



دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية.

The role of benchmarking in activating innovation within economic enterprises.

د/ ناصر بوعزيز

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة

المخبر: التنمية الذاتية والحكم الراشد

المحلي.

nacerbouaziz20@gmail.com

د/ منصف بن خديجة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق

أهراس

المخبر: البحوث والدراسات الاقتصادية

benkhedidjam81@gmail.com

Abstract :

The aim of this study is to identify the types and process of the benchmarking, work to highlight the importance of innovation in enterprises. And the role of the benchmarking in raising the innovative capabilities. It reached a number of results, including: The survival and continuation of enterprises depends on their innovative capabilities, The benchmarking plays a critical role in supporting and motivating innovation in enterprises. The study also recommended the necessity of the commitment of senior administrations to exercise the benchmarking, and dissemination of this culture among the employees of the enterprise.

Key words : The benchmarking ; the innovation; the Innovative capabilities, the enterprise.

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية المقارنة المرجعية وأنواعها وسيورتها، والعمل على إبراز أهمية الابتكار في المؤسسات، ومن ثمة الدور الذي يلعبه البانثماركينغ في رفع القدرات الابتكارية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: بقاء المؤسسات وإستمرارها يتوقف على قدراتها الابتكارية، تلعب المقارنة المرجعية دورا حاسما في دعم وتحفيز الابتكار في المؤسسات. كما أوصت الدراسة بضرورة إلتزام الإدارات العليا بممارسة المقارنة المرجعية ونشر هذه الثقافة بين العاملين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، الابتكار، القدرات الابتكارية، المؤسسة.

تصنيف JEL: M1, O31

مقدمة:

تنشط منظمات الأعمال في بيئة حالية تمتاز بالدنامكية والتحولت العميقة في شتى المجالات، يشوبها الغموض وعدم التأكد؛ وهو ما جعل الاستمرار في عمل المؤسسات يزداد صعوبة إذا لم تتمكن من رفع قدراتها الإبتكارية بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وفق متطلبات الزبائن، وبهذا فقد أصبح الإبتكار من الوسائل الهامة التي تمكن المؤسسات من العيش والإستمرار ومواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية، ولهذا فالمؤسسات التي حققت سبقا عالميا في مختلف المجالات قد كانت في حقيقتها مبدعة ومبتكرة.

إذا كان الإبتكار يمثل كل تغيير (أصيل أو محسن) يقود إلى الأفضل والأحسن في مختلف المجالات التكنولوجية والتنظيمية والتسويقية، ومهما كانت روافع الإبتكار التي تكون في مصادر معلومات مختلفة (داخلية وخارجية)، فالمؤسسة تعتمد على عدة إستراتيجيات وتسلك العديد من الطرق للولوج في الإبتكار وتجسيده في الأسواق.

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية (الباناشماركينغ) من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لإجراء مقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى أو المنافسة لها ذات التفوق في مجال معين (أي رائدة)، ويتيح لها فرصة مقارنة ما تفعله مقابل ما يفعله الآخرون، ويساعدها على رصد واستطلاع التغيرات الحاصلة في بيئتها، ويسمح لها بالتعلم من الآخرين الأفضل منها، ومن ثم استخدام المعلومات المحصل عليها خلال عملية المقارنة لتطوير العمليات ودعم الإبتكارات وتحسين الأداء ومواجهة المنافسين.

وهكذا أصبح الباناشماركينغ موردا إستراتيجيا وعملا مفتاحا في بلوغ الإبتكارات وتحقيقها ومرافقتها طيلة مدة حياتها، ومن ثمة فهو يشكل رافعة حقيقية ومدخل لتفعيل الإبتكار داخل المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

يكمّن الغرض الأساسي من الدراسة في إبراز آلية تطبيق المقارنة المرجعية وتوضيح أثر اعتماد هذا الأسلوب في تفعيل الإبتكار ورفع القدرات الإبتكارية للمؤسسات التي تتبناه، من خلال سرد مزايا هذا الأسلوب وانعكاساته، وتبرز مشكلة الدراسة الحالية في عدم خبرة العديد من المؤسسات (خاصة الجزائرية) في اكتشاف أهمية الباناشماركينغ وآلية تطبيقه ودوره في إثراء معارفها وخبراتها، ومن ثم دعم القدرات الإبتكارية لها.

وضمن هذا السياق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في طرح السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تسهم المقارنة المرجعية في تفعيل القدرات الإبتكارية للمؤسسات الإقتصادية؟

وعليه يمكن استخلاص الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمقارنة المرجعية في المنظمات؟ وكيف يمكن تطبيقه؟

- كيف تقوم المؤسسات بعمليات الابتكار؟ وما هي مجالاته المختلفة؟
 - ما هي المزايا المحققة من عملية المقارنة المرجعية في تفعيل القدرات الابتكارية للمؤسسات؟
- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعا يسعى للربط بين متغيرين مهمين اكتسبا أهمية كبيرة في مجال منظمات الأعمال في وقتنا الحالي وهما: البانشماركينغ والابتكار. وإن كانت هذه المتغيرات تحظى باهتمام كبير من لدن الباحثين نظريا وتطبيقيا في الدول المتقدمة، إلا أنها لم تحظ بالاهتمام الكافي خاصة في الجزائر.

الغاية من الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تحديد مفهوم المقارنة مع أفضل الممارسات.
- التعرف على أبعاد العلاقة بين البانشماركينغ ورفع القدرات الابتكارية للمؤسسات.
- إبراز أهمية ممارسة البانشماركينغ في تفعيل الابتكارات داخل المؤسسات.
- وضع بعض الإقتراحات المناسبة لإنجاح تطبيق المقارنة المرجعية في هذا المجال.

01- الابتكار في المؤسسة- ماهيته ومجالاته المختلفة

في ظل السياق الحالي لبيئة الأعمال المتميز باحتدام الصراع التنافسي بين المنظمات وتسارعها للتغلغل في الأسواق الحالية واكتساح أخرى جديدة اتجهت لتبني إستراتيجيات قائمة على الابتكار، فتغيرت وجهة النظر التي كان مفادها أن هذه الأنشطة مجرد هدر للأموال وتضخيم للتكاليف إلى اعتبارها استثمارات اقتصادية هامة تضمن البقاء والاستمرارية وتحقق التميز.

1-1- ماهية الابتكار ونماذجه

إن الابتكار من أكثر الأساليب التي تستعملها المؤسسات والمصطلحات الإدارية شيوعا في الوقت الراهن، إلا أنه من الصعوبة تحديد تعريف دقيق ومتكامل له. وربما يرجع السبب في ذلك لتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالبحث والدراسة، وكذا تداخله مع جملة من المصطلحات القريبة منه، على غرار الإختراع والجديد...إلخ.

بمفهوم عام يعتبر الابتكار (Innovation) كل تغيير يقود إلى الأفضل والأحسن، قد يكون الابتكار اجتماعيا أو تنظيمي، في القطاع العام أو الخاص، يمكن أن يحدث في التربية، الصحة، المالية أو في أي مجال آخر...إلخ.

يعرّف أبو النصر الابتكار على أنه: "عملية يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له وبالنسبة لبيئته، على أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه."⁽¹⁾

في هذا الإطار يمكن القول أن الابتكار هو نتيجة سيرورة معقدة لتنفيذ هدف الإختراع الذي يهتم بتقديم أشياء جديدة؛ بمعنى أن الابتكار يمكن أن يكون تحويل لإختراع موجود، وهو قد يكون في أي نشاط من الأنشطة العلمية والتكنولوجية، التنظيمية، المالية، التجارية.

على أساس التوجه السابق تعرّف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الإبتكار بالكيفية الموائية "الإبتكار يعرّف بواسطة كل التطورات العلمية، التجارية، التقنية والمالية الضرورية لتحقيق تنمية ناجحة وقدرة على تسويق المنتجات المصنعة الجديدة أو الحالية، الإستعمال التجاري للإجراءات الجديدة والموجودة، التجهيز أو التقديم لأي مقاربة جديدة في الخدمة الاجتماعية. فالإبتكار قد يكون في أي مرحلة من مراحل هذه السيرورة." (2)

عموما فإن الابتكار يمكن أن يكون شيئا مجسدا في ترى ما لا يراه الآخرون، أو أن ترى المؤلف بطريقة غير مألوفة، أو القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة، أو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة، أو الأفكار أو الوسائل أو الطرق أو الأشياء المادية الجديدة بالنسبة إلى الأفراد التي تتبنى ذلك، وقد يكون الابتكار منتجاً جديداً أو مرحلة عملية إنتاج جديدة أو تطبيقاً جديداً لمجموعة وسائل أو أساليب في العمل.

تجدر الإشارة إلى إختلاط مفهوم الإبتكار بمفاهيم أخرى كالإبداع وغيرها، ولقد تباينت وجهات النظر لدى الباحثين حول مفهومي الإبداع والابتكار والعلاقة بينهما.

يمكن اعتبار الإبداع (Invention) أنه الإتيان بشيء جديد ومبتكر لأول مرة (أصيل وجذري) وليس له علاقة بكل ما هو سائد من قبل، (3) فهو بمثابة إنتاج منتج جديد أو اعتماد طريقة جديدة أو إنشاء تنظيم جديد أو فتح سوق جديد أو الحصول على مورد إنتاج جديد، (4) وهو كسر للمألوف وخلق الجديد يحدث قطعة بين جيلين من المنتجات أو التكنولوجيا أو الأسواق...، ليحل محلها أشياء جديدة تماما عن طريق قفزات (وثبات) إستراتيجية كبيرة خلال فترات زمنية طويلة تنتقل من مستوى قائم إلى مستوى نوعي جديد. وتشتهر المؤسسات الغربية بهذه الإستراتيجية.

الإبتكار لا يعني دائما الإبداع / الإختراع، فتكليف منتج حالي (موجود) مع سوق جديد، أو تموقع منتج في قطاع سوقي مختلف لا يعتبر اختراعا.

إن الإبتكار قبل كل شيء هو القدرة على الاستجابة لحاجة، فهو سيرورة إجتماعية التي بواسطتها مجموعة من الأفراد يجسدون الإبداع، أما الإختراع فليس بالضرورة تكون نهايته تجارية أو إجتماعية. تبعا لدرجة الإبتكار صنّف تيد (Tidd) الإبتكار إلى أربعة أنواع رئيسية(5):

▪ الإبتكار المُشْتَت أو الممزق (Innovation Disruptive): و يعني إعادة صياغة أسس الإبداعات السابقة في سبيل خلق قيم مركبة جديدة.

▪ الإبتكار التدريجي (Innovation Incrementale): و يعني إتباع الأساليب التي تحقق إنتقالا مستمرا في تقديم منتجات و خدمات جديدة تتميز عن سابقتها بقلة التكلفة وزيادة مستوى الجودة.

▪ الإبتكار المعقّد (Innovation Complexe): و يعبر عن صعوبة عمليات التعلم عن تكوين منتج أو تبني أسلوب تكنولوجي معين، يميز المنظمة عن منافسها و تجعل ذلك عائقا للدخول إلى الأسواق.

▪ الابتكار الجذري (Innovation Radicale): عرض منتج أو خدمة تتصف بدرجة عالية من الابتكار والأصالة والتميز.

2-1- مجالات الإبداع والابتكار

حتى تتمكن المؤسسات من التغلب على منافسها وإشباع حاجات ورغبات زبائنها وكسب ولائهم ورضاهم، فإنها تسعى دائما للإبداع والتحسين المستمر في منتجاتها وعملياتها وأسواقها وأساليب عملها وتنظيمها والتحكم في التكاليف...الخ. ومهما تعددت الجوانب التي يشملها الابتكار فإنه يمكن حصرها في الأنواع الثلاثة التالية:

▪ الابتكار التكنولوجي: ويشمل مختلف العمليات والأنشطة الهادفة إلى إحداث ابتكار في المنتجات وفي سيرورات العمل الإنتاجية، وهو كل المعارف النظرية والتقنية الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار وتحسين سيرورة إنتاجية⁽⁶⁾.

تجدر الإشارة إلى أن هذا الجانب لا يشمل التكنولوجيا بجزئها المادي فقط (عدد وآلات وتجهيزات)، بل يتعداه إلى مختلف المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى الأفراد في المؤسسة.

▪ الابتكار التسويقي: يهدف إلى إحداث عمليات الابتكار في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي، في مجال المنتجات (في المكونات، طريقة الاستعمال، التعبئة، العلامة التجارية...)، في تحديد الأسعار وطرق التوزيع وقنواته (تسليم المنتجات للبيع، تنوع القنوات، التسويق الإلكتروني...)، وكذا في أنظمة الترويج والإشهار وطرقه وتقنياته.

الابتكار التسويقي هو وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وعليه فقد ينصب الابتكار التسويقي على أحد المتغيرات التسويقية الأربعة أو على كلها، كما أن الابتكار في التسويق قد يمتد إلى الابتكار في مجالات تسويقية أخرى كالابتكار في بحوث التسويق، كذلك قد يأخذ الابتكار التسويقي شكل تبني قضية أو اختلاف المنافسين في مواقفهم تجاه قضية معينة⁽⁷⁾.

▪ الابتكار التنظيمي: هو كل إبداع أو تحسين أو تقليد لتنظيم معين، قد يكون في اعتماد طريقة عمل تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية، أو إيجاد آلية تساعد على الخلق والإبداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي...الخ، فهو يشمل كل مكونات التنظيم سواء تعلق الأمر بتقسيم العمل أو باليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم.

بصفة عامه يشمل الابتكار التنظيمي المجالات التالية: التنظيم الداخلي لأداء المهام والأعمال، الهياكل والنظم الجزئية أو الكلية للمؤسسة (ابتكار الهياكل الحديثة كالمصنوعي والهرمي المقلوب...)، ابتكار المنظمات الجديدة (المنظمات الافتراضية...)⁽⁸⁾.

3-1- الإستراتيجيات المؤدّية للإبتكار

يمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدّة إستراتيجيات لتحقيق الإبتكار، نسرّد البعض منها على سبيل المثال في⁽⁹⁾:

- إنطلاقاً من الإختراع: إستغلال الإختراع الذي يحدث يومياً في مخابر البحث يعتبر طريقاً مهماً للإبتكار، فالبحث يقدم مساهمة فعالة للإبتكار لأنه يجمع تدفق كبير من المصطلحات التكنولوجية، ويجدد بصفة دائمة خزان الكفاءات التقنية.
 - إنطلاقاً من أفكار قطاع نشاط آخر: يمكن للمؤسسة أن تبتكر اعتماداً على أفكار قطاع نشاط آخر؛ وتكييف تلك الأفكار من أجل إستعمالها في سيرة إنتاجها الخاصة وأسواقها المملوكة..
 - إنطلاقاً من البحث عن أسواق جديدة: البحث عن أسواق جديدة غير مستغلة يعتبر من الطرق التي يمكن أن تُدرّ عائد إبتكار، فالإبتكار يمكن أن يحدث بالدخول في مقاربة مستحدثة بواسطة أنشطة معينة لخلق أسواق جديدة مثل التجارة عبر الإنترنت.
 - إنطلاقاً من عقود الشراكة مع مؤسسات أخرى: إن الشراكة في الصناعة؛ التحالفات والتعاون تعتبر من الطرق المؤدية للدخول في الإبتكار، عقود الشراكة هذه تسمح بتقاسم الموارد والأخطار والدخول في أسواق جديدة.
 - إنطلاقاً من التراخيص: إكتساب التراخيص من المبتكر يسمح للمؤسسة بانتهاز تكنولوجيا محمية بواسطة براءة إختراع؛ هذه المقاربة ميزتها السرعة والتكلفة المنخفضة وأقل الأضرار.
 - إنطلاقاً من النمو الخارجي: وهي تركز على امتلاك مؤسسة مبتكرة، فالنمو الخارجي عن طريق الاستحواذ يعتبر المقاربة الأسرع؛ ولكن خطر التكامل يمكن أن يكون مرتفعاً.
- ما يمكن قوله أنه مهما كان نوع الإبتكار الذي تقدمه المؤسسة؛ فأغلب الإستراتيجيات والطرق المؤدية إليه تعتمد على الأعوان المتعاملين معها، وحتى إن كان النموذج الخطي للإبتكار يعتمد بنسبة كبيرة على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة التي تسمح بالبحث والتطوير، فلا يمكن إغفال أن أغلب الأفكار الجديدة تلد في البيئة الخارجية؛ كما أن هؤلاء الأفراد تربطهم علاقات دائمة مع البيئة الخارجية التي قد تكون مصدراً مهماً لأبحاثهم ونتائجها، وهو ما يفسر إعتبار المقارنة المرجعية من أنجع الآليات في تفعيل وتثمين الإبتكار.

02- المقارنة المرجعية وأنواعها

تسعى جل المؤسسات إلى تحسين أداءها الحالي والوصول إلى أفضل أداء في الصناعة يسمح لها بالتنافس والاستمرار في محيط يتميز بالتعقد والغموض، ويعتبر البانشماركينغ من أهم الأدوات المساعدة على التعامل مع التعقد البيئي، إذ يسمح من خلال المقارنة مع المنظمات الرائدة بالحصول على معلومات عن التطورات الحاصلة وملاحظة الخبرات والمعارف الجارية في بيئتها، وهو ما يساهم في تفعيل عمليات الإبتكار التي تقوم بها المؤسسة.

2-1- ماهية المقارنة المرجعية

إن الاهتمام المتزايد بموضوع المقارنة مع أفضل الممارسات انجر عنه تعدد التعاريف المقدمة له بهدف احتواء مختلف جوانبه النظرية والعملية.

قدّم Keans تعريفاً للمقارنة المرجعية على أنها "تلك العملية المستمرة لتقييم منتجاتنا وخدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر أداءاً، أو بالمؤسسات الرائدة."⁽¹⁰⁾

البانشماركينغ هو عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات داخل الشركة أو خارجها التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، أي أنها مجموعة من القياسات تُستخدم لتقدير أداء وظيفة معينة أو عملية معينة أو مجال أعمال مقارنة مع المؤسسات الأخرى⁽¹¹⁾.

تقوم منظمات الأعمال بالمقارنة مع المنظمات الرائدة بغرض تحديد الانحرافات المحتملة في الأداء، وتكييف الحلول المستعملة في المؤسسات المقارنة لتصحيح هذه الانحرافات. فهو بذلك وسيلة لتحسين الأداء بالتعلم من أحسن الممارسات وفهم العمليات التي عن طريقها يتم انجاز تلك الممارسات وتطويرها أو إبتكار الأفضل منها.

تتعد مجالات المقارنة مع أفضل الممارسات حسب طبيعة نشاط المنظمة (صناعية أو خدمية) من جهة، وعلى أساس الهدف المراد تحقيقه من جهة أخرى. وهي بذلك تشمل على التكنولوجيا المستعملة، المبيعات والأسعار والتكاليف، البحث والتطوير، الفعالية، الممارسات الإدارية، الحصة السوقية، رضا الزبائن، جودة المنتجات والخدمات...إلخ⁽¹²⁾.

مما سبق نستنتج أن المقارنة المرجعية تساعد المنظمات في الإطلاع على الآخرين وتحسين كفاءة عملياتها، وهو ما يجعلها قادرة على اكتساب معارف جديدة وعمليات تعلم جديدة تسمح لها بتطوير وتحسين عملياتها وممارساتها بغرض بلوغ وتحقيق الأداء المتميز، عن طريق إدراك أفضل لما نقوم به وفهم دقيق لعوامل النجاح، والتعلم من المنظمات الرائدة لتسهيل وتسريع وتيرة التغيير، زيادة رضا الزبائن، فهم جيد للروافع (جوانب القوة) ونقاط الضعف...إلخ.

2-2- أنواع المقارنة المرجعية

إن سعي المنظمات مقارنة أعمالها بأفضل الممارسات للمنظمات الرائدة يمكن أن يساعدها على تطوير أدائها، ويتوقف اختيار المؤسسة المستهدفة للمقارنة معها على مجال المقارنة وكذا الموارد والإمكانات التي يتم توفيرها للقيام بالعملية إضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها، وعلى هذا الأساس تتعدد أنواع المقارنة مع أفضل الممارسات، ويتفق أغلب الباحثين على أن هناك أربعة أنواع من المقارنة مع أفضل الممارسات وهي مقارنة داخلية ومقارنة تنافسية ومقارنة وظيفية ومقارنة عامة⁽¹³⁾:

▪ البانشماركينغ الداخلي. **Benchmarking Interne**: وهو يركز على مقارنة أقسام المؤسسة مع أخرى مماثلة داخل المنظمة نفسها (بين مختلف المواقع أو الفروع أو الدول... إلخ) في مختلف الجوانب التكنولوجية والإدارية والتسويقية. وهناك سهولة كبيرة في وضع سيرورة له بطريقة إيجابية نتيجة لتوفر المعلومات الضرورية للقيام بالمقارنة كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام والاستقرار

بين سير العمليات والإجراءات داخل المنظمة، ويسمح بتوضيح تفاصيل انجاز الأداء وبالتالي التكيف معه. في حين يُؤخذ عليه أنه يُظهر مشاكل سيكولوجية خطيرة بسبب الصراعات ومقاومة التغيير. عموما الفائدة التي تنجم عن هذا النوع تصل إلى 10 % .

▪ البانشماركينغ التنافسي **B Competitive**: مقارنة خاصة مع المنافسين المباشرين حول المنتجات والمناهج والسيرورات والتكنولوجيا المستعملة، والفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 20 % . والمقارنة مع المنافسين تختلف عن التجسس الصناعي لأن المقارنة تكون مفتوحة وبقبول الطرفين. وهي تختلف أيضا عن التحليل التنافسي عن طريق دراسة السوق وتحليل المنتجات المفككة (عكس البناء) واستجوابات الزبائن والموردين.

في المقارنة كل منافس عموما لا يظهر السرية في الأداء للأخر، إلا فيما يتعلق بالسيرورات الإستراتيجية أو التي تكون في قلب تنافسيتها. ولا بد من أخذ الحذر في المشاكل الشرعية لأن المقارنة تحقيق شراكة مع منافس.

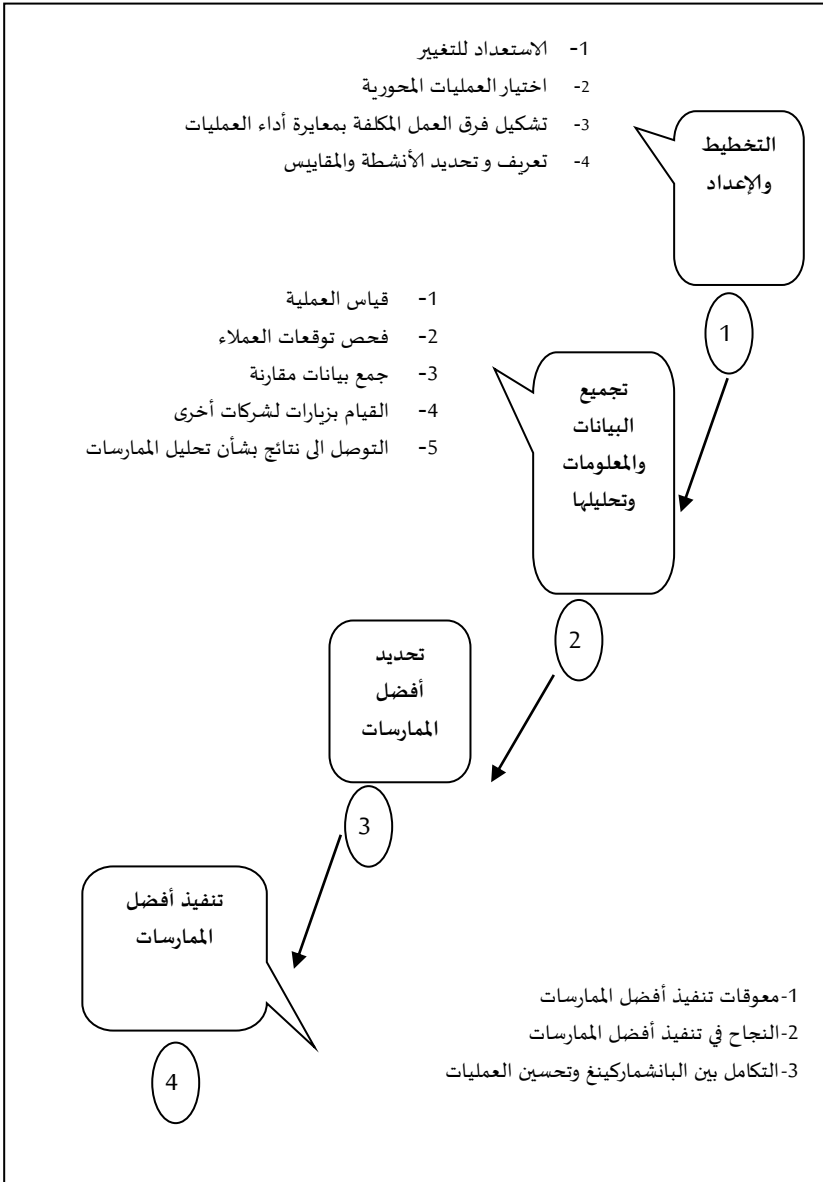
▪ البانشماركينغ الوظيفي **B Fonctionnel**: وهي مقارنة الوظائف المتشابهة بين مؤسسات ليست متنافسة في قطاع النشاط نفسه، من أجل الكشف عن التقنيات الجديدة وتقليل فجوات الأداء وتحسين العمليات التي قد لا تكون متوفرة في مجال عمل المنظمة، كمقارنة القيادات البارزة على مستوى الصناعة الذين يشغلون وظائف مماثلة. والفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 35 % .

▪ البانشماركينغ العام **B Générale** : أي بين المؤسسات من قطاعات مختلفة أو على مستوى الصناعات غير المرتبطة حول سيرورات أو مناهج العمل، العمليات والإجراءات، والذي قد يؤدي إلى توليد أفكار ابتكاره جديدة في مختلف الصناعات غير المتماثلة. وهي الطريقة الأكثر إنتاجية ويمكن أن تقود إلى تحقيق فائدة بنسبة 35 % أو أكثر.

2-3- سيرورة المقارنة المرجعية

هناك اختلاف بين المنظمات حول المراحل التي تتبعها عند القيام بعملية المقارنة مع أفضل الممارسات حسب طبيعة المقارنة والهدف منها، وبشكل عام يمكن القول أنه توجد أربع مراحل رئيسية لعملية المقارنة وهي التخطيط والإعداد، تجميع المعلومات والبيانات وتحليلها، تحديد أفضل الممارسات وأخيرا تنفيذ أفضلها. والشكل في الصفحة الموالية يوضح تلك المراحل بالتفصيل.

شكل رقم 1: المراحل الرئيسية لعملية المقارنة مع أفضل الممارسات



المصدر: مرسي نبيل خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب،

1998 مصر، ص 172.

بفضل المقارنة المرجعية التي تتميز بالبحث عن المعلومات واكتسابها معالجتها، والتي تسمح بالمعرفة الجيدة للقطاع الذي تنشط وتتطور فيه المؤسسة، وهو ما يساعدها على دعم سيرورات إتخاذ القرار والإبتكار والتأقلم مع مختلف التحولات البيئية، والأكثر فالمقارنة المرجعية تساعد على تجاوز الضخام والمطبات التي تهدد وتشل الرغبة في الإبتكار.

03- أثر المقارنة المرجعية في تفعيل الإبتكار

كل المؤسسات مهما كان مجال نشاطها تكون في حاجة للإبتكار، سواء للبقاء في مستوى أعلى من الأداء، أو للاقتراب منه، إن السيرورة التي تقود للإبتكار جد معقدة، حيث تلعب المعلومة الدور المهم والأرجح فيها، وبصفة عامة هذه المعلومة التي تكون موجودة في الخارج، بمعنى آخر تكون مسؤولة على معرفة ما يدور عند الآخرين، وهو ما يوضح جليا أن دور المقارنة المرجعية مهم من أجل تحفيز وتثمين الإبتكار في المؤسسة.

3-1- المقارنة المرجعية وخلق الفرص الإبتكارية

بصفة عامة يمكننا التمييز بين مرحلتين في سيرورة الإبتكار داخل المؤسسة: الخلق (الإختراع، تنظيم جديد... الخ) والتخصيص (الملاءمة)، ففي مرحلة الخلق يكون من الأساسي لإلتقاط حجم كبير من المعلومات الضرورية لتوسيع الإبتكار، (وكمية المعلومات تزداد شيئا فشيئا)، ولكن بالحصول على هذه المعلومات فإن المؤسسة يمكنها إكتشاف فرص للإبتكار، إذا بسيرورة المقارنة المرجعية (داخلية، تنافسية، وظيفية....) تعود الفائدة على المؤسسة في تحديد ومعرفة الفرص الإبتكارية⁽¹⁴⁾. فعملية المقارنة المرجعية الفعالة تلد من رحمها فرصا إبتكارية ذهبية.⁽¹⁵⁾

3-2- المقارنة المرجعية وطرق الولوج للإبتكار

بالرجوع إلى الطرق المؤدية للإبتكار والإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات في ذلك؛ نجد أن المقارنة المرجعية تدخل في أغلب تلك الطرق وتساعد أيما مساعدة في تفعيل تلك الإستراتيجيات، فالمقارنة المرجعية مسؤولة عن الإستعلام والحصول على أفكار من قطاع نشاط آخر، وهي التي تسمح بالكشف عن الأسواق غير المشبعة وغير المستغلة وتمهد للولوج إلى أسواق جديدة، كما تساعد المقارنة المرجعية في معرفة الشركاء والحلفاء وعقد الترخيص التي تؤدي إلى رفع القدرات الإبتكارية للمؤسسة، إضافة إلى التنقيب عن الشركات المبتكرة للعمل على الإستحواذ عليها وامتلاكها.

يتضح جليا مما سبق الإشارة إليه أن المقارنة المرجعية تلعب دورا مهما في تفعيل الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات في تحقيق الإبتكار.

3-3- المقارنة المرجعية ودورة حياة الإبتكار

من جهة أخرى فالمقارنة المرجعية يمكن أن تدخل في دورة حياة الإبتكار وتعتبر عاملا مساعدا ومحفزا، حقيقة أنشطتها تساعد على تطوير أفكار في آجال قصيرة وتنميتها إلى أبعد حد ممكن، فالمقارنة المرجعية ليست فقط تساعد في مرحلة الخلق بتوفير إشارات ضعيفة أو قوية ولكن يمتد أثرها إلى مرحلة التسويق.

في حالة إبتكار منتج، المقارنة المرجعية تدخل في المراحل الأربعة لدورة حياة الإبتكار، فسيرورة المقارنة المرجعية تسمح بإلتقاط الفرص وتشجيع مرحلة ميلاد الأفكار، ثم مرافقة ميلاد المنتج وتجهيزه صناعيا، وفي حالة ما إذا تم تسويقه فالمقارنة المرجعية تركز أنشطتها لملاحظة البيئة التنافسية، وأخيرا في حالة تراجع المبيعات في مرحلة الانكماش تدخل المقارنة المرجعية للمساعدة في الإستمرار أو التحول إلى منتج يتم تسويقه بشكل آخر.⁽¹⁶⁾

كل نوع من أنواع المقارنة المرجعية يتطلب مصادر معلومات مختلفة، هذه المصادر يمكن أن تستعمل في كل مرحلة من مراحل حياة الإبتكار، فمن مرحلة إلتقاط وتوليد الفرص الإبتكارية إلى غاية دعم إعادة التكيف تُستعمل مصادر معلومات متعددة (إضافة لداخل المؤسسة) كالمنافسين والمؤسسات الأخرى والجامعات...، مع الإشارة إلى أنه في كل مرحلة تستعمل مصادر معينة حسب حاجة تلك المرحلة.

إن تنظيم عملية البانشماركينغ في المؤسسة يساعد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على توجيه وحسن إستغلال مجهوداتها في مجال الإبتكار؛ والتنسيق بين مختلف أنواع المقارنة المرجعية يسمح للمؤسسة برفع قدرات التكيف والإستباق والمرونة وهو ما ينعكس على رفع القدرات الإبتكارية للمؤسسة.

خاتمة:

إن الإبتكار ليس مهمة المتخصصين بل جميع الأفراد في المؤسسة؛ كما أن إبتكار المنتجات والإجراءات (الإبتكار التكنولوجي) نادرا ما يتحقق دون الإبتكارات الأخرى (الإبتكار التسويقي والتنظيمي)، وإن الإعتماد على أسلوب المقارنة المرجعية يعتبر عاملا مسهلا وعنصرا محفزا ورافعة لبلوغ الإبتكار في المؤسسة وتجسيده بنجاح في الأسواق.

المقارنة مع أفضل الممارسات تتيح للمنظمات فرصة للإطلاع على ما يقوم به الآخرون وهو ما يسمح لها بتطوير أنشطتها وعملياتها وتقديم منتجات عالية الجودة بهدف التميز، المعلومات المنحصل عليها من عمليات المقارنة تساعد على تطوير معارف ومهارات المؤسسة وزيادة قدرتها على التحكم في التكنولوجيا ومختلف ممتلكاتها، كما تسمح المقارنة المرجعية باكتشاف عوامل النجاح الأساسية والفرص وزيادة سرعة الاستجابة لتطلعات الزبائن واكتشاف التغيرات والتحوليات في الأسواق ما يمكنها لتكون أكثر مرونة وتأقلمها واستعدادا، إضافة إلى ملاحظة المعارف والخبرات الجارية وهو ما يؤهلها لبناء رصيد معرفي وزيادة درجة تعلمها التنظيمي وإبتكاراتها.

في ضوء التحليل السابق يمكن تقديم جملة من الإقتراحات المهمة التي من شأنها أن تفيد المؤسسات بصفة عامة والجزائرية خصوصا، وهذه الاقتراحات أهمها:

- التزام الإدارة العليا في المؤسسات بضرورة القيام بالإبتكار وتفعيل نشاطه، والعمل على رفع القدرات الإبتكارية بصفة دائمة.

- ضرورة تهيئة الإدارة العليا لثقافة البانשמاركينغ وبنها بين العاملين، التحسيس المستمر والمتزايد لجميع الأفراد في المؤسسة بضرورة تطبيق وإنجاح هذا الأسلوب، هذه الثقافة تشجع ممارسة مختلف أنواعه وبمساهمة الجميع.
- ضرورة بناء علاقات وتحالفات مع المؤسسات العاملة في القطاع وغيرها، وزيادة قدرات الاستعداد والاستباق لاستغلال التغيرات الخارجية والتعلم منها.
- الاعتماد على تجارب المؤسسات في مجال أعمالها أو قطاعات أخرى في دول أخرى لمعرفة أنجع الآليات المعتمدة في ممارسة المقارنة مع أفضل الممارسات واستغلالها وفق ما تقتضيه البيئة الثقافية والتنظيمية لتلك المؤسسات.

الهوامش والمراجع:

- (1) - أبو النصر مدحت: تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004 ص 74.
- (2)- OCDE : La mesure des activités scientifiques et technologiques - Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Manuel d'Oslo .Disponible sur(<http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2367523.pdf> <)consulté le 10/03/2004.
- (3)- BERTRAND Bellon: L'innovation Créatrice ;Ed Economica. Paris 2002; P5.
- (4) - CHARRON J.L et SEPARI S : Organisation et Gestion de l'entreprise, Epreuve N°3 DUNOD, 1998, Paris PP 188.189
- (5)- TIDD Joe : Innovation management in context- Environment, organisation and performance ; International journal of management. Review 3(3) 2001, Pp 169- 183.
- (6) – BERTRAND Bellon: op cit , p 16.
- (7) - نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الإبتكاري، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 4.
- (8) – ملايكية عامر: ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، 2006، ص ص 18،19 .
- (9) -LHOMME Y : L'innovation technologique dans l'industrie ; SESSI n°168, Décembre 2002 ;P 04.
- (10)- BRILMAN J : L'entreprise réinventée. Edition d'organisation 4^{eme} tirage, 1996 paris, p 209.
- (11) - مرسي نبيل خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، 1998 مصر، ص 169.
- (12) - بن خديجة منصف ومحرز نور الدين: المقارنة مع أفضل الممارسات كمدخل استراتيجي لتفعيل الذكاء الاقتصادي للمؤسسة - دراسة ميدانية لشركة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر-، الملتقى الوطني حول الذكاء الاقتصادي في المؤسسة- واقع المؤسسة الجزائرية- بالمركز الجامعي سوق أهراس يومي 18/17 نوفمبر 2008.
- (13)- BRILMAN J : Les meilleurs pratiques du management, op cit, pp 235-236
- (14) -PATEYRON E : La veille stratégique, édition Economica, Paris ; 1996 P 158.
- (15) – DESCHAMPS J.P et RANGANATH N P : Les maîtres de l'innovation totale, éditions d'Organisations, Paris 1995. P 97.
- (16) – GALLAND Sébastien : Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision; Thèse pour obtenir le grade de docteur en sciences de l'information et de la communication ; Université du Sud Toulon-Var ; Paris 2005, P 107.