

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

أ/ ملايكية عامر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة سوق أهراس

### Résumé :

L'innovation devenu un manœuvre stratégique utilisé 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 والتطوير ووصف أسلوب الابتكار واستتباط 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 والنمو وما يرافقها من ضغوط وتهديدات على المستويين المحلي والعالمي. الشيء الذي يفرض على المؤسسات الاقتصادية خيارين رئيسيين، يتمثل الأول في تحقيق مطلب التكيف من خلال رد الفعل ويتمثل الثاني في تحقيق مطلب الاستباقية من خلال المبادرة بالفعل، وسواء 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 والنمو. يعني ذلك أن تعمل على خلق مزايا تنافسية في الأسواق من خلال تبني خيارات إستراتيجية تسمح لها بابتكار تيارات مستمرة و متدفقة من المنتجات الجديدة عالية الجودة ومنخفضة التكاليف.

الفكرة المحورية تكمن في ضرورة رفع القدرة الابتكارية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتمكين من تحقيق وثبات إستراتيجية نحو الأفضل. 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 الأميركية 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. أولاً، 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 ومحدد لمفهوم الابتكار، فيعرفه كل باحث حسب الجانب الذي يراه مهما في الابتكار. البعض يركز على درجة "الجدة" و"الحداثة" المدخلة على موضوع الابتكار<sup>1</sup> (Roger et Kim 1985). البعض الآخر يعرف الابتكار على أنه كل "شيء" مختلف تم إدماجه في المنظمة<sup>2</sup> (Downs et Mohr 1976). كما عرف أيضا بأنه إنتاج وتنفيذ الأفكار والمنتجات الجديدة في سياق خاص<sup>3</sup> (Thompson 1965-66). هذا واستخدام الابتكار كمرادف للإبداع<sup>4</sup> (Jaques et Ryan 1978). وتجدر الإشارة إلى تعريف J. Schumpeter بخصوص الابتكار في الوسط الصناعي ومفهوم القوة الإبداعية المدمرة<sup>5</sup> التي تبرز بوضوح في نشاط المقولة، حيث يرى هذا الأخير أن الابتكار يتمثل في خمس عناصر هي<sup>6</sup>: 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 والتنمية الاقتصادية، وفحواه أن الابتكار يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو للاستعمال<sup>7</sup>. يبدو أن تعريف منظمة التعاون والتنمية 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 وتحويلها إلى قيمة قابلة للتسويق في شكل منتجات جديدة أو تقنيات أو طرق فعالة تحدث تغييرا في الوسط والمجال المستهدف مما يسمح بخلق ميزة متفردة.

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

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

(ب) ابتكارات جذب السوق (processus need pull)<sup>9</sup>، وهي الابتكارات الناتجة عن تغيير 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 والموارد المادية، وإنما على حجم الاستثمارات التي تخصصها للابتكار. أكثر من ذلك، يرى بيتر دراكر أن المؤسسة الاقتصادية وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار (Peter Drucker, 1997)<sup>10</sup>.

إن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير لإثراء المعرفة المؤدية إلى الابتكار هدفه الأساسي رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو تطوير عمليات الإنتاج والتسويق مبتهاها الأول والأخير زيادة نصيب الشركة في الأسواق المحلية والدولية. وإذا كان الابتكار يعني الميزة التنافسية فان جودة هذه الأخيرة ترتبط بقيمة الاستثمار في البحث والتطوير وزيادة ذخيرة المعرفة والإدارة الرشيدة للموارد البشرية. ورغم تفاوت المؤسسات الاقتصادية في معدلات ومستويات هذا الاستثمار يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة مثل: قيمة وعدد الأبحاث المنجزة من طرف المؤسسة الاقتصادية، نسبة ميزانية البحث والتطوير إلى القيمة المضافة، كثافة البحث حسب القطاع الصناعي، عدد الهياكل والمخابر والكفاءات المخصصة للبحث والتطوير.

كما يمكن قياس نتائج الإنفاق على البحث والتطوير بالنسبة للمؤسسة الواحدة من خلال معيار بمقياسين هما: مقياس المدخلات ومقياس المخرجات<sup>11</sup>.

(1) مقياس المدخلات: يضم مؤشرين هما: نسبة البحث والتطوير 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 ومعدل الزيادة فيها.

## 4 - مداخل الابتكار:

للابتكار مدخلين أساسيين: مدخل الابتكار الجذري و مدخل الابتكار المتدرج<sup>12</sup>.

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

من أهم خصائص الابتكار الجذري ما يلي:

- يؤدي الابتكار الجذري إلى اختراع منتجات جديدة تظهر لأول مرة في الأسواق.
  - يتطلب الابتكار الجذري استثمارات ضخمة وتصاحبه 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 والاقتصاديات القومية.
  - في اغلب الحالات، يحدد الابتكار الجذري الشكل الكلي للصناعة.
- رغم هذه الخصائص الهامة إلا أن المؤسسة ستواجه مخاطر جمة أهمها ما يلي<sup>13</sup>:
- الاحتمال العالي للفشل بفعل المخاطرة وزيادة عدم التأكد.
  - التكلفة العالية للاستثمار في مجال البحث والتطوير والتكنولوجيا والمعرفة.
  - مشكلة التقليد والمحاكاة التي تؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة.

**4-2- مدخل الابتكار المتدرج:** مدخل الابتكار المتدرج 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. قد يأخذ التحسين العديد من الصور كإزالة كل أشكال التبذير والهدر في العملية الإنتاجية أو إضافة مزايا جديدة للمنتج الحالي أو تطوير تصميمه أو تحسين تعليبه واستخدامه.

الأکید أن فرص التحسين متوفرة وإمكانية التطوير نحو الأفضل متاحة باستمرار، فالمهم في هذا السياق هو الاستمرار والتدرج المرحلي في التحسين والتطوير

لتدعيم أو الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستفادة من الخصائص التالية<sup>14</sup>:

- الابتكار المتدرج يمكن البدء به بما هو موجود وقائم، أي من التكنولوجيا والموارد 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 ومضمون الدراسة الميدانية:

#### 1 - التعريف بمؤسسة الدراسة:

المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس هي مؤسسة اقتصادية مختصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية (دهن البنائيات، 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 والتطوير.
- 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 وعينة الدراسة:

تم جمع البيانات والمعلومات 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
<b>67</b>	-	<b>166</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>108</b>	<b>14</b>	<b>المجموع</b>

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 والدراسة المتخصصة من خلال الملاحظة

الشخصية لمختلف أقسام المؤسسة الوطنية للدهن تم تحديد أربع محاور رئيسية

تتماشى وتحقيق الأهداف المسطرة وهي:

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

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

المحور الثالث: تقييم الأداء في مجال الابتكار المترج 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 في كتابة الأسئلة الخاصة بكل محور وطبقت الاستمارة على عينة تجريبية بلغ عدد أفرادها اثني عشر مستجوبا من الفئات الثلاث.  
 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.  
 وقد تضمنت الاستمارة (38) سؤالا تم كتابتها بلغة سهلة ليتمكن 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 وتناسق الأسئلة داخل كل محور.  
 في مرحلة أخيرة، قدمت نسخة من الاستمارة للمستجوب للإجابة عن أسئلتها، وقد كان ذلك بعد 21 يوم من اختبار الاستمارة لنفادي تأثير المجيبين بعملية الاختبار.

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

5-1- تقييم درجة الاهتمام بنشاط البحث والتطوير في 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 وسيرورة العمليات الإنتاجية.
3. كل أفراد العينة يتفقون على وظيفتين أساسيتين لأقسام البحث والتطوير ألا وهما: الرقابة على المنتجات النهائية والرقابة على المواد الأولية.
4. تصدرت ثلاث مهام قائمة ترتيب المجيبين لمهام قسم البحث والتطوير، وهي: (1) مراقبة المنتجات النهائية ومراقبة المواد الأولية.



- (2) تحسين و تطوير المنتجات الحالية.
- (3) المساعدة التقنية وتتبع سيرورة عمليات الإنتاج.
- الملاحظ للترتيب السابق يكتشف للوهلة الأولى غياب مفهوم توليد الأفكار الجديدة كمنشأ أساسي لقسم البحث والتطوير.

#### 5-1-2- الجانب البشري للبحث و التطوير:

5. صرح اغلب المجيبين بنسبة (85%) أن المؤسسة لا توظف باحثين أو كفاءات عالية التأهيل في مجال البحث.
6. من المتغير المساعد " الفئة الوظيفية " اتضح نقص كبير في عدد عمال البحث والتطوير. عدد عمال قسم البحث والتطوير 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 والتطوير.

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

9. يجمع كل الإطارات ( بنسبة 100%) وأكثر من نصف أعوان التحكم وأعوان 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.

يمكن أن نستنتج من الفقرة السابقة إحدى الأمرين التاليين:

11. إما أن المؤسسة لا تول اهتماما لإقامة علاقات مع أطراف خارجية في مجال البحث والتطوير، وهي منغلقة على نفسها لا تعبر اهتماما للتطورات التكنولوجية والعلمية.
12. إما أن هذه المخابر ومكاتب الدراسات والأطراف الأخرى غير موجودة، أو أنها موجودة وغير فعالة في المجال الصناعي للمؤسسة.

13. يؤكد أفراد العينة على وجود علاقة تعاون بين مؤسستهم والجامعات 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 وبعض الملتقيات التكوينية التي يديرها أساتذة داخل المؤسسة.
15. صرح اغلب 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 والتطوير 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، وهو 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، وقد صرح اغلبهم (95.92%) بخيار شراء براءة الاختراع.
- 5-3- تقييم الأداء في مجال الابتكار المتدرج للمنتجات الحالية:**
- 5-3-1- 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.
- 5-3-2- الآليات والطرق التنظيمية المعتمدة لتحسين المنتجات:
25. تماثلت إجابات أفراد العينة في اختيار خدمات ما بعد البيع ومساعدة 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 وأفكار الابتكارات في المؤسسة.
- 5-3-3- 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.
- 5-3-4- مجالات تحسين المنتجات:
29. تمثل التعديلات والتحسينات في صيغة المنتج مجال الابتكار الأول للمؤسسة الوطنية للدهن ثم يليه الابتكار في مجال التعبئة والتغليف.
30. يعتبر الابتكار في أساليب وتكنولوجيا الإنتاج ضعيفا جدا.
- 5-3-5- دوافع تحسين المنتجات:
31. رتب أفراد العينة دوافع تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة كالآتي: تلبية طلبيات جديدة، الاضطراب في الإمدادات والتغير في مصادر التمويل، ظهور منتج منافس جديد، تعويض منتج قديم. لم يعتبر " خلق حاجات جديدة " كدافع للابتكار.
- 3-6- مصادر أفكار تحسين المنتجات:
32. أهم مصادر أفكار التحسين للمؤسسة الوطنية للدهن رتبت كما يلي: الزبائن، إدارة البحث والتطوير، المنافسون.
33. يعتبر أفراد العينة أن درجة الارتباط بين ابتكار المنتج وتطوير تكنولوجيا الإنتاج متوسطة. في المقابل يرى (35.83 %) منهم انه لا يوجد أي ارتباط. ولتوصيف هذه التجديدات التكنولوجية يجمع أغلبية المجيبين (بنسبة 93.02 %) على أنها تجديدات طفيفة.

## 4-5- 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 وإمكانية 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 رؤساءهم 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 مختصًا 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 تتلقى 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، وهو 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 والإدارة بأنها ضعيفة.

### ثالثا، تفسير النتائج وتوصيات الدراسة:

#### 1- تفسير النتائج وفقا لفرضيات الدراسة:

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

بناء على نتائج الاستمارة لاسيما 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.

يمكن تصنيف أهم عوائق الابتكار بالنسبة للمؤسسة الوطنية للدهن كما يلي:

- 1) عوائق مرتبطة بتسيير الموارد البشرية ( الفقرات: 5، 6، 7، 27، 34، 36، 38، 39، 48).
- 2) عوائق تنظيمية (الفقرات: 9، 10، 16، 18، 30، 40، 41).
- 3) عوائق مالية ( الفقرات: 8، 17، 45).
- 4) 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 والتطوير وتخصيصها لهيكل تنظيمي خاص بهذا النشاط. وإذا 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 وتجنيب كل العمال في هذا الاتجاه.
- التفكير الجاد في اقتحام أسواق جديدة من خلال إنتاج مشتقات أخرى للدهن أو إيجاد استعمالات جديدة لهذا المنتج.
- إصلاح سياسة تسيير الموارد البشرية.
- انتهاج المقاربة التسويقية في إدارة أعمالها.
- تحسين الجوانب الإدارية والتنظيمية الداخلية للمؤسسة.

#### الخاتمة:

نخلص في نهاية هذا البحث إلى انه رغم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة الوطنية للدهن لتحسين منتجاتها وتخصيص بعض المصالح والأقسام الوظيفية لنشاطات البحث والتطوير يبقى ذلك غير كاف من الناحية الإستراتيجية حيث لا يمثل الابتكار عامل منافسة إلا إذا ارتبط بإرادة حقيقية للتفوق والتأثير في الأسواق والمنافسين.

الهوامش:

- <sup>1</sup> 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
- <sup>2</sup> Larisa V. Shavinina, *The international handbook on innovation*, Elsevier science Ltd, edited by larisa V. shavinina, 2003, pp 514-515.
- <sup>3</sup> 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.
- <sup>4</sup> Jaques et Ryan, ibid. p2
- <sup>5</sup> Jean-Luc CHARRON, Sabine SEPARI, *organisation et gestion de l'entreprise*, édit. Dunod, 1998, p p 188-189.
- <sup>6</sup> Jaques LIOUVILLE, *La fonction d'entrepreneur : Schumpeter revisité*, CESAG, université robert Schuman de Strasbourg, [www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes02/LIOUVILLE.PDF](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes02/LIOUVILLE.PDF), p 04.
- <sup>7</sup> Stéphan VINCENT-LANCRIN, *Innovation: the OECD Definition*, [www.oecd.org/document/10/0,3746,en\\_2649\\_33723\\_40898954\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/10/0,3746,en_2649_33723_40898954_1_1_1_1,00.html)
- <sup>8</sup> Isabelle ROYER, *les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits*, (in) *(la Revue française de gestion)*, N° 139, juillet - Août 2002, p 18
- <sup>9</sup> Ibid., p 18.
- <sup>10</sup> Peter DRUCKER, *la nouvelle pratique de la direction des entreprises*, édit. Organisation, 1997, p 82.
- <sup>11</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994. ص ص 14-22.
- <sup>12</sup> 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.
- <sup>13</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 175، بتصرف.
- <sup>14</sup> Luc De BRABANDERE, *Le Management des Idées : de la créativité à l'innovation*, 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod , paris, 2002.