

## استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية (دراسة نموذجية لمدينة صومام جيجل)

ودان بوعبد الله\* ، براهيمى بن حراث حياة\*\* ، يوسفى رشيد\*\*\*

ملخص :

تهدف الورقة البحثية بالتعريف بأهمية ومكانة بناء الفكر الإبداعي والابتكار في منظمات الأعمال الريادية التي تولي له الاهتمام بصفة مستمرة ومتواصلة من خلال إعداد استراتيجية واضحة تقول إلى بلوغ عدة أهداف أهمها الريادة والتي تكون على عدة مستويات بالأخص: الجودة والسعر من أجل رفع الحصة السوقية. ولكن في الواقع العملي تواجه المنظمات الريادية عند اختيار هذه الاستراتيجية عدة مخاطر يجب تقييمها لتجنبها أو مواجهتها.

الكلمات المفتاحية : الإبداع – الابتكار – استراتيجيات الابتكار – المنظمات الريادية – مخاطر الإبداع والابتكار.

### Resumé :

Le présent document vise à clarifier l'importance de l'innovation comme un élément clé pour atteindre les objectifs stratégiques tels que la stabilité et la continuité. ainsi que les organisations se trouvent dans l'obligation de s'adapter et à relever les défis des mutations à travers le développement des méthodes de présenter ses produits et services basés sur des pratiques innovées et créatives ce qui lui permet de se différencier de ses concurrents actif dans le même domaine d'activité, et être en continuité avec les besoins et les désirs de ses clients. Mais dans la pratique les organisations entrepreneuriales au moment de choisir sa stratégie elle va faire face aux plusieurs risques et ces derniers doivent être évalués pour les faire éviter.

**Les mots clés :** Stratégies d'innovation, organisation entrepreneuriale innovation, créativité, risques d'innovation

\* أستاذ محاضر قسم ب، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر.

\*\* أستاذة محاضرة قسم أ، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر.

\*\*\* أستاذ التعليم العالي، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر.

## 1. مقدمة

تشهد منظمات الأعمال الحديثة تطورا ملحوظا في المجال الفكري والتكنولوجي وهذا ما جعل ظهور الكثير من المنظمات الريادية في عدة قطاعات بالإضافة إلى ازدياد شدة المنافسة الدولية وظهور عوامل أخرى لتصبح هذه المنظمات الرائدة أكثر استغلالا للفرص الاستثمارية المختلفة ولضمان استقرارها واستمرارية نموها فإن كلا من الإبداع والابتكار يعتبران السياسة المثلى لذلك والسبيل الاستراتيجي لنجاح الأعمال في الأسواق العالمية. وفي هذا الإطار يتم طرح الاشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تكون رائدة بفعل تبني استراتيجيات الإبداع والابتكار في ظل مخاطر البيئة التنافسية؟

ومما سبق ذكره في المقدمة وللإجابة على الاشكالية سيتم التطرق إلى المحاور الرئيسية التالية:

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الريادة والمنظمات الريادية؛

المحور الثاني: استراتيجيات وأساليب الإبداع والابتكار لدى المنظمات الريادية؛

المحور الثالث: الأخطار الناجمة عن تبني استراتيجية الإبداع والابتكار.

المحور الرابع: اهتمامات شركة ملبنة الصومام بالإبداع والابتكار

## 2. المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الريادة و المنظمات الريادية

أخذ موضوع الريادة في مجال الأعمال أهمية بالغة نظرا لما آلت إليه منظمات الأعمال من تميز في مواجهة أشد المخاطر مع البحث المستمر عن الفرص الجديدة وغير ذلك من الخصائص التي تميز المنظمات الريادية وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى مفهوم الريادة وأهم استراتيجيات الريادة.

## 1.2. مفهوم الريادة :

استعمل مفهوم الريادة في البداية ليكون مرادفا لمعنى المخاطرة وتحمل الصعاب<sup>1</sup>، وبقي هذا المفهوم مستخدما في مجال الأعمال والاقتصاد ليعبر عن عمليات الإنتاج والشراء لمختلف المنتجات وإعادة تغليفها ثم تسويقها بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ<sup>2</sup>.

فالريادة إذن هي خاصية و توجه مرتبط بمفهوم المخاطرة وعدم التأكد لكن بطرق فعالة وحركية متقلبة للمخاطر المرافقة للمشاركة بمختلف أنواعها ومجالات تطبيق أنشطتها، فتتواجد الريادة على مستوى الأعمال التجارية والإنتاجية والمالية والمصرفية وعلى مستويات أخرى.

## 1.1.2. رائد الأعمال ( الريادي):

بين أهم التعاريف المتعلقة بالريادي سيتم التطرق إلى ما يلي:

- الريادي "هو الذي يتوسط ما بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والزبون وإدارة المخاطر في الأعمال والعمل على تحويل الموارد من أدنى مستوى إلى أعلى مستوى من الإنتاجية<sup>1</sup>".

<sup>1</sup> احمد المعاني و آخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر ، الأردن 2011 ص 287

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة المنظمات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن 2010 ص 19

- الريادي "هو ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة و ينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة ، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة ويقدم شيئاً جديداً ومبدعاً، ويتمتع بمهارات وخصائص إدارية واجتماعية ونفسية<sup>2</sup> ".  
فمن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الريادي هو ذلك الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال من خلال توفر مجموعة من الصفات والمهارات تساعد على تحقيق ذلك منها:

- الرغبة في إدارة الأعمال والاستمرارية والمبادرة في ذلك؛
- القدرة على إدارة المخاطر والتأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية غير المؤكدة؛
- الإبداع و الابتكار المستمر؛
- القدرة على التخطيط و التنظيم مع الالتزام بالوقت؛
- مهارات إدارية ( القيادة ، العمل مع الآخرين، الاتصال، التفاوض... )؛
- مهارات تكنولوجية و تقنية ( الكتابة ، الإصغاء، التدريب ، تقنية المعرفة ... )؛
- مهارات شخصية ( الرؤية، الانضباط ، الثقة بالنفس...).

### 2.1.2. المنظمات الريادية:

المنظمات الريادية "هي تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وتقوم على اغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الأنشطة الريادية<sup>3</sup> ".  
و تقوم الأنشطة الريادية فيها على عدة محاور:

- الأفكار و الأعمال الجديدة — خلق منتج جديد.
- الأفكار الحالية و الأعمال الجديدة — تقديم منتج جديد بعد تطويره.
- الأفكار و الأعمال الحالية — الابتكار و الابداع في منتج معين.

كما يمكن تعريف المنظمات الريادية على انها: " تلك المنظمات التي تعمل بقوة ايجابية في النمو الاقتصادي فتكون العلاقات ما بين الابتكار والسوق وتؤدي إلى زيادة الدخل الوطني من خلال إيجاد فرص العمل وتقديم تكنولوجيا حديثة لطرح منتجات وخدمات بالأسواق"<sup>4</sup>.

ومما سبق، فالمنظمات الريادية هي المؤسسات التي تتميز بالإبداع والابتكار في منتجاتها وعادة ما تكون قائدة السوق من حيث الجودة والسعر والمنافسة.

### أ) خصائص المنظمات الريادية:

من بين أهم الخصائص التي تميز المنظمات الريادية عن باقي المنظمات ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 21.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 26.

<sup>3</sup>Lumpkin and Gregory clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance 2000 for site; open .com/ direct asp an cited 27/12/2014 (ترجمة بالتصرف)

<sup>4</sup> بلال السكارنة، استراتيجيات الريادة 2005، الأردن ص 84. (بالتصرف)

<sup>5</sup> إلهام فخري ، التسويق في المشروعات( مدخل استراتيجي) دار المنهج للنشر و التوزيع، الأردن 2009 ص 44 (بالتصرف)

- الإبداع و الابتكار.
  - التفرد و الاستقلالية في العمل.
  - تحمل المخاطر.
  - القدرة على تحقيق التنافسية و التحدي.
  - المبادرة.
- بالإضافة إلى ضرورة توفر عناصر أساسية تتكون من<sup>1</sup>:
- المبادرين ( الأفراد أو الجماعات التي تأخذ المبادرة).
  - المنظمة ( التي تضمن كافة الموارد من أجل إنجاز الأهداف الموجودة).
  - الاستقلالية ( في اتخاذ القرارات من طرف المبادرين ).
  - البيئة ( كافة الأحداث المتعلقة بالأنشطة الريادية المرتبطة بالفرص و الموارد والمنافسين).
- و عليه الانسجام بين الخصائص و العناصر بالإضافة إلى الضغوط و المخاطر يؤدي بالمنظمات الريادية إلى القدرة على التغيير سواء كان ذلك تغييرا داخليا أو خارجيا.

### 3. المحور الثاني: استراتيجيات وأساليب الإبداع و الابتكار لدى المنظمات الريادية

#### 1.3. دور الإبداع في تحقيق ريادة الأعمال:

- يعتبر الإبداع أول خطوة للأفكار التي تستجيب للفرص في المنظمات والتي تساهم في نجاحها على المدى الطويل، كما أن الإبداع يحسن من عملية صنع القرارات داخل وخارج المنظمة.
- ويعرف الإبداع بصفة عامة على أنه تطبيق وتنفيذ للأفكار الجديدة أو إعادة مزج الأفكار السابقة على المنتجات و المعدات والعمليات ووضع تحسينات على مستوى وظائف وأنشطة المنظمة بشرط أن يكون لكل هذا تأثيرا إيجابيا على نتائج المؤسسة و أدائها من أجل تحقيق التنافسية<sup>2</sup>
- وعليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع:<sup>3</sup>
- الإبداع الجذري (الاختراق): يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عن سابقتها وتحقق قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجال معين وفي المجتمع.
  - الإبداع التدريجي (التحسين): وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية.
- ومن خلال هذين النوعين ينقسم الإبداع إلى عدة أنواع وهي:<sup>4</sup>
- الإبداع في المنتج (التحسين نحو الأفضل).

<sup>1</sup>M hodgetts and others entrepreneurship ( contemporary approach) 5 edition Harcourt college publishers USA, 2001 p 40 (ترجمة بالتصرف)

<sup>2</sup>Gérard Dokou , l'innovation en PME, l'accompagnement managérial et industriel, cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation univ LUTTORAL, France n° 126, 2006 ترجمة بالتصرف

<sup>3</sup>Rami and JB.LAU, contemporary applied management, hight education ,1994,p:25 (ترجمة بالتصرف)

<sup>4</sup>Michel marchesnay et collette Fourcade gestion de la PME-PMI, ed Nathan 1997 p284 (ترجمة بالتصرف)

- الإبداع في طريقة الإنتاج (تحسن الأداء وتقليل التكاليف).
  - الإبداع على المستوى التجاري (التسويق).
  - الإبداع على المستوى التنظيمي ( التغيير التنظيمي).
- و تظهر أهمية الإبداع في انتقال المنظمة من مرحلة ما قبل الإبداع إلى مرحلة ما بعد الإبداع. والشكل الموالي يوضح عملية الانتقال التي يجب أن تحققها المنظمة عند اعتمادها لعملية الإبداع في نشاطها ومختلف مراحل حياتها<sup>1</sup>.

إلى	من
تحديد المسار	التشتت في العمل
تحقيق النتائج	النوايا
متميز	مبهم
منتج لا غنى عنه	محبوب
تقدم خدمات و حلول	المنتجات
البسيط	المعقد
تطبيق الإبداع	التقنية
العودة إلى القمة	صعوبات

- ومن خلال هذه النتائج فالمنظمة الريادية تكون بصدد الاختيار بين أربعة أنواع من الإبداع الريادي وهي:<sup>2</sup>
- **الإبداع الجزئي**: يكون هذا النوع من الإبداع واردا لدى المنظمة إذا تعلق الأمر باهتمام جزئي بطبيعة التكنولوجيا المستخدمة مه اهتمام قليل بالأسواق؛
  - **الإبداع الجديد الداخلي**: وهو يتعلق بالإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع اهتمام زائد بالأسواق؛
  - **الإبداع التخصصي**: ويكون في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالأسواق؛
  - **الإبداع العالمي الجديد**: عندما يكون هنالك استخدام واسع لوسائل تكنولوجية جديدة مقابل اهتمامك كبير بالأسواق.

### 2.3. دور الابتكار في تحقيق ريادة الأعمال:

يرى البعض أن الابتكار يتمثل في: " التوصل إلى حل مشكلة ما أو إلى فكرة ما، ولهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صديقي مسعود و مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي للإدارة و التغيير في المنظمة مرجع سبق ذكره ص 8 (بالصرف).

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57 (بالصرف)

<sup>3</sup>Rami and LAU, contemporary applied management, op.cit, p; 24

و لقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الابتكار بأنه "مجموع الخطوات العلمية والفنية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة والاستخدام التجاري لأساليب أو معدات جديدة أو محسنة، أو بإدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية وليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"<sup>1</sup>.

و مما سبق يمكن القول أن الابتكار هو أساس الإبداع، لذلك فمن الضروري تنمية عمليات كل منهما في المنظمات لتصبح ضمن ثقافتها و إستراتيجيتها بصفة دائمة و مستمرة<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى أن وجود الابتكار داخل المنظمات يساهم في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة و تحسين الأداء و التأقلم مع الظروف المحيطة بها.

و عليه يمكن توضيح أثر وجود الابتكار على العناصر التالية<sup>3</sup> :

- أثر الابتكار على التكلفة النهائية؛
- أثر الابتكار على الجودة و الاستهلاك؛
- أثر الابتكار على تنظيم العمل؛
- أثر الابتكار على التسويق و التصدير؛

**3.3 استراتيجيات بناء الابتكار لدى المنظمات:** تم توظيف مجموعة من الاستراتيجيات من طرف الشركات الكبرى التي من خلالها تمكنت من زيادة تدفقات الابتكار الجذرين فالعمل بهذه الاستراتيجيات يؤدي إلى ربط المحيط بالمنظمة والتوفيق بين الفرص، السياسات الرسمية والقيادة.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في مجموعتين الأولى تربط المنظمة من الداخل إلى الخارج وأما المجموعة الثانية فتربط المنظمة من الخارج إلى الداخل<sup>4</sup>.

### 1.3.3 المجموعة الأولى: العمل من الداخل إلى الخارج

تمثل هذه المجموعة في خمسة استراتيجيات رئيسة يتم اعتمادها من طرف منظمات رائدة بشكل واسع في الأعمال وهي:

الاستراتيجية الأولى	جعل الابتكار يحقق تقدم مفاجئ باعتباره استراتيجية وأولوية ثقافية
الاستراتيجية الثانية	تعيين الأفراد الأكثر ابتكارا وإبداعا
الاستراتيجية الثالثة	نحو مشروع المعامل غير الرسمية داخل المنظمة التقليدية
الاستراتيجية الرابعة	خلق أسواق الفكرة داخل المنظمة
الاستراتيجية الخامسة	أن تصبح المنظمة منضبطة ومبدعة

<sup>1</sup>سمية بروبي، مذكرة ماجستير: دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للم.ص.م 2001 جامعة سطيف ص 104 (بالنصرف).

<sup>2</sup>د. بن حراث حياة، تجسيد ثقافة الإبداع لدى المؤسسات الجزائرية، مجلة السياسات الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، العدد 03-2012، جامعة مستغانم ص: 8

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 110-111 (بالنصرف).

<sup>4</sup> الشامي بن محمد الظاهري و لواء بحري ركن، استراتيجيات التفكير الابداعي، جامعة الملك عبد العزيز جدة، كلية التدريب، ص ص: 5-9 (بالنصرف)

يتم اعتماد هذه الاستراتيجيات لما تكون المنظمة رائدة فعلا وتتحكم بشكل كبير في سياساتها الداخلية ولها قوة خارجية مبنية على تجنب التهديدات واستغلال الفرص، كما أن عمل هذه الاستراتيجيات بما أنه موجه من الداخل نحو الخارج فإن الإبداع موجود داخل المنظمة وتريد هذه الأخير التأثير به على المحيط الخارجي.

### 2.3.3. المجموعة الثانية: العمل من الخارج إلى الداخل

تمثل هذه المجموعة في أربعة استراتيجيات رئيسية تعتمد على الشركات التي وجدت استقرارا في استراتيجيتها حول الإبداع والابتكار، والتي يمكن حصرها في الأنواع التالية:

الشراكة، التعاون المشترك والتحالف مع الكيانات الخارجية المبتكرة	الاستراتيجية الأولى
ضمان مشاركة المنظمة في الأعمال الجديدة	الاستراتيجية الثانية
تأسيس تمويل لرأس مال مشروع الشركة	الاستراتيجية الثالثة
المشاركة في تمويل الصناعة الناشئة	الاستراتيجية الرابعة

بصفة عامة تسعى الشركات إلى تحقيق أهدافها على المدى الطويل والمتمثلة أساسا في الاستمرارية والاستدامة في النجاح على المستويين الداخلي والخارجي ولن يتحقق ذلك إلا من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات واضحة متعلقة بالإبداع والابتكار سواء كان عملها محدد من الداخل إلى الخارج أو من الخارج إلى الداخل بناء على امكانياتها وظروف السوق التي تتكيف معها.

### 4. المحور الثالث: المخاطر المرتبطة باختيار الإبداع و الابتكار لدى المنظمات الريادية

تعتبر عملية تقدير الخطر المرتبط بالإبداع والابتكار اختيار أمثل للوصول إلى الريادة يعني إمكانية نجاح عملية الإبداع أو فشلها بوجود مخاطر.

#### 1.4. تصنيفات المخاطر المرتبطة بعملية الإبداع و الابتكار:

يوجد مخاطر عديدة تتنوع حسب المعيار المستخدم و سيتم الاعتماد على التقسيم حسب مفهوم الأنظمة ( الإستراتيجية، التنظيم، الريادي).

#### 1.1.4. المخاطر المرتبطة بالإستراتيجية:

تواجه عملية الإبداع عدة مخاطر مستقبلية وعلى المدى البعيد، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار وجودها مهما كانت إستراتيجية الإبداع وتختلف هذه المخاطر في درجتها وطبيعتها حسب طبيعة الإبداع المعتمد من طرف المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى :

#### • المخاطر المرتبط بطبيعة الإبداع المعتمد:<sup>1</sup>

تواجه فيه المؤسسة حالتين:

- حالة اختيار البديل غير المناسب.

<sup>1</sup>Arbaoui kheira, les risques de l'innovation dans l'entreprise (essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprise thèse de doctorat université d'Oran 2012, p72 (ترجمة بالنصرف)

- حالة رفض البديل المناسب.
- و هذا ما يسمى بأخطاء التسيير الإستراتيجي ولتجنب الوقوع في هذه الأخطاء يكون على المؤسسة توجيه دراستها حول:
  - شدة المنافسة.
  - المستوى التكنولوجي.
  - المواد المتاحة.
- بالإضافة إلى محاولة التقليل من حدة هذه المخاطر من خلال استخدام كفاءة المؤسسة، الخبرة، الرؤية الإستراتيجية، الحدس.

#### ● الخطر المرتبط بسوء تحديد الهدف:<sup>1</sup>

عند تحديد أي هدف فمن الضروري أن يكون هذا الهدف قابل للتحقيق وعقلاني، لذلك فإن الأهداف المسطرة المتعلقة بالإبداع يتم الأخذ بعين الاعتبار فيها : الجودة، الكلفة، المدة، فالإبداع الذي يتجاوز السنة معرض لخطر كبير نظرا للتغيرات التي ستطرأ على المحيط.

#### ● الخطر المرتبط بالريادي:<sup>2</sup>

ت تمثل في اشتراك الخطرين السابقين في توجيه سلوك الريادي نحو تقدير الخطر ومواجهته أو تجنبه.

#### 2.1.4. المخاطر المرتبطة بالمالية:

إذا كانت كلفة الإبداع مرتفعة جدا فإنها تواجه خطر عدم التمويل وعليه يتم الاستغناء عن هذه العملية، وعلى هذا الإطار يوجد ثلاثة أنواع من المخاطر تؤثر بصفة مباشرة على المحافظة المالية للمؤسسة.

● الخطر المالي؛

● الخطر التجاري؛

● الخطر القانوني.

#### 2.4. المخاطر المرتبطة بالتنظيم:

تتعلق عملية التنظيم بالعلاقات الناشئة بين المحيط الداخلي للمؤسسة و المحيط الخارجي ومدى تحقيق عملية الإبداع لمختلف أهدافها ومن خلال هذه العلاقات تنشأ المخاطر التالية:

● الخطر الهيكلي ( التنظيمي )؛

● خطر التسيير؛

● الخطر التقني ( الخطر التقني المرتبط بالأفراد والخطر التقني المرتبط بالتكنولوجيا).

#### 3.4. استراتيجيات مواجهة الأخطار والتقليل منها لدى المنظمات الريادية:

من أجل تحقيق الإستراتيجية التنافسية للمنظمات الريادية فإنها تعمل على خلق تصاميم مميزة واستغلال الطاقات المبدعة لتطوير النموذج التنظيمي والعمليات والمنتجات وتمثل هذه السياسة والإجراءات في<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>IDEM p ; 73

<sup>2</sup> د. بن حراث حياة، مخاطر الإبداع والابتكار في ظل المتغيرات الخارجية للمؤسسات الريادية، الملتقى الدولي الثاني حول الابتكار، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي، 2015، جامعة مستغانم. ص:15  
<sup>3</sup> صديقي مسعود و مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي للإدارة و التغيير في المنظمة ، ملتقى وطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة الم.ص.م في الجزائر ، جامعة ورقلة 2015 ص 3 ( بتصرف).



- مجالس الإبداع: حيث يقوم المدراء والمستشارين بعقد مجالس للإبداع على مستوى مختلف وظائف المؤسسة يتم تنظيمها بشكل استراتيجي و دوري مع إزالة الحواجز والعراقيل الداخلية.
  - فرص النمو و المخاطر: يرتبط الإبداع و الابتكار بدرجة كبيرة بالمخاطرة وعليه تكون المنظمات الريادية حريصة على خلق الفرص و التنبؤ بالمخاطر.
  - تأسيس فرق البحث: التي تتميز بمشاركة كل الفرق في كل الوظائف.
  - الاستشارة الخارجية: عن طريق مراكز البحث، الجامعات و الخبراء.
  - فتح شبكات الإبداع الخارجي: الحصول على أفكار من الشركاء الخارجيين.
  - دعم عمليات التعلم: تنمية المواهب المبتكرة و ضمان التحسين المستمر.
  - تصميم الإبداع التنظيمي: مزج العناصر السابقة لرسم ملامح جديدة للتنظيم.
- و يختلف الإبداع التنظيمي لدى المنظمات باختلاف دوافع المنظمة، نظرتها الإستراتيجية، التزامات المسير والمستخدم كلها في نفس الوقت.

ومن بين الاستراتيجيات المناسبة لدفع عملية الإبداع والابتكار ومواجهة المخاطر الناجمة عنهما يوجد<sup>1</sup> :

- إستراتيجية احتراق السوق === التعريف بالمنتج.
  - إستراتيجية نمو السوق === سياسة الربحية.
  - إستراتيجية الإبداع التكنولوجي === مرحلة التفوق و اكتساب الميزة التنافسية.
- كما أنه يوجد استراتيجيات أخرى تتبناها المؤسسات الرائدة للرفع من تنافسيتها وهي:
- إستراتيجية تطوير الطلب الأولي: يتم استخدام هذه إستراتيجية في بداية دورة حياة منتج / سوق لكون الطلب الأولي في توسع.
  - إستراتيجية دفاعية: تعتمد المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة لحمايتها من المنافسين الأكثر خطورة وهي أكثر اعتمادا من طرف المؤسسات الابتكارية نظرا لظهور المؤسسات المقلدة في السوق.
  - إستراتيجية الهجوم: بعد توسيع الحصة السوقية بالاعتماد على الإستراتيجية السابقة تعتبر هذه الإستراتيجية اختيارا ممكنا بالنسبة للمؤسسة المهيمنة.
  - إستراتيجية قمع السوق: تلجأ المؤسسات الرائدة في بعض الأحيان إلى هذه الإستراتيجية تجنباً لاتهامات الاحتكار أو شبه الاحتكار مثلا تخفيض الطلب برفع الأسعار أو خفض الخدمات.

##### 5. المحور الرابع: اهتمامات شركة ملبنة الصومام بالإبداع والابتكار

باعتبار شركة ملبنة صومام بجيجل شركة رائدة في السوق الجزائرية بالنسبة لإنتاج الحليب ومشتقاته وهي أول منتج وطني يغطي السوق المحلية بنسبة 49 بالمائة من السوق المحلية<sup>2</sup> حيث تنتج اليوم 114 منتج من الحليب ومشتقاته، ولها طموح للوصول إلى العالمية وحالية تساهم الشركة في التصدير في السوق الليبية ومن جهة أخرى فإن الشركة تحتل المرتبة 21 من الهيكل العام للتصدير خارج المحروقات بقيمة 3.8 مليون دولار بنسبة 0.14 بالمائة من مجموع الصادرات خارج المحروقات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 4 (بتصرف).

<sup>2</sup> <http://www.agroligne.com/invite-du-mois/les-autres-invites/24463-interview-de-m-lounis-hamitouche-pdg-de-la-laiterie-soummam.html> 2016/05/20 (ترجمة بالتصرف)

وعليه فالشركة محل الدراسة هي مثال حي للمؤسسات الجزائرية الناجحة التي تسير وفق المعايير العالمية وتتطور بدناميكية عالية جدا مكنتها من منافسة المؤسسات العالمية والمتعددة الجنسيات التي دخلت السوق الجزائري وحققته الريادة في ظرف وجيز رغم المنافسة الشديدة والفرق الكبير في الإمكانيات بين المؤسسات العالمية كمؤسسة Danone الفرنسية. وسيتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على أهم العناصر التي تبين مدى استخدام أساليب الإبداع والابتكار واتباع سياسة واستراتيجية واضحة من طرف مجمع ملبنة الصومام.

**1.5. تقديم شركة ملبنة الصومام:**

هي شركة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، تأسست سنة 1993 وكانت توظف آنذاك 20 عاملا وإلى غاية سنة 2006 عرفت الشركة عدة تغييرات وتوسعا ملحوظا ليصل عدد عمالها سنة 2013 إلى أكثر من 984 عاملا وفي سنة 2015 توظف المؤسسة 1400 عاملا<sup>1</sup>، بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات الشراكة مع مجمع فرنسي لاكتيس وشراء معمل عمومي وتخصيصه لإنتاج الجبن تحت علامة président. وحاليا تنشط الشركة في شكل مجمع صناعي بتشكيلات متنوعة وخطوط إنتاج واسعة.

### 1.1.5 الخصائص التكنولوجية للشركة:

يوضح الجدول الموالي التكنولوجية المعتمدة على مستوى الشركة والمتعلقة بالتجهيزات وسرورة عملية الإنتاج.<sup>2</sup>

اقتناء التكنولوجيا	تجديد التكنولوجيا	عملية الإنتاج	وضعية التكنولوجيا
شراء من المصنع	معدات جديدة	عملية آلية ومستمرة	تكنولوجيا عالية

من خلال الجدول نلاحظ مدى اهتمامات الشركة بالتكنولوجيا حيث أنها تتميز بتكنولوجيا متطورة لضمان استمرارية الانتاج التي تعتمد بطريقة آلية ومستمرة واستحواذ على أعلى حصة سوقية.

### 2.1.5 نظام المعلومات ووسائل الاتصال:<sup>3</sup>

يوضح الجدول مدى اهتمام الشركة بنظام المعلومات ووسائل الاتصال واستخدامها داخليا وخارجيا.

هيكل تخزين المعلومات	مهمة نظام المعلومات	وسائل وقنوات الاتصال	تأثير نظام المعلومات على الإبداع
هيكل وظيفي	اليقظة الاستراتيجية والتجارية والتنافسية	عقد اجتماعات، تريضات، مؤتمرات، ملاحظات كل مصلح، موقع الكتروني للاتصال الخارجي	التفكير في منتجات جديدة، طرق وعمليات إنتاج جديدة

من خلال هذه المعلومات يمكن القول بأن الشركة تحتم بالمعلومات ونظام المعلومات حيث يتم تخزين المعلومات وتوزعها على كافة الوظائف وتستخدم نظام المعلومات من أجل تطوير الأفكار الجديدة وهذا يدل على أنه يوجد تحديث

<sup>1</sup><http://www.lematindz.net/news/19715-entrepreneurs-et-innovation-sociale-la-laiterie-soummam-un-succes-bien-algerien-i.html> (ترجمة بالتصرف) 2016/05/20

<sup>2</sup> من إعداد الباحثين بناء على معلومات مقتبسة من موقع الشركة [www.soummam.com](http://www.soummam.com) (2016/05/02)

<sup>3</sup> من إعداد الباحثة بناء على معلومات مستمدة عن مقابلة شخصية مع ممثل شركة الصومام فرع ولاية غليزان (2016/05)

مستمر على مستوى عملية الإبداع للبقاء دائما في القمة والريادة، ونظام المعلومات المعمول به داخل المؤسسة يشكل همزة وصل بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

### 2.5. نوع الإبداع المتواجد في الشركة:

تركز الشركة على ثلاثة أنواع من الإبداع والمتمثلة في:

- الإبداع في المنتج؛
  - الإبداع في العمليات؛
  - الإبداع التنظيمي.
- والهدف من ذلك يتمثل أساسا في عدة نقاط:
- توسيع تشكيلة المنتج؛
  - العمل أفضل؛
  - الريادة؛
  - التصدير.

ويمكن تلخيص الأهداف المسطرة من طرف الشركة في الجدول التالي:<sup>1</sup>

إبداع تنظيمي	إبداع في العمليات	إبداع في المنتج
اهتمام واسع بوظيفة التسويق وتطويرها إلى جانب وظيفة إدارة الموارد البشرية والبحث والتطوير.	تكييف تعديل عمليات الإنتاج حسب خصائص كل منتج تركيب نظام إنتاج في التبريد وضع نظام تنظيف أوتوماتيكي	توسيع تشكيلة الإنتاج ابتكار منتج جديدة تطوير منتجات حالية
البدء في مراحل إعداد شهادة الأيزو		

يبقى الهدف من الإبداع هو بلوغ درجة الريادة في السوق المحلية لأن الشركة سطرت هدف تحقيق رقم أعمال مرتفع، جودة عالية، حصة سوقية معتبرة وغيرها من الأهداف والتي تريد أي شركة بلوغها على المدى القصير والمتوسطة والبعيد.

### 3.5. أهم شركاء الشركة:<sup>2</sup>

في إطار تحقيق أهدافها الاستراتيجية عملت الشركة على تطبيق برنامج التنمية واستخدام الحليب الطازج وذلك من خلال اهتمامها المتواصل في الاستثمار المشترك والعمل من الداخل نحو الخارج واستغلال الفرص المتاحة على مستوى السوق المحلية.

ومن بين أهم شركائها:

- عقد شراكة مع 38 مركز تجميع للحليب الطازج ممول من طرف الشركة صومام
- 77 شريك لتجميع الحليب الطازج ممولين كذلك من طرف شركة صومام
- 4200 مربي للأبقار كشريك لمؤسسة صومام

<sup>1</sup>: من إعداد الباحثين بناء على المرجع السابق 2016/05

<sup>2</sup> L'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, revue n°09-2014, AGROLIGNE, Algérie, p : 13 (ترجمة بالتصرف)

وهم موزعين على 25 ولاية منها : باتنة، بجاية، برج بوعريش، بورة، بومرداس، قسنطينة، غيليزان، جيجل، خنشلة، المدية، ميله، عين الدفلى.

## 6. الخلاصة

بعد تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنظمات الريادية واعتبار كل من الإبداع الابتكار كأحد أهم استراتيجيات التي تعتمد عليها هذه الأخيرة للبقاء في صف المنظمات الرائدة محليا وعالميا بالإضافة إلى المخاطر الممكن حدوثها في ظل اختيار هاتين الاستراتيجيتين وكيفية تقديرها والتقليل من آثارها.

ومن خلال دراسة الجوانب المتعلقة بدراسة الحالة فقد تبين أنه:

- ليس بالضرورة أن تكون المنظمة الرائدة هي المنظمة التي تملك أعلى رأس مال وتوظف أكبر عدد من اليد العاملة ولديها عدة فروع في عدة دول بل يمكن أن تكون مؤسسة متوسطة وحتى صغيرة تملك روح المقاومة وتشجع الابتكار والإبداع بعيدا عن التقليد.
- الوصول إلى الريادة لم يعد محتكرا على الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات ذات الماركات العالمية بل أصبحت هدفا لكل شركة ومنشأة مهما كان حجمها لكن بشرط اعتماد الابتكار والإبداع في وجودها.
- وخلصت الدراسة على أن شركة صومام اعتمدت في استراتيجيتها التوسعية على الابتكار والإبداع للوصول إلى عدة أهداف خاصة الريادة وأهداف أخرى يمكن حصرها في:
  - زيادة حجم الشركة، خلق مناصب شغل جديدة، رفع رأس المال الاجتماعي، رفع الحصة السوقية، رفع التشكيلة وخطوط الإنتاج، استخدام أحدث التكنولوجيا المساعدة على الإبداع، استخدام أحدث طرق الإنتاج، ابتكار وصفات جديدة للمنتجات، التميز في الجودة والسعر، بلوغ رضا المستهلك بمختلف الفئات (الأطفال - الرضع - النساء - الشيوخ - الشباب - المرضى وغيرهم).
- وأخيرا يبقى كل من الإبداع والابتكار مهمان وذوي فعالية في الحاضر والمستقبل إذا تم اعتمادهما من طرف المؤسسات بشكل جدي ومتواصل.

## قائمة المراجع :

### المراجع العربية

- احمد المعاني و آخرون. (2011). *قضايا إدارية معاصرة* ، دار وائل للنشر ، الأردن.
- بلال خلف السكارنة. (2010). *الريادة و إدارة المنظمات* ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن.
- بلال السكارنة. (2005). *استراتيجيات الريادة*، الأردن.
- إلهام فخري. (2009). *التسويق في المشروعات (مدخل استراتيجي)* دار المنهج للنشر و التوزيع، الأردن.
- سمية بروبي. (2001). *مذكرة ماجستير: دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للم.ص.م*، جامعة سطيف.
- د. بن حراث حياة. (2012). *تجسيد ثقافة الإبداع لدى المؤسسات الجزائرية، مجلة السياسات الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية*، العدد 03، جامعة مستغانم.

- الشامي بن محمد الظاهري و لواء بحري ركن، استراتيجيات التفكير الابداعي، جامعة الملك عبد العزيز جدة، كلية التدريب.
  - د. بن حراث حياة. (2015). مخاطر الإبداع والابتكار في ظل المتغيرات الخارجية للمؤسسات الريادية، *الملتقى الدولي الثاني حول الابتكار، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي*، جامعة مستغانم.
  - صديقي مسعود و مرزوقي مرزوقي. (2015). التفكير الإبداعي للإدارة و التغيير في المنظمة ، *ملتقى وطني حول إستراتيجية التنظيم و مراقبة الم.ص.م في الجزائر* ، جامعة ورقلة .
- المراجع الأجنبية

- Lumpkin and Gregory clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance . (2000) . for site; open .com/ direct asp an cited 27/12/2014
- M hodgetts and others entrepreneurship( contemporary approach) 5 *edition Harcourt college publishers* USA, 2001
- Dokou ,G. (2006) .l'innovation en PME, l'accompagnement managérial et industriel, cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation *univ LUTTORAL*, France n° 126.
- Rami and JB.LAU. (1994) . contemporary applied management, *hight education*.
- Michel marchesnay et collette Fourcade. (1997) . gestion de la PME-PMI, *ed Nathan*.
- Arbaoui kheira. (2012) . les risques de l'innovation dans l'entreprise (essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprise thèse de doctorat université d'Oran.
- L'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture. (2014) .revue n°09, *AGROLIGNE*, Algérie

المواقع الإلكترونية :

- <http://www.agroligne.com/invite-du-mois/les-autres-invites/24463-interview-de-m-lounis-hamitouche-pdg-de-la-laiterie-soummam.html> 20/05/2016.
- <http://www.lematindz.net/news/19715-entrepreneurs-et-innovation-sociale-la-laiterie-soummam-un-succes-bien-algerien-i.html>, 20/05/2016

