

الابتكار التشاركي كآلية لتشجيع التوجه المقاولاتي لدى العاملين في المؤسسة وضمان تطورها

واستدامتها – عرض تجربة شركة Solvay- Tavaux الفرنسية

Participatory innovation as a mechanism to encourage entrepreneurial orientation of the organization's employees to ensure its growth and sustainability- presentation of the experience of the French Company Solvay-Tavaux

العلواني كميليا¹

Lalouani Kamilia¹

kamilia.lalouani@univ-biskra.dz ،¹ جامعة محمد خيضر (بسكرة)

تاريخ الاستلام: 2020/01./07 تاريخ القبول: 2020/02/ 09 تاريخ النشر: 2020/03/04

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على تجربة دولية في الممارسات المقاولاتية وهي التجربة الفرنسية لشركة Solvay-Tavaux في مجال الابتكار التشاركي للعاملين بالمؤسسة واستخلاص أهم الدروس المستفادة من هذه التجربة من اجل تشجيع التوجه المقاولاتي لدى العاملين للمساهمة في نمو المؤسسة واستدامتها وكذا تحقيق عوائد مالية كبيرة تعود بالفائد على المؤسسة وموظفيها، ومحاولة بناء سياق ابتكاري يساعد المؤسسات الجزائرية على الاستفادة من هذه التجارب ونتائجها من خلال ابراز الدور الذي يلعبه الابتكار التشاركي في نشر الثقافة الإبداعية والروح الابتكارية، كما يعزز التوجه المقاولاتي لدى العاملين للمساهمة في تنمية المؤسسة واستدامة مشاريعها وأيضاً المساهمة في تنمية المجتمعات اجتماعيا واقتصاديا .

كلمات مفتاحية: الابتكار التشاركي، التوجه المقاولاتي، المقاولاتية، Solvay- Tavaux .

تصنيفات JEL : M ، O ،

Abstract:

The aim of this study is to shed light on the international experience in entrepreneurial practices, namely the French experience of Solvay-Tavaux in the field of participatory innovation of the employees of the institution and to draw the most important lessons learned from this experience in order to encourage the entrepreneurial orientation of employees to contribute to the growth and sustainability of the institution as well as to achieve significant financial returns To benefit the institution and its employees, and to try to build an innovative context that helps Algerian institutions to benefit from these experiences and their results by highlighting the role played by participatory innovation in the dissemination of creative culture and innovative spirit. It also promotes the entrepreneurial orientation of the employees to contribute in the development of the institution and the sustainability of its projects to develop our communities socially and economically .

Keywords: Participatory Innovation – Entrepreneurship Orientation- Entrepreneurship- Solvay-Tavaux.

JEL Classification Codes: M, O

المؤلف المرسل: العلواني كميليا، الإيميل: kamilia.lalouani@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

مع التغيرات الحاصلة في العالم، وظهور تحديات كبرى للمنظمات، التي تعمل جاهدة لضمان بقاءها واستمراريتها في عالم المنافسة، مما أدى بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء بالاهتمام أكثر بالمقاولاتية باعتبارها ظاهرة هامة وواعدة في اقتصاديات هذه الدول، وهذا راجع للدور الفعال الذي تلعبه المقاولاتية في التنمية الاقتصادية وتحديد النسيج الاقتصادي للدول والمجتمعات، وذلك من خلال تحقيق التوازن في الأسواق، رفع مستويات الإنتاج، القضاء على البطالة، المساهمة في تنمية المناطق الفقيرة وإعادة تهيئتها، بالإضافة الى تشجيع الابتكار والابداع.

كما تعد النشاطات الابتكارية والابداعية عاملا أساسيا في المؤسسة مهما اختلفت نشاطاتها إما صناعية وأما خدمية وبالتالي تصبح قدرة المؤسسة على توليد الأفكار الجديدة والعمل بها عنصرا مهما للوصول الى التميز والنجاح والضمان الاستمرارية والنمو، لذا فعلى المؤسسات إعطاء الاهتمام الكافي للنشاطات الابتكارية لأنها تشكل اللبنة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف.

لذا لا بد من تشجيع الابتكار التشاركي في المؤسسات من خلال، اكتشاف العناصر المبتكرة والمبدعة في المؤسسة وتهيئة الظروف المناسبة لتمكينهم من الابداع والابتكار، فهؤلاء الثلاثة من البشر يتمتعون بميزة تسمح لهم بالانفتاح الحضاري والتقدم والرقي في كل زمان ومكان، لأن استدامة المؤسسات يعتمد وبشكل كبير على خلق كل ما هو جديد ومبتكر، واحتضان المبتكرين والمبدعين في المؤسسة، فلا يمكن للفرد أو المنظمة أن تحجز لنفسها مكانا في عالم المنافسة أو أن تكون رائدة في عصر التكنولوجيا والثورة المعلوماتية من دون الابتكار التشاركي .

وعلى هذا الأساس قمنا بكتابة هذا المقال بهدف القاء الضوء على هذا الموضوع الحيوي، وعليه يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما هو الابتكار التشاركي في المؤسسة وما مدى أهميته في نموها واستدامتها؟ وفيما تتمثل تجربة Solvay-Tvaux؟ وماهي أهم الدروس التي يجب الاستفادة منها في هذه التجربة؟

1.1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لأهمية الابتكار التشاركي في المؤسسة ودوره في تطوير وتأهيل المورد البشري في المؤسسة وتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية مما يعزز ويشجع قدرتهم على المبادرة والإنجاز وبالتالي تشغيل رأس المال البشري والمالي على أفضل وجه، وهذا من خلال الاستفادة من التجربة الفرنسية لشركة Solvay-Tavaux في مجال الابتكار التشاركي والبناء عليها من أجل اكتساب الخبرة والمعرفة من هذه التجربة لتنمية وتطوير وكذا تشجيع التوجه المقاولاتي لدى العاملين في المؤسسة وبالتالي العمل على تطوير واستدامة مشاريعها وكذا المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

2.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية نذكر منها:

- تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالمقاولاتية والتوجه المقاولاتي

- تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالابتكار التشاركي.

- عرض تجربة شركة Solvay-Tavaux الفرنسية في مجال الابتكار التشاركي والاستفادة منها.

- استخلاص النتائج من التجربة الفرنسية ومحاولة البناء عليها لتقديم نموذج يحتذى به في المؤسسات الجزائرية.

- اعتماد الابتكار التشاركي كآلية لعلاج إخفاقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تجديد ثقافة المؤسسة بإدماج الابتكار التشاركي في ثقافة وقيم المؤسسة لضمان استدامتها ونموها.

3.1. منهجية الدراسة:

يعتمد هذا العمل على المنهج الوصفي التحليلي، فيما يتعلق باستحضار البيانات والمعلومات المتعلقة

بموضوع البحث والعمل على دراستها.

2. الإطار المفاهيمي للمقاولاتية والتوجه المقاولاتي:

أصبحت المقاولاتية في الآونة الأخيرة محل اهتمام كبير لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية وذلك للدور الفعال الذي تلعبه المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول. وقد أجمع الباحثون في مجال المقاولاتية على أن هذه الأخيرة ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، وهو ما يفسر تعدد المقاربات النظرية التي تناولت مفهوم المقاولاتية من وجهة نظرها الخاصة أو من زاوية معينة، وعليه يمكننا التطرق لمفهوم المقاولاتية ومفهوم التوجه المقاولاتي ودور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1.2 مفهوم المقاولاتية:

لقد تعددت تعريفات المقاولاتية حسب توجهات كل دارس، ويعد بيتردراكر من الأوائل الذين أشاروا إلى مفهوم المقاولاتية في سنة 1985 من خلال إشارته إلى تحول الاقتصاديات الحديثة من اقتصاديات التسيير إلى اقتصاديات مقاولاتية.

فمن بين التعاريف التي قدمت للمقاولاتية:

تعريف Alain.fayolle: والذي يعرفها: "أنها حالة خاصة، يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية، لها خصائص تتصف بعدم الأكادة، أي تواجد الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير، وأخطار مشتركة، والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي." (Fayolle, 2005, p. 16)

وفي بحثه حول نمذجة ظاهرة المقاولاتية توصل Verstraete (2001) إلى نتيجة أن ظاهرة المقاولاتية هي عبارة عن تواصل بين المقاول والمنظمة محركة من طرفه (المقاول) وقد ميزها بثلاث أبعاد هي: البعد المعرفي، التنسيقي والهيكلي.

– البعد المعرفي: فحسب الباحث هو نتيجة لرؤية مقاولاتية عند المقاول وتتميز بفكر استراتيجي ويفسر أيضا بسرعة رد الفعل، التعلم (مجموع المعارف المكتسبة اللازمة للفرء...).

-البعد التنسيقي: وهو ناتج عن الفعل المقاولاتي والذي يقود المقاول للتموقع مقابل العديد من المتعاملين من مختلف الطبقات الاجتماعية حيث يقوم معهم بالتحكم في الشكل المنظماتي.

-البعد الهيكلي: والذي يهتم بالإدماج المقاولاتي خاصة حول الغاية(الملموس) والذاتية (غير الملموس)، هذه الصورة تضع المقاول ومنظّمته في ارتباط وطيد وتحديد ما هو المدى الذي يؤثر فيه هذا الارتباط بشكل كبير على المنظمة ومنشئها.

واستنادا لما سبق ذكره يمكننا تعريف المقاولاتية بأنها: " مجموعة النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة، من خلال اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص المتاحة في السوق وذلك بتوفير، الوقت، العمل، رأس المال ومختلف الموارد الأخرى الضرورية وكل ذلك بهدف تقديم قيمة معينة."

2.2 مفهوم التوجه المقاولاتي:

ليس من السهل وضع تعري واحد ومشارك لهذا المفهوم نظرا لتعدد تعاريف الباحثين والدارسين لهذا الموضوع، وكل باحث يعرفه حسب وجهة نظره، فالبعض يتحدثون عن أحكام، وآخرون يتحدثون عن إدارة أو حالة من الفكر بينما يركز آخرون على محتواه لكن وبالرغم من هذا الاختلاف فإن هناك نقطة اجماع ألا وهي أن: التوجه يقع في ذهن الشخص الذي يطرره وهو مرتبط بالمرور الى العمل (أمينة، 2016، صفحة 44).

لغويا أصل كلمة التوجه هو الفعل اللاتيني "intendere" الذي يعني "tendre vers" أي توجه نحو (Tounés, 2006, p. 58)

أما اصطلاحا: فهو "فعل التوجه نحو شيء ما"

أما في التقليد الفلسفي فتعني " العملية الذهنية التي تقترح هدف، غايات أو أشياء مرغوبة" (Moreau & Raveleau, 2006, p. 105)

أما في علم النفس فالتوجه يشير الى العزم الذي يريد من خلاله الوكيل تحقيق مشروع، فهو هدف مستهدف من طرف الإدارة.

أما في مجال المقاولاتية فيرى Bruyat (1993) أن المقاولاتي هو "إرادة فردية تتحول الى انشاء مؤسسة." (Bruyat.c, 1993) .

كما يعرفه Thompson بأنه: " اقتناع ذاتي معترف به من طرف شخص أنه ينوي القيام بمشروع عمل جديد ويخطط بشكل واع للقيام بذلك في وقت ما في المستقبل." (Edmund.R.Thompson, 2009) أما J.T.Pihkala & Vesalaine فقد عرفا التوجه المقاولاتي على أنه: " قبل كل شيء هو إرادة شخصية لكنه مرتبط بالمتغيرات الظرفية." (léna, 2011, p. 66) وعليه فإنه بالرغم من أن التوجه المقاولاتي هو إرادة فردية واقتناع ذاتي يسجل ضمن مراحل معرفية وإدراكية لكنها تابعة للظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

3. المفاهيم النظرية حول الابتكار التشاركي:

إن الابداع والابتكار في المؤسسات من أهم العوامل الحيوية المساعدة على البقاء والتقدم، فبفضلهما استطاعت العديد من المنظمات من الانتقال من منظمات صغيرة الى منظمات رائدة في السوق. فالممارسات الابتكارية جميعها عوامل تساعد على تلبية الاحتياجات المتسارعة والمتزايدة للزبائن وتساهم في زيادة الميزة التنافسية للشركات وهذه العوامل بحاجة الى التحفيز والتنمية والتطوير عند الأفراد داخل هذه الشركات بالإضافة الى خلق البيئة الداعمة والمشجعة للابتكار التشاركي في المؤسسة لتصبح منهج عمل متكامل.

1.3. مفهوم الابتكار التشاركي:

لقد حضى مفهوم الابتكار التشاركي في الألفية الأخير باهتمام كبير لدى الشركات الرائدة من أجل تعزيز تنافسيتها في السوق وكذا الحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق الاستدامة والريادية ، وذلك باعتباره منهج تعتمد عليه في عملها وقد حقق نتائج مذهلة للعديد من الشركات مثل: شركة رينو Renault ، وشركة ميشلان Michelin ... حيث عرفت جمعية تطوير الابتكار التشاركي InnovActeurs الابتكار التشاركي بأنه: " عملية (نهج) إدارة منظم يهدف الى تحفيز وتشجيع اصدار الأفكار وتنفيذها ونشرها من قبل جميع الموظفين من أجل خلق قيمة مضافة والمضي قدما في المنظمة." (InnovActeurs, L'innovation

participatives, une évidence, 3 incontournables développer la créativité des salariés, 2014, p. 6)

كما عرفه كل من (Jacob Buur & Ben Matthews 2008) بأنه: "هو نهج جديد ومتكامل يشمل مختلف التخصصات البحثية التي تقدم نظريات جزئية عن كيفية اشراك المؤسسات للمستخدمين وأصحاب المصلحة الآخرين في الابتكار." (Buur & Ben, 2008, p. 16) إذن فهو نهج أو أسلوب يشمل مختلف التخصص من اقتصاد، تسيير وعلم اجتماع وكذا مختلف العلوم الأخرى بغرض رفع مستوى الأداء لدى الافراد كمبتكرين ومبدعين وجعلهم يستفيدون من نتائج ابتكاراتهم ، ومنه يمكننا القول أن الابتكار التشاركي هو منهج الذكاء الجماعي الإداري Démarche managériale d'intelligence collective الذي يسهل في نظام بيئي مفتوح إصدار الأفكار وتنفيذ ونشر حلول مبتكرة من قبل جميع الموظفين، إنه يعزز خلق القيمة والوفاء في العمل. (InnovActeurs, 2016)

فمن خلال ما سبق يمكننا القول ان الإبتكار التشاركي هو طريقة إدارة مصممة لإبراز وجمع وتحقيق الأفكار من طرف أصحاب المصلحة في الشركة، سواء كانت الابتكارات حقيقية أو تحسينات، بحيث يكون للجميع دور في ذلك، مما يساعد على مواجهة.

2.3. خصائص الابتكار التشاركي:

من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة حول الابتكار التشاركي يمكننا استخلاص أهم خصائصه والتي

نوجزها فيما يلي:

- نهج إداري للذكاء الجماعي: بمعنى استخدام أساليب إدارية في إدارة تنظيم الابتكار الذي يحركه

المستخدم.

- يسهل تطبيقه في النظام المفتوح: فلا يمكن أن يطبق في نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالمحيط

لأن أساس الابتكار التشاركي هو وجود التفاعل.

- يساعد على اصدار الأفكار (توليد الأفكار) وتنفيذ ونشر الحلول المبتكرة: أي أنه إذا كان هناك ما يواجه المؤسسة بمعنى مشكلة معرفة بشكل جيد حيث تحتاج المؤسسة الى حلها فتستخدم التحدي لتوليد الأفكار وايجاد الحلول المبتكرة لها.

- يشارك فيه جميع الموظفين دون استثناء: بمعنى أن جميع من في المؤسسة وحتى خارج المؤسسة من أصحاب المصالح بإمكانهم المشاركة في التحدي مهما كانت مناصبهم او وظائفهم التي يشغلونها.
- يعزز خلق القيمة: فبطبيعة الحال فإن عملية توليد الأفكار سينتج عنها أفكار إبداعية وابتكارية وبالتالي ستخلق قيمة جديدة.

- يزيد من درجة ولاء الموظفين ووفاءهم في العمل: لأن الثقة التي وضعتها فيهم المؤسسة بإشراكهم في تقديم الأفكار والحلول يجعلهم أكثر تمسكا وولاء ووفاء لمؤسستهم فيقدمون دائما الأفضل لها.

3.3 أهمية وأهداف الابتكار التشاركي:

إن الابتكار التشاركي يعد طريقة جد هامة في إيجاد الحلول والأفكار الإبداعية في المؤسسة، ومع ذلك تم احداث ثورة في هذا المنهج من خلال تطوير الأنترنت وأدوات الابتكار التشاركية الجديدة المرتبطة به، حيث يتم الاعتراف على نطاق واسع بالمستخدمين كمصدر للأبداع والمعرفة وتطوير منتجات جديدة، خلق قيمة مضافة واكتساب ميزة تنافسية تضمن استدامة المؤسسة وتطورها.

ومن خلال أهمية الابتكار التشاركي يمكننا استنتاج الأهداف المرجوة من تطبيق هذا الأسلوب والتي نوجزها في النقاط التالية:

- تطوير المشاركة والالتزام والتحفيز لدى الموظفين.
- تحسين معارف ومهارات ومكتسبات الموظفين
- تحسين بيئة العمل (مناخ يساعد على الابداع والابتكار) والمناخ الاجتماعي (المستوى المعيشي للموظفين ...)

- المساهمة في تحول المنظمات (من منظمة صغيرة الى منظمات رائدة)

- دعم الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

- تطوير التعاون من خلال الإدارة التشاركية.

- توليد وزيادة المدخرات والمكاسب المالية.

4. عرض تجربة شركة Solvay-Tavaux الفرنسية في مجال الابتكار التشاركي:

سوف نحاول من خلال هذه الدراسة توضيح مدى أهمية انتهاج الابتكار التشاركي كاستراتيجية أو كأسلوب عمل من أجل الانتقال بالمؤسسة من مؤسسة صغيرة الى مؤسسة رائدة وتنافسية وذات توجه مقاولاتي لذلك اخترنا شركة Solvay-Tavaux كنموذج عن الشركات التي انتهجت هذا المنهج وحققنا من خلاله نتائج جد مذهلة من جميع الجوانب.

1.4. نبذة مختصرة عن شركة Solvay-Tavaux الفرنسية:

مصنع Solvay-Tavaux أسس سنة 1861 على يد الكيميائي البلجيكي ارنست سولفاي Ernest Solvay وافتتح سنة 1930 ، بعد تقدم الصناعة الكيميائية في القرن العشرين، يتربع المصنع على مساحة 506 هكتار، يشمل بلدات La Rance-Abergament مقاطعة Choisey –Damparis et Tavaux بالقرب من منطقة Dol بمقاطعة Jura في منطقة Burgundy-Franche-Comté (libre, 2018) .

2.4. أنشطة الشركة ومنتجاتها:

Solvay-Tavaux مجموعة صناعية دولية، تنشط في مجال الكيمياء، تستخرج الشركة الملح عن طريق التحليل المائي والتحليل الكهربائي من رواسب المياه المالحة Bresse و Poligny و حجر Damparis الجيري تنتج 700000 طن من الملح سنويا (يتألف من 39% من الصديوم و61% من الكلور)وتحولها الى عدد من المشتقات الكيميائية الصناعية مثل الكلوريد (البلاستيك) هيوكلوريت الصوديوم(للتبييض)، الصودا الكاوية(المنظفات) كلوريد الميثيلين، الكلوروفورم..... الخ من المشتقات الكيميائية، المصنع متخصص في تصنيع المواد الكيميائية والبلاستيكية للاستخدام الصناعي، وطبق منهج الابتكار منذ 1999 يبلغ حجم مبيعاتها أكثر من 12 مليار يورو ناتجة عن تدفقات الابتكار التشاركي (Teglborg, Renaud, Maria, & Céline, 2013, p. 24)

3.4. سياسة الابتكار المتبعة في الشركة:

تتبع الشركة سياسة الابتكار التشاركي، حيث تهتم الشركة بالعملاء، ومن جهة أخرى بالخيارات الاستراتيجية المعلنة بوضوح وهي مشاركة الموظفين، حيث بلغت المشاركة سنة 2009 نسبة 62% وذلك بهدف جعل جميع الموظفين يرغبون بالابتكار، لذلك فهي تقترح المشاريع وتدعمها لتحسين خدمة العملاء والأمن وتوليد الأفكار لإيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها، فالموظفون يجدون مالا يبحثون عنه عن طريق الصدفة فمثلا: المكون الكيميائي 143a بعد أن كانت تتم معالجته ككفايات يجب التخلص منها، ويفضل الابتكار التشاركي أصبح يستخدم كمكون في خلطات سائل التبريد واستبدال مكوناته الضارة وبالتالي فتح سوق جديد.

في سنة 1997 اطلقت مجموعة Solvay برنامج Innovation for Growth وهذا البرنامج يستند الى ثلاث تحديات: **التحدي الأول:** هو تعزيز نمو المجموعة من خلال الابتكار، حيث يجب أن يتم توليد 30% من إيراداتها من المنتجات الجديدة أو التطبيقات الجديدة أو الأسواق الجديدة في أقل من خمس سنوات ، **التحدي الثاني:** هو تطوير مشروع من بين مشروعين مع شركاء خارجيين، العملاء أو الموردين أو الجامعات أو السلطات العامة أو حتى المؤسسات الناشئة.

التحدي الثالث: هو إشراك جميع الموظفين في الابتكار، استراتيجية الابتكار هذه تتوافق مع سياسة التنمية المستدامة التي تنتهجها الشركة منذ سنة 2007 وحث الجميع على الابتكار وفقا لمبادئ التنمية المستدامة

4.4. إدارة الابتكار التشاركي في شركة Solvay-Tavaux :

حتى تؤتي الطموحات الاستراتيجية لمجمع Solvay ثمارها، اعتمدت الشركة على إدارة الابتكار التشاركي حيث يقوم جميع الموظفين بصياغة أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ حول موضوع معين ودقيق وبالتالي يتم تنظيم تحديات التي يتم من خلالها انبعث الأفكار تلقائيا من خلال جلسات الإبداع، حيث تم تنفيذ 633 فكرة من بين 2185 فكرة طرحت سنة 2008 وبالتالي توليد قيمة قدرها 4 ملايين يورو من خلال اقتراح حلول تقلل التكاليف (Teglberg، Renaud، Maria، و Céline، 2013، صفحة 25)، ومن أجل تحسين إدارة الأفكار تم تطوير نظام لمجمع الأفكار ومعالجتها بكفاءة من خلال منصة الإعلام الآلي

. plateforme informatique يطلق عليها Innoplace .

5.4. آلية عمل منصة الإعلام الآلي Innoplace:

تدير كل الكيانات (الوحدات) السبعة عشر في المصنع حزمة مساعدات الكمبيوتر (BAI) بطريقة لا مركزية، بحيث يحرك هذا النظام شبكة تعزز انبعاث الأفكار (توليد) ومعالجتها.

ويقوم مدير القسم (مدير المصلحة) بتوفير المناخ المناسب لظهور الابتكارات في وحدته، وكذلك يلتزم بمتابعة تقدم الفكرة وأن يكون وسيط بين الجهات الفاعلة المختلفة، وإذا كانت الفكرة معقدة فإنه يستشير خبراء أو لجنة الابتكار برئاسة عضو لجنة الإدارة بالمصنع وعند التحقق من أمنها وحدائتها يتم قبول الفكرة وبمنح صاحبها مكافأة، بعد ذلك تقوم اللجنة بتخصيص ميزانية وتعيين فريق لتطوير الفكرة ثم يبدأ بتنفيذ الاقتراح، وبعد نجاح الفكرة في السوق يتم تقديم مكافئة مقابل نجاحها لصاحب المبادرة، في شركة Solvay يتم تكريم المبتكرين بانتظام من خلال تقديم جوائز، إقامة فعاليات من أجل جعل عملية الابتكار حيوية أكثر.

6.4. نتائج مبهرة حققتها الشركة من خلال الابتكار التشاركي:

إن منهج الابتكار التشاركي الذي انتهجته شركة Solvay حقق لها مكاسب مالية كبيرة حيث تراوحت ما بين 2200 الى 5400 يورو لكل موظف في السنة، في سنة 2009 تم اقتراح 2290 فكرة من قبل 1460 عامل (موظف)، تم تنفيذ 733 فكرة منها، أي ما مجموعه حوالي 3 ملايين يورو من المكاسب للموقع، إلى جانب الابتكارات المذهلة التي فتحت أسواقا جديدة لشركة Solvay، فإن العديد من الابتكارات التحسينية أتاحت للشركة تحقيق وفورات في التكاليف، ومنذ سنة 2012 أصبح الأداء المقاس بمعدل الأفكار المقبولة أحد أسس حساب وتقاسم الأرباح مع الموظفين (Teglborg، Renaud، Maria، و Céline، 2013، صفحة 26)

7.4. المزايا التنافسية للابتكار التشاركي مع التوجه المقاولاتي للعاملين في شركة Solvay :

لقد أوضح تحليل نشاط شركة Solvay أن الابتكار التشاركي الذي انتهجته الشركة حقق لها مزايا تنافسية من خلال ثلاث متغيرات للتوجه المقاولاتي وهي كما يلي:

-الابتكار (منتج/ سوق): ويتمثل في ابتكار القطيعة Innovation de rupture وذلك من خلال المكون الكيميائي 143a، وكذلك الابتكار التحسيني أو التدريجي من خلال تحسين عمليات الإنتاج الكيميائية،

وكذا التعاون مع مراكز البحث والجهات الفاعلة LIP

-قرارات استباقية: مما جعل لها القدرة على إطلاق موجات مستمرة من التجديد الاستراتيجي، وكذلك مشاركة الإدارة عن طريق الاستخبارات التنافسية القائمة على حسن الاستماع للعملاء وأيضا الموظفين، بحيث عملية معالجة الأفكار واضحة ومعروفة للجميع.

-المخاطرة: وهذا كله لا يخلو من المخاطرة والتي تكون مرفقة بأجهزة الابداع وكذلك نظام المعلومات واستقلالية فرق العمل. (Maria, Renaud, Teglborg, Céline، 2013، صفحة 27)

ومن خلال كل ما سبق يتضح لنا أن الابتكارات التي يقدمها موظفوا مجموعة Solvay ليست من مهامهم الأساسية ولكن عززت المزايا التنافسية للمجموعة إما عن طريق ميزة التكلفة أو بفضل الوفورات المحققة أو وعن طريق التفريق وهو شكل من أشكال المقاولاتية حيث تساعد المؤسسة الأم موظفيها الذين لديهم توجه مقاولاتي على انشاء مؤسساتهم الخاصة وتقديم لهم الدعم المالي والمادي مع الاستقلالية التامة لهم عن المؤسسة الأم وبالتالي فإن النهج الذي اتبعته Solvay شجع موظفيها على تطوير توجههم المقاولاتي، كما أن الذكاء التنافسي والانفتاح على البيئة من العوامل التي ساعدت على الابتكار مما أتاح للموظفين إعطاء دفعة جديدة للتوجه السوقي للشركة من خلال دعوتهم للبحث عن أفكار جديدة اعتمادا على ردود الفعل المستوحاة من المعلومات التي يتلقونها من السوق والعملاء. تكشف ثقافة الابتكار هذه عن السلوكيات المقاولاتية لأن الموظفين لا يطلقون أفكارا جديدة فحسب وإنما يضمنون تقييمهم لها وتنفيذها.

8.4. ما يمكننا استخلاصه من تجربة شركة: Solvay-Tavaux

- من خلال تجربة شركة Solvay-Tavaux التي ذكرناها سابقا في مجال الابتكار التشاركي نستخلص ما يلي:
- يعد المنهج الذي اتبعته الشركة في مجال الابتكار التشاركي منهج فعال في تعزيز التوجه المقاولاتي للعاملين بها
 - ساهم الابتكار التشاركي في تعزيز المزايا التنافسية للشركة.
 - تشجيع الموظفين على المشاركة في الابتكار وتقديم الحلول والأفكار الجديدة ضمان لاستدامة الشركة وتطورها.
 - الخصائص المقاولاتية لجهاز الابتكار التشاركي أقوى لأنها مرتبطة بشكل جوهري بالهدف الاستراتيجي العام للشركة.
 - الابتكار التشاركي ساهم في زيادة درجة ولاء الموظفين لشركتهم والوفاء في عملهم.
 - تحسين المستوى المعيشي للموظفين من خلال المكافآت والحوافز التي يحصلون عليها نتيجة توليدهم للأفكار الجديدة.
 - زيادة المنافسة بين الموظفين لتقدم الأفضل (جودة العمل).
 - تعزيز التماسك والتعاون بين فرق العمل.
 - تحسين بيئة العمل وخلق بيئة تشجع الإبداع والابتكار.
 - الحد من النفايات ومحاولة استغلالها في إنتاج منتجات جديدة.
 - التقليل من المخاطر والتكاليف مع زيادة في الإنتاجية والربحية.
 - زيادة الرضا الوظيفي للموظفين بفضل التواصل الأفضل والاستماع لهم من طرف الإدارة العليا.
 - العمل على خلق قيمة جديدة

5. خاتمة:

من خلال ما قدمناه في هذه الدراسة حول الابتكار التشاركي ودوره في تعزيز التوجه المقاولات للعاملين فيها وكذا زيادة المزايا التنافسية للشركة، وكل ما حققته شركة Solvay من خلال هذا المنهج، فغنه أصبح من الضروري للمؤسسات الجزائرية إعادة التفكير في طرق العمل والاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الاستدامة وضمان النمو والتطور وكذلك محاولة إيجاد الحلول والمشاكل والتحديات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، وذلك بمحاولة إشراك المورد البشري في المؤسسة في عمليات توليد الأفكار وإيجاد الحلول وبالتالي التخلص من النظم المركزية وتفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول للمشاكل والتحديات،

وإعطاء مجال لتجديد ثقافة المؤسسة وجعلها أكثر تفاعلية لتحقيق مزايا تنافسية وكذا تنمية التوجه المقاولاتي للموظفين، وبالتالي المساهمة في تطور المؤسسة واستمراريتها، ورفع مستوى المعيشي للموظفين وتحسين بيئة العمل، مما يزيد من ولاء الموظفين وإخلاصهم لشركتهم وبالتالي المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع .

النتائج والتوصيات:

على ضوء ما سبق ذكره توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات نذكرها فيما يلي:

- ضرورة عمل المؤسسات الجزائرية على دمج الابتكار التشاركي ضمن استراتيجياتها العامة.
- إشراك الموظفين مهما كانت مهامهم أو مناصبهم في عملية توليد الأفكار الجديدة وإيجاد الحلول المبتكرة.
- تشجيع وتحفيز ودعم الموارد البشرية المبدعة والمبتكرة في المؤسسة.
- انشاء منصة خاصة للتواصل وتوليد الأفكار وتقييمها وتنفيذها.
- العمل على خلق بيئة عمل صحية تشجع الإبداع والابتكار وتولي اهتمام كبير بهذه الفئة المتميزة.
- تقديم الدعم وتوفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وخلاقة.
- اتباع منهج الابتكار التشاركي لإيجاد الحلول لبعض المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة.
- هذا المنهج يساعد على تحسين عمليات الإنتاج، جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- زيادة المنافسة في السوق والولوج الى أسواق جديدة.
- محاولة إيجاد حلول للمؤسسات التي تتلقى صعوبات في مسارها العملي.
- تجديد ثقافة المؤسسة والاعتماد أكثر على قيم الإدارة التشاركية والتعاونية وتعزيز الولاء لدى العاملين.

5. قائمة المراجع:

- Bruyat.c. (1993). *Creation d'entreprises: Contributions épistémologiques et Modélisation, thèse de doctorat en Science de gestion*. France, Grenoble II: Université Pierre Mendès.
- Buur, J., & Ben, M. (2008). participatory innovation. *International Journal of innovation Management*, 16.
- dfgf. (fgf). gdf. fdg: dfg.
- Edmund.R.Thompson. (2009). *Individual Entrepreneurial Intent construct clarification and developement of an internationally Reliable Metric,Entrepreneurship theory and praticce*.
- Fayolle, A. (2005). *Le Métier de Créateur d'Entreprise*. paris: Edition d'organisation.
- InnovActeurs. (2014). *L'innovation participatives, une évidence, 3 incontournables développer la créativité des salairés*.
- InnovActeurs. (2016). *Le référentiel de l'innovation participative*. paris.
- InnovActeurs. (2016). *Le Référentiel de l'innovation participative*. paris.
- léna, s. (2011). *L'intention Entrepreneuriale des étudiants:Cas du Liban, Thèse de Doctorat,Nouveau Régime sciences de gestion*. France: Université de Nancy2.
- libre, w. L. (2018, october 20). fr.wikipedia.org/wiki/usine-solvay-de-tavaux.
Récupéré sur 01:49
- Moreau, R., & Raveleau, B. (2006). Les Trajectoires de L'intention Entrepreneuriale . *Revue international P.M.E: Economie et Gestion, vol 19.N°2*, 105.
- Teglborg, A.-c., Renaud, R. C., Maria, B. B., & Céline, V. (2013). L'innovation participative à orientation entrepreneuriale, un atout concurrentiel à cultiver. *Entreprendre & innover*, 24.
- Tounés, A. (2006). L'intention Entrepreneuriale Des Etudiants: Le Cas Français. *La Revue des Science de Gestion, N°219*, 58.
- verstreate, t. (2001). Entrepreneuriat: Modélisation de phénomène. *Revue de l'entrepreneuriat, vol1,N°1*.
- قايدى أمينة. (2016). تطور التوجه المقاوالاتي للطلبة الجامعيين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المؤسسات. معسكر، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي.