فرد بإمكانية وجود علاقات في مجال البحث مع مخابر بحث أو مكاتب دراسات.

إن يمكن أن نستنتج من الفقرة السابقة إحدى الأمرين التاليين:

11. إما أن المؤسسة لا تول اهتماما لإقامة علاقات مع أطراف خارجية في مجال البحث و التطوير، و هي منغلقة على نفسها لا تعبر اهتماما للتطورات التكنولوجية و العلمية المحيطة.

12. إما أن هذه المخابر و مكاتب الدراسات و المؤسسات ذات الطابع العلمي غير موجودة أو أنها موجودة و غير فعالة في المجال الصناعي للمؤسسة.
13. يؤكد أفراد العينة على وجود علاقة تعاون بين مؤسستهم و الجامعات الجزائرية، وهو ما يتضح بنسبة (100%) من إجابات الإطارات و(61.19%) كنسبة كلية.
14. حدد كل المجيبين طبيعة العلاقة مؤسسة-جامعة بكونها تنحصر في تربصات الطلبة و بعض الملتقيات التكوينية التي ينظمها أساتذة داخل المؤسسة.
15. صرح أغلب أفراد العينة بنسبة (77.62%) بعدم مشاركة مؤسستهم في إنجاز أبحاث أو دراسات خارج أقسامها الوظيفية.
16. تبين من إجابات أفراد العينة عدم مشاركة مؤسسات أو هيئات خارجية في مشاريع البحث و التطوير الخاصة بالمؤسسة.
17. أكد كل أفراد العينة على غياب المشاركة في شتى المجالات بين مؤسستهم وباقي الأطراف الأخرى للبحث (غير المذكورة في الفقرات السابقة).

5-2- تقييم الأداء في مجال الابتكار الجذري للمنتجات الجديدة:

5-2-1- عدد المنتجات الجديدة:

18. أكد أغلبية أفراد العينة على قيام المؤسسة الوطنية للدهن بإنتاج منتجات جديدة في الخمس السنوات الأخيرة (ما بين 2003-2008).
19. صرح (97.01%) من المجيبين أن عدد المنتجات الجديدة التي أنتجتها المؤسسة خلال الخمس سنوات الماضية هو منتج واحد، و هو عدد ضعيف جدا.

5-2-2- براءات الاختراع:

20. أثبتت إجابات أفراد العينة (82.08%) عدم ملكية المؤسسة لبراءة اختراع الشيء الذي يجعلنا نتساءل عن مصدر المنتج الجديد المصرح به في الفقرة (19).

5-2-3- مصادر أفكار المنتجات الجديدة:

21. يؤكد كل المجيبين أن مصدر الابتكار هو مصدر خارجي، و قد صرح أغلبهم (95.92%) بخيار شراء براءة الاختراع.

5-3-3- تقييم الأداء في مجال الابتكار المتدرج للمنتجات الحالية:

5-3-3-1- صفة و عدد المنتجات المحسنة:

22. تؤكد أغلبية الإجابات أن المؤسسة قامت بتحسين منتجاتها خلال الخمس سنوات الماضية، وذلك بنسبة (92.53%) من مجموع الإجابات.

23. عدد المنتجات المحسنة ضعيف جدا حيث لا يتعدى (02 منتج).

24. وصف التحسينات التي شملت المنتجات بأنها تحسينات صغيرة ومرحلية.

5-3-3-2- الآليات و الطرق التنظيمية المعتمدة لتحسين المنتجات:

25. تماثلت إجابات أفراد العينة في اختيار خدمات ما بعد البيع و مساعدة الزبائن

كآلية وحيدة معتمدة من طرف المؤسسة الوطنية للدهن في تحسين منتجاتها.

26. مثل خيار " فرق الابتكار " مفهوما جديدا غير معروف لدى معظم أفراد العينة.

27. لا يوجد نظام لتقبل الاقتراحات و أفكار الابتكارات في المؤسسة.

5-3-3-3- ملامح إستراتيجية التحسين:

28. صنف أفراد العينة التحسين المدخل على المنتجات في ثلاث فئات أساسية هي:

تحسين يتم بعد ظهور منتجات جديدة للمنافسين، تحسين يتم بعد طلب الزبون، تحسين يتم بعد زيادة احتياجات الزبائن.

5-3-3-4- مجالات تحسين المنتجات:

29. تمثل التعديلات و التحسينات في صيغة المنتج، و هو مجال الابتكار الأول

للمؤسسة الوطنية للدهن، و يليه الابتكار في مجال التعبئة و التغليف.

30. يعتبر الابتكار في أساليب و تكنولوجيا الإنتاج ضعيفا جدا.

5-3-3-5- دوافع تحسين المنتجات:

31. رتب أفراد العينة دوافع تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة كالاتي: تلبية طلبيات

جديدة، الاضطراب في الإمدادات و التغيير في مصادر التموين، ظهور منتج منافس جديد، تعويض منتج قديم. لم يعتبر " خلق حاجات جديدة " كدافع للابتكار.

5-3-6- مصادر أفكار تحسين المنتجات:

32. رتبت أهم مصادر أفكار التحسين للمؤسسة الوطنية للدهن كما يلي: الزبائن، إدارة البحث و التطوير، المنافسون.

33. يعتبر أفراد العينة أن درجة الارتباط بين ابتكار المنتج و تطوير تكنولوجيا الإنتاج متوسطة. في المقابل يرى (35.83 %) منهم أنه لا يوجد أي ارتباط. و لتوصيف هذه التجديدات التكنولوجية يجمع أغلبية المجيبين (بنسبة 93.02 %) على أنها تجديدات طفيفة.

5-4- عوائق ابتكار المنتجات في المؤسسة الوطنية للدهن:

34. أغلبية أفراد العينة لم يتلقوا تدريباً أو تكويناً متعلقاً بابتكار المنتجات، حيث يؤكد ذلك (91.05 %) منهم. قد يعني ذلك أن المنتجات الجديدة لا تختلف كثيراً عن المنتجات الحالية للمؤسسة أو أن المؤسسة لا تخصص موارد بشرية معتبرة للمنتجات الجديدة أو أن هذه المنتجات ليست معقدة و إمكانية التحكم فيها كبيرة.

35. بناءً على الفقرة (34) يمكن القول أن هذا التدريب ينحصر في التدريب التحضيري لإنتاج المنتج الجديد وفق براءة الاختراع المرخصة من شركات أخرى.

36. يصرح كل أفراد العينة بأن المؤسسة تسمح لهم باستكمال تعليمهم لكنها لا تشارك بالمرّة في تكاليف هذا التعليم.

37. يرى أكثر من نصف أفراد العينة (نسبة 52.23 %) أن رؤسائهم يستمعون للشكاوى المقدمة في إطار العمل.

38. يجمع أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة (56.72 %) أن اقتراحاتهم لا تأخذ بعين الاعتبار في أغلب الحالات.

39. يتفق أغلب المجيبين على غياب حوافز كافية داخل مؤسستهم.

40. لا تمتلك المؤسسة الوطنية للدهن نظاماً خاصاً بتلقي آراء و اقتراحات العمال.

41. لا تخصص المؤسسة هيكلًا أو تنظيمًا مختصاً بإدارة المنتجات الجديدة.

42. يتفق أغلبية المستجوبين على أن ميكانيزمات الحماية القانونية المتبعة من طرف المؤسسة هي تسجيل العلامة التجارية.

43. لم يتم اختيار ميكانيزم تسجيل براءة الاختراع من طرف كل أفراد العينة مما يثبت من جديد عدم حيابة المؤسسة على براءة اختراع.

44. نستنتج من الفقرتين السابقتين أن المؤسسة تقوم بشراء براءة الاختراع ثم تعمل على إنتاج المنتج الجديد بعلامتها التجارية الخاصة.
45. أكد أفراد العينة أن تمويل المنتجات الجديدة هو تمويل ذاتي ولا تتلق المؤسسة أي نوع من مساهمات الدولة أو منظمات حكومية أو غير حكومية.
46. يتفق جميع أفراد العينة على وجود عوائق لتحسين المنتجات الحالية للمؤسسة الصناعية، و هو ما تثبته نسبة (94.02 %) من الإجابات الكلية.
47. لا تقوم المؤسسة الوطنية للدهن بالدراسات السوقية، وقد أكد ذلك كل إطارات المؤسسة بما فيهم المسؤولين عن الإدارة التسويقية.
48. تصف (90.70 %) من الإجابات أنظمة التحفيز و الإدارة بأنها ضعيفة.

ثالثا، تفسير النتائج و توصيات الدراسة:

1- تفسير النتائج وفقا لفرضيات الدراسة:

- تفسير النتائج وفقا للفرضية الأولى « لا تول المؤسسة الصناعية اهتماما كبيرا لنشاط البحث والتطوير ». و بناءا على نتائج الفقرات: 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 15، 16، 17، 25، 28، 30، يمكن إثبات صحة الفرض الأول حيث تبين أن المؤسسة الوطنية للدهن لا تول الاهتمام الكاف لنشاط البحث و التطوير.
- تفسير النتائج وفقا للفرضية الثانية « تعتمد المؤسسة على شراء براءات الاختراع في تطوير المنتجات الجديدة ». بناء على نتائج الفقرات: 18، 19، 20، 21، 28، 42، 43، 44، يمكن إثبات صحة الفرض الثاني، فرغم أن عدد المنتجات الجديدة قليلا جدا إلا أن هناك مستوى بسيط من التوجه نحو الابتكار بشراء براءات الاختراع.
- تفسير النتائج وفقا للفرضية الثالثة « تتبع المؤسسة أسلوب الابتكار المتدرج لمنتجاتها الحالية ». بناء على نتائج الفقرات: 22، 23، 24، 25، 26، 29، 31، 32، 41، 46، يمكن إثبات صحة الفرض الثالث حيث تعمل المؤسسة الوطنية للدهن على تحسين منتجاتها الحالية رغم أن درجة التحسين متواضعة و لم يشمل إلا عددا محدودا من المنتجات.
- تفسير النتائج وفقا للفرضية الرابعة « تواجه المؤسسة عوائق مختلفة الطبيعة في عمليات الابتكار ». بناءا على نتائج الفقرات: 2، 4، 5، 6، 8، 9، 10، 15، 16،

17، 26، 27، 30، 33، 34، 36، 38، 39، 40، 41، 45، 46، 47، 48، يمكن إثبات صحة الفرض الرابع، و يمكن تصنيف أهم هذه العوائق كما يلي: عوائق مرتبطة بتسيير الموارد البشرية (الفقرات: 5، 6، 7، 27، 34، 36، 38، 39، 48)، عوائق تنظيمية (الفقرات: 9، 10، 16، 18، 30، 40، 41)، عوائق مالية (الفقرات: 8، 17، 45)، عوائق إدارية (الفقرات: 11، 12، 16، 17، 39، 47).

2- توصيات الدراسة:

إن من أهم الزوايا المضيئة للمؤسسة الوطنية للدهن في مجال الابتكار هو قيامها بأنشطة البحث و التطوير و تخصيصها لهيكل تنظيمي خاص بهذا النشاط. و إذا كان المدخل المتبع من قبل المؤسسة هو أسلوب الابتكار المتدرج فان مواصلة التحسين يحتم عليها اتخاذ إجراءات إصلاحية متعددة المستويات أهمها:

- تبني الابتكار كإستراتيجية تنافسية و تجنيد كل العمال في هذا الاتجاه.
- التفكير الجاد في اقتحام أسواق جديدة من خلال إنتاج مشتقات أخرى للدهن.
- إصلاح سياسة تسيير الموارد البشرية.
- انتهاج المقاربة التسويقية في إدارة أعمالها.
- تحسين الجوانب الإدارية و التنظيمية الداخلية للمؤسسة.

الخاتمة:

نخلص في نهاية هذا البحث إلى أن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة الوطنية للدهن في مجالات الابتكار و التحسين و البحث و التطوير تبقى غير كافية من الناحية الإستراتيجية حيث لا يمثل الابتكار عاملا للتنافس و مصدرا للميزة التنافسية إلا إذا ارتبط بإرادة حقيقية للتفوق و التأثير في الأسواق و المنافسين.

- ¹ Rogers, E.M. and Kim, J-I., *Diffusion of Innovation in Public Organizations*, (in) *Innovation in the Public Sector*, édit., R.L.Merritt and A.J.Merritt, London, SAGE Publications, , 1985, pp 85-108
- ² Larisa V. Shavinina, *The international handbook on innovation*, Elsevier science Ltd, edited by larisa V. shavinina, 2003, pp 514-515.
- ³ Victor A. THOMPSON, *Document de travail rédiger pour la table ronde de recherche-action du centre du canada de gestion sur l'organisation apprenante*, mise à jour le 15 mai 2000. p 2.
- ⁴ Jaques et Ryan, *ibid.* p2
- ⁵ Jean-Luc CHARRON, Sabine SEPARI, *organisation et gestion de l'entreprise*, édit. Dunod, 1998, p p 188-189.
- ⁶ Jaques LIOUVILLE, *La fonction d'entrepreneur : Schumpeter revisité*, CESAG, université robert Schuman de Strasbourg, on line : www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes02/LIOUVILLE.PDF, p 04.
- ⁷ Stéphan VINCENT-LANCRIN, *Innovation: the OECD Definition*, on line: www.oecd.org/document/10/0,3746,en_2649_33723_40898954_1_1_1_1,00.html
- ⁸ Isabelle ROYER, *les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits*, (in) *(la Revue française de gestion)*, N° 139, juillet - Août 2002, p 18
- ⁹ *Ibid.*, p 18.
- ¹⁰ Peter DRUCKER, *la nouvelle pratique de la direction des entreprises*, édit. Organisation, 1997, p 82.
- ¹¹ محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994. ص ص 14-22.
- ¹² Bruno AMABLE, *Les systèmes d'innovation*, Contribution à l'Encyclopédie de l'innovation dirigée par Philippe Mustar, et Hervé Penan, Juin 2001, PP 1-14.
- ¹³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 175، بتصرف.
- ¹⁴ Luc De BRABANDERE, *Le Management des Idées : de la créativité à l'innovation*, 2^{ème} édition, édition Dunod , paris, 2002.