

الانسجام بين استراتيجية المؤسسة والجانبية الاستراتيجية المستقبلية: حالة الإبداع في المؤسسة الجزائرية

تشوار خير الدين وحמידو كميلة زوجة بن يلس
جامعة تلمسان

إن التطور يساهم سواء بمحض إرادتنا أم لا، في تغيير العادات وطرق تصرفات الأشخاص. إذن يعمل بصفة خاصة على " تغيير البنية التركيبية لميزانياتهم. فعلى هذا الأساس بإمكاننا القول، أن تطور كهذا لا يؤثر على الاستهلاك الكمي ولكن على نموذج الاستهلاك " ¹.

وعلاوة على هذا أضحى الإبداع التكنولوجي في السنوات الأخيرة " جد سريع وإنه من البديهي أن نمط العيش للأشخاص يتغير في الوقت الراهن وفق إيقاع جد سريع وقد مس الأغلبية الساحقة من الأشخاص على المستوى العالمي، الشيء الذي سوف ينجم عنه عدة مشاكل لم يحسب لها أي حساب أو لم تكن متوقعة في السابق " ².

من خلال ما سبق، فهناك بعض الأسئلة تفرض نفسها وتتطلب معالجتها، منها خاصة ما هي العلاقة الموجودة بين التقدم التقني والاستهلاك ؟ ما هي أهم المشاكل الناجمة عن التقدم التقني وانعكاساتها على الاستهلاك ؟ وما هي السبل والحلول اللازمة لتقادي هذه المشاكل ؟ حتى نتمكن من الإجابة عن هذه الأسئلة، يقتضي الأمر ، أولاً، إعطاء ولو بصورة مختصرة تعريفا لكل من مفهوم الإبداع التكنولوجي والاستهلاك، وثانيا تبيان مختلف التوازنات القائمة بين الإنتاج والاستهلاك، كي يتسنى لنا في الأخير تحديد أهم انعكاسات الإبداع التكنولوجي على الاستهلاك وكذا الحلول اللازمة لتقادي بعض الأخطار أو بعض المشاكل التي تعتبر بمثابة كعائق على نمو المجتمع.

1. - التقييم الاقتصادي للمنتجات الجديدة :

عندما نتكلم عن التقييم أو التحليل الاقتصادي للمنتجات الجديدة، فإننا نعني بذلك التحديد للخصائص الخاصة بالمنتج التي تجعله يباع أو يصرف في أقرب وقت ممكن حتى نتقادي النزاعات التي ممكن أن تطرأ بين إمكانيات الإنجاز التقني وإمكانيات البيع.

¹ انظر، أحمد مندور وأحمد رمضان، مقدمة في الاقتصاد التحليلي، المكتبة الاقتصادية، دار الجامعات، 1991، ص. 201.

² انظر، محمد الشريف إيمان، محاضرات في التحليل الاقتصادي الكلي، منشورات بدتي، 1994، ص. 160.

ولكن قبل التطرق إلى هذه المسألة، يجدر بنا إعطاء تعريفا لهذا النوع من المنتجات (أ) مع تبيان ما هو السر في خلقها (ب) ومراحل تطورها (ج)، ولماذا المنتجات الجديدة ومتى يستوجب إرسالها (أي تقنيات أو طرق إرسالها) (د).

آ. - ما المقصود بالمنتج الجديد

الإبداع في المنتج³، من الناحية التسويقية أو الخدمة، يتسم باختلافه من منافسيه (أي المنتجات المنافسة). وعليه، يجب على الإبداع أو الابتكار أو التجدي (l'Innovation) أن يكون واقعي أي ملموس (Tangible) وذو قيمة (appréciable) بالنسبة للمستهلك. وينتج عن هذا ما يلي⁴:

- أن التجديد التقني لا يخلق بالضرورة منتوجا جديدا، إذا لم يكن التغيير معترف كما هو من طرف المستهلك. مثلا: تغيير المصباح الكهربائي (la lampe) بالأداة الإلكترونية لتقويم التيارات الكهربائية (transistor)، إنه حقيقة اخترع من الناحية التقنية.
- منتج قديم بإمكانه أن لا يتعرض لأي تغيير من الناحية التقنية، ولا لأي تغيير من حيث التقديم وبالتالي يصبح منتوجا جديدا إذا ظهر سوق جديد من أجله. مثلا: بيع الطماطم في فصل الشتاء في السوق الهولندي.

أما فيما يخص النوعية والكمية الخاصتين بالتجديد أو الاستبدال (innovation) فهما بمثابة مفهومين غير موضوعيين ونسبيين، حيث إنهما مرتبطين، من جهة، بالمدة الزمنية التي تصل فيها المنتجات بطبيعتها، أي منتجات استهلاكية كمالية (de luxe) أو شبه كمالية، ومن جهة أخرى، بالقدرة الشرائية للمستهلك.

والواقع، نظرا للعدد الهائل للمختصين الذين يحثون المؤسسات للاقتراب من زبائنها، فإنه لا توجد إلا الأقليات القليلة من المفاهيم الخاصة بالمنتجات الجديدة المتأتية من طرف الزبائن. إذا كان الإيضاح لبرنامج خاص بخلق منتجات جديدة يتقلص عند التحليل لحاجة المستهلك، فالمؤسسة لديها كل الفرص من أجل الوصول إلى الاتساع في المنتجات الحالية، وليس عند مفهوم لمنتوج لم يظهر بتاتا في السوق من قبل. فهذه الحالة ناجمة عن أن للمستهلكين المعرفة التامة عن نقائص المنتجات التي يكتنونها أو يستعملونها، ولكنهم غير أكفاء عندما يتعلق الأمر بتشكلة الاتجاهات المستقبلية والتعبير عنها من حيث الحاجيات الكامنة. المنتج الذي لم يظهر من قبل في السوق فهو مدرك في مخيلة الصانع أو المنتج،

³Cf. A. Denner, Marketing, édit. J. Delmas et Cie, Paris, 1971, p. D5.

⁴Cf. B. Demory, La créativité en pratique et en action, édit. Chotard et associés, Paris, 1978, p. 40.

وليس من طرف المستهلك. لا أحد مثلاً، دفع Akio Morita على تنمية Welkman، وليس عن طريق الطلب الذي دفع كل من Steve Jove و Steve Wozniak إلى تطوير الحاسوب الشخصي...

وهكذا، فإن المستهلكين يتحملون آثار النقائص الموجودة في نجاعة المنتج الحالي، غير أن هذه السيمات السلبية لا تمنح إلا القليل للولادة أو ظهور مفاهيم للمنتجات الجديدة. تتأتى المنتجات الجديدة عن طريق المماثلة (une identification) للاتجاهات المستقبلية. وزد على ذلك، فإن هذه الأخيرة تأتي نتيجة لعنصرين هامين، كما أشار إليها كل من M. Robert⁵ et M. Devaux :

- التوقع للاتجاهات المستقبلية التي تسمح بمعرفة الحاجيات الضمنية المتأتية؛
- الفهم للكفاءات الاستراتيجية التي بإمكانها أن تستغل من أجل خلق مفاهيم لمنتجات لم توجد إلى حد الآن في السوق.

فهذا كله يدفعنا إلى التساؤل عن معرفة السر الخاص بخلق المنتجات الجديدة.

ب. - السر في خلق المنتجات الجديدة

إن السر في خلق المنتجات الجديدة يكمن في الحقيقة في عدة عوامل، منها خاصة : أولاً، في الكفاءة للمتصور عما يشبه عالم الأعمال الذي ستواجهه المؤسسة، ويعني بها الكفاءة لإدراك المستقبل وتوقع الاتجاهات أو الأحداث التي ستصيف الميدان الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها. والتطلب الثاني يدور حول الكفاءة من أجل التوافق بين الكفاءات الاستراتيجية والمنتجات الجديدة واستغلالها قبل أن تتكفل المنافسة بذلك. ومن جهة أخرى، ما تجدر الإشارة فإنه لا يمكننا أن نجد بصفة دائمة أحداث أو اتجاهات التي بإمكانها أن تنشأ بغتة من خلال الحاجيات الجديدة الضمنية مثل المحيط الاقتصادي، السياسي، القانوني، والتشريعي الديمغرافي والاجتماعي، التنافسي، شروط السوق، ميول وعادات المستهلكين، تطور التكنولوجيا، تركيبة وخصائص المنتج، أسلوب وكفاءات الصنع، أنظمة وطرق التوزيع، الثروة البشرية، الطبيعية والمالية، الخ.

هذا ويمكننا القول من خلال ما سبق أن خلق العديد من المنتجات فهو ناتج بفضل حدة الذهن الخاص بالشخص الذي يعرف إلى أي حد يشبه عالم الأعمال في السنوات المقبلة

⁵Cf. M. Robert et M. Duvaux, Stratégie pour innover, édit Dunod, Paris, 1996, p. 134.

والمحاولة للإجابة بفضل مفاهيم المنتجات الجديدة. فهكذا، إن كل من M. Robert و M Devaux يذكران ثلاث ميزات لهذا النموذج⁶ :

- انه يسمح للمبتكر بإرسال منتجات متميزة؛
- إنه يوفر للمبدع إمكانية إدماج حاجز عن الدخول، مثل البراءة التي توهن عزم المقلدين.
- يضمن مدة زمنية استثنائية التي خلالها بإمكاننا تطبيق أسعار مرتفعة. غير أن هناك تساؤل ذو أهمية قصوى يفرض نفسه في هذا الإطار و يكمن في معرفة لماذا منتجات جديدة، ومتى ؟

ج.- لماذا منتجات جديدة ومتى يستوجب إرسالها

نظرا لدورة حياة المنتجات، فإنه من الضروري القيام بتجديدها، وهذا خاصة عندما تصل المنتجات إلى المرحلة الرابعة، أي مرحلة الانهيار⁷، إذ أنها في هذه المرحلة تبدأ في فقدان جاذبيتها من قبل المستهلكين.

لقد بينت التجربة منذ أكثر من عشرين سنة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا السوق المشتركة أن المنتجات الجديدة هي التي بفضلها تعيش الشركات العظمى. والحال أن المنتجات الجديدة أو أفكار الإبداع عندما نحاول وضعها حيز التنفيذ، فهي مكلفة جدًا. إدارات المؤسسات تواجه إذن مشكل منهجية الإبداع، أي المشكل الخاص بتحديد العلاقة التكلفة/الربح. والشيء الذي يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات في هذا الشأن، هو أنها توجد في صدد قدم المنتجات (أي مرحلة الانهيار)، وبالتالي إذن التقليل في الأرباح. فعند الحدود، وإذا أخذت المؤسسة احتياطاتها أنه عندما تبدأ أرباحها تنخفض، ينبغي عليها الزيادة في الاستثمارات من أجل النجاح في النمو وبعد ذلك إرسال منتجاتها الجديدة. ولكن ما هي السياسة التي يجب اختيارها والتي بإمكانها مساعدة المؤسسة للوصول إلى أهدافها، كتطور الأرباح عن طريق التقليل في التكاليف أو عن طريق الزيادة في هامش الربح عندما تسمح المنافسة بذلك ؟

سياسات المؤسسة⁸ :

1/ التنوع : أي سياسة مطبقة على فئة من المنتجات. غير أن ما ينبغي الإشارة إليه

هو أن التوسع المفرط لفئة منتجاتها يخلق للمؤسسة قيودا في التشغيل والرقابة على الإنتاج

⁶Cf. M. Robert et M. Duvaux, op. cit., p.142.

⁷ مراحل حياة المنتج، أي من مرحلة الانطلاق إلى مرحلة الانهيار مروراً بمرحلتى النمو والنضج.

⁸Pour de plus amples détails sur cette question, cons. M. Niculescu et G. Lavalette, Stratégie du développement, édit. d'Organisation, 1999 ; G. Koernig et P. Joffre, Stratégie d'entreprise, édit. Economica, 1985.

تصبح معقدة أكثر فأكثر ومكلفة. وهكذا نصل إلى عكس الهدف المنشود عن طريق التنويع، والحل يكمن إذن في التبسيط.

2/ التبسيط : كلما كانت تكلفة الصنع والتسويق الخاصة بالتنويع ومرتفعة عن نمو أو تطور المبيعات وكذا الربح، نلجأ إلى الحالة المعاكسة أي التبسيط في فئة المنتجات.

إذن، بإمكاننا القول أن البحث عن الحفاظ و أو تنمية الربح الذي يقود المؤسسات إلى وضع سياسة إبداعية. ولكن، كلما كان الإبداع ضروري كلما تبين من الناحية التجريبية أنه صعب ومكلف. فلهذا أن منطق إرسال المنتجات الجديدة يبدو ضروري.

د. - طرق إرسال المنتجات الجديدة :

والواقع، يتم إرسال المنتجات الجديدة بمقتضى طريقتين أساسيتين وهما :

آ. / الطرق التقليدية

إرسال منتج جديد معناه إدخال التغير. تقنية خاصة بالإرسال تخلق ثورة في المنظمة : إنها تفرض تنظيم التغير، غير أن المؤسسة فهي ليست متعودة على ذلك بسبب أن تنظيمها تقليدي وثابت. والحقيقة، أن هذه الطرق باستخدامها للمنهجية الحدسية تحمل في طياتها بعض النقائص، منها خاصة ما يلي :

1. - تكتشف المديرية العامة أن المنتج لا يزال في مرحلة الإعداد ولكن ثلاثة أشهر من قبل تأكد لها أن المنتج مهياً للإرسال؛

2. - تنجم عن الإرسال أخطاء فادحة، أهمها أهداف البيع، ميزانية النفقات، الخ.

3. - قناة التوزيع وحركات التركيبة تحثان الطلب، ولكن المنتج ليس جاهز بعد.

ذلك كله أدى إلى ظهور طرق أكثر حداثة و أكثر تلاؤماً.

ب. - الطرق الحديثة :

1. طريقة العتبة الحرجة

إن هذه الطريقة هي بمثابة تقنية مشابهة لطريقة P.E.R.T، وأن هذه الأخيرة في

تطبيقاتها الأكثر استعمالاً نرى العلاقتين **P.E.R.T. / Coûts et / Charges** :

P.E.R.T. تعطينا نظرة عامة عن حالة تقدم المشرع بالمقارنة مع الكفاءة الإنتاجية لمؤسسة ما

وكذلك مع الميزانية. فلهذا، فإن طريقة العتبة الحرجة فهي أكثر تواضعا وتمثل المرحلة الأولى من طريقة **P.E.R.T.**

2. طريقة اتخاذ القرار والتخطيط أو نموذج PACTOL

ترتكز هذه الطريقة على مرحلتين⁹ وهما :

- * - مرحلة الاختراع : يعتمد في هذه المرحلة على تحليل المؤسسة، تحليل الطلب وعلى الملخص المتعلق بالمعلومات الملتقطة.
- * - مرحلة القرار : ترتكز هذه المرحلة على اتخاذ القرار من المنظور الحديث، التعريف بالأهداف، وكذلك الإعداد والتخطيط.

إن هذا النموذج يقترح بحل المشاكل التي يطرحها الإرسال لمنتوج جديد على المنوال :

- الإجمالي : أي الأخذ بعين الاعتبار كل المشاكل والعمل على دمجها في قالب واحد.
- الديناميكي : أي العمل على الإدماج فيه سيرورة الاستوفاء والمفعول الارتجاعي أين كل مرحلة ستؤثر على المرحلة القديمة.

وفي الختام، بإمكاننا القول أن خلق المنتوجات الجديدة فهو مدرك أو معد للمستقبل وليس للوقت الراهن، أو بالأحرى فهذا يحثنا إلى التفكير في المستقبل، أي التفكير في اختيار و إعداد استراتيجية الإبداع.

II. - استراتيجية الإبداع أو الابتكار

يقول كل من M. Devaux et M. Robert في كتابهما الإستراتيجية من أجل الإبداع أن "العمل إلى الجني بكل حرية التصرفات الاستراتيجية التي تبدو هامة، وذلك عموما في قطاعين أو ثلاث قطاعات، يحتفظ بالقوة والحيوية لاستراتيجية ما ويمنح للمؤسسة فرصة عن منافسيها. إن ضياع هاتين أو ثلاثة كفاءات يضعف الاستراتيجية ويلغي الفرصة التنافسية"¹⁰.

مادام أننا في صدد هذا النوع من الاستراتيجية، إنه من المهم، قبل التعرض إليه، القيام بتعريف الابداع (1)، مع تبين سيرورته واختياره ووضع حيز التنفيذ (2)، وتحديد في الأخير

⁹Cf. A. Denner, op. cit., p. E. 3.

¹⁰ « Le fait de cultiver délibérément des aptitudes stratégiquement importantes, généralement dans deux ou trois secteurs, préserve la force et la vitalité d'une stratégie et fournit à l'entreprise un avantage sur ses concurrents. La perte de ces deux ou trois compétences affaiblit la stratégie et élimine l'avantage concurrentiel ». Cf. M. Robert et M. Devaux, op. cit., p. 132.

من جهة، الوسائل الخاصة بنموه (3)، ومن جهة أخرى، تقنيات التخمين التكنولوجي (4)، وذلك كله من أجل توضيح الانسجام بين الإبداع والاستراتيجية.

1. - تعريف الإبداع أو الابتكار

سواء كان تقني أو إداري، فالإبداع هو بمثابة فكرة جديدة (من الممكن أن يكون المزج لأفكار قديمة) الذي يتحدى الظرف الحالي أو منظور مختلف، المدرك كشيء جديد من طرف الأشخاص المعنية¹¹.

إن صح التعبير، إن مفهوم الإبداع يخلق سوء التفاهم، إذ أنه بالنسبة للبعض يقصد به الاكتشافات التكنولوجية، في حين يرى البعض الآخر بأنه الشيء الذي يشبه الاختراع. والحق، أن مفهوم الإبداع فهو أوسع من مفهوم الاختراع، حيث يترجم بالتغيرات المستمرة؛ أما الاختراع فهو عموماً مرتبط بالاكتشافات : التكنولوجيات، البراءات، الخ. وعليه، فالإبداع يخص النمو للمنتجات الجديدة و أو التحسين في المنتجات الحالية، أي التحسين في السيرورات التي تصلح للبيع، للصنع، للتسليم، الخ.

أما المؤسسات المبدعة فهي تلك التي تبحث بصفة دائمة عن إعادة توجيه أصولها و ثرواتها الخاصة بالقطاعات التي تكون فيها نسبة العائد والإنتاجية ضعيفة نحو الميادين التي تكون فيها هذه النسبة أكثر ارتفاعاً. وقد أشارا M.Devaux et M. Robert إلى أن الإبداع للمنتجات فهو مستعمل من طرف هذه المؤسسات تحت شكل سيرورة الذي يسمح بتوقع كشف واستغلال بنظام التغيير¹².

2. - سيرورة إبداع المنتجات، اختياره ووضعه حيز التنفيذ :

آ. - سيرورة إبداع المنتجات

ترتكز هذه السيرورة على أربعة مراحل، وهي : البحث، التقييم، النمو والاستغلال. فيما يخص البحث، إن المؤسسات المبدعة تعرف أين تجد، في محيطها، التغيرات التي من الممكن أن تحولها إلى فرص النمو للمنتجات الجديدة، لأسواق جديدة ولزبائن جدد. أما عن التقييم، فهذا الأخير يركز على أن للمؤسسات المبدعة الكفاءة لتقييم الفرص من أجل إعطائهن الأولويات المتعلقة بالطاقات الكامنة. بينما فالنمو يسمح للمؤسسات المبدعة التوقع للعوامل التي

¹¹Cf. H. Van de Ven, Central problems in the management of innovation, in Management Science, Vol. 32, n° 5, 1986, mai, pp. 590-607.

¹² Cf. M. Robert et M.Devaux, op. cit., p. 19.

تقودها نحو النجاح أو الفشل لكل فرصة. وأخيراً، فمرحلة الاستغلال تركز على أن المؤسسات المبدعة تعمل على إعداد طريقة تنفيذية تقودها نحو النجاح¹³.

- ومما يجدر الإشارة إليه، يرى البعض أنه يجب على المؤسسات أن تعمل على خلق وإرسال سيل مستمر من المنتجات الجديدة. غير أن البعض الآخر يرى أن الأمر ليس ذلك لأن هذا ناتج عن بعض العراقيل المفروضة من طرف المؤسسة ذاتها والتي تؤدي إلى التأخر وفي العديد من الحالات إلى الاختناق في فكر المبدع. ومن بين هذه العراقيل، يمكن ذكر¹⁴ :
- حماية البقر الحلوب للمؤسسة، وهذا مهما كان الثمن وإلا سوف ينجم عنه الزوال أو الموت.
 - إذا وجدت مؤسسة في صناعة النضج (أي نضج السوق) : تصبح المنتجات عامة، تتخفّض الأسعار ويتوقف النمو)، إن كل من النمو والإبداع يصبحان غير ممكنان.
 - لا يجب على المؤسسة أن توجد في ميدان نشاط لمنتجات عامة أو بدائية، بل يجب دائماً تطبيق ما يسمى بتقسيم أو تجزئة الأسواق.
 - يحمل خلق الممنتجات الجديدة في طياته أخطار عديدة.
 - لا تمتلك المؤسسة الثروات الضرورية للإبداع.

ولتقادي كل هذه العراقيل، يجب كما أشار إليه Jeffrey Timmons¹⁵، امتلاك التفكير التسييري الذي هو بمثابة تصرف إنساني يسمح ببناء شيء ما ذو قيمة وذلك من العدم تقريباً، وكما أنه يحتوي على أن ننطلق في البحث عن الفرص مهما كانت الثروات التي بحوزتنا؛ ويتطلب كذلك الوجهة للنظر، الإدراك، الصبر والتحديد لحد الآخرين المتابعة لهذا الإدراك. وكما أنه يتطلب الاستعداد لتحمل مخاطر الحسابات الناجمة.

ب.- اختيار الإبداع : كفاءة التفسير أو التأويل

- أمام التغيرات الخاصة بالمحيط، يكون رد فعل المؤسسة من خلال سيوريتين للمطابقة :
- الأولى تحتوي، في إطار الفاعلية على المدى القصير، على وضع المطبقات المحدودة في مجال الاختيارات الاستراتيجية الموجودة، وذلك عن طريق التخصص المكثف، التكوين القوي، البحث عن التكاليف الضعيفة، الخ، نستغل بصفة محكمة المعارف الموجودة ونراهن حول النمو للمعرفة الجديدة المعتمدة على التجربة.

¹³Pour de plus amples détails, v. R. Reix, Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, in R.F.G., 1995, sept.-Oct., pp. 17-28 ; A. Mayere, La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel, in R.F.G., 1995, sept.-Oct., pp. 8-16 .

¹⁴Cf. Cf. M. Robert et M.Devaux, op. cit., p. 24.

¹⁵Cf. Jeffrey Timmons, New Business opportunities planning, Cité par R. Reix, op. cit., p.18.

- الثانية تركز، في إطار الفاعلية على المدى الطويل، على التغيرات العظمى حول الإبداع، الاستغلال للإستراتيجيات الجديدة واضطرابات المنظمة.

غير أن هاتين السيرورتين لا تكونان في غالبية الأحيان منسجمتان، وأن التحكيم بين الاكتشاف والاستغلال يبقى صعب وذو خطر.

وأن المنظمة التي تنجح هي تلك التي تعمل على إعادة نشاطاتها، وأن هذه الإعادة تقود إلى تنمية المعرفة، وذلك من خلال نتيجتين احتماليتين¹⁶ :

- مفعول التخصص : المعرفة المرتبطة بالصدد النوعي للاستعمال؛

- مفعول الملاءمة : يقود النجاح إلى ترفيه الاختيارات السابقة وتبرير الوجهة المسيطرة.

ج.- الإبداع ووضعه حيز التنفيذ

كما هو معلوم أن الفهم للفائدة الناجمة عن الإبداع، لا يكفي لضمان النجاح، بل يجب على المؤسسة أن تكون قادرة، انطلاقاً من معارفها والتي تلك بإمكانها أن تحصل عليها، على المزج بين الثروات من أجل إعداد كفاءات حقيقة مميزة، ضرورية، قادرة على تزويد فرصة تنافسية لأنها نادرة ولا يمكن تقليدها بصفة سهلة. ولكن الخاصيات النوعية للمعرفة التكنولوجية تقرض قيود قوية على التسيير من جهة، وعلى الكفاءة الاستيعابية للمؤسسة من جهة أخرى. وهكذا، فيما يخص الطابع الغامض للمعرفة التكنولوجية، فهذا الأخير يتمحور حول مسألتين متناظرتين والمتعلقتين بنفس المشكل :

- في منظور المتحصّل على تكنولوجية : فهذا يعني أن التحويل الفعلي للمعرفة سيتطلب إما سيرورة تمهينية ماثلة لتلك الخاصة بالبائع من أجل بناء نفس المعرفة، إما مجهود توضيحي هام من أجل التنويع الشكلي لأكبر جزء من المعرفة المندمجة. فهذا يعني أن تكاليف التبادل المرتبطة بهذا التحويل ستكون مرتفعة مادام أن الأمر يتعلق بتوضيح موضوع التبادل؛

- في منظور مالك التكنولوجيا : الحفاظ على فرصة تنافسية مستديمة يؤدي إلى الاحتماء من محاولات التقليد الناجمة من المنافسين الكامنين. وهكذا، فإن إحدى الحواجز القوية توجد في الغموض الخاص بالعلاقة أو الارتباط بين الحركات الملاحظة للمؤسسة والنتائج التي تحققها.

¹⁶Cf. R. Reix, op. cit., p. 20.

أما فيما يخص تسيير كفاءة الاستيعاب، بإمكاننا إعادة فحص جدية أو التطبيقات ذات الطابع الاستراتيجي منها¹⁷ :

التطبيقات الخاصة بإعادة الاستعمال، أي إعادة لاستعمال الثروات، وذلك عن طريق " من يفعل ماذا " و " من يعرف ماذا "، يبدو أنه يضمن التقسيم الأمثل للمعرفة والحصول على أفضل تقويم للمكتسب.

القرار " الفعل أو الشراء "، أي أن هذا القرار فهو مدار من طرف المقارنة بين تكاليف التنسيق وتكاليف التبادل.

الاختيارات المتعلقة بالتنوع، أي أن المؤسسة التي لديها نشاطات متنوعة تكون معدة للإبداع بشكل أفضل من المؤسسة التي تتمتع بالتخصص.

سياسات البحث-التنمية، أي أن الهدف من البحث هو الحصول على المعارف أكثر مما هو الإنتاج للمعارف. وزيد على ذلك أن إنشاء لمخابر البحث في المؤسسات يسمح بامتلاك معارف ضرورية لنجاح الإبداع أو الابتكار.

3. - الوسائل الخاصة بنمو الإبداع :

إن من أهم الوسائل التي أشار إليها B. Demory يمكن ذكر¹⁸ :

- إبقاء بصفة حذرة أو يقظة الطاقة المبدعة؛
- التعلم السماع للغير؛
- قبول أفكار الغير؛
- إعادة في النظر؛
- تنمية التفكير والإبداع.

هذا ما يقودنا إلى التساؤل عن كفاءات الحفاظ على التنمية والبقاء على المدى الطويل، أين ضرورة لاستراتيجية الإبداع، أي طرق التخمين التكنولوجي.

4. - تقنيات التخمين التكنولوجي

فالخوض في هذا الموضوع يقتضي أولا تحديد ما المقصود باستراتيجية الإبداع (أ)، ثم تبيان ما هي نماذج تقنيات التخمين التكنولوجي (ب).

آ. - تعريف استراتيجية الإبداع أو الاستراتيجية الموجهة-التكنولوجية

إن البحث، مهما كان أساسي أو تطبيقي، فهو قطاع هام يجب التحكم فيه. مثلا، فـشركة صوني SONY تخصص 10 / من ناتج المبيعات للبحث. الشيء الذي يمثل 2 أو 3

¹⁷Cf. R. Reix, op. cit., p. 22.

¹⁸Cf. B. Demory, op. cit., pp. 89 et s.

نقاط من حيث النسبة المئوية أكثر من منافس آخر. إن شعارها هو " البحث يخلق التميز ". كلما ابتعدت حدود التكنولوجيا عن ما يتمكن من فعله المنافسون، كلما استطاعت أن تصل إلى مجهودات تكون مكافئتها عن طريق المنتجات الجديدة والأسواق. فللمؤسسات الموجهة نحو التكنولوجيا الميل في خلق الحاجيات التي تستجيب لها.

فقطاع التفوق (secteur d'exellence) بالنسبة للمؤسسات الموجهة نحو التكنولوجيا يخص التسويق للتطبيقات. فهذه الشركات يبدو أن لديها الموهبة في إيجاد التطبيقات لتكنولوجياتها التي تؤدي إلى منتجات جد متميزة وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل عن الانسجام الاستراتيجي. حيث أن التجربة قد بينت بجلاء أن المؤسسات التي تحاول القيام بالإبداع خارج الإطار الاستراتيجي فهي عادة لا تنجح. وعليه، يعني بالانسجام الإستراتيجي درجة التوافق أو التطابق بين الفرصة والتوجيه الخاص بالمؤسسة. غير أنه ليس من الضروري أن تكون الفرصة في البداية مطابقة، إذ أن المهم أن نلمح للانسجام في المستقبل. إذن، فالمسألة لا تخص فقط الاستراتيجية الحالية، بل كذلك التوجيه المستقبلي الذي سوف تتبعه المؤسسة¹⁹.

عندما نطوّر فرصة دون تفكير في التوجيه الاستراتيجي، فهذا يقودنا لا محالة إلى نتائج جد سيئة.

إن مسألة خلق منتجات جديدة فهي مسألة تتعلق بالمحاولات المنتظمة²⁰، المسيرة والمركزة من أجل تحسين المنتجات أو خدمات المؤسسة، الدخول في الأسواق والتشغيل بصفة عامة. والنتيجة النهائية للإبداع هي أن يكون الاستعداد أو القدرة الأفضل لتحقيق أو تجاوز الأهداف التي سطرته المؤسسة. إن الإبداع هو إذن مبني على الانسجام بين استراتيجية المؤسسة والجانبية Profil الاستراتيجية المستقبلية.

ب. - نماذج تقنيات التخمين التكنولوجي

دون الدخول في التفاصيل يجدر بنا سوى الاكتفاء بذكر هذه النماذج.

1/ التقدير الاستكشافي La prévision exploratoire

الطرق التي يحتويها التقدير الاستكشافي هي :

* - الطرق الحدسية للتقدير التكنولوجي، وهي :

¹⁹Cf. Cf. M. Robert et M.Devaux, op. cit., p. 69.

²⁰Cf. Cf. M. Robert et M.Devaux, op. cit., p. 70.

- Le brain-storming simple
- La méthode delphi
- La syncetique

*- الطرق الاستنتاجية للتقدير التكنولوجي، وهي :

- L'extrapolation des tendances temporelles
- La représentation contextuelle
- La représentation morphologique
- La méthode du scénario.

2/ التقدير المعياري La prévision normative

يرتكز التقدير المعياري على طريقتين :

- La méthode Pattern
- La méthode Profile.

إذن، أمام كل هذه التقنيات، فإنا نرى ما هي استراتيجية الإبداع لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

III - المؤسسات الجزائرية واستراتيجية الابتكار

إن ظهور السياسة العلمية والتكنولوجية الجزائرية تعود إلى السبعينات، وأن العناصر الخاصة بهذه السياسة قد بينتها الدولة من خلال ثلاث محاور وهي :

1/ ديمقراطية التعليم

2/ البحث العلمي : كمؤشر للمنفعة أو الفائدة التي يحملها هذا القطاع. هناك، أولا مجهودات قد بدلت من أجل إتمام البنية التركيبية الإدارية المعنية في أجال جد قصيرة. وثانيا، استثمارات ضخمة قد خصصت لوضع مراكز وحدات البحث وتزويدها بإطارات وأجهزة. وثالثا، هناك التكوين العالي، خاصة المتعلقة بالخارج في شتى التخصصات الحديثة. ورابعا، وأخيرا، وضعت برامج للبحث والتنمية من طرف الوزارة المكلفة بالبحث العلمي.

3/ استيراد التكنولوجيات الحديثة، وتكمن أهدافها في :

- بدل كل المجهودات من أجل الفضاء أو التقليل من الفارق الموجود في التكنولوجيا بين الجزائر والدول الأخرى، وخاصة الدول المصنعة.
- الوصول إلى الاستغلال التكنولوجي التام أو التوقف عن التبعية فيما يخص الاستيراد للأجهزة، الأدوات، الخ.
- ضمان الإنجاز الخاص بالمنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة.
- عصنة الاقتصاد، وهذا في جميع القطاعات.

1.- فيما يخص النظام الوطني للإبداع **Système national de l'innovation**

إن فكرة هذا النظام فهي متأنية من عند الأستاذ Ch. Freeman ، وأن الدفع لهذه الفكرة هو أن النجاعة التكنولوجية لبلد ما أو لمؤسسة ما لا تتوقف على حجم الثروات الجاهزة، ولكن على التسيير الجيد والمتابعة. أو بالأحرى، إن كفاءة الإبداع الحقيقي ليست النتائج لرؤوس الأموال والتكنولوجيات، بل هي تلك التي تتوقف عن كيفية الاستعمال والاستغلال. و يرى صاحب هذا النظام، بأنه يركز على سلسلة متوالية من العمليات والمجهودات، والتي يمكن حصرها في الأمور التالية²¹ :

- 1/ الامتصاص الكامل للتكنولوجيات المستوردة؛
- 2/ مطابقتها أو ملاءمتها مع المعايير والظروف المحلية؛
- 3/ وتحسينها، وهذا ما يسمى بالإبداع التدريجي (Innovation graduelle).

غير أن نظام كهذا يتطلب وجود بنيات ذات الاستقبال الجيد، النشر، المتابعة، وكذا قناة أو شبكة ذات التفاعل القوي.

وأمام كل هذه المعطيات، لنا أن نتساءل عن معرفة عما إذا كان بإمكاننا أن نتكلم عن نظام وطني جزائري للإبداع. فالإجابة عن هذا التساؤل تدفعنا إلى تبين بعض النقائص في هذا الصدد :

²¹Cf. Ch. Freeman, cité par M. S. Oukil, Economie et gestion de l'innovation technologique, éd. O.P.U., Alger, 1995, pp. 80 et s.

1/ عدم وجود ارتباطات وتفاعلات بين المؤسسات الصناعية، من جهة، ومراكز البحث والتنمية والمؤسسات الجامعية من جهة أخرى. فهذا الفراغ قد جعل من القنوات غير صالحة وغير نافعة.

2/ نظام الحوافز المقدمة للأشخاص والمؤسسات يتميز بأنه في الحقيقة نظاما غير كامل.

3/ العلاقة بين الدولة والمؤسسة ليست من الصنف التعاوني، والدور الهام فهو محدود عند النشاطات الاقتصادية.

2. - المؤسسات الصناعية الخاصة²²

مهما كانت أسباب اختراعها وعنصرها، فإن هذه المؤسسات تعاني من مشاكل إعادة تجديد أجهزتها وأدواتها، حيث مع العلم، أن استيراد الآلات فهو بمثابة عملية تخضع لرقابة صارمة من طرف السلطة، وهذا نظرا لقلّة العملة الصعبة. وفي الواقع، أن هذا القيد في حد ذاته يشجع ويرغم الأغلبية الساحقة لهذه المؤسسات على بذل مجهودات خاصة من أجل الإبداع، هدفها هو إيجاد حلول للمشاكل التقنية من الحفاظ على بقاءها وضمان الاستمرار في نشاطها.

أمام هذه العراقيل، وتلك المشاكل التي توجهها المؤسسات الجزائرية، مهما كان نظامها القانوني، يقتضي البحث عن الحلول التي يمكن أن نقدمها للمؤسسة بصفة عامة، وللمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة.

3. - الحلول أو الاقتراحات

من بين الحلول التي بإمكاننا أن نقدمها في هذا الصدد، هو أنه يجب الإشارة إلى أنه إذا لجأت المؤسسات إلى التغيرات الأساسية الخاصة بالكيفية التي تخرع بها المنتجات وتطويرها أو تحسينها، توجد ثلاث عوامل أساسية يجب الاقتضاء بها وهي²³ :

- التنويع المتزايد للمنتجات المفروضة من طرف الزبون؛
- السرعة الفائقة في إرسال المنتجات الجديدة في السوق؛
- التأثير الخاص بالإدراك والتغيير في التكاليف والعمليات.

²²Cf. M. S. Oukil, op. cit., pp. 84 et s.

²³Cf. W. George Plossl, La nouvelle donnée de la gestion de production, édit. Afnor Gestion, 1993, p. 122.

ولا يمكن لأية مؤسسة الحفاظ على بقاءها دون التوسيع في فئة منتجاتها. وعلى هذا الأساس، فإن صاحب المؤسسة له أن يتساءل دائما عن :

- ما هو الموقع الحالي لمنتجاتنا وأسواقنا ؟
- ما هي المنتجات التي هي في مرحلة الانخفاض ؟ وبأية نسبة ؟
- ما هي المنتجات التي يجب التخلي عنها ؟ في الحين أو فيما بعد ؟
- ما هي المنتجات التي تتسم بالثبات ؟
- ما هي المنتجات التي تتطور ؟ وبأية وتيرة ؟
- ما هي المنتجات الجديدة التي يجب وضعها ؟ ومتى ؟
- ماذا تفعل المنافسة ؟ المنتجات ؟ التكنولوجيات ؟
- ما هي الأعمال التي يجب القيام بها ؟ ومتى ؟

ومن جهة أخرى، من أجل إعداد خطة إستراتيجية، فإنه من المهم على الفرقة المسيّرة أن تعرف عن ما هي استعدادات هذه الإستراتيجية، فإدارة المؤسسة تخوّل لها مهمتين هامتين اللتين بإمكانها توجيهها :

- تلجأ أولا إلى تخصيص الثروات، تخصيص إستراتيجي للثروات معناه إعطاء وسائل هامة للقطاعات ذات الاتجاه المستقبلي.
- المهمة الثانية ترجع إلى تبيان ما هي الفرص التي يجب الإحاطة بها. الاتجاه الإستراتيجي المستقبلي يشكّل العامل المسيطر للقرار مثل : المنتجات/الخدمات، المستعملون/الزبائن، أجزاء/أسواق الصناعة، الخ.

إذن، ففي هذا الصدد نتكلم عن التفكير الإستراتيجي، أي عن فهم ما هو القلب الإستراتيجي للمؤسسة، وما هي الكفاءات الإستراتيجية التي تطوّر بقوة الكفاءة في النجاح داخل الأسواق الحالية.

وبالإضافة إلى هذا، نرى أن الأخذ ببعض الاقتراحات سيكون له صدق في هذا المضمار، وهي اقتراحات تتمثل في النقاط التالية²⁴ :

²⁴Cf. M. Robert et M.Devaux, op. cit., p. 70.

1/ الحذف التام لكلمة "لا" من لغتنا : بعض إطارات المؤسسات تقول " أن مشكلتنا هنا هي أنه لا نتقنا الفرص للمنتجات الجديدة، وإنما في الرفض الصادر عن الإدارة بشأن أي مشروع"²⁵، بمعنى أن المسيرين يجيبون بكلمة "لا" على المصطلحات الحديثة للمنتجات أو الأسواق التي نقترحها عليهم.

2/ ترسيخ مفهوم الإبداع في ذهن كل الأشخاص الهامة في المؤسسة.

3/ تنمية نظام من أجل جمع مصطلحات المنتجات الجديدة : من بين الأشياء الهامة التي يجب على مسيري المؤسسات معرفتها تتعلق بأن كل المؤسسات هي في حاجة ماسة لنظامين تسييريين، فواحد يستعمل من أجل تسيير النشاط الحالي، والآخر من أجل تسيير النشاط المستقبلي.، حيث يكون الأول منهما مخصص إلى تسيير المنتجين، الزبائن والأسواق الحالية، في حين يخصص الثاني لتنمية المفاهيم المستقبلية للمنتجات، للزبائن والأسواق.

4/ تكوين لجنة دائمة ، حيث يكمن دورها الأساسي في تشجيع تطور المفاهيم الجديدة للمنتجات والأسواق. وأن وجودها يحتوي على التقييم، المصادقة والمتابعة للسير الحسن للفرص.

5/ تشجيع المخاطرة.

6/ تشجيع كل صنف خاص بالإبداع، سواء كان كبير أو صغير.

7/ قياس الإبداع ، حيث أكد P. Drucker على أنه إذا كان شيء مهم بالنسبة للمؤسسة، فإنه يجب قياسه، أي أنه لا بد من قياس الهدف الذي يجب تحقيقه، وذلك عن طريق النسب بالمقارنة مع الإيرادات انطلاقاً من إدخال المنتجات الجديدة كل خمس سنوات مثلاً.

8/ المكافئة على الإبداع : وهي وسيلة على تحفز بعض الفئات المتخصصة في الإبداع، حيث أن مفتاح التطور هو أن نظام المكافأة يشجع الإبداعات للمنتجات التي تؤيد استراتيجيتها.

²⁵Cf. M. Robert et M.Devaux, op. cit., p. 186.

الخاتمة

ويستنتج من كل ما تقدم هو أن للمؤسسة قرارين هامين يجب أخذهما بعين الاعتبار من أجل الاستفادة من برنامج ناجع خاص بالإبداع : يجب عليها أولاً تحديد ما هو الميدان الاستراتيجي الذي سوف يكون المحرك لنشاطاتها، والذي يوجهها نحو الاتجاه المعطى. ويجب عليها ثانياً أخذ القرار اتجاه القطاعات المميّزة أو الكفاءات التي تجعلها في مستوى أعلى من منافسيها من أجل الحفاظ على حيوية استراتيجيتها.

فهذه القطاعات المميّزة يجب أن تتلقى علاجاً خاصاً، أي منحها أكثر ثروات من أجل الوصول إلى مستويات مخالفة للمنافسة، وبالتالي جعله كعامل إستراتيجي حتى يمكن تطبيقه على أكبر عدد ممكن من المنتجات، والزيائن وأسواق المؤسسة. وفي الأخير نقول أن استراتيجية المؤسسة محدّدة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر الأساسية التالية :

- تحديد الأهداف على المديين المتوسط والطويل؛
- التخصيص للأدوات؛
- التعيين لحقول النشاطات التي يمكن من خلالها للمؤسسة المساهمة فيها.

المراجع

، أحمد مندور وأحمد رمضان، مقدمة في الاقتصاد التحليلي، المكتبة الاقتصادية، دار الجامعات، 1991.

محمد الشريف ايمان، محاضرات في التحليل الاقتصادي الكلي، منشورات بدتي، 1994.

Demory, B, La créativité en pratique et en action, édit. Chotard et associés, Paris, 1978.

Denner, A, Marketing, édit. J. Delmas et Cie, Paris, 1971.

George , W Plossl, La nouvelle donnée de la gestion de production, édit. Afnor Gestion, 1993.

Koernig , G et Joffre, P , Stratégie d'entreprise, édit. Economica, 1985.

Mayere, A, La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel, in R.F.G., 1995, sept.-Oct..

Niculescu, M et G. Lavalette, Stratégie du développement, édit. d'Organisation, 1999

Oukil, S, Economie et gestion de l'innovation technologique, éd. O.P.U., Alger, 1995.

Reix, R, Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, in R.F.G., 1995, sept.-Oct., pp. 17-28.

Robert , M, et M. Duvaux, Stratégie pour innover, édit Dunod, Paris, 1996.

Van de Ven, H, Central problems in the management of innovation, in Management Science, Vol. 32, n° 5, 1986, mai, pp. 590-607.

