

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

تحت عنوان

الابتكار في المؤسسات الناشئة
دراسة حالة المؤسسة الناشئة « Nahla Delivery » بعنابة

إشراف الأستاذ:

د. أحلام سوداني

إعداد الطلبة:

- رشيد شداد

- عادل عيداوي

السنة الجامعية: 2021 - 2022

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وبارك فيهما،
اللذان سهرا على تربيتي وتشجيعي على المضي قدما نحو الأمام.
إلى الزوجة الكريمة، إلى بناتي "رفيدة، رقية ورفيف" أرجو من الله عز وجل أن يحفظهن لي.
إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي.
إلى كل من كان لهم فضل تلقيني العلم النافع إلى كافة معلمي، وأساتذتي الكرام.
إلى جميع أصدقائي، إلى من سأفتقدهم زملائي،
إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.....
إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

رشيد شداد

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أوصاني ربي بهما خيراً،
إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء، إلى من تكبدت العناء من
أجل إسعادي " أمي " أطال الله في عمرها وشفافها
إلى من سهر على تربيتي وتعليمي ولم ييخل علي بشيء "والدي الكريم"
رحمه الله

إلى الزوجة الكريمة، إلى ابنائي " طه، أحمد، أمينة أرجو من الله عز وجل أن يحفظهم لي.
وإلى جميع إخوتي وأخواتي وعائلاتهم، إلى جميع الأهل والأقارب.
إلى كل من كان لهم فضل تلقيني العلم النافع إلى كافة معلمي، وأساتذتي الكرام.
إلى جميع أصدقائي، وإلى زملائي.

عادل عيداوي

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي تتم بفضلّه تتم الصالحات

وفي هذا المقام نتقدم بشكرنا وخالص عرفاننا للأستاذة المشرفة

الدكتورة: أحلام سوداني لقبولها الإشراف على هذا العمل، وتخصيصها لجزء من وقتها ومجهودها لمتابعة هذا

العمل، وكذا توجيهاتها وملاحظاتها القيمة

كما نتقدم بشكرنا الخالص للأساتذة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة رسالتنا

كل واحد باسمه..

كما لا يفوتنا أن نشكر الأساتذة الذين أشرفوا على تكويننا في اختصاص المقاولاتية

كل واحد باسمه..

ونشكر زملاءنا وعمال الإدارة وجميع من ساعدنا من قريب ومن بعيد

كما نشكر كثيرا الأستاذ فريد بنور مسير المؤسسة الناشئة « **Nahla Delivery** »

على استقباله وعلى مساعدته لنا لك منا خالص الشكر والامتنان

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الاهداء
I	شكر وعرهان
II	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-و	المقدمة
44-1	الفصل الأول: مدخل نظري للابتكار
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الابتكار
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار
3	1. تعريف الابتكار
6	2. مصطلحات قريبة من الابتكار
9	3. خصائص الابتكار
10	المطلب الثاني: مصادر الابتكار
10	1. داخل المؤسسة
11	2. خارج المؤسسة
15	المطلب الثالث: الابتكار في المنظمة
15	1. مراحل الابتكار
16	2. مستوى الابتكار
18	3. دعائم ومبادئ الابتكار
20	المبحث الثاني: تصنيف الابتكار
20	المطلب الأول: تصنيف الابتكار حسب التأثيرات المحدثه

20	1. الابتكار الجذري
21	2. الابتكار التدريجي
23	المطلب الثاني: تصنيف الابتكار حسب الطبيعة
23	1. الابتكار التكنولوجي
27	2. الابتكار التنظيمي
28	3. الابتكار التسويقي
31	المطلب الثالث: تصنيف الابتكار حسب المصدر
31	1. الابتكار الداخلي
32	2. الابتكار الخارجي
32	المبحث الثالث: مؤشرات قياس الابتكار
32	المطلب الأول: الحاجة إلى قياس الابتكار
34	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الابتكار
34	1. قياس الابتكار على المستوى الكلي
36	2. قياس الابتكار من وجهة نظر المؤسسة
42	المطلب الثالث: معوقات الابتكار
42	1. عوائق على المستوى الاقتصادي
43	2. عوائق على المستوى الاجتماعي
43	3. عوائق على المستوى التكنولوجي
44	خلاصة الفصل
66-45	الفصل الثاني: مقومات نجاح المؤسسة الناشئة في ظل الابتكار
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة
47	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الناشئة
47	1. تعريف المؤسسة الناشئة
49	2. خصائص ومميزات المؤسسات الناشئة

49	المطلب الثاني: مراحل انشاء المؤسسة الناشئة
50	1. الفكرة (دراسة ما قبل الجدوى)
50	2. دراسة الجدوى
51	3. مؤسسة ناشئة قائمة بذاتها(خطة العمل ونموذج العمل)
52	المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسات الناشئة
52	1. مرحلة البحث والتطوير
52	2. مرحلة الانطلاق
52	3. مرحلة الحماس
53	4. مرحلة الانزلاق التدريجي والتسلق
53	5. مرحلة الصعود الجديد
53	6. مرحلة النمو والصعود
54	المطلب الرابع: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55	المبحث الثاني: دور الابتكار في نجاح المؤسسة الناشئة
56	المطلب الأول: الابتكار والمؤسسة الناشئة
56	المطلب الثاني: الأبعاد الأساسية لنجاح الابتكار في المؤسسة الناشئة
59	المطلب الثالث: اكتشاف الابتكار الصحيح
59	1. الفكرة المبتكرة
61	2. الابتكار التسويقي
63	3. حماية الابتكار من التقليد
65	4. معوقات الابتكار في المؤسسة الناشئة
66	خلاصة الفصل
93-67	الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة الناشئة Nahla Delivery
68	تمهيد
69	المبحث الأول: واقع وتحديات المؤسسات الناشئة Startup في الجزائر
69	المطلب الأول: المؤسسات الناشئة في القانون الجديد الجزائري

70	المطلب الثاني: المؤسسات الناشئة في الجزائر
71	المطلب الثالث: تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر
72	المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسة الناشئة Nahla Delivery
72	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة الناشئة Nahla Delivery
72	1. تسمية ونشأة المؤسسة الناشئة Nahla Delivery
73	2. تعريف المؤسسة الناشئة Nahla Delivery
73	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة الناشئة Nahla Delivery
73	1. مهام المؤسسة الناشئة Nahla Delivery
73	2. أهداف المؤسسة الناشئة Nahla Delivery
74	المطلب الثالث: الابتكار في المؤسسة الناشئة Nahla Delivery
74	1. ابتكار المنتج (الخدمة)
74	2. الابتكار التسويقي
75	المبحث الثالث: تصميم الدراسة الميدانية والخطوات الإجرائية
75	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
75	• أدوات البحث وجمع البيانات
76	المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة وإجراءات المعلومات
76	• تحليل معلومات المقابلة
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
100	قائمة المراجع
109	قائمة الملاحق
114	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	التعاون بين المؤسسة والزبائن والموردين والجامعات	01
15	مراحل زالتمان لعملية الابتكار	02
23	مقارنة الابتكار التدريجي والابتكار الجذري	03
29	أمثلة عن أنواع الابتكار التسويقي	04
33	الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل اعاقته	05
38	طرق تقييم أداء الابتكار حسب المؤشرات الكمية والكيفية	06
54	الفرق بين المؤسسات ص وم pme مع المؤسسات الناشئة	07
71	ترتيب الدول الإفريقية من حيث عدد المؤسسات الناشئة	08
88	رقم أعمال Nahla Delivery لسنة 2021	09
89	رقم أعمال Nahla Delivery لسنة 2021	10

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق	01
7	العلاقة التكاملية بين الابداع والابتكار	02
7	من الابداع إلى الابتكار	03
22	الفرق بين درجات الابتكار التكنولوجي	04
40	تقييم الابتكار من وجهة نظر نظامية	05
49	مراحل انشاء المؤسسة الناشئة من الفكرة إلى المشروع	06
53	دورة حياة المؤسسة الناشئة	07
57	الأبعاد الأساسية لنجاح الابتكار	08
61	توافق الفكرة مع المشكلة (الحاجة)	09

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
109	Nahla Delivery تطبيق	01
110	أسئلة المقابلة	02
113	Nahla business model Canvas المؤسسة الناشئة العمل نموذج مخطط العمل Delivery	03

المقدمة

المقدمة:

نظرا للاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال في الجزائر، خلال السنوات الأخيرة سواء من قبل السلطات الرسمية أو الهيئات الأكاديمية، فقد باتت المؤسسات الناشئة النموذج الاقتصادي الناجح، فقد تميزت بعدة خصائص عن غيرها من أنواع المؤسسات الأخرى، التي تسمح لها الاستجابة لاحتياجات المجتمع المتغيرة والمتسارعة بشكل مستمر.

إن ما يعرف عن هذه المؤسسات هو وصولها إلى الإبداع والابتكار، مما يجعلها تمتاز بأنها مؤسسات مبدعة ومبتكرة، لأن الابتكار يصبح أداؤها الخاصة، وهذا الأمر يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى الأسواق تتصف بخصائص أكثر جاذبية، تلي كافة احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل، وبالتالي زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.

ونظرا للأهمية الكبيرة للابتكار في تغيير طرق الإنتاج والتحرك التسويقي والتجاري، فقد أصبح أهم وسيلة لتحقيق الاستمرارية والبقاء لهاته المؤسسات، وكذا أحد أهم أساليب التنافسية الحديثة بل وشرط ضروري لنجاح المؤسسة الناشئة ونموها في بيئة يسودها حالة عدم اليقين والتغير السريع.

مما تقدم يطرح التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو واقع الابتكار في المؤسسة الناشئة Nahla Delivery؟"

ويندرج تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

– ما هي المؤسسة الناشئة Nahla Delivery؟

– ما مستوى الابتكار في Nahla Delivery؟

– ما هو دور الابتكار في المؤسسة الناشئة " Nahla Delivery "؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية تم الاستناد إلى الفرضية الرئيسية التالية:

1 – الفرضية الرئيسية:

يلعب الابتكار دورا أساسيا في بقاء المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيات مفادها:

الفرضية الأولى:

تتوفر Nahla Delivery على مقومات المؤسسة الناشئة.

الفرضية الثانية:

مستوى الابتكار في Nahla Delivery مرتفع.

الفرضية الثالثة:

للا ابتكار دور في بقاء المؤسسة الناشئة Nahla Delivery.

2 - مبررات اختيار الموضوع:

إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نجملها فيما يلي:

- اختصاص دراستنا في مجال المقاولاتية كان السبب الأول في اختيار هذا الموضوع.
- حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات عموما والمؤسسات الناشئة الجزائرية على وجه الخصوص.
- أهمية قيمة هذا الموضوع في ظل هذه التغيرات المتسارعة في العالم وفي الجزائر خاصة.
- توجه الدولة نحو تشجيع الابتكار (آخر توصيات رئيس الجمهورية).
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الابتكار في المؤسسات الناشئة الجزائرية من خلال وضع نموذج موضوع الدراسة بين أيدي الزملاء الطلبة المهتمين بهذا الموضوع.

3 - أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية البحث خصوصا في:

- أهمية موضوع الابتكار ودوره بالنسبة للمؤسسة الناشئة.
- طبيعة المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الناشئة الجزائرية والذي يتميز بالتغير السريع والغموض.

4 - أهداف البحث:

إن لهذا الموضوع عدة أهداف وهي كما يلي:

- إبراز دور الابتكار كخيار فعال بالنسبة للمؤسسة الناشئة خاصة في تنمية مزاياها التنافسية .
- معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الناشئة Nahla Delivery.

- محاولة إثبات أن الابتكار له دور في بقاء المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

5 - المنهج الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، ثم استخلاص النتائج، من خلال إجراء مقابلة مباشرة مع مسير المؤسسة الناشئة.

6 – صعوبات البحث:

- لقد واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل، سواء ما تعلق بالجزء النظري أو الجانب التطبيقي وأهمها:
- قلة المراجع التي تتناول الموضوع بدقة.
 - قلة الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الناشئة في شقها المتعلق بالابتكار.
 - صعوبة إيجاد مؤسسة الناشئة لإجراء الدراسة الميدانية.
 - صعوبة الحصول على المعلومات الكافية في الدراسة الميدانية.

7 – هيكل البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على تساؤلاته، تضمن هيكل البحث ثلاثة فصول وهي: الفصل الأول: يتناول مدخل نظري للابتكار تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول إلى ماهية الابتكار أما المبحث الثاني فكان حول أصناف الابتكار، والثالث خصص لقياس عملية الابتكار. الفصل الثاني: خصص لنجاح المؤسسات الناشئة في ظل الابتكار، تم تقسيمه إلى مبحثين، تعرضنا في المبحث الأول إلى عموميات حول المؤسسات الناشئة، أما المبحث الثاني فقد تمحور حول الدور الذي يلعبه الابتكار في نجاح المؤسسة الناشئة.

الفصل الثالث: هو إسقاط للجانب النظري على المؤسسة الناشئة نحلة « Nahla Delivery »، حيث تطرقنا من خلاله إلى واقع وتحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر ثم الدراسة الميدانية للمؤسسة الناشئة محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا تحليل واختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج والتوصيات.

8 – الدراسات السابقة:

يندرج هذا البحث في إطار العديد من أنظمة البحث الأكاديمية، والتي اتخذت مساراً تطورياً في موضوع الابتكار، وقد سبق هذا الجهد البحثي الكثير من الجهود البحثية السابقة، والتي من دون شك حملت إلينا في طياتها الكثير من المعارف والمعلومات، والتي تم الاستفادة منها في إنجاز البحث بصورة أو بأخرى، ونحن هنا لسنا بصدد حصر هذه الجهود أو المفاضلة بينها، ولكن سنذكر بعض هذه الجهود من أجل تعزيز القيمة العلمية لهذا البحث:

1. دراسة قسوري انصاف (2020)¹ بعنوان "حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها في دعم الإبداع والابتكار بالمؤسسة الناشئة الجزائرية"، تهدف الدراسة إلى إثراء موضوع حاضنات الأعمال التكنولوجية التي تساهم في تنمية القطاع الاقتصادي وترويجه، من خلال تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار في إنشاء المؤسسات

¹ - قسوري انصاف، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم الإبداع والابتكار بالمؤسسة الناشئة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمنجمنت عدد 02_19، جامعة محمد خيضر بسكرة 2020.

الناشئة بتقديم التسهيلات والمساعدات اللازمة لإنشائها، خصوصا القائمة على المبادرات التكنولوجية لضمان استمراريتها ومنافستها بالمحيط الخارجي، وخلصت الدراسة إلى أن حاضنات الأعمال التكنولوجية الجزائرية بالرغم من حداثتها تقوم بدور حيوي في تنمية قطاع المؤسسات الناشئة، وزيادة قدرة التنافسية في ظل استراتيجية وطنية واسعة للتنمية الاقتصادية، باستحداث إطار قانوني مرن يتوافق مع التحديات الحديثة ويسمح باستثمار الأفكار والإبداعات المتميزة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية ناجحة.

2. دراسة¹ Munira Aminova، 'The Rôle of Innovation on Start-Up Failure vs. Its Success

، أشارت الدراسة إلى دور الابتكار في تمكين الشركات الناشئة من البقاء، وبمحت هذه الدراسة في المتغيرات الرئيسية التي تدفع الشركات الناشئة إلى الابتكار، ويحلل مدى أهميتها في إنشاء منتجات وبراءات اختراع جديدة، مما يؤثر على الشركات الناشئة أداء (نجاح)/ الشركات الناشئة خلال 7 سنوات (2007-2016)، تظهر النتائج أن للابتكار تأثير على أداء الشركات الناشئة، وهذه المتغيرات مثل الاستثمار والصناعة، وحجم الشركة الناشئة والمؤهلات العالية للمؤسس والموظفين المتخرجين جميعاً، لديهم تأثير على تعزيز فرص وجود المزيد من الابتكار في الشركات الناشئة، مما يؤدي إلى ارتفاع في أداء، من ناحية أخرى كان لدى مراكز الشركات الناشئة تأثير كبير على ابتكار الشركات الناشئة.

3. دراسة قداري سليمان، باسيدي أحمد² "بعنوان دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار التكنولوجي له أهمية كبيرة في مؤسسة المؤسسة المتوسطة، كونها تقوم بابتكار الخدمات التي تسعى من خلالها لاحتكار السوق، وتحقيق ميزة تنافسية.

4. دراسة عامر ملايكية³ بعنوان "تقييم القدرات الابتكارية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، وهدفت الدراسة إلى تشخيص الأداء الاقتصادي والابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من أجل تحديد مجالات التميز ومجالات القصور، وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج

¹-Munira Aminova, The Rôle of Innovation on Start-Up Failure vs. Its Success , Vrije Université Brussel, Vesalius College Brussels Belgium , 2021

²- قداري سليمان، باسيدي أحمد، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي شعبة :علوم تجارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021/2020.

³- عامر ملايكية، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الانسانية - مجلة دولية - العدد 27-28، جامعة محمد خيضر بسكرة (2012).

الابتكار المحققة من قبل المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الصناعة الكيمائية، ما تزال محدودة ولم ترقى قدراتها الابتكارية إلى المستوى المطلوب.

8 – مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- توصلت دراسة قسوري انصاف إلى أن حاضنات الأعمال التكنولوجية الجزائرية بالرغم من حداثةها، تقوم بدور حيوي في تنمية قطاع المؤسسات الناشئة، وزيادة قدرة التنافسية في ظل استراتيجية وطنية واسعة للتنمية الاقتصادية، فحين توصلت دراستنا إلى نفس النتيجة، ولكن من خلال تبني المؤسسة الناشئة للابتكار كعامل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

- توصلت دراسة Munira Aminova، إلى أن حجم الشركة الناشئة والمؤهلات العالية للمؤسس والموظفين المتخرجين جميعاً، لديهم تأثير على تعزيز فرص وجود المزيد من الابتكار في الشركات الناشئة، في حين توصلت نتائج دراستنا إلى أن مستوى الابتكار في المؤسسة الناشئة مرتبط بميزانية R&D، والذي تعطي مخرجاته كثافة الابتكار في المؤسسة الناشئة.

- توصلت دراسة عامر ملايكية، إلى أن نتائج الابتكار المحققة من قبل المؤسسات الجزائرية، الناشطة في قطاع الصناعة الكيمائية، ما تزال محدودة ولم ترقى قدراتها الابتكارية إلى المستوى المطلوب، في حين توصلت نتائج دراستنا إلى أن نتائج الابتكار المحقق ارتقى إلى المستوى المطلوب، ذلك لأن المؤسسات المتوسطة والصغيرة لا تولي اهتمام كبير بالابتكار، والدليل على ذلك ميزانية البحث والتطوير، ومعظم منتجاتها نمطية، والعكس صحيح بالنسبة المؤسسات الناشئة التي تهتم كثيراً بالابتكار، والذي ينتج منتجات جديدة ذات جودة تلي رغبات الزبائن.

- توصلت دراسة قداري سليمان، باسيدي أحمد، إلى أن الابتكار التكنولوجي له أهمية كبيرة في المؤسسة المتوسطة ، كونها تقوم بابتكار الخدمات التي تسعى من خلالها لاحتكار السوق وتحقيق ميزة تنافسية ، في حين توصلت نتائج دراستنا إلى نفس النتائج، ولكن الاختلاف يكمن في أن المؤسسة الناشئة تحقيقها للميزة التنافسية يساعدها في البقاء، على عكس المؤسسة المتوسطة (موضوع المقارنة) تمكنها الميزة التنافسية من احتكار السوق.

الفصل الأول

مدخل نظري للابتكار

تمهيد

استحوذ موضوع الابتكار على اهتمام ودراسة العديد من الكُتاب والباحثين، نظرا لأنه يعد من أعلى إنجازات الموارد البشرية مرتبة ومكانة، والشيء الملاحظ في وقتنا الحالي أن التقدم الذي تشهده مؤسساتنا، لم يكن ليتحقق إلا من خلال الابتكار والتفكير الابداعي، والاهتمام بالابتكار بمختلف أوجهه على وجه الخصوص. والابتكار كأحد مفاتيح النجاح للمنظمات في بيئة الأعمال خاصة وأنه بات أحد أهم الأسس التي يقوم عليها التنافس في الوقت الراهن، فالابتكار سمة المؤسسات الساعية للبقاء والتي تستهدف الريادة بصفة خاصة. إن المؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من المؤسسات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن، وفي كل هذه الحالات أصبح الابتكار أحد مقومات النجاح وكذا الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق.

وللإحاطة أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- 1 - ماهية الابتكار.
- 2 - تصنيف الابتكار.
- 3 - قياس الابتكار.

المبحث الأول: ماهية الابتكار

لقد لقي مفهوم الابتكار العديد من الصعوبات في تحديده بدقة، نظرا لتعدد جوانب هذه الظاهرة واختلاف النظريات والمدارس التي تناولتها، وهذا ما جعل هناك خلط بين الابتكار ومصطلحات أخرى كالإبداع والاختراع والتغيير، وهذا ناتج عن التشابك والترابط الكبير بينهما، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مفهوم الابتكار والاختلاف بينه وبين المصطلحات الأخرى وأهم خصائصه.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار

اهتم الباحثون خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين.

1. تعريف الابتكار

مصطلح الابتكار لغويا يعني شيء يدل على الحركية أي انه عبارة عن سيرورة¹ (processus) وحتى القرن الثاني عشر، كانت كلمة ابتكار تشير إلى كل ما هو حديث الظهور (jeune)، وفي القرن السادس عشر توجه مفهوم الابتكار نحو كل ما هو فردي وغير منتظر، وفي نفس الفترة أصبح معنى الابتكار يشير إلى الاختراعية وخلق ما هو جديد وهو المعنى المتداول في الوقت الراهن².

وقد استعمل مصطلح الابتكار بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Schumpeter) "يُعرف الابتكار عند أول استخدام تجاري للمنتج أو العملية، والتي لم يسبق استخدامها من قبل"³، وحسب تعريف شومبيتر نجد أن الابتكار يمثل خمس معاني وهي⁴ :

- إنتاج منتج جديد.
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية .
- فتح وغزو سوق جديدة .
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة .

¹ - Groff Arnaud:100 Questions, Manager L'innovation Pour Comprendre Et Agir,Afnor: Paris, France. (2009) P 13 .

² - IDEM, p11.

³ - IDEM, p 09.

⁴ - Sassi.H.(2007). Stratégie de l'innovation et sémiotique du positionnement marketing, unpublished doctoral dissertation, University of Limoges, Paris, p50.

وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، الطبعة الثالثة من دليل أوسلو في 2005 اقترحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التعريف الجديد، الذي وسع نطاق مفهوم الابتكار من خلال واصفا ما يلي: " تطبيق منتج (سلعة أو خدمة) أو عملية جديدة أو محسنة بشكل كبير، طرق تنظيمية أو تسويقية جديدة في المؤسسة أو بالعلاقات خارجية"¹ .

وبنظرة أوسع للابتكار، يمكن القول بأنه إيجاد فكر جديد فنيا كان أم إداريا أم اجتماعيا أم اقتصاديا، يتعلق بتطوير ما هو قائم فعلا وتحويل هذه الفكرة إلى مشروع تنفيذي مربح اقتصاديا²، كما يعتبر الابتكار الأسلوب الأكثر ارضاء وتلبية للجمع بين الموارد بهدف منح المستعمل تحسين الموجود³ .

بالإضافة إلى هذا هناك تعريف آخر لمايكل بورت Porter " أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت "⁴ .

وما يلاحظ في أعمال Afnor التي قام بنشرها من خلال كم هائل من المراجع حول إدارة الابتكار، حيث اعتبره عملية تؤدي إلى وضع موضع التنفيذ لواحد أو عدة منتجات، عمليات، طرق وخدمات سواء جديدة أو محسنة، وقابلة للإجابة لحاجات الزبائن المتوقعة والغير متوقعة، وإنتاج قيمة اقتصادية بيئية واجتماعية بالنسبة لكل أصحاب المصلحة⁵ .

أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه: " قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق "⁶، والشكل رقم (01) يوضح أبعاد هذا التعريف.

¹ - OCDE, 2005, p. 46.

² - سيد قنديل علاء مجّد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر: الطبعة الأولى، عمان/ الأردن 2010، ص124

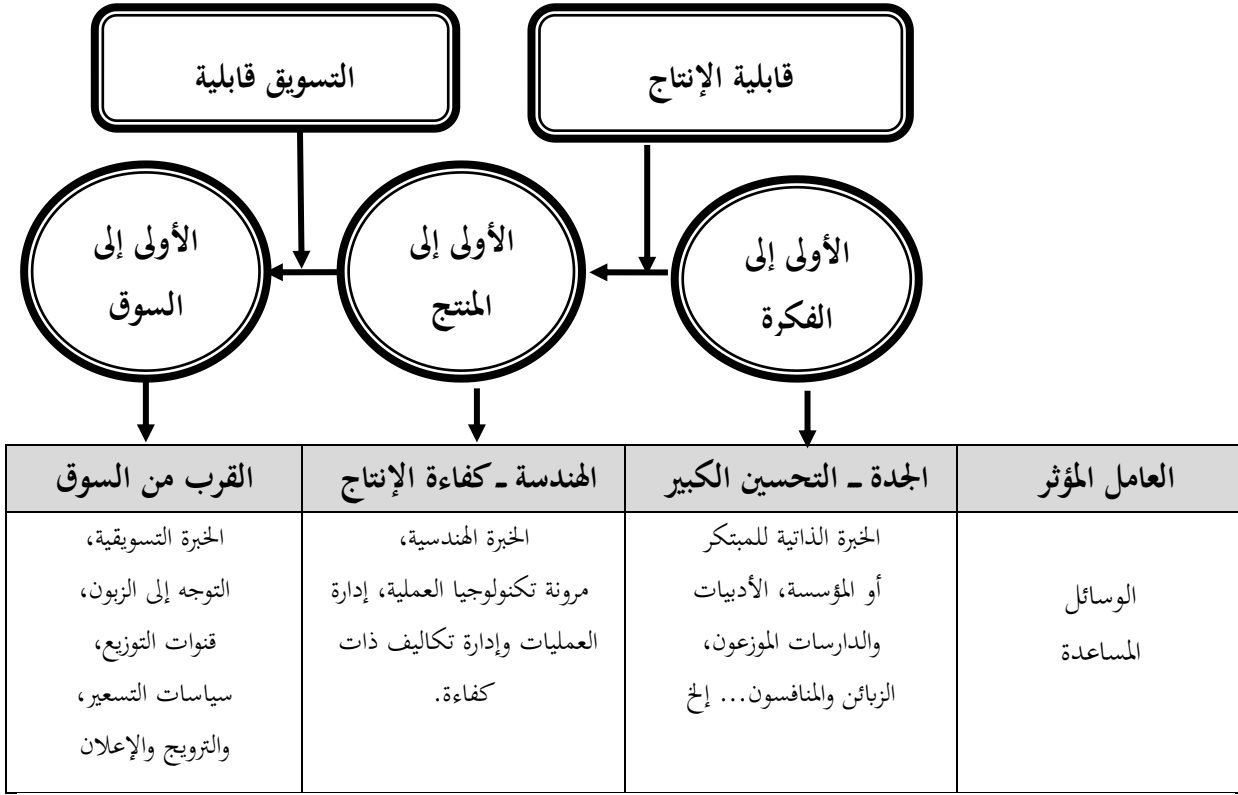
³ - Le Philippe, Rivet Philippe, (2007): piloter et réussir l'innovation en entreprise, Maxima: France, p 207.

⁴ - Tidd Joe, Bessant John et Pavitt Keith: Management de l'innovation ,Intégration du changement Technologique , Commercial et Organisationnel , De boeck , Paris 2006 , p66.

⁵ - Fernez –Walch Sandrine, Romon François: Management de l'innovation, De la stratégie aux projets, 3èmeEdition, Vuibert: Paris, France ,(2013) , p 31.

⁶ - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث) ط1 2003، دار وائل للنشر عمان/الأردن، ص 22.

الشكل رقم¹ (01) : مفهوم الابتكار- الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث) ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص 23

يوضح الشكل السابق مفهوم الابتكار داخل المؤسسة، والذي يتجسد كونها سبابة إلى الفكرة المبتكرة مقارنة بمنافسيها، كما ينبغي عليها أن تكون الأولى في تجسيد الفكرة المبتكرة في شكل منتج بالاعتماد على الخبرة الهندسية التي يمتلكها أفرادها، لتصل بعد ذلك لأن تكون الأولى في تسويق منتجها المبتكر بالاعتماد على خبرتها التسويقية ، وبهذا تحقق المؤسسة المبتكرة التفوق التنافسي المطلوب وتبقى رائدة في مجال نشاطها، وانطلاقاً من كل ما سبق يمكن التوصل إلى التعريف التالي: "الابتكار عملية متعمدة داخل المنظمة تؤدي إلى اقتراح وتبني منتج جديد، تنظيم جديد، أداة تسيير جديدة، معرفة جديدة، هذه العملية تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها الاستراتيجية وتعزيز كفاءتها ومعارفها التكنولوجية والسوقية².

¹- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث) ط1 2003، مرجع سابق ، ص 23.

²- أحلام سوداني، دروس في ادارة الابداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945قائمة، 2017-2018، ص9.

2. المصطلحات القريبة من معنى الابتكار

للابتكار هو ترجمة لكلمة (innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneurship) الذي ترجم إلى (التجديد والمقاولة)، مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه استخدم (Innovation) أي الابتكار بمعناه الواسع (الجذري والتدريجي) أكثر مما يعني التجديد، وعادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الريادية، الاختراع (invention) والتحسين (Improvement) والإبداع (Créativité)¹ ..

1.2 الابتكار والإبداع

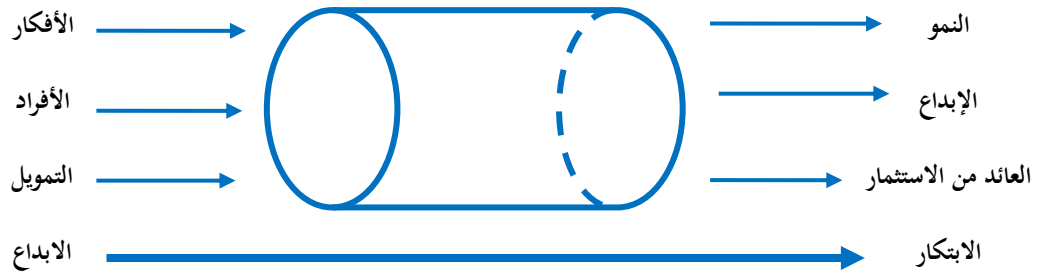
لدراسة العلاقة بين مفهوم الإبداع والابتكار يوجد تيارين، يستخدم أصحاب التيار الأول الابتكار بشكل مرادف للإبداع، بينما أصحاب التيار الثاني يحاولون التمييز بينهما من زوايا مختلفة، واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية، وسيتم فيما يلي توضيح وجهة النظر التيار الثاني، باعتبار أن الإبداع هو جزء من عملية الابتكار في منظمات الأعمال:

يرى برافين جوبتا في كتابه الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، العلاقة بين الابتكار والإبداع كالتالي: "فالابتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسسي، إذ أنه بدون الابتكار فلن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر عمليات التحول، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية، فالابتكار يوفر حلا للمشكلة أما الإبداع فيشمل الإنجاز، يمكن تمييز الابتكار والإبداع خلال مرحلتين، مرحلة الابتكار تمثل التفكير غير المحدود، وهي مرحلة تخرج على جميع الافتراضات والبديهييات لتحقيق هدفا جديدا ويتحرك الإبداع في اتجاه ذلك الهدف مستخدما التفكير التحليلي"².

ويوضح كوك³ cook العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار، على اعتبار أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل: الأفكار والأفراد والتمويل (مدخلات العملية الإبداعية) في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل: الإبداع، النمو والعائد من الاستثمار (مخرجات العملية الإبداعية)، كما هو مبين في الشكل رقم 02 :

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان/ الأردن 2007 ، ص 17.
² - برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة/ مصر 2008، ص 58.
³ - خصاونة عاكف لطفى، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن 2011، ص 36.

الشكل رقم 02: العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار



الابتكار بأفكار غير مألوفة ومناسبة

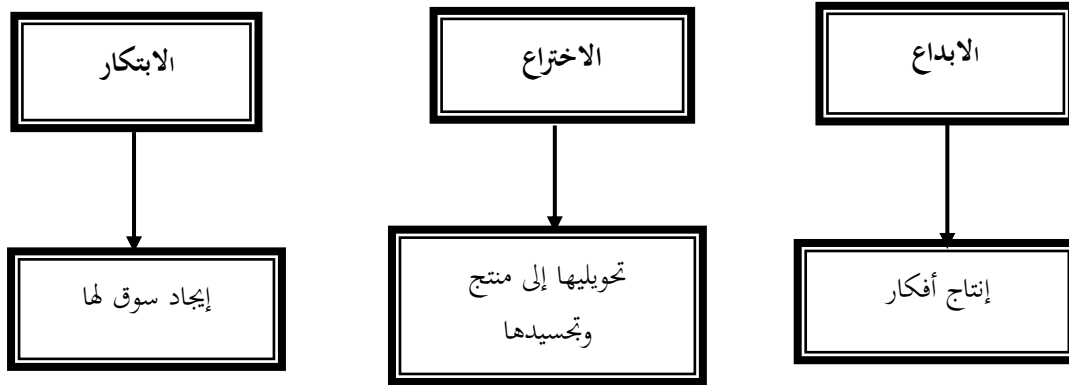
التطبيق الناجح للأفكار

المصدر: خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان/ الأردن 2011، ص 36.

كما توصل علاء سيد قنديل في كتابه " القيادة الإدارية وادارة الابتكار" من خلال عرضه لوجهات نظر مختلفة للكتاب في مجال الإدارة، حيث أن الإبداع هو جزء من عملية الابتكار، على أساس أن الإبداع هو صناعة الفكرة والابتكار هو ترويج وتنفيذ للفكرة، ويعتبر المصطلحين وجهان لعملة واحدة مكملان لبعضهما البعض، حيث أن صاحب الفكرة يدعمها ويروجها وينميتها وينفذها ويطورها بشكل مستمر حتى تتحول الفكرة إلى ابتكار¹.

ويرى أرنولد غروف Arnaud Groff أن الإبداع هو المرحلة الأولى للابتكار ويوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: من الإبداع إلى الابتكار



Source : Groff Arnaud, op, cit, p13.

من الشكل أعلاه يتضح أن الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة، أما الاختراع هو تحويل هذه الأفكار إلى منتج وتجسيدها، ويصبح ابتكارا بمجرد وصول هذا المنتج إلى السوق.

¹ - سيد قنديل علاء مجّد، مرجع سابق، ص 126.

2.2 الابتكار والاختراع

إن مفهوم الابتكار يُشبه مفهوم الاختراع حيث أن الابتكار يشتمل على عبارة الجدة، والفعل اختراع أتى من خلق أو اكتشاف شيء جديد، إذن نجد عبارة مشتركة بين الاختراع والابتكار وهي الجدة¹ (nouveau)، في حين ميز كل من روبينز وكوتلر² (Robbins And Coulter) بين الابتكار والاختراع، حيث أن هذا الأخير (Invention) يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، في حين أن الابتكار (Innovation) يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد.

ويختلف الابتكار عن الاختراع، حيث يعني هذا الأخير إيجاد أو التوصل إلى شيء جديد لم يكن موجوداً، أو هو وقوع أول فكرة لعملية أو منتج أو إيجاد شيء له وجود مادي ملموس واستخدام محدد، وهو أكثر ارتباطاً بتجسيد الابتكار، أي أن التركيز هنا على الشيء المبتكر لا على الفكرة الجديدة أو الممارسة الجديدة.³ وفي نفس الاتجاه يتم التفريق بين الابتكار والاختراع والإبداع على أساس أن "الابتكار هو العملية الذي يحول من خلالها فكرة جديدة إلى عمل ملموس، أما الاختراع فهو خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع، وبالتالي نجد الإبداع هي أول خطوة في عملية الاختراع، فالإبداع يولد عدد من الأفكار الجديدة لنختار واحدة منها.⁴ نلاحظ من خلال هذه العلاقة أن الاختراع هو من فعل الاكتشاف، أما التطبيق فهو من فعل الاستعمال، وكلاهما يؤثران على عملية الابتكار، فالأفكار الجديدة لتحسين السلع والخدمات تنشأ من خلال الاختراع، لكن تحقيق القيمة الكاملة يتم من خلال التطبيق، ويظهر الاختراع أيضاً في العديد من المؤسسات، ولكن التطبيق قد لا يظهر، وفي المؤسسات الابتكارية والإبداعية فإن المدراء يجب أن يكونوا قادرين على إيجاد المناخ الملائم الذي يُلبّي جميع المتطلبات في الابتكار السابق الذكر.⁵

وبتعبير آخر فالاختراع هو الحل التقني لمشكلة ما أما الابتكار فهو التطبيق الاقتصادي للاختراع.

¹ - Lê Philippe, Rivet Philippe, op, cit, p 207

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة 2007، مرجع سابق، ص 17.

³ - سيد قنديل علاء نجم، مرجع سابق، ص 123.

⁴ - خير الله جمال، الإبداع الإداري، ط 1، دار أسامة، عمان/الأردن 2008، ص 10.

⁵ - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار ط 1، دار الرضا للنشر، دمشق/ سوريا، (2000) ص 49

3.2 الابتكار والبحث والتطوير

يتضمن البحث والتطوير كل الجهود التي تقوم بتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، تتمثل في أساليب أو طرق إنتاج، ومنتجات مادية واستهلاكية، أو استثمارية، و تتم ممارسة هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي، وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.¹

يعتبر التمييز بين الابتكار ونشاط البحث والتطوير أمراً ضرورياً، حيث أن هذا الأخير يمثل مرحلة واحدة من الابتكار، وهذا ما تم توضيحه من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للابتكار على أنه " مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"².

3. خصائص الابتكار

- إن الابتكار يأخذ أشكالاً متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تنتج عن العملية الابتكارية التي تكون كالاتي³:
- الابتكار يحقق التميز: حيث تعمل المؤسسات على البقاء في الواجهة بعرض منتجات وخدمات مميزة.
 - الابتكار يعني الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة.
 - الابتكار هو التوليفة الجديدة: أي دمج أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
 - الابتكار هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: أي أن يكون صاحب الابتكار أسرع من منافسيه.
 - الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات .
- استناداً إلى ما سبق يمكن القول أن العملية الابتكارية تؤدي إلى ظهور خصائص على مستوى مخرجات العملية (المنتج، الخدمة، العملية، التنظيم...) تميزها عن ما كان موجود وخصائص على مستوى القائم بالعملية الابتكارية، مقارنة مع منافسيه في السوق⁴.

¹ - السعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية/ الجزائر 1992، ص 112.

² - جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات، "مجد": بيروت، لبنان 2007، ص 182.

³ - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/الأردن 2011، ص ص 20، 21.

⁴ - وليد شرارة، محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير - تخصص : إدارة الأعمال

جامعة أبوبكر بلقايد ، تلمسان 2018/2019، ص 75.

المطلب الثاني: مصادر الابتكار

من الممكن أن يأتي الابتكار من أي شخص وأي مكان، فهو ليس محصوراً داخل الزوايا الأربع للمختبر، ولا هو في مقدمة جدول المخترع كما أنه ليس حكراً داخل العقول التي تتعلم داخل الجامعات، حيث تشير العديد من الأبحاث إلى أن القسم الأكبر من المؤسسات تعتبر البحث والتطوير كأهم مصدر من مصادر الابتكار باعتبارها مكون محوري له. ويمكن حصر مصادر الابتكار في مصادر داخلية (البحث والتطوير...)، ومصادر خارجية (الزبائن المنافسين، الجامعات...).

1. داخل المؤسسة

- 1.1 دائرة البحث والتطوير:** إن اقتراح الأفكار الجديدة هو أحد المهام الرئيسية لهذه الوظيفة ذلك أن طبيعة نشاطاتها تتصف بالبحث التجريبي والميداني، وبكونها الأقدر على حل المشاكل التقنية، بل وتعتبر الكفاءات التقنية وخبرات المهندسين أساس توليد الأفكار الجديدة ذات الطابع التكنولوجي العلمي ليس فقط لتحسين أو تطوير المنتجات الحالية وإنما أيضاً لابتكار الجديد¹، وتتجلى المهام الأساسية للبحث والتطوير في ما يلي:
- المساهمة في التطوير التكنولوجي من أجل خلق ابتكارات يمكن تسويقها، وذلك يجب أن يكون بالتعاون مع وظائف أخرى في المؤسسة (التسويق والإنتاج خصوصاً)².
 - تزويد المؤسسة بخزائن المعارف واستغلالها كما يعتبر مصدر مهم للمعلومات الجديدة والميزة التنافسية.³
 - القيام بنشاطات اليقظة وخاصة ترجمة المعطيات المتعلقة بالتقدمات التكنولوجية الجديدة.⁴
 - التعاون مع الخبراء الخارجيين ذوي المستوى العالي والذين لهم القدرة على اقتراح ابتكارات⁵.
 - ربح حصص سوقية واحتلال وضعية احتكارية.
 - يساهم البحث والتطوير في تطوير القدرة على تحديد، استيعاب واستغلال المعارف المتأتية من البيئة.⁶

¹ - ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، مذكرة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة 2006/2005، ص 85.

² - Loilier Thomas, Tellier Albéric, (2013):Gestion de l'innovation, comprendre le processus d'innovation pour le piloter , 2ème édition, EMS : Paris, France, p245.

³ - IDEM, p246

⁴ - Boly Vincent ,Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes,2EME édition, Lavoisier : Paris, France,2008, p190.

⁵ - IDEM, نفسه,

⁶ - أحلام سوداني ، مرجع سابق، ص 45.

2.1 الوظيفة التسويقية: يعتبر رجال البيع أكثر الأطراف احتكاكا بالمحيط الخارجي وخاصة الزبائن، وعليه فإنه يمكنهم أن يفهموا رغباتهم واحتياجاتهم، ضف على ذلك فهم الأكثر قدرة على تحديد القواعد التنافسية في الأسواق وبالتالي فهم يستطيعون جمع الأفكار والاقتراحات من مصدرها الأول، وفي هذا المجال تعتبر الدراسات السوقية من أهم الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات للحصول على أفكار الابتكارات¹. وتوجد مصادر داخلية أخرى نذكر منها:

- الادارة العليا.
- مديري الوحدات الادارية في المؤسسات.
- العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- تقارير المالية والانتاج والموارد البشرية².

2. خارج المؤسسة

تعتبر المصادر الخارجية عن قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات من مختلف المؤسسات الأخرى مثل الزبائن، الموردين، المنافسين ومراكز البحث العامة وذلك لدعم المعلومات الداخلية المتأتية من نشاطات البحث والتطوير، وهي مكملة لأنشطة البحث والتطوير الداخلية، وعلاوة على ذلك تزايد دور الابتكار في المنافسة في السوق والتكنولوجيا التي تزداد تعقيدا يعني أن اتفاقيات التعاون أصبحت أكثر شيوعا، إذ أن المؤسسة تستطيع أن تنفذ مشاريع البحث والتطوير مع بعض الشركاء، فالمؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجموعة، منافسين، زبائن، الجامعات والمراكز العامة³.

1.2 الزبائن، الموردین، المنافسين والمؤسسات التكميلية

1.1.2 الزبائن: تعمل المؤسسة على إقامة علاقة تفاعلية بينها وبين الزبون تهدف إلى استمراريتها، وذلك من خلال استمرار مداخيلها الناتجة عن مردودية تعاملهم معها خاصة بالنسبة لأولئك الذين يكون لها الوفاء والولاء، وهم أحد المصادر الهامة لتوليد الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة ويمكن الحصول على تلك الأفكار من خلال

¹ - ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر /بسكرة، 2017-2018، ص38.

² - أحلام سوداني، مرجع سابق، ص 51.

³ - Agusti Segarra-Blasco, Josep-Maria Aranzo-Carod, Sources of innovation and industry-university interaction: Evidence form Spanish firms, Research Policy 37, Science Direct, 2008, P1285

دراسة شكاوي الزبائن واقتراحاتهم أو من خلال إجراء بحث استطلاعي باستخدام المقابلات للتعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم وآرائهم¹.

2.1.2 الموردين: يعد الموزعون مصدر مهم للمعلومات وذلك لموقعهم المتميز في السوق وقربهم من المستهلكين والزبائن ومعرفتهم باحتياجاتهم ومشاكلهم، كما يقوم الموردون بمد المؤسسة بالأفكار والمواد والطرق اللازمة لتصميم المنتجات الجديدة².

3.1.2 المنافسين والمؤسسات التكميلية: المؤسسات يمكن لها أيضا التعاون مع المنافسين أو المؤسسات التكميلية* وتشكل معهم تحالفات ما يمكن من لهم توفير فرص ابتكار للمؤسسة إذا ما أحسنت استغلالهم في العمل على مشروع ابتكار أو لتبادل المعلومة من أجل ابتكار منتجات جديدة أو عمليات جديدة، ففي بعض القطاعات المؤسسات تقوم بإنتاج عدد كبير من السلع حيث تكون التفرقة أو الخط الفاصل بين المنافسين والمؤسسات التكميلية صعب التحديد، Kodak ينافس Fuji في سوق آلات التصوير وفي نفس الوقت شريط الأفلام، ولكن أشرطة أفلام Fuji يمكن لها أن تكون مكمل لآلات التصوير Kodak والعكس، وهذا ما يمكن أن يجعل العلاقة بين المؤسسات جد معقدة³.

والجدول التالي يوضح عملية التعاون بين المؤسسة وعملائها ومورديها في بعض الدول المتقدمة:

الجدول رقم (01) : التعاون بين المؤسسة والزبائن، الموردين والجامعات

التعاون مع	شمال أمريكا	أوروبا	اليابان
الزبائن	44%	38%	52%
الموردين	45%	45%	41%
الجامعات	34%	32%	34%

Source : Schiling Mellissa , Therin François, op, cit, p45.

يبين الجدول أعلاه أن المؤسسات اليابانية تعتبر الزبائن كأهم مصدر للأفكار بالنسبة للمنتجات الجديدة، تليها المؤسسات الأوروبية ثم شمال أمريكا، في المقابل نجد المؤسسات الأمريكية والأوروبية تميل أكثر إلى التعاون مع الموردين لجلب الأفكار الجديدة.

¹- أيمن الشعباني، أثر اكتشاف الفكرة الجديدة المبتكرة في تطوير المنتج، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ، 2010/2009، ص 07.

²- أيمن الشعباني، المرجع نفسه، ص 14.

* المؤسسات التكميلية: عبارة عن منظمات (أو أفراد) تقوم بإنتاج سلع وخدمات مكملة مثل: الأفلام الموضوعة على DVD بالنسبة لقارئ DVD، صانعي الألعاب الإلكترونية مثل Nintendo أو Sony فإن مطورو الألعاب هم مؤسسات تكميلية.

³ - Schiling Mellissa Therin François, : Gestion de l'innovation technologique, Maxima: Paris (2006), p 45.

2.2.2 الجامعات، مراكز البحث، المجالات المتخصصة واللقاءات والندوات العلمية

ومنها الوطنية والجهوية وكذا الدولية وتقام عادة بصورة منتظمة كل سنة. احدى مزايا هذه الملتقيات تتمثل في امكانية المناقشة المباشرة ، ومنه احتمال اثناء الافكار وتبادلها بأسرع وقت،¹ هناك مصدر مهم للابتكار يأتي من مؤسسات البحث العمومية مثل الجامعات، المخابر العمومية والحاضنات.

1.2.2 الجامعات: تساهم الجامعات بصفة معتبرة في الابتكار عن طريق نشر نتائج الأبحاث المستعملة من طرف منظمات أو أشخاص فالكثير من الجامعات تشجع الأساتذة على البحث الذي يؤدي إلى الابتكارات المفيدة. عادة السياسة المتبعة في الجامعات والخاصة بالملكية الفكرية تتعلق بالابتكارات التي لها براءات اختراع وكذلك التي ليست لها براءات اختراع، فالجامعة تملك حقوق تسويق الابتكار، إذا تم تسويق ابتكار بنجاح فالجامعة تتقاسم العوائد مع المبتكر الفردي وهذا لرفع نسبة البحث المؤدي للابتكارات التي يمكن تسويقها. العديد من الجامعات قاموا بتأسيس مكاتب التحويل التكنولوجي*.

2.2.2 مراكز البحث: في إطار الشراكة والتعاون تقوم المؤسسة الاقتصادية باللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير أي إبرام اتفاقيات مع مؤسسات أخرى خارجية، ونجد ضمن هذه المؤسسات مثلا مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسة الصناعية المتخصصة، الجمعيات والنوادي العلمية وغيرها ويتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الابتكارات وخاصة التكنولوجية منها بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية، فهي وسيلة مهمة لإنشاء علاقات مع خبراء ومختصين ذوي مستوى عالي (طاقات وموارد بشرية مؤهلة) في مجال الابتكار.²

3.2.2 المجالات المتخصصة: سواء العلمية المتخصصة الرقمية منها والدورية، الكتب العلمية، إذ تحتوي على مساهمات ومستجدات في الميدانين النظري والتطبيقي، ضمن مجالات المعالجة التي تتبناها المجلة، وفي كثير من تلك المجالات تنشر نماذج، أشكال وشروحات حول الابداعات والاختراعات التقنية.³

4.2.2 اللقاءات والندوات العلمية: سواء تلك التي تقام على مستوى جهوي، وطني أو دولي، ومنها ما يتم تنظيمه من طرف الجامعات ومراكز البحث العلمي، وتساعد هذه اللقاءات على جمع المعلومات خاصة من

¹ - أوكيل محمد السعيد، مرجع سابق ، ص 59.

* - مكاتب التحويل التكنولوجي: هي عبارة عن تنظيمات تم وضعها لتسهيل تحويل التكنولوجيا المطورة في ميدان البحث إلى ميدان أو بيئة حيث يمكن تطبيقها تجاريا.

² - بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعرييج -مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012/2013 ، ص22.

³ - أوكيل محمد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية 1994: الجزائر، ص58.

خلال المناقشة المباشرة وطرح الأسئلة مما يؤدي إلى إثراء المعلومات وسرعة تداولها، ثم إن هذه الملتقيات تساعد على التواصل مع الأخصائيين، الباحثين، المهندسين والتقنيين.

3.2 براءة الاختراع

فيا يخص براءات الاختراع فنجد تلك البراءات المودعة لدى الهيئات المتخصصة فهي تعتبر مصدرا للمعلومات كونها تضم معلومات تخص التطور والابتكار والاختراع ، وبذلك تنشر معلومات عن خصائص المنتجات المبتكرة وكذلك طرق تطبيقها وهذا لكل المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع¹.

كما تعتبر وسيلة لنشر المعلومات عن المؤسسات ، عن تكنولوجيتها ، طموحاتها، فهي تمثل أداة في خدمة سياسة الاتصال وذلك باستهداف نقاط: الشركاء الصناعيون ، الممولون ، الزبائن، والمنافسين². وهناك مصادر خارجية أخرى للابتكار منها:

- المستهلكين او المستخدمين للسلع او الخدمات .
- رجال البيع وتجار التجزئة والموزعين.
- العلماء والأكاديميون .
- معاهد البحث العلمي .
- المؤسسات المتخصصة بإيجاد الافكار الجديدة.
- وسائل الاعلام المختلفة.

في حين هناك من يصنف مصادر الابداع والابتكار على المستوى الكلي الى مصادر محلية ومصادر خارجية ، حيث نجد المؤسسات في المجتمعات المتقدمة تحصل على الابداع من نفس المجتمع الذي تعمل فيه، بينما تعتمد المؤسسات في المجتمعات النامية بصفة اساسية على المصادر الخارجية³.

المطلب الثالث: الابتكار في المنظمة

الابتكار هو مجموع نتائج تفاعلات العديد من البشر والعوامل ، حيث يمكن تعريزه ببساطة عن طريق إجراء تغييرات في البيئة التي تعمل فيها وبطريقة تفاعلنا ، وليس بقيام مؤسسة بتوظيف موهبة ابتكاريه لفرد واحد، وبمعنى

¹- غنية فيلال، أساليب تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة German بقسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة 2007/2008، ص140.

² _ Loilier Thomas, Tellier Albéric, op, cit, p 225.

³ - زايدي عبد السلام، واقع الابداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة :مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفية الثالثة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008 ، قلمة، ص 58.

آخر الابتكار هو نتاج التعاون مع الآخرين أي العمل الجماعي داخل المؤسسة (المنظمة)¹، وعليه من خلال هذا المطلب ، سوف نقف على أهم مراحل العملية الابتكارية ، مستويات الابتكار ، دعائم ومبادئ الابتكار .

1. مراحل الابتكار

من أشهر نماذج المراحل هو النموذج الذي قدمه زالتمان Zaltman في عام 1973 حيث يص العملية في شكل مرحلتين أساسيتين هما:² مرحلة المبادرة ومرحلة التنفيذ.

وتنقسم المرحلتان إلى خمس مراحل فرعية كما هو موضح في الجدول رقم 02 التالي:

الجدول رقم 02:مراحل زالتمان Zaltman لعملية الابتكار

المراحل الفرعية	المراحل الرئيسية
<p>✓ الاهتمام بالمعرفة: تصبح المؤسسة تحتم بوجود ابتكار يكون لديها فرصة لاستخدامه.</p> <p>✓ تشكيل الاتجاهات: يقوم الأفراد العاملين بتشكيل و اظهار اتجاهاتهم نحو الابتكار المقترح.</p> <p>✓ القرار: يتم تقييم الابتكار المرتقب، ويتم اتخاذ قرار يتعلق بمواصلة العمل أو التخلي عن الفكرة</p>	مرحلة المبادرة
<p>✓ المبادرة بالتنفيذ: يتم القيام بمحاولات استخدام الابتكار.</p> <p>✓ استمرار ومواصلة التنفيذ: يكون الابتكار بمثابة عملية روتينية كجزء من حياة المنظمة.</p>	مرحلة التنفيذ

المصدر: عابدي محمد السعيد ، الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة باجي مختار ،عنابة 2016/2015، ص 89.

ففي نموذج زالتمان، يأخذ التقسيم شكل اثنين من المراحل الرئيسية، أحدهما عند نقطة تبني الابتكار، وهي النقطة التي تقوم المؤسسة باتخاذ القرار الخاص بتنفيذ الابتكار، وهذا الفصل بين مرحلة ما قبل ومرحلة ما بعد تبني الابتكار موجودة في معظم النماذج المبنية على المراحل، وعلى العموم تبدأ عملية الابتكار عندما يتم تشخيص فجوة الأداء بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

ويقول زالتمان إن ذلك يمكن إن يحدث بطريقتين: أما أن تكتشف المؤسسة أن أدائها غير مرضي، ومن ثم تقوم بالبحث عن ابتكار يمكن إن يساعد على سد هذه الفجوة وهذا حال تعنى به المؤسسات الكبرى أو PME ،

¹- وليد شرارة، مرجع سابق، ص 90.

²- نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض 2004، ص233.

أو أنها تهتم بالابتكار المتوقع في البيئة الخاصة بها¹، وهو الحال بالنسبة للمؤسسة الناشئة المبتكرة والتي تبحث عن الابتكار الذي يلي رغبة من رغبات السوق.

2. مستوى الابتكار

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الابتكار في المؤسسة وهي²: مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى المؤسسة (ويوجد مستوى تحليل آخر هو مستوى المجتمع ولكنه يقع خارج نطاق اهتمام).

1.2 الابتكار على مستوى الفرد

هو الابتكار الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وكفاءات ، وخبرات ومواهب متعددة كامنة ، وإن توظيف هذه الكفاءات والمواهب يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة والمجتمع ، ومن أجل استثمار هذه الكفاءات والمواهب فلا بد من إخضاع الفرد إلى تعليم عام وتدريب خاص بالابتكار ووسائل تحقيقه ، ونشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة، التي يتميز بها، والتي لا تتوفر في الشخص غير المبدع³.

فقد أشار روبي (ROBY) إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع⁴:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن .
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار .
- التلقائية والمرونة .
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي .
- الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير .
- شفافية اتجاه المشكلات.
- وضوح الرؤية.

2.2 الابتكار على مستوى الجماعة

وهو الابتكار الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة أو لجنة ...) واعتمادا على خاصية التعاضد (Synergisme) فإن ابتكار الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابتكارات الفردية للأعضاء وذلك

¹- عابدي مُجَّد السعيد، الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة 2016/2015، ص 89.

²- حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن 2003، ص 308

³ - وليد شرارة، مرجع سابق، ص 93.

⁴ - D. Roby, Desining Organizations, 3rd ed, Boston, Mass: IRWIN 1991, p 432.

نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها¹، وأن الابتكار الجماعي أقوى من الابتكار الفردي من ناحية التأثير والقبول²، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبتكرة، هذا ويتأثر ابتكار الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية³:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الابتكار لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ التنظيمي الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم فتعززان بذلك الابتكار الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد تقييم إجراءات العمل والعمل على تجديدها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الابتكار: ليتحقق الابتكار يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل التي تؤثر في ابتكار الجماعة كجنس الجماعة، تنوع الجماعة، تماسك الجماعة، انسجام الجماعة، عمر الجماعة وحجم الجماعة.

3.2 الابتكار على مستوى المؤسسة

إن على المؤسسات المعاصرة أن تجعل الابتكار أسلوب عملها وممارساتها اليومية بات أمرا ضروريا إذا ما أرادت البقاء في بيئة سريعة التغيرات، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت⁴ Harold Leavett:

- إدراك أن الابتكار والريادة تحتاج إلى كفاءات ذوي تفكير عميق، ويقدران القيمة العلمية للنظريات الجيدة.
- على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشاكل بصورة ابتكارية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة.

¹- حسين حريم، مرجع سابق، ص 306، 305.

²- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 126.

³- أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال ط 1/ مطبعة الصفدي، عمان/الأردن 1992 ص ص 193، 194.

⁴- محمد عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، مكتبة المحتسب عمان، الأردن 1999، ص ص 277، 278.

- ضرورة تنمية المهارات الابتكارية في البحث عن المشاكل والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نبحث عنها ونعمل على حلها، ولابتكار على هذا المستوى سيقود المنظمات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الابتكارية في صنع المشكلات، من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة ، سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي ، العمليات ، أساليب العمل أو أدواته وغيرها¹.

وفي دراسة حول فعالية المؤسسات قام الكاتبان روبرت واترمان وتوم بيترز Robert Waterman and Tom Peters

بدراسة 40 مؤسسة أمريكية متميزة ومبتكرة تبين أن تلك المؤسسات تتصف بالخصائص التالية²:

- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

- الاتجاه نحو التطبيق الميداني المستمر.

- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة الابتكارية.

- الجمع بين الحزم واللين (تفويض السلطة) لتشجيع روح الابتكار.

واستناداً إلى ما سبق، يتواجد الابتكار على مستويات ثلاثة وهي: الابتكار الفردي، وهو الذي يتم من طرف

الشخص المبدع بمفرده، في حالة تميزه بخصائص معرفية وشخصية، الابتكار الجماعي وهو الذي يتضمن أثراً

أو قيمة إضافية، مقارنة لو قام به كل عضو من الجماعة بمفرده، وتتوفر فيه الجماعة على مجموعة من العوامل

تجعلها مبدعة، دون إهمال صفات وخصائص الأفراد المبدعين، أما المستوى الأخير وهو الابتكار المؤسسي والذي

يشمل كل من المستويين السابقين، وقد يتطلب شروط لتحقيقه في المنظمة³.

3. دعائم ومبادئ الابتكار

1.3 دعائم الابتكار: ويمكن تلخيصها فيما يلي⁴:

¹ - ترغيني صباح، مرجع سابق ، ص 9.

² - حسين حرير، المرجع السابق، ص 308.

³ - وليد شرارة، مرجع سابق ، ص 93.

⁴ - أحلام قزال، المقالة كأداة لإنشاء المؤسسات الابتكارية في القطاع البترولي، -دراسة حالة مجموعة من المقاولين الناشطين في القطاع البترولي بحاسي

مسعود، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية فرع العلوم التجارية،

تخصص التسويق الاستراتيجي والابتكار، جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2017 / 2018، ص 93.

- الاستثمار في البحوث والعمليات.
- توفير بيئة تساعد على إخراج الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين والعمال.
- تبني استراتيجيات الابتكار و البدء بأسلوب التطوير المستمر، بوضع برامج محددة للتطوير.
- الحرص على تطعيم الأقسام التي تضم الخبراء كبار السن بالخبرات الشابة.
- تقبل أخطاء العمل بصدر رحب وتشجيع روح المغامرة والتجديد بين الموظفين.
- الحرص على بناء فرق عمل ذوي كفاءات وظائف مختلفة، هذا يؤدي إلى احتكاك مفيد بين الأفكار والخبرات.
- تدريب الأفراد على استخدام أساليب التفكير والأداء الخارقة.
- احترام مقترحات وأفكار الموظفين ومنحها ما تستحق من عناية ودراسة.
- الحرص على سرعة الاتصال بين الأفراد وجعله مفتوحا في جميع الاتجاهات.
- جعل هدف استباق توقعات العملاء ومنتجات المنافسين وعدم ترك فرصة للمنافسين بالتقدم للأمام.
- احترام الوقت وعدم تضييعه مع معرفة وضع المؤسسة ونقاط القوة والضعف مع ضبط خطط العمل.

2.3 مبادئ الابتكار

قام بيتر دراكر بوضع مبادئ للابتكار وتعتبر أعمال وممارسات يجب على المؤسسة القيام بها وهي كالتالي¹:

- **البحث عن الفرص المحتملة للابتكار:** وذلك بالتفكير في المشكلة ومواطن النقص وفرص التطوير فيها لأجل ترجمتها في شكل منتجات وتقنيات جديدة ومتطورة.
- **البحث الهادف:** يبدأ بتحليل الفرص والتفكير حول مصادر الفرص الابتكارية ومحاولة تحليلها بشكل نظامي وهادف، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على آراء واقتراحات الزبائن والتوقعات المحتملة فيما يصب في نظام اليقظة حيث يدفع لاكتشاف الفرص المجهولة.
- **البساطة والتركيز:** حتى يكون الابتكار فعالا يجب أن يكون يتسم بالبساطة ومركزا نحو حاجة معينة تفاديا لتبذير الجهد والتكلفة وهذا يفيد في تقليل التكاليف والمدة وتترتب عليه تعقيدا في آلية عمله أيضا.
- **التدرج:** حيث يبدأ الابتكار صغيرا ثم يكبر تدريجيا بشكل مرحلي، ما يعني أن الابتكار يتفاعل تلقائيا من خلال التمويل الذاتي وتراكم المعارف.
- **التفوق وتحقيق الريادة:** إن تطبيق الممارسات السابقة خاصة التدرج والبساطة والتركيز يصل الابتكار إلى تحقيق الريادة من حيث التنافسية والسمات التكنولوجية وهذا يعكس اعتماد المؤسسة واتباعها لاستراتيجية الابتكار لتحقيق التميز والريادة.

المبحث الثاني: تصنيف الابتكار

¹- بيتر دراكر، التجديد والمقاولة، ترجمة عبد الفتاح حسن، مركب الكتب الاردني، الأردن، 1985، ص 139.

إن الابتكار في الحقيقة هو نظام معقد، ويشكل التفاعل داخله بين عملياته الفرعية يبقى غامضة إلى حد ما ، وتوجد عدة محاولات لحصر أنواع الابتكار في تصنيفات مختلفة وبسبب تعدد المعايير قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد و يعد أهم تقسيم قدم في هذا المجال والأكثر استعمالا الابتكار حسب درجة التأثير و الابتكار حسب الطبيعة وابتكارات حسب المبادرة.

المطلب الأول: التصنيف حسب درجة التأثيرات المحدثة

يمكن التفريق بين الابتكارات المختلفة من وجهة نظر درجة الجودة (الأصلية) المرتبطة بها، ذلك أن بعض الابتكارات توظف درجة عالية من التجديد بينما الأخرى تشمل تغييرات بسيطة أو تجميلية على التصاميم الحالية، والتفريق بين الابتكارات ذات المضمون الأصلي وتلك التي تحمل تغييرات أقل يقودنا إلى تحديد صنفين للابتكار هي: الابتكار الجذري والابتكار التدريجي.

1. الابتكار الجذري l'Innovation Radicale

الابتكار الجذري هو تغيير في منتج ما أو طريقة عملا مختلفة تماما عن المنتج أو طريقة العمل السابقة ومن خلال هذا التغيير الجذري يحقق دورة ابتكارية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ما يؤدي إلى رفع تنافسية المؤسسة ودفع التقدم في المجتمع عموما ¹.

يكون تأثير هذا النوع من الابتكار كبيرا في المؤسسة ويتطلب معرفة كبيرة وجديدة كلياً، وفي الغالب الأحيان العودة إلى البحث عن كفاءات لازمة خارج المؤسسة للوصول إلى تحقيق هذه الابتكارات، وتتطلب العديد من السنوات والاستثمارات المالية ويكون محصوراً عادة عند القليل من المؤسسات المتخصصة في الميدان البحثي في مثل هذه المشاريع المعقدة ، كما يكون تأثيره ملاحظاً و قويا²، وعادة ما تؤدي الابتكارات الجذرية إلى التغيير التام لاستعمالات التقنية، أو تدخل تكنولوجيا أو تغير جوهرياً للعادات الاجتماعية مثل الانتقال من الهاتف الخطي إلى الهاتف النقال ويعد المنتج الجديد تكنولوجياً هو منتج يثبت مواصفات تكنولوجياية أو استخدامات متوقعة تقدم معاني مختلفة بالمقارنة مع المنتجات السابقة ، وهي نظيرة للابتكارات التي يمكن أن تعمل على إدخال تكنولوجيا جديدة جذرياً، أو تقوم على أساس مشاركة تكنولوجيات موجودة في التطبيقات الجديدة ، أو ينجم عنه استغلال مفيدة لمعارف جديدة³.

¹ - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، مرجع سابق ، ص18

² - بن عنتر عبد الرحمان، مقالة بعنوان "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24 العدد 1 ،2008،ص152.

³ - Manuel d'Oslo, ibid, p37.

ويعتبر الابتكار الجذري مصدراً كبيراً للميزة التنافسية إلا أن ذلك يعتبر نادراً في بيئة الأعمال، و يمكن استنتاج الخصائص التالية للابتكار الجذري¹:

- يؤدي إلى انقطاعات تكنولوجية وبالتالي يعتبر محطماً لأعمال واستثمارات كثيرة.
- تغيير موازين القوى في السوق وبالتالي اضطراب الحصص في السوق نسبياً.
- يؤدي إلى تغييرات في الهيكل الاقتصادي أو الاجتماعي، كما يعتبر محرك النمو الاقتصادي.
- يتطلب الابتكار الجذري استثمارات ضخمة وتصاحبه مخاطر جسيمة بعيدة المدى.
- تدر نواتج الابتكار الجذري (المنتجات، البراءات، النماذج) عوائد مالية معتبرة.
- بالرغم أهمية هذه الخصائص إلا أن المؤسسة المتوجهة نحو الابتكار الجذري ستواجه مخاطر جمة أهمها ما يلي:
- الاحتمال العالي للفشل بفعل المخاطرة وزيادة عدم التأكد، حيث أشارت دراسة² إلى أن الاقتصاد الأمريكي ينتج ما يقارب 10000 منتجاً جديداً كل سنة وأن 80 % منها تموت في مهدها أو مرحلتها الأولى.
- التكاليف العالية للاستثمار في مجال البحث والتطوير والتكنولوجيا والمعرفة³.
- مشكلة التقليد والمحاكاة التي تؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة.⁴

2. الابتكار التدريجي l'Innovation progressive

هذا النوع يتوصل إليه من خلال التحسين وإدخال تغييرات صغيرة وكبيرة تمكن من تطوير المنتج وملائمة استخداماته، غير أن هذا النوع قليل الحماية وسهل التقليد خاصة في حال الإقبال الكبير على هذا المنتج⁵. اعتمدت المؤسسات اليابانية على مدخل التحسين المستمر "بوصفه ابتكاراً جزئياً بصيغة إضافات صغيرة أو تكييف لبعض مواصفات المنتج ليلائم حاجات معينة في السوق"، وهو ما يفسر التنوع الكبير في المنتجات الجديدة للسيطرة على السوق حيث المنافسة قامت بدور المعجل للابتكار وإيجاد وظيفة البحث والتطوير، ويعتمد الابتكار في المدخل الحديث على التحسين الذي يسمى الابتكار التدريجي الذي يكون بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والعملاء هو الآخر يمثل أحد السبل الأساسية التي تنتهجها المؤسسات في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية لكنه ضروري في جعل هذه الميزة استراتيجية ومستدامة⁶.

¹ - أحلام سوداني، مرجع سابق، ص26.

² - نجم عبود نجم، دارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب 2003، مرجع سابق، ص174.

³ - ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة العدد (28/27) 2012، ص121.

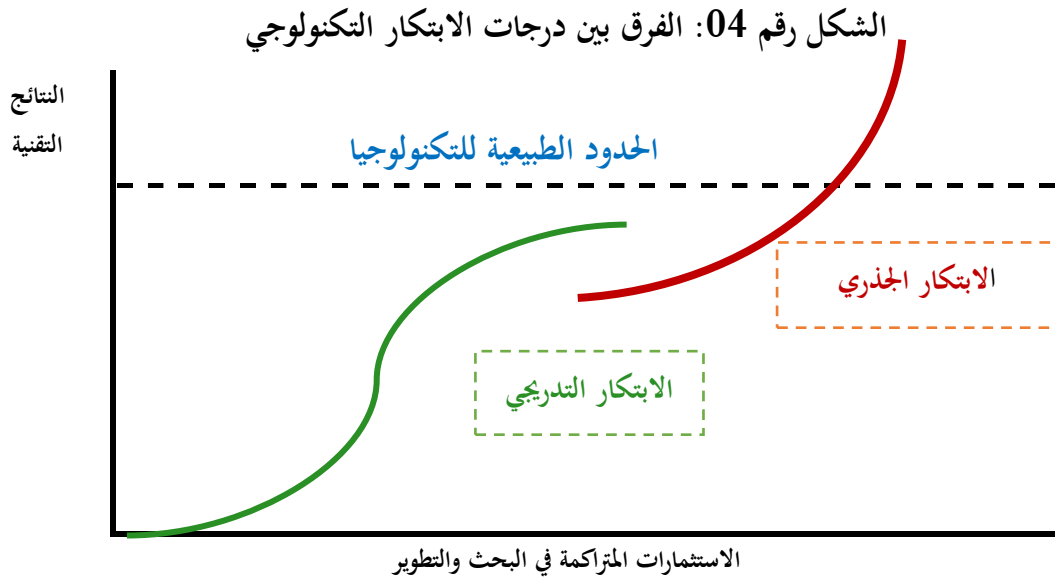
⁴ - مرجع نفسه.

⁵ - عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية 2011-2012 جامعة الجزائر3، ص9.

⁶ - عابدي محمد السعيد، مرجع سابق، ص75.

ويتسم الابتكار التدريجي بالخصائص التالية:

- الابتكار التدريجي يمكن البدء به بما هو موجود وقائم، أي من التكنولوجيا والموارد والمعرفة الحالية للمؤسسة، كما يعتبر الاتجاه الأكثر ملاءمة للقطاعات الصناعية شديدة التنافس وسريعة التغير¹.
- الابتكار التدريجي يكون بطريقة مستمرة، لا يحمل ثورات هامة، لكنه يفسر أرباح الانتاجية، زيادة الحصص السوقية وتأثيرات الموضة².
- يعتبر الابتكار التدريجي هو السبيل الوحيد للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نادرة الموارد.
- ويمكن التمييز بين نوعي الابتكار على أساس النتائج التقنية المحققة وحجم الاستثمارات المتراكمة في البحث والتطوير كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة (1996-2009) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 43.

يظهر من الشكل أعلاه أن الابتكار الجذري يحتاج إلى استثمارات أكبر بكثير من الابتكار التدريجي، كما انه يحقق نتائج تقنية عالية.

¹ - ملايكية عامر، مرجع سابق، ص122.

² - Patris Cécile, Valenduc Gérard, Warrant Françoise : L'innovation technologique au service du développement durable, Rapport de synthèse 2001, Centre de recherche Travail & Technologies, Fondation Travail Université asbl, Namur, Belgique, P 12

الجدول رقم 03: مقارنة بين الابتكار التدريجي والابتكار الجذري

الابتكار الجذري	الابتكار التدريجي	
قصير الأمد و لكن جذري	يدوم لفترة طويلة و لكن غير جذري	التأثير
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	سرعة المسير
متقطع و غير تدريجي	مستمر و تدريجي	الاطار الزمني
مفاجئ و ثوري	تدريجي و ثابت	التغيير
قلة من المتميزين المختارين	كل فرد	المساهمة
فردية عاصف أفكار و جهود فردية	جماعي ، جهود جماعية ، مدخل النظم	المدخل
إعادة البناء	الصيانة و التحسين	الطريقة
الافتراضات التكنولوجية ، ابتكارات جديدة ، نظريات جديدة	الدراية الفنية التقليدية و الحالة القائمة	الشرارة
تتطلب استثمارات كبيرة و جهد قليل للمحافظة عليه	تتطلب استثمارات قليلة و لكن درجة كبيرة من الجهد للمحافظة عليه	المتطلبات العلمية
للتكنولوجيا	للأفراد	توجيه الجهد
نتائج من اجل الأرباح	أداء العملية و جهود من أجل نتائج أفضل	معايير التقييم
ملائم جيد لاقتصاد سريع النمو	أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطئ النمو	الميزة

المصدر: موقع المواهب، متاح على الرابط : <http://www.mawhiba.org>

المطلب الثاني: تصنيف الابتكار حسب الطبيعة

1. الابتكار التكنولوجي L'innovation Technologique

الابتكار التكنولوجي هو استخدام البدائل العلمية الأكثر فعالية لتحقيق الوصول إلى مختلف التقنيات المختلفة في مجال تطوير العمليات والمعدات والتجهيزات والآلات مترابطة مع خصائص النوعية والاقتصادية للوصول إلى الهدف والعمل المرجو منه¹.

يعرف الابتكار التقني و التكنولوجي بأنه إحداث تغييرات بإدخال تقنية جديدة للمؤسسة المتعلقة بالنشاط العمل الرئيسي والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات والخدمات الجديدة وعناصر جديدة في العمليات، فهو تقديم أفكار جديدة لطرق وأدوات على شكل تقنيات جديدة وهي تطبق إما في منتج جديد أو عملية جديدة.²

¹-بودلال علي، مقالة بعنوان "مفهوم الابتكار التكنولوجي و إشكالية التحكم في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية الوطنية"، مجلة العلوم الاقتصادية، سيدي بلعباس 2005، ص 103

²- بويعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 39.

وحسب تعريف برتلند بيلون bellon الذي يؤكد أن الابتكار التكنولوجي هو " كل المعارف النظرية والتنفيذية الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار سيرورة إنتاجية.¹

وحسب هذا التعريف فالابتكار التكنولوجي يشمل جانبين أساسيين هما ابتكار المنتجات وابتكار العمليات:

1.1 الابتكار التكنولوجي للمنتج L'innovation Technologique du produit

" ابتكار المنتج هو سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل ملموس عن السلع والخدمات السابقة في الشركة والتي تم تقديمها إلى السوق " ².

ويتعلق الابتكار في المنتج بتصميم سلعة، آلة، جهاز، ثروات، منتجات أو خدمات، والتي تكون جديدة أو محسنة على الصعيد التكنولوجي.³

إن الابتكار التقني في المنتجات يقصد به عادة قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة أو تطوير وتحسين منتجات موجودة أصلاً إما على مستوى شكلها أو حجمها وعلى مستوى استخداماتها وذلك بهدف إشباع الحاجات والرغبات المتجددة والمتغيرة للزبائن من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات⁴، ويمكن أن يكون الابتكار في الوظائف التي يؤديها المنتج أو في شروط استعماله⁵.

إذن الابتكار للمنتج يتعلق بثلاثة جوانب و هي⁶:

- ابتكار التركيبة الوظيفية للمنتج (الهاتف النقال اعتبر ابتكاراً في التركيبة الوظيفية للهاتف التقليدي).

- ابتكار التركيبة التكنولوجية للمنتج (تطور آلة التصوير أو التلفزيون مع إدخال تقنية الصورة عالية الجودة HD).

- ابتكار العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج (مثلاً تغير شكل السيارة من سنة لأخرى).

1.1.1 تطوير المنتجات الحالية (الموجودة)

يعتبر شرويدر Schroeder أن هذا الخيار يمثل نشاطاً هاماً بالنسبة للمنظمة لماله من قدرة في تعزيز ميزتها التنافسية⁷، كما يبين العزاوي أن عملية التطوير تهدف إلى تحقيق التوافق لحاجات ورغبات المستهلكين الجديدة،

¹ - الصرن رعد، إدارة الإبداع والابتكار - الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - دليل أوسلو الاصدار الرابع 2018 /ترجمة المركز العربي للترجمة والنشر والتأليف دمشق/سوريا 2020، ص 78.

³ - Patris Cécile, Valenduc Gérard, Warrant Françoise, op, cit, p 07

⁴ - بن يعقوب الطاهر، هباش فارس دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية الملتقى الدولي :منتجات وتطبيقات الابتكار المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس /سيف، 6/5 ماي 2014، ص 4.

⁵ - Jean Claude Tarondeau, Recherche Et Développement, Vuibert, Paris, 1994, P:37

⁶ - JOËL BROUSTAIL, Frédéric FRERY , le management stratégique de l'innovation, , paris : édition Dalloz,1993, p 07.

⁷ - R. G Schroeder, Operations Management – Contemporary Concepts, McGraw – Hill, Boston, 2000,p37.

من خلال إجراء التحسينات والتعديلات في المنتج القائم المستغنى عنه من قبلهم حيث يتم اللجوء إلى هذا الخيار في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج، بهدف تمديد عمره قدر الإمكان¹.

حيث يتضمن تطوير المنتج إدخال تغييرات وتعديلات على منتج أو منتجات موجودة فعلاً²، بالإضافة إلى هذا يشكل تطوير المنتج الجديد خيار استراتيجي تسويقي بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يراه لامب Lamb والذي يستلزم إيجاد وتكوين منتجات جديدة قابلة للتسويق، كما أنها عملية تحويل التطبيقات النظرية إلى تقنيات جديدة قابلة للتسويق³.

وتلجأ المؤسسات إلى تطوير منتجاتها الحالية أو الجديدة للأسباب التالية⁴:

- إنقاذ بعض المنتجات التي وصلت إلى مرحلة الانحدار وما تعكسه من آثار على إيرادات المؤسسة وأرباحها.
- زيادة المبيعات وما يترتب على ذلك من زيادة في الأرباح ومن ثم تحقيق شق من الاستقلالية المالية للمؤسسة.
- مجاراة ومواكبة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات الزبائن واتجاهاتهم السلوكية.
- اشباع حاجات الزبائن من خلال حل مختلف مشاكلهم حول المنتج ومنع وصوله إلى مراحل التدهور.
- التميز من خلال خلق صورة ذهنية للزبائن إتجاه المنتجات، والذي من شأنه خلق مزايا تنافسية تكسب المؤسسة القدرة على المحافظة على حصتها السوقية أو تطويرها.

2.1.1 تطوير المنتجات الجديدة

إن المنتج الجديد عادة ما يتخلله شيء من الغموض أو عدم الوضوح ويرجح ذلك لكون المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد كما أن درجة الحدائثة هو مصطلح نسبي⁵.

يرى البعض أن " المنتج الجديد هو ذلك المنتج الذي لم يسبق للمؤسسة تقديمه من قبل " ⁶.

كذلك هو " أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمؤسسة عن هذا المنتج، كما يعتبر منتجا جديدا، سواء كان في إضافة استخدامات جديدة، أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف ،

1- العزاوي سالم محمد رديعان، "مسؤولية المنتج القوانين المدنية والاتفاقات الدولية «أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية القانون، جامعة بغداد 1991 ص 95.

² - نعيم حافظ، أبو جمعة، أساسيات وإدارة التسويق، ط 1، دار القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1999 ص 198.

³ - C.W Lamb, J.F Hair, C. Mcdaniel, Marketing, 7th Ed, Thomson South – Western, Australia, 2004, P320

⁴ - بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، المرجع سابق، ص4

⁵ - مسلم محمد، مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبنى المستهلك النهائي لها دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية البويرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: إدارة تسويقية، جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة، 2020 ص 37.

⁶ - محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر، عمان/الأردن 2004، ص 204.

أو تغيير في الاسم التجاري"¹.

و عرف أيضا على أنه: "أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على المواصفات وخصائص المنتج، سواء المادية أو غير المادية والتي تؤدي إلى إشباع رغبات وحاجات العملاء الحاليين أو المرتقبين"².
من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف للمنتج الجديد على أنه "كل منتج قائم أجريت عليه جملة من التعديلات ليقدم منفعة جديدة للمستهلكين"³
ولتعريف المنتج الجديد وتوضيح مفهومه أكثر أشار كوتلر Kotler إلى أنه هناك (06) ستة تصنيفات للمنتجات الجديدة وهي⁴:

- منتجات جديدة تطرح لأول مرة على مستوى المؤسسة أو السوق.
- خطوط المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة ولا تكون جديدة بالنسبة للسوق.
- توسيع خطوط المنتجات الحالية للمؤسسة بحيث تكون قريبة من المنتجات القائمة.
- تحسين المنتجات، وهذا الإجراء تهدف من خلاله المؤسسة إلى تعزيز أدائها وتحسين صورة منتجاتها.
- إعادة تموقع المنتجات، تقوم به المؤسسة لاكتشاف استخدامات جديدة أو لتغيير انطباعات العملاء في السوق.
- تخفيض التكاليف.

وعلى العموم يمكن تعريف المنتج الجديد على أنه "أي منتج تقدمه المؤسسة يعتبر جديدا تماما بالنسبة للسوق أو معروف من قبل، أو أي منتجات حالية محسنة تختلف بدرجة أو بأخرى عن وضعها السابق"⁵.

2.1 ابتكار التكنولوجيا للعملية L'innovation Technologique du processus

تتكون العمليات من كل الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات وبالشكل الذي يشبع احتياجات العملاء، وتتولى إدارة العمليات الاهتمام بالطريقة التي تنتج فيها المنتجات، أي أنها تكون مسؤولة عن تجميع وتهيئة المدخلات المطلوبة، معالجتها ومن ثم تحويلها إلى المنتجات المرغوب فيها، وعليه قد تتضمن هذه العمليات التصنيع، التجميع، التغليف، تقديم الخدمات، والتدريب... إلخ⁶.

¹ - عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مطبعة الإشعاع الفنية/ مصر، ط 1، 2001، ص 321.

² - مأمون نديم عكوش وآخرون، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل عصري ومتكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 94.

³ - مسلم محمد، مرجع سابق، ص 37.

⁴ - Philip Kotler & Autres, «Marketing Management», Edition Pearson Education, France, Edition Spéciale, 12ème Edition, 2006, P726/727.

⁵ - مسلم محمد، أوكيل رابح، ابتكار المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل، مجلة المعارف/ المجلد 15 العدد 2 (ديسمبر 2020)، جامعة أكلي محمد أولحاج/ البويرة، ص 53.

⁶ - سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة 1، 2010، ص 17.

وفيما يتعلق بالابتكار التكنولوجي للعملية، فهو يتمحور حول إمكانية تصنيع المنتج أو المنتجات الحالية بالاعتماد على تكنولوجيا جديدة أو عملية إنتاج فريدة من نوعها، وقد تتحقق هذه التكنولوجيا من خلال معدات جديدة، مادة أولية مختلفة، أو تركيبة جديدة لمختلف المواد، ومن المعلوم غالباً أنه وفي حالة إعادة ترتيب المعدات في المصنع، أو في حالة إعادة جدولة جديدة لمراحل إنتاج منتج، يمكن أن تولد مكاسب كبيرة تمكن من خفض التكاليف، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة¹.

حيث يتضمن ابتكار العملية تحسين عملية إنتاجية قائمة أو تصميم عملية إنتاجية جديدة².

1.2.1 تحسين عملية إنتاجية قائمة: وتتطلب إجراء دراسة نظامية للأنشطة والإجراءات والطرق والممارسات والأدوات لأداء العملية بشكل أفضل عما كانت عليه.

2.2.1 تصميم عملية إنتاجية جديدة: وتتطلب تحديد جميع متطلبات صنع المنتج الجديد، من تهيئة إعداد المدخلات، وما تتطلبه من عمليات تحويل حتى تصبح منتجات تامة الصنع وحسب متطلبات الزبائن.

ويهدف تطوير العمليات إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد مما يترتب عليه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة³، كمثال عن هذا الشكل من التطوير نذكر توظيف ماكينات ذات تقنية متطورة في سلسلة إنتاجية⁴، وكذا تطوير التقنيات والبرامج المستخدمة في النشاطات الملحقه كالشراء، المحاسبة، الصيانة... الخ (توظيف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال بهدف تحسين فعالية النشاط الملحق)⁵.

2. الابتكار التنظيمي L'innovation organisationnelle

وهو تطوير فلسفات وسبل إدارية حديثة ومتطورة ومرنة مثل: إدارة الجودة الشاملة، أو إعادة هندسة أنشطة وعمليات المؤسسة، أو تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة⁶

¹ - P A Julien Et M Marchesnay op. cit, p36

² - أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الابتكار التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى/العراق، المؤتمر العلمي الثالث، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 27-29-أفريل 2009، ص 7.

³ - بوعجاجة أميرة، عوانق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2007/2008 ص 90.

⁴ - أوكليل محمد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص 34.

⁵ - ترغيني صباح، مرجع سابق، ص 22.

⁶ - مأمون نديم عكروش، مرجع سابق، ص 75.

ويعرفه موريس (2006) Morris "على أنه عملية إنشاء وتطوير واكتساب وتنفيذ فكرة جديدة ، منتج جديد، خدمة جديدة، ممارسة جديدة بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة"¹.

إلى جانب هذا، فقد ظهر الابتكار التنظيمي بمسمى آخر وهو الابتكار الإداري والذي لا يختلف كثيرا عما قدمه الآخرون من تعريفات للابتكار التنظيمي²، فقد يرى نجم عبود نجم أن الابتكار الإداري يمثل " التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في الشركة، بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه واجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق، وأن الهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين. وهذا ما يمكن أن نجمله بالتأكيد على أن الابتكار الإداري هو في هدفه الأخير ونتاجه الحقيقي الأكثر أهمية يتمثل في ابتكار الإنتاجية"³. ويتضمن الابتكار الإداري ما يلي⁴ :

1.2 الابتكار الإداري العام وهذه المجموعة هي الابتكارات التي تمثل المنعطفات الإدارية الكبرى في تطور الإدارة، فالمدارس الإدارية التقليدية، مدرسة العلاقات الإنسانية، الموقفية، مدرسة النظم،... تمثل ابتكارات إدارية عامة، حيث كل منها طُبعت مرحلة إدارية عامة ومتميزة، وتتمثل هذا الابتكارات في الانتقال من الهيكل التنظيمي العمودي إلى الهيكل المصفوفي ومن ثم إلى الهيكل الشبكي.

2.2 ابتكار المفاهيم الإدارية: هذا المجال هو الأوسع في الابتكار الإداري لأنه حافل باستمرار المفاهيم الجديدة التي تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والوسطى والدنيا والعاملين في جميع المستويات في المؤسسة، وأن إدارة الجودة الشاملة في السبعينات، والثمانينات والتسعينات، والعمل عن بعد والمؤسسة الافتراضية والفرق الافتراضية في الوقت الحالي كلها نماذج عن الابتكار الإداري في مجال المفاهيم وتطبيقاتها في هذا المجال أو ذاك.

3. الابتكار التسويقي L'innovation Marketing

يقصد بالابتكار التسويقي (التسويق الابتكاري) وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، كما يمكن اعتباره الاستغلال الأمثل والناجح لأفكار تسويقية جديدة متعلقة

¹ - [Http://Yacineeeee.Blogspot.Com](http://Yacineeeee.Blogspot.Com)

² - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 134.

³ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص 350.

⁴ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص 350 ، ص 355 .

بالسوق وقد ينصب التسويق الابتكاري على عنصر المنتج (سلعة أو خدمة) أو عنصر السعر أو عنصر الترويج والتوزيع والتوقع في السوق على كل هذه العناصر في آن واحد¹.

إن الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالا ابتكار في مجال المنتج أو في مجال الإعلان فقط، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي².

ويهدف الابتكار التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، والمواءمة بينها وبين قدرات وإمكانيات المؤسسة، فمثلاً لم ير المستهلكون أية حاجة إلى جهاز Walkman حتى طرحته شركة Sony ودفعت بالسوق نحوه³.

والجدول التالي يوضح بعض الأمثلة على ذلك:

الجدول رقم 04: أمثلة عن بعض أنواع الابتكار التسويقي

أمثلة من الواقع	مثال على الابتكار التسويقي
شامبو مقدم للأطفال بعد ذلك يقدم لذوي البشرة الحساسة من البالغين	إيجاد تموضع جديد للسلعة الحالية في السوق
فيلم عرض في قاعات السينما ثم يسوق في اشربة فيديو او اقراص مضغوطة من نوع DVD	تقديم الجديد لنفس المنتج
استخدام شاشات التلفزيون لألعاب الفيديو	استخدام جديد لمنتج معروف

المصدر: مجايوي نصيرة، مهدي مراد، الابتكار التسويقي ودوره في رفع اداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مركب المنظفاتSIDER بسور الغزلان الجزائر، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر الدولي السنوي 14 للأعمال، إدارة الابتكار في الأعمال 20- 22 نيسان، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان/الأردن ، ص 196.

وهناك مجموعة من المجالات التي يشملها الابتكار التسويقي كالاتي 4:

¹ - أحلام قزال، مرجع سابق ، ص 93.

² - Jean Jacques Lambain: Le marketing stratégique, 2eédition, Ediscience international, 1993, p.281.

³ - دون إياكوبوتشي: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض/المملكة العربية السعودية، 2002 ، ص 23.

⁴ - أري محمد علي، أثر الابتكار التسويقي في أبعاد السلوك الشرائي للمستهلك بالاعتماد على العوامل الداخلية، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز/العراق المجلد 06 العدد 02 ، 2017، ص 253_254.

1.3 الابتكار في المنتج: تم التطرق إليه في النوع الأول.

2.3 الابتكار في مجال التسعير

يعتبر السعر أحد السياسات الاستراتيجية التي تساهم في نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر أحد أهم المؤثرات في قرارات الزبون بالشراء أو عدمه¹.

تتعدد صورة الأساليب الابتكارية في مجال السعر ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- وضع المستهلك لسعر المنتج بنفسه: ويطلب من المشتري ذلك بلطف باستخدام قلم موضوع بجانب القائمة.
- طريقة تسعير الوحدة: تعتمد على توضيح سعر بيع الوحدة في كل عبوة.
- طريقة رد جزء نقدا من الثمن: وتركز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر.
- تسعير البيع للمجموعة: أي التفرقة بين شراء الزبون لمنتج على حدى وشراء لها كمجموعة في المرة الواحدة.
- تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي: ما يميز هذه الطريقة هو تشجيعها للزبائن على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على الامتيازات السعرية وضمان خلق ولاء للزبائن اتجاه المؤسسة ومنتجاتها.
- تسعير الذروة والتسعير خارج الذروة: أي يكون سعر المنتج مرتفعا وقت الذروة ومنخفضا في غير وقتها.
- التسعير النفسي: أي التأثير على إدراك المستهلك للسعر بحيث يكون سعر السلعة والخدمة أكثر جاذبية.

3.3 الابتكار في مجال الترويج

ويعرف الابتكار في مجال الترويج على أنه قدرة المؤسسة على عملية الابتكار في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتج المؤسسة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته من خلال استخدام أدوات ووسائل جديدة مبتكرة².

ويشمل الابتكار الترويجي بقية عناصر المزيج الترويجي، وفيما يلي تقديم عرض مختصر لأهم هذه العناصر:

- الابتكار في مجال البيع الشخصي.
- الابتكار في مجال النشر.
- الابتكار في مجال تنشيط المبيعات.
- الابتكار في العلاقات العامة.

¹ - بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سابق، ص 4.

² - المرجع نفسه، ص 5.

4.3 الابتكار في مجال التوزيع

توجد العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن يفيد الابتكار فيها كل من المسوق والعملاء ، فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات ، أو في تصميم أو شكل منفذ التوزيع نفسه، أو قد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع ، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع ، والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى، وغير ذلك من الأنشطة أو المجالات ، وغير ذلك من الأنشطة أو المجالات¹.

يمكن إيجاز الطرق والصور المبتكرة في مجال التوزيع فيما يلي 2:

- البيع الأوتوماتيكي أو الآلي.

- البيع البريدي.

- البيع الإلكتروني.

- البيع من خلال الحفلات المنزلية.

- مستوى وضع الأصناف على الرفف.

- وجود كافيتيريا ولعب أطفال في المتاجر³.

- الموسيقى المانعة للسرقة⁴.

إن الابتكار التسويقي يلعب دورا هاما في المؤسسات من خلال بناء صورة ملائمة في ذهن الزبون عن المؤسسة وتحسين جودة خدماتها وكذا زيادة المبيعات وتنشيطها وبالتالي سوف يدفع بالمؤسسة إلى الأمام والعمل على التحسين المستمر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ولعل أبرزها البقاء والاستمرار في نشاطها واكتساب مزايا تنافسية عن باقي المنافسين وكسب ولاء الزبائن الحاليين ولما لا الزبائن المحتملين.

المطلب الثالث: تصنيف الابتكار حسب المصدر

تصنيف الابتكارات طبقا لمن يبادر بها، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات:

1. ابتكارات داخلية

ناجمة من داخل المؤسسة وبقدرة ذاتية ، من خلال البحث و التطوير داخل المؤسسة و تعد الشركات الأمريكية رائدة في الابتكارات الداخلية ، و هي تخصيص موارد هامة من ميزانيتها للاستثمار في البحث و التطوير ، بهدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال التقدم التكنولوجي و بالتالي الاستحواذ على الأسواق⁵.

¹ - أحلام سوداني، مرجع سابق، ص 97.

² - بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سابق، ص 6.

³ - ابوجعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص ص 229-231

⁴ - المرجع نفسه.

⁵ - عادل رضوان، مرجع سابق، ص 12.

2. ابتكارات خارجية

تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج (في بعض أحيان تفرض الدولة على مؤسسات ابتكارات ضمن أطر محددة) ، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع (عن طريق الاستيلاء) غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد أنه لم يبتكر داخلها ولقد عانت الشركات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلاً، في مقابل الشركات اليابانية التي لا تتوانى في أخذ أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها¹. وهناك تصنيفات أخرى للابتكار، تجمع فيها التصنيفات القائمة على معيار التخطيط الابتكاري، وهكذا يتم التمييز بين الابتكارات المبرمجة، أي تلك التي تم الإعداد لها وتخطيطها من طرف المنظمة وغالباً ما تكون مستمرة والابتكارات غير المبرمجة.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الابتكار

المطلب الأول: الحاجة إلى قياس الابتكار

يفرض الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة حاجة ماسة إلى وضع وتنفيذ مؤشرات تقيس أداء الابتكار بفعالية، فتمكن المؤسسات والحكومات من التعامل بكفاءة مع القضايا ذات الصلة .وأثناء العقد الماضي، بذلت جهود حثيثة، حيث أحرزت تقدماً ملموساً في وضع مؤشرات الابتكار عن طريق محللين نظريين وباحثين في السياسات وكتب قدر كبير من الأدبيات حول موضوع الابتكار على مستوى المؤسسات، لأن الابتكار على المستوى الوطني هو نتيجة لأثر تراكم القدرات الابتكارية في المؤسسات الوطنية².

وعملية انتقاء مجموعة مناسبة من المؤشرات تقيس القدرات الابتكارية وأثرها في أداء المؤسسات، تتطلب فهماً وافياً للأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الابتكار، وللعوامل التي تدعم أو تعوق عملية الابتكار، والحوافز والعوائق هي رهن بالبلد وبالزمن. وتبدي المؤسسات الاستراتيجيات التي تعتمد عليها دعماً للابتكار باستغلال مواردها التكنولوجية على أحسن وجه. كم أن نطاق مصادر المعلومات على الابتكار والتغير التكنولوجي هو أحد المعالم الهامة في هذا الشأن، ومن ناحية ثانية، قد تواجه المؤسسات عوائق كبيرة في الابتكار، منها نقص المهارات ومشاكل المهارات والتمويل .وهذه المشاكل يسهل تقديرها باستخدام طرائق المسح التقييسية، بينما تكون الجوانب الخاصة بالأساليب الإدارية وأخلاقيات العمل أكثر صعوبة في التقدير .

¹ - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق ، ص 109.

² - بوبعة عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 58.

ويحدد الجدول رقم 05 الأهداف الاقتصادية النموذجية لأنشطة الابتكار وعوامل إعاقته¹.

الجدول رقم: 05 يوضح الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته

العوائق	الأهداف الاقتصادية
- عوامل اقتصادية: الإفراط في المخاطرة، وارتفاع التكاليف، ونقص التمويل، وفترة التسديد.	- الحفاظ على حصة السوق أو زيادتها.
- عوامل المؤسسات: عدم كفاية الطاقة على الابتكار.	- فتح أسواق جديدة.
- الافتقار إلى الموظفين المهرة.	- خفض تكلفة الإنتاج.
- الافتقار إلى تكنولوجيا المعلومات، وعوامل أخرى، ومنها البنية الأساسية.	- الاستعاضة عن المنتجات الخارجة من الاستعمال.
- التشريع.	- استنباط منتجات صديقة للبيئة.
- فرض الضرائب	- تشجيع مرونة الإنتاج.
	- تحسين جودة المنتج.
	- خلق ظروف عمل أفضل.
	- تقليل الأضرار بالبيئة.

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة، 2003ص33.

ويرد قدر كبير عن البيانات المجمعة عن الابتكار على شكل دراسات حالة، ومع أن هذه الدراسات تتضمن معلومات مفيدة لا يمكن تعميم الدروس المستفادة منها على سائر قطاعات الاقتصاد، كما أن التركيز على فئة صغيرة من قطاعات البحث والتطوير المكثف لا يتيح معلومات وافية عن خصائص وبنية وديناميكية العمليات الابتكارية التي تجري في قطاعات أخرى من الاقتصاد ومواطن الضعف هذه تقتضي إتباع نهج إحصائي لقياس الابتكار.

وإزاء تنامي الصلة بين سياسة الابتكار وأهداف السياسة العامة، من الأهمية دراسة السياق الاجتماعي والاقتصادي الأوسع، بغية فهم ديناميكيات الابتكار وتوليد المعرفة، وهكذا يستدعي تقييم الأداء الابتكاري عدم التوقف عند قطاعات الإنتاج العالية فحسب، بل النظر أيضا إلى طبيعة الأنشطة التي يضطلع بها قطاع الخدمات العامة والخاصة².

ويتضح مما ذكر أنفا أن قياس الأداء في الابتكار والقدرة الابتكارية يعتبر من التحديات الجديدة نسبيا، وينبغي أن تكون مهمة انتقاء مجموعة المؤشرات التي يقاس على أساسها الابتكار جزءا أصيلا من مبادرات الاستراتيجية الوطنية للعلم والتكنولوجيا والابتكار، والمؤشرات التي تتعلق مباشرة بالابتكار يحتاج بعضها على الأقل إلى مزيد

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة، 2003ص33.

² - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 60.

من التحليل والبحث، وبعضها الآخر يستهدف تقدير المحتوى التكنولوجي لمنتجات مصدرة بالنسبة إلى مجموع الصادرات هو مستعملا فعلا، ومناهج تنفيذه موضوعة، غير أن صعوبات قد تنشأ عند تطبيق جميع مؤشرات الابتكار، ولا يحتاج الأمر إلى مزيد من التشديد على الحاجة إلى رصد موارد كافية لحيازة المعلومات المتصلة مباشر بخصائص قطاعية ووطنية معينة¹.

وتشير الخبرة الإدارية إلى أن أي نشاط لابد أن يقاس لكي يمكن إدارته، هذا ينطبق على الابتكار الذي أخذت المؤسسات تستثمر فيه موارد كبيرة من إيجاد ميزات التنافسية المبكرة في السوق، وعلى الرغم من ذلك فإن الابتكار الذي يتسم بعدم التأكد العالي مع (90%) فشل في برامجه وأقل من (10%) نجاح في أفضل المؤسسات الابتكارية، ويتطلب جهودا كبيرة وفعالة من الإدارة والعاملين في مجاله لمواجهة مشكلة القياس، وكما يشير دراكر Dracker أن الابتكار يحتاج المقاييس والميزانيات، وأن مؤسسة ديونت Dupont أوجدت أقدم نظام رقابة إدارية ناجح في العشرينيات يركز على العائد على الاستثمار².

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الابتكار

1. قياس الابتكار على المستوى الكلي

تفيد المراجع العلمية في هذا المجال بوجود أربعة توجهات رئيسية لقياس الابتكار على النحو التالي:

1.1 المؤشر العالمي للابتكار

أصبح المؤشر الابتكار العالمي الذي يصدر سنويا منذ سبعة أعوام يفرض نفسه كمرجع رئيسي ضمن مؤشرات الابتكار وأداة قياس مفيدة بالنسبة لواضعي السياسات وقادة الأعمال ممن يريدون الاطلاع على حالة الابتكار في العالم، ويسعى المؤشر إلى تحسين طريقة قياس الابتكار وفهمه، وهو يقر بالحاجة إلى تطبيق منظور واسع في مجال الابتكار على الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وعليه فهو يدرج مؤشرات تتجاوز القياسات التقليدية للابتكار، مثل مستوى البحث والتطوير³.

يوفر التقرير ترتيبا لقدرات اقتصاديات العالم ونتائجها الابتكارية، حيث يرتب المؤشر الابتكار العالمي أداء 141 بلدا واقتصادا في العالم استنادا إلى 79 مؤشرا، حيث يستعرض المؤشر 2015 تأثير السياسات الموجهة نحو الابتكار على النمو الاقتصادي والتنمية.

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص33.

² - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 60.

³ - أحلام قزال، مرجع سابق، ص110.

2.1 رؤية منظمة اليونسكو للابتكار

تبنى هذه الرؤية تعريف دليل أوسلو OSLO الذي أعدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأن مخرجات الابتكار تتحدد في ما تنتجه الوحدات الاقتصادية من سلع وخدمات مبتكرة، تعتمد منظمة اليونسكو عالميا في تحليل مدخلات الابتكار ومخرجاته على البحوث الإحصائية والاستبيانات التي تجريها البلدان المشاركة في هذا المجال أي أن منظمة اليونسكو تسعى من خلال رؤيتها إلى التعامل مع الابتكار كعملية إنتاجية تتحد بمدخلاتها ومخرجاتها، ومن خلال تحديد المدخلات والمخرجات يمكن استشراف بعض المتغيرات البيئية ومتغيرات البنية التحتية¹.

3.1 مؤشر الاتحاد الأوروبي للابتكار

في الأساس ركز الإطار الهرمي المقترح وما يكونه من أدلة ومؤشرات على الأنشطة الموجهة إلى الابتكار مع تراجع دور مؤشرات البحث والتطوير وتوجهها بالدرجة الأولى إلى الدعم المطلوب للابتكار على الرغم من تأكيد وثيقة إعداد مؤشر الاتحاد الأوروبي على أن الجهد الإحصائي سيصب في تقييم البحث والتطوير والابتكار بتوحيد مكامن الضعف ومصادر القوة².

4.1 المؤشر الآسيوي للإبداع والإنتاجية

يهدف هذا المؤشر أساس إلى توفير أداة تحليلية مرنة لدعم متخذي القرار، وفي ما يخص قياس مدى التقدم في مجال الإبداع والابتكار في نحو 22 بلد آسيوي ومقارنته بإنجاز كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفنلندا في هذا المجال لذلك يسعى هذا المؤشر إلى قياس قدرة كل بلد على الإبداع والابتكار ومدى تطوره العلمي والتقني بما يساهم في صياغة أفكار ورؤى ومنتجات وأساليب جديدة ومبتكرة ومدى كفاءة استخدام عناصر الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية (مدخلات العملية الإنتاجية) في إنتاج السلع والخدمات (مخرجات العملية الإنتاجية) أما على المستوى المنهجي فيعتمد المؤشر على نظرية النمو الحديثة وتقسيم الابتكار على 3 أبعاد هي المهارات المعرفية والتنافسية وديناميكية الأنشطة الإنتاجية والإطار المؤسسي الفعال أو المناسب.

بحيث يحصل كل بلد آسيوي على درجة أو تقدير عددي يتعلق بمدخلات عملية الإبداع والابتكار ومخرجاتها، وهو يتكون من 36 متغير كمي و 25 متغير نوعي كما تجدر الإشارة إلى أن مؤشر الإبداع الإنتاجي الآسيوي يشترك مع مؤشر الابتكار العالمي في تقدير معدلات إنتاجية أداء الابتكار العالمي في تقدير معدلات إنتاجية أداء

¹ - مؤشر البحث والتطوير والابتكار، ص 105، www.knowledge4all.com/uploads/files/AKI2015/pdfAr.

² - ترغيني صباح، مرجع سابق، ص 22.

الابتكار وكفاءته من خلال حاصل قسمة المؤشر الفرعي للمخرجات على المؤشر الفرعي لمدخلات الابتكار.

2. قياس الابتكار من وجهة نظر المنظمة

انطلاقاً من المعرفة الجيدة بالعملية الابتكارية وتنظيم المؤسسة تعتبر ضرورية للسماح للمسيرين بالقيام بالتسيير الفعال والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على محيط المؤسسة، من هنا تَوَجَّب على المؤسسة أن تتوفر على أدوات وأساليب تسمح لها بتقييم أنشطتها الابتكارية بصورة مستمرة. وحيث أن ممارسات تقييم أداء الابتكار في المؤسسة متعددة، فالمؤشرات المستعملة قد تكون مؤشرات كمية، كما قد تكون كيفية (نوعية)، يمكن أن تكون حول التكاليف (تمثيل مالي لمشروع الابتكار) كما توجد أدوات أخرى يُمكن أن تُعطي قيمة أو ميزة (تحكم تكنولوجي، الانتماء إلى قلب الكفاءة في المؤسسة)¹.

1.2 الطريقة الكمية والكيفية لقياس الابتكار

توجد ثلاث طرق لتقييم حسب نوع المؤشرات المستخدمة (كيفية، كمية) كما يلي:

1.1.2 طريقة قياس الأداء: تقييم قدرات الابتكار للمؤسسة عن طريق قياس أداء الاستغلال والتي تُعزى إلى الابتكار، يتم عزل الوظائف التشغيلية التي تُعبر عن الابتكارية، ثم القيام باختيار مجموعة من مؤشرات الأداء الكمية والمتمثلة في²:

- حصة السوق المحصل عليها والتي تُعزى إلى المنتجات المبتكرة أو ذات محتوى تكنولوجي مكثف.

- أرباح الإنتاجية المحصلة والتي تعود إلى عمليات الإنتاج الجديدة.

- رقم الأعمال والهوامش المحققة عن طريق المنتجات الجديدة خلال فترة معينة.

هذه المؤشرات المعمول بها يتم تحديدها بصورة بعدية، ولكن بمقارنة هذه المؤشرات مع الاستثمارات في المشاريع يُمكن تشكيل لوحة قيادة للابتكار ومقارنة نسب مستهدفة مُعرَّفة مسبقاً مع نسب يتم تحقيقها، هذه المؤشرات مطمئنة لأنها مشكَّلة من معطيات حقيقية، ولكن تبقى محدودة لثلاث أسباب³:

- عدم الموضوعية في تعريفها، ما هو المنتج المبتكر؟ ما هو المنتج الذي يحتوي على نسبة كبيرة من التكنولوجيا؟

¹ - سوداني أحلام، زغيب شهرزاد، الابتكار التكنولوجي وإشكالية تقييمه في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الموريتانية للقانون والاقتصاد العدد

25/2018 رقم الإيداع القانوني 2018/1944، جامعة نواكشوط العصرية - كلية العلوم القانونية و الاقتصادية، ص 204.

² - Roman François: L'appréciation Des Performances D'innovation De L'entreprise, Dans Ait-El Hadj Smail, Olivier Brette, Innovation, Management Des Processus Et Création De Valeur, l'Harmattan: Paris, France(2006), pp 44-45

³ - سوداني أحلام، زغيب شهرزاد، الابتكار التكنولوجي وإشكالية تقييمه في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 204.

- صعوبة في تحديد على من تعود النتيجة المحققة، هل الابتكار هو العامل الوحيد الذي يسمح بتحقيق أداء الاستغلال؟

- بالنسبة لمجال التطبيق: فان هذه المؤشرات تقيس الأداء بصورة بعدية أي تحليل اقتصادي بعد الوقائع، هل تسمح بتقييم الابتكارية بصفة عامة بالنسبة للمؤسسة؟ أو تسمح بمقارنتها مع مؤسسات أخرى منافسة؟ وعليه فهذه المؤشرات لا تساعد المسير على اتخاذ قرارات جوهرية تدخل في إطار التوقع والتنبؤ (ما هو مشروع الابتكار الذي يجب بعثه؟).

2.1.2 طريقة تقييم مشاريع الابتكار:

الهدف هو تقييم المردودية المرجوة من أنشطة الاستغلال للمنتجات والعمليات الجديدة الناجمة عن مشروع الابتكار الذي تنوي المؤسسة الانطلاق فيه. هذا النوع من التقييم هو الشائع في المؤسسات وهو أكثر استعمالا من طرف المؤسسات التي تستخدم تقنية (PGI) * أو (ERP) * (خدمة برامج التسيير المتكاملة)¹. إن استخدام هذا النوع من المؤشرات الكمية التي تعتمد على التنبؤ والتوقع، يُؤلّد انطباع لدى المسيرين بأنهم يتخذون قرارات عقلانية وفي الوقت المناسب، أي عند اختيار المشروع الواجب بعثه، لكن في الواقع فهم لا يتخذون أي قرار، فمن جهة فإنهم يحافظون على العلاقة بين مدخلات ومخرجات المؤسسة من طرف محجري PGI ومن جهة أخرى المؤشرات المستعملة ليست إلا فرضيات يتم تكوينها وبالتالي لها طابع مستقبلي وغير مؤكد أي عبارة عن تقدير. يُفضّل مع الـ PGI مشاريع الابتكار التدريجية والتي تكون فيها العلاقة بين المدخلات والمخرجات محددة مسبقا بخلاف مشاريع الابتكار الجذرية.

3.1.2 طريقة تقدير الايجابيات المستقبلية (طريقة كيفية)²:

حسب هذه الطريقة فإنه لا يُستخدم القياس الكمي خلافا للطريقتين السابقتين لأنه يعتبر جدّ متأخر وغير مُؤكّد، فهنا يجب معرفة ما ينتظره صاحب المشروع فيما يخص الجانب الكيفي من خلال :

- الأثر التجاري، القدرة على زيادة الإرث التكنولوجي للمؤسسة.

- أثر صورة المؤسسة على مجموع أنشطة المؤسسة، ثم إعطاء قيمة للمشروع حسب كل معيار من هذه المعايير.

فالقرارات يتم اتخاذها على أساس تقييم متعدد المعايير دون جمع مجموعة من المشاريع في مشروع أو اختزالها.

* - PGI « Proiciel de gestion intégré »

* - ERP Littéralement, ERP signifie donc : « Planification des ressources de l'entreprise »

¹- سوداني أحلام، زغيب شهرزاد، الابتكار التكنولوجي وإشكالية تقييمه في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 204-205.

²- Fernandez-Walch Sandrine, Romon François, Management De L'innovation, De La Stratégie Aux Projets, Paris, France(2006) , P 156 .

والجدول رقم 06 يلخص النقاط الهامة فيما يخص الطرق الثلاث لتقييم الأداء:

جدول رقم 06: طرق تقييم أداء الابتكار حسب المؤشرات الكمية والكيفية

ملاحظات	مجال التقييم	الوسائل المستعملة	طريقة التقييم
نجاعة وإمكانية الوصول إلى المعلومات. قياس غير مباشر للأداء الابتكاري. لا تسمح باختيار مشروع الابتكار الذي يجب الانطلاق فيه	. المؤسسة . كيان المؤسسة . محفظة المشاريع . قطاع النشاط	. مؤشرات كمية . تقييم بعدي . تستعمل كدليل للعمليات المستقبلية	تقييم القدرات الابتكارية لمؤسسة، لقطاع نشاط
. مصداقية التقييم تعتمد على مصداقية فرضيات الاستغلال.	. على مستوى كل مشروع ابتكار . إمكانية الجمع بين مجموعة من مشاريع الابتكار	. مؤشرات كمية . مؤشرات مالية . تعتمد على أساليب البحث . تقييم قبلي	تقدير الأداء المستقبلي لأنشطة الاستغلال الناجمة عن مشروع الابتكار
. ترك حرية التصرف بالنسبة لصاحب مشروع الابتكار من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر من المؤشرات الكمية. . تقييم مسبق ولكن إعادة التجربة يمكن استغلاله.	مشروع الابتكار: . أخذ قرار البدء . إعادة التجربة . مجموع مشاريع الابتكار في إدارة الأعمال المتعددة المشاريع.	. مؤشرات كيفية . تقييم كفي متعدد المعايير (انتهاج أسلوب استكشافي)	تقييم كفي (نوعي) للإيجابيات المستقبلية المحصلة من مشروع الابتكار

Source: Fernex-Walch Sandrine, Romon François, Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, Paris, France(2006) , p 158.

2.2 طرق ونظريات لقياس وتقييم الابتكار

1.2.2 نظرية قياس الانتاجية والتكنولوجيا في تطوير المنتج:

حسب شيو وآخرون¹ Chiou et al هذه النظرية تسمى (TOPMM) بمعنى

(Technology Oriented Productivity Measurement Model) نموذج قياس التكنولوجيا الموجه

نحو الإنتاج)، تسمح بتقدير وبطريقة متزامنة الفعالية والفاعلية الموجودة بين معايير المدخلات ومعايير المخرجات

للنموذج كما يلي:

❖ مدخلات النموذج التي سيتم قياسها هي:

الإنفاق على (التطوير، اليد العاملة، الآلات، رؤوس الأموال، الطاقة، أجهزة الحواسيب، الآلات، التكوين،

الإدارة، الأشكال الأخرى للتكنولوجيا).

¹ – Assielou N'Doli Guillaume, De L'INPL ,Génie De Evaluation Des Processus D'innovation, Thèse Non Publiée, Présentée En Vue De L'obtention Du Titre De Docteur Systèmes Industriels, Institut National Polytechnique De Lorraine INPL), Université De Nancy, France (2008). P 77 .

❖ مخرجات النموذج القابلة للقياس هي:

- **R&D**: في شكل أفكار جديدة ، نماذج مبدئية (prototypes) أو الكاملة ، عدد المنشورات والمقالات ، عدد براءات الاختراع والابتكارات ، عدد تقارير الخبرة.
 - **هندسة**: عدد براءات الابتكارات التكنولوجية، معالم الأداء التقني ، النماذج المبدئية والنماذج المنجزة ، المخططات والمنحنيات البيانية المنجزة بشكل جزئي أو الكاملة.
 - **التصنيع**: منتجات نصف مصنعة، منتجات تامة، نتائج أخرى متعلقة بالوحدات المنتجة.
 - **التسويق**: تقارير دراسات السوق، رقم الأعمال.
 - **المالية**: عدد التحليلات المالية أو تقارير التقييم.
 - **تسيير الموارد البشرية**: عدد محاضرات التكوين المهني، عدد الموظفين وساعات العمل.
- هذه المقاربة تمتحن التكنولوجيات الأساسية، كما تُقَدَّر القيمة النسبية التي تعتبر مهمة في تقييم المؤسسة محل الدراسة وفي حساب الإنتاجية، لكن حسابات TOPMM بالرغم من أنها معقدة إلا أن تطبيقها مع نظام معلومات المؤسسة يبسطها.
- وفي نفس اتجاه التيار السابق ، قام مارك روجر¹ ROGER بجامعة ميلبورن بمحاولة لوضع مقاييس للابتكار على مستوى الشركة من خلال تحديد مدخلات ومخرجات تلك المقاييس ، بما في ذلك عمليات الوصف ومصادر جمع المعلومات.
- وقد أدت هذه الجهود الحديثة في جمع البيانات عن مقاييس الابتكار إلى صعوبة تحديد البيانات التي يجب جمعها، فهل ينبغي أن تكون المعلومات المطلوبة هي البيانات المتاحة فعلا في السجلات العامة المتمثلة أساسا في التقارير السنوية؟ أم البيانات التي يمكن جمعها من خلال الدراسات التحليلية أو المقابلات الشخصية، أم المعلومات التي لم يتم جمعها بعد؟ كل مقياس من تلك المقاييس يتميز بنوع من الصدق، ولكنه لا يمكن أن يُستخدم بمعزل عن المقاييس الأخرى، كما أن هذا النموذج ركّز على المدخلات والمخرجات ولم يُركز على سيورة العملية الابتكارية.

¹ - سوداني أحلام، زغيب شهرزاد، الابتكار التكنولوجي وإشكالية تقييمه في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 210.

2.2.2 تقييم الابتكار من وجهة النظر النظامية:

من وجهة نظر نظامية يمكن تقييم عملية الابتكار التكنولوجي حسب التدفق¹:

مدخلات ← نشاطات ← مخرجات

وذلك من خلال:

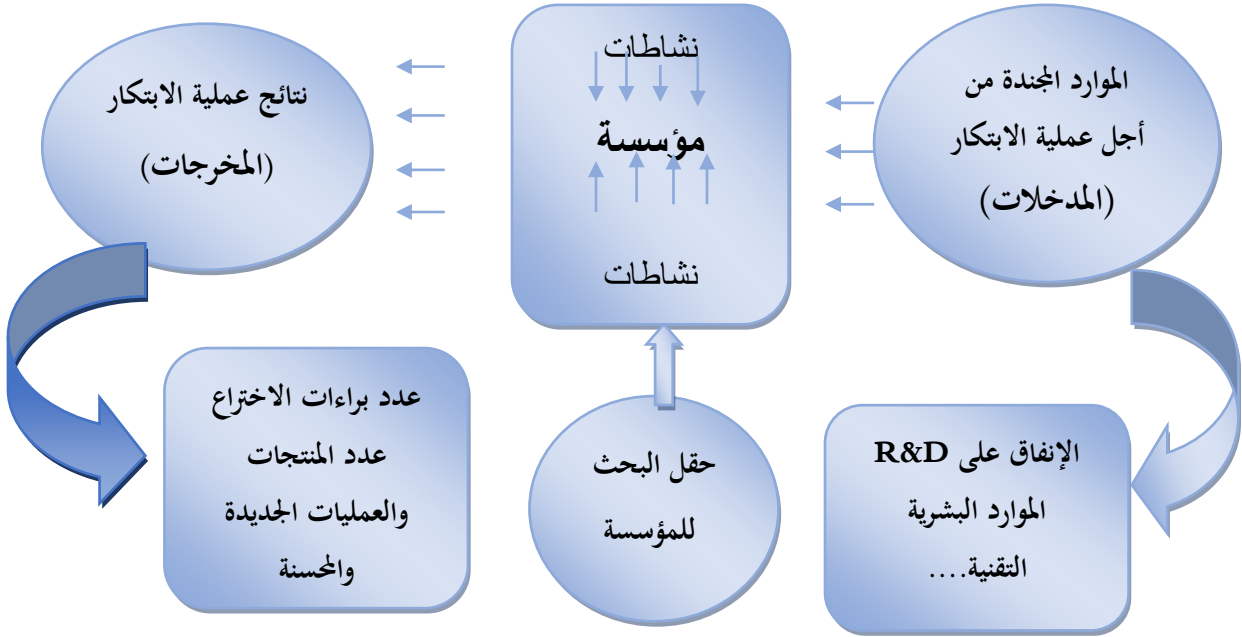
- الموارد المسخرة لعملية الابتكار (المدخلات).

- النشاط الفعلي (الموضوع موضع التنفيذ للابتكار).

- نتائج عملية الابتكار.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم 05:

الشكل رقم 05 تقييم الابتكار من وجهة نظر نظامية



Source : Assielou N'doli Guillaume ,Evaluation des processus d'innovation, thèse non publié, présentée en vue de l'obtention du titre de docteur de L'INPL ,Génie de systèmes industriels, Institut National polytechnique de Lorraine INPL), Université Nancy, France. 2008, p 59 .

¹- سوداني أحلام، زغيب شهرزاد ، الابتكار التكنولوجي وإشكالية تقييمه في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 211.

3.2 تقييم وقياس الابتكار من خلال بعض الدراسات

أكدت دراسة مُجَّد عبد الفتاح الصيرفي¹ أن قياس ابتكار المنتج يكون من خلال: عدد الأفكار الجديدة ، نسبة المبيعات والربح المحقق عن المنتجات الجديدة ، المشاركة في السوق العالمي ، آفاق تخطيط المنتج، قياس تطوير المنتج من خلال وقت تسويقه، تكلفته ونوعية المبيعات وأدائه الفني، والقدرة على الاختيار والمشاركة في السوق. أما ابتكار العملية فقد أُسْتُخِدم لقياسه مراحل العملية الإنتاجية، كُلفُتها ونوعيتها، العمليات الجديدة والمطورة ودعم المنتج والنوعية.

كما أن توم بيترز Peters اعتمد على المقارنة بين ما هو مُحَدَّد مُسبقا وما هو مُنَقَّد كأساس للقياس، حيث أوصى بوضع أهداف للابتكار في قائمة كل مدير وتقييم ما حَقَّق في فترات دورية. ويمكن اعتماد عدد الممارسات التي تم التخلي عنها أو الجديدة التي تم إدخالها كقياس للأداء الابتكاري مقارنة بالمنافسين أي بالاعتماد على معايير المقارنة المرجعية (Benchmarking)².

واقترح نجم عبود نجم طريقة لقياس الابتكار³ من خلال مؤشرات كما يلي :

- مؤشرات الأولى إلى الفكرة: تشمل على المتغيرات التالية: (عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار؛ فترة التوصل إلى الفكرة، عدد الأفكار الجيدة التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق، دورة الفكرة، عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى منتج أول، تكلفة الأول إلى الفكرة).

- مؤشرات الأولى إلى المنتج: تشتمل على المتغيرات التالية (الفترة من الفكرة إلى المنتج، نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة، عدد مقترحات التحسين الجديدة، عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق، عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب تكنولوجيا جديدة، التكلفة).

- مؤشرات الأولى إلى السوق: وتتمثل فيما يلي: (الفترة من النموذج الأول إلى السوق، عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق، عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل الشركة، عدد المنتجات التي حققت دَوِّيا قويا في السوق، مدى الأسواق، فترة استرداد تكلفة الابتكار، تكاليف التسويق وبحوث السوق ودراسات التسعير...).

¹ - درويش ماهر صبري، عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة- العدد 38 - (2014)، ص 13.

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة - (2007)، مرجع سابق، ص 207.

³ - درويش ماهر صبري، مرجع سابق، ص 13.

وبالنسبة لقياس نجاح الابتكار و التأكد من أنه يفيد المنظمة ككل، فأول العوامل للقياس هي الموارد التي أخضعتها للعملية، مثل الوقت، المال، توجيه الاستثمارات، استراتيجية وضع الهدف والتوجيه الشامل، وذلك يمكن مقارنته بالنتائج عنها، تطوير العمليات المحسوبة على أساس رضا العميل أو استخبارات الكفاءة، المقارنات مع المتنافسين والأداء المتكامل للعمل¹.

تستعمل المؤسسات طرق مختلفة لتقييم الأداء الكلي للابتكار، هذه القياسات تُعطي فكرة عامة للأرباح التي تجلبها المنظمة من عملية تطوير المنتجات الجديدة، كما تأخذ بعين الاعتبار الحالات التالية² :

- ما هو العائد من الابتكار؟ هذا المقياس يُقيّم نسبة أرباح المؤسسة المتأتية من المنتجات الجديدة على الأرباح الكلية بما فيه تكاليف R&D، التجهيزات الجديدة وأفراد الإنتاج، التسويق المبدئي؟
- ما هي نسبة المشاريع التي حققت أهدافها البيعية؟
- ما هي نسبة رقم الأعمال المحقق من طرف المنتجات خلال الخمس سنوات الأخيرة؟
- ما هي نسبة المشاريع التي تم النجاح فيها على المحفظة الكلية للمشاريع؟

المطلب الثالث: معوقات الابتكار

رغم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لتنمية الابتكار، فإنها في خضم ذلك تواجه عوائق ومصاعب يحد من ابتكارها، ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى ثلاثة (3) فئات رئيسية هي³ :

1. عوائق على المستوى الاقتصادي: يمكن إيجازها في

- هيمنة النظرة التقليدية للربحية يحول دون تخصيص ميزانية معتبرة للابتكار(تطوير الإبداع والابتكار)⁴.
- نقص المخصصات المالية لعملية البحث والتطوير والتي تعتبر من أهم عمليات الابتكار.
- التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة لعملية الإنتاج يحد من الابتكار التكنولوجي في المؤسسة.
- نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية.
- الظروف الاقتصادية العامة التي يمر بها القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.
- المردود المنخفض المتوقع من الابتكار وعدم اكتراث المستهلكين للمنتجات الجديدة.

¹ - سوداني أحلام، زغيب شهرزاد، الابتكار التكنولوجي وإشكالية تقييمه في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 217.

² - Schiling Mellissa, Therin François, op. cit , P392.

³ - كوثر فضل يوسف موسى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2016، ص 22.

⁴ - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع-نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات، مصر 2009، ص 269.

2. عوائق على المستوى الاجتماعي: تتمثل في

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة تؤدي إلى تحفيز العاملين وتوجيههم ودفعهم للأمام¹.
- اختلاف المستويات الإدارية في المؤسسة (المساهمين، مجلس الإدارة، العمال، نقابة العمال).
- قلة الوقت المخصص لمشاريع الابتكار التكنولوجي.
- عدم تضافر جهود الأفراد في اتجاه عملية الابتكار.
- صعوبة تقبل المستخدمين لفكرة جديدة لعملية الإنتاج.
- تدني مستوى الاستعداد لدى إدارات المؤسسة للقيام بمهمة احتضان الابتكار التكنولوجي في المؤسسة.
- التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات والأفكار².

3. عوائق على المستوى التكنولوجي

- اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا جديدة مخاطرة كبرى سواء من الناحية المالية أو التقنية.
- صعوبة حصول المؤسسة على المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة.
- نقص تكوين يد عاملة مؤهلة تتماشى والتكنولوجيا الجديدة المستخدمة في عملية الإنتاج.
- صعوبة الحصول على براءات الاختراع وكذلك تكلفتها الباهظة.
- عدم تحفيز العاملين بشكل كاف ورفع مهاراتهم الفنية.
- قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الابتكار والمبتكرين.
- ولقد قدم بعض الباحثين عوائق أخرى يمكن إدراجها كما يلي³:
- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة.
- ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات.
- ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح.
- طول عملية ابتكار المنتجات.

¹ - أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار جدار للكتاب العالمي، الأردن 2009، ص 440.

² - أحلام قزال، مرجع سابق، ص 99.

³ - ياسين جودي، استراتيجية طرح منتج جديد في قطاع الخدمات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس منتج G3 من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة 2013/2014، ص 10.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم الامام بمصطلح الابتكار من الجانب النظري، والذي عرف عدة تعرجات ليصل أخيرا لتعريف محدد يتفق عليه غالبية الباحثون وذلك راجع لتداخله مع مصطلحات أخرى قريبة ومتشابهة في أدائها وطريقة عملها كالإبداع والاختراع، كما أن عمليات الابتكار في المؤسسة كانت كبيرة أو صغيرة أو ناشئة تبدأ من الفكرة إلى غاية تطبيقه على أرض الواقع وهذا يحتاج إلى عدة عوامل داعمة لذلك على جميع مستوياته، ثم حاولنا بعدها إعطاء تصنيفات للابتكار وفق عدة معايير منها حسب درجة التأثيرات المحدثة وكذا حسب الطبيعة، ثم خالصنا إلى تصنيفات حسب المصدر وهناك تصنيفات عديدة.

وباعتماد الابتكار أساسا في مدخلاته على البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا وتوطينها، وكذا وجود نظام وطني للابتكار، يضم منظومة العلم والتكنولوجيا من جامعات ومراكز بحث وكل الهياكل البحثية، ثم يحول مخرجات هياكل البحث للمؤسسات الإنتاجية لتحقيق الابتكار هذا على المستوى الكلي مما يؤثر بطريقة أو بأخرى على المؤسسات الاقتصادية أو المنظمات المبتكرة.

هذا ويمكن قياس الابتكار بالاعتماد على عدة طرق ونماذج وهي غالبا طرق تعتمد على مخرجات العملية الابتكارية كعدد براءات الاختراع، أو حجم الأموال المخصص للبحث والتطوير أو القيمة المقدمة للمؤسسة، وفي الأخير للنهوض بالابتكار في المنظمة لابد من تدارك أهم معوقاته والتغلب عليها.

الفصل الثاني

مقومات نجاح المؤسسة الناشئة في ظل
الابتكار

تمهيد

تعتبر المؤسسات الناشئة من أهم المؤسسات التي لها دور هام في النشاط الاقتصادي، فهي يمكن لها أن تتطور بصورة أسرع من المؤسسات الكبيرة، لكون طبيعتها تكون أكثر قابلية للتغيير والتطوير وتقبل الأفكار المستحدثة، إلا أنها ولنجاحها وبقائها في بيئة تسودها المنافسة وعدم الاستقرار تحتاج إلى عوامل وآليات ، وجهات دعم واحتضان توفر لها أسس نشأتها واستمرارها، وكذا الابتكار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لذلك، حيث زاد الاهتمام بهذه المؤسسات الناشئة وذلك بعد ظهور حاضنات الأعمال والمسرعات بالإضافة إلى استحداث صناديق مالية تمولها، وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

1. بعض المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الناشئة.

2. دور الابتكار في نجاح المؤسسة الناشئة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الناشئة

أصبح مفهوم الشركات الناشئة المصطلح الأكثر استخداما وشيوعا في السنوات الأخيرة كنموذج يتوافق مع التغيرات الاقتصادية والعولمة التي تتسم بالتأثير المتزايد للتكنولوجيا في الحياة الاقتصادية التي تتجه نحو ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة واقتصاد المعرفة .

في هذا الإطار نحاول في هذا المبحث تحديد معالم الإطار النظري للشركات الناشئة حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى أربعة مطالب بحيث يتمحور المطلب الأول حول مفاهيم وتعريفات المؤسسات الناشئة في حين تناولنا في المطلب الثاني مراحل انشاء المؤسسات الناشئة أما في المطلب الثالث قمنا بدراسة دورة حياة المؤسسات الناشئة أما في المطلب الرابع تطرقنا إلى الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الناشئة

لم تحض بعد بتعريف موحد من قبل الباحثين حيث وفي هذا المطلب سوف نتطرق لمجموعة من التعريفات والتي اختلفت في تعريف المؤسسات الناشئة:

1. تعريف المؤسسة الناشئة Start-up

يعرفها القاموس الفرنسي لاروس¹ Larousse: هي المؤسسات شابة jeune entreprise المبتكرة في قطاع التكنولوجيا الحديثة، أما القاموس الإنجليزي تعرف المؤسسة الناشئة Start-up : هي مشروع صغير في بداية مهده، وتتكون كلمة Start-up من جزأين (Start) وهو الإشارة إلى فكرة الانطلاق و (up) والذي يشير لفكرة النمو القوي .

بدأ استخدام المصطلح start-up مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر capital- risque ليتم استخدام هذا المصطلح بعد ذلك:

يسعى الباحثون إلى إعطاء تعاريف أكثر شمولية وأكثر دقة، فهناك من يركز على مفهوم الإبداع والابتكار لتعريف الشركات الناشئة، على غرار روات Rawat وآخرون "كل مؤسسة شابة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار، والذي يحاول مؤسسها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة، من أجل إنشاء أسواق جديدة"²

¹ - <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/start-up/93701>

² - مزيان أمينة ، عماروش خديجة إمان، الشركات الناشئة في الجزائر: بين واقعها ومتطلبات نجاحها، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر)، جامعة البويرة 2021، ص 31.

و يشير القاموس الفرنسي لاروس إلى أن المؤسسات الناشئة هي "تلك المؤسسات الفتية المبدعة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيايات جديدة"¹

وحسب رياس Eric Ries "المؤسسة الناشئة هي كيان بشري صمم لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل حالة عدم تأكد شديدة".²

أما باتريك فريدسن Patrick Fridenson أن تكون الشركة الناشئة لا تتعلق بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، ويجب أن تتضمن وتستوفي الشروط الأربع التالية³:

- نمو قوي محتمل.

- استخدام تكنولوجيا حديثة.

- تحتاج لتمويل ضخم.

- سوق جديد مع صعوبة تقييم المخاطرة.

ولقد عرفها المشروع الجزائري ضمن المرسوم التنفيذي 20-254⁴ المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، حيث نصت

المادة 11 منه على أنه: "تعتبر مؤسسة ناشئة كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير التالية:

1- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة بثماني 8 سنوات

2- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة الناشئة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.

3- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.

4- أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمد من طرف أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة".

5- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.

6- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عاملاً".

¹ - Djelti.M, Chouam.B et Kourbali.B, état des lieux des incubateurs en Algérie cas de l'incubateur de l'INTTIC d'Oran, Revue algérienne d'économie et gestion, volume 9, numéro 1, 2016 université Oran 2 , Algérie, P :42.

² - رضاني مروى، بوقرة كريمة، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر (نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا)، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07 العدد (03) 2020، ص 278.

³ - بوالشعور شريفة، دور حاضرات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة -Startups-دراسة حالة الجزائر-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، جامعة بشار، ص420.

⁴ - الجريدة الرسمية لسنة 2020 العدد 55، المرسوم التنفيذي 20-254، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020.

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات حديثة النشأة تبتكر منتجا (خدمة) جديدا كليا أو في شكل صيغة فريدة لمنتج قديم، تمتلك الطموح للتوسع بالشكل الكبير، وتسعى غالبا لإيجاد نموذج ربحي يحقق الطموح خلال السنوات الأخيرة¹.

2. خصائص ومميزات المؤسسات الناشئة

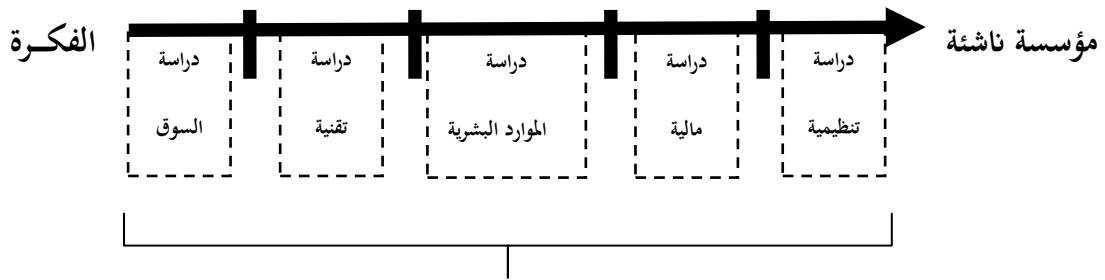
تتميز المؤسسات الناشئة بعدة خصائص نذكر أهمها²:

- هي شركات شابة هدفها البقاء على قيد الحياة، وأمامها خياران: إما التطور والنجاح، أو إغلاق أبوابها والخسارة.
- النمو السريع والقدرة على إدخال مردود كبير في وقت قصير هي شركات قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا.
- مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها.
- رأس مال صغير ومردود عالي تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها.
- قدرة تأقلمها مع المحيط الخارجي وإمداد نطاقها إلى المناطق النائية إضافة إلى قلة الانتشار الجغرافي.³
- قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات جديدة نظرا لانخفاض تكلفة ذلك بـ 24 مرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.⁴

المطلب الثاني: مراحل إنشاء المؤسسة الناشئة

ومن خلال الشكل رقم 06 نبين مراحل إنشاء المؤسسة الناشئة من ظهور الفكرة حتى الوصول للمشروع:

الشكل رقم 06: مراحل إنشاء المؤسسة الناشئة من الفكرة إلى المشروع



دراسة ما قبل الجدوى

دراسة الجدوى

خطة العمل ونموذج العمل

المصدر: Abdelaziz BENKIRAT, Build Your Business Plan Business Model, cours business plan et business model : université de8mai1945,guelma 2011-2012,p2.

¹- رضائي مروى، بوقرة كريمة، مرجع سابق، ص 279.

²- بوالشعور شريفة، مرجع سابق، ص 420.

³- محمد سبي، فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة دراسة حالة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري. قسنطينة 2008/2009، ص 12.

⁴- رضائي مروى، بوقرة كريمة، مرجع سابق، ص 279.

1. الفكرة (دراسة ما قبل الجدوى):

تعني أن هناك فرصة استثمارية وحاجة اقتصادية واجتماعية للمشروع، وهذه الفرصة تتحدد من خلال المعرفة باحتياجات السوق والمستهلكين، لسلع أو خدمات معينة، وان هذه الفرصة متاحة كون أن النشاط الخاص بها غير مشبع تماما¹.

2. دراسة الجدوى

1.2 السوق: فالسوق تحتاج إلى شرح العناصر التالية²:

- حالة السوق: في حالة نمو أو تدهور.
- تقييم حجم السوق: عدد العملاء، حجم التداول، التغييرات الأخيرة في اتجاهات السوق...
- من هو الزبون: ملف تعريفه (متجانس أو غير متجانس، العمر، الجنس، ..) أنواعه (b&c, b & b).
- لماذا يشتري: تحليل دوافع الشراء، تحليل توقعات العملاء، توفير (الوقت، المال، الحاجة إلى الأمان، ..)
- دراسة المنافسة: يجب أن تكون قادرة على تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، ماهي نقاط القوة و نقاط الضعف لدى المنافسين؟ من هم المنافسين الرياديين وبما يمتازون؟ تحديد الميزة التنافسية الخاصة بك.
- الموردين: عدد الموردين المحتملين، مع قياس أسعارهم.

2.2 الدراسة التقنية:

- عرض المنتجات والخدمات: ما المنتج الذي يشتريه؟ خصائص المنتجات أو الخدمات، مستوى الجودة، المزايا، النطاق، الوظائف، التركيز، الحماية الصناعية، تحديد حجم الإنتاج، وأسلوب الإنتاج وتوفير البيانات اللازمة لتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل السنوية³.

3.2 دراسة الوسائل أو الموارد البشرية: الهيكل التنظيمي، نوع العقد.

4.2 دراسة الوسائل المادية.

5.2 الدراسة التنظيمية: حيث تشمل العناصر التالية⁴:

- استراتيجية التسويق: ضع أهداف محددة واستراتيجية واضحة.

¹ - عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان 2010-2011، ص66.

² - Abdelaziz BENKIRAT ، مرجع سابق، ص P11.

³ - عابد علي، مرجع سابق، ص70.

⁴ - Abdelaziz BENKIRAT، مرجع سابق، ص 17-18.

- استراتيجية المنتج: الجودة المقدمة، ماهي المعايير التي ستسمح للمشتريين بتفضيل منتجاتك أو خدماتك، وصف خدمة ما بعد البيع والضمانات المقدمة، أين يكمن ابتكارك.
- استراتيجية السعر: قارن سعرك مع سعر المنافسين، عمل هامش الربح الصافي الخاص بك كافي، تبرير أسعارك، ما هو السعر الذي يدفعه عميلك؟
- استراتيجية الترويج: وصف جميع وسائل الإعلان، تفصيل الإجراءات الترويجية، الميزانية الترويجية.
- استراتيجية التوزيع: شبكة التوزيع الخاصة بك
- استراتيجية المالية: رقم الأعمال والنتيجة ل 3 سنوات بالإضافة الى النقطة الميتة، التكلفة الأولية للمشروع، الحاجة من التمويل، تفصيل مصادر التمويل.
- فريق العمل: تعرف أعضاء الفريق، نقاط القوة وخبرات الفريق، مؤهلات ومهارات ووظائف الأعضاء.

3. مؤسسة ناشئة قائمة بذاتها (خطة العمل ونموذج العمل):

1.3 خطة العمل (business Plan) وهي أحد أهم الخطوات التي لا بد لأي رائد القيام بها، لضمان اتباعه الطريق الصحيح في تأسيس شركة ناجحة، بحيث يجب تحديد فيها ما يراد إنجازه بالعمل الجديد، وتحديد الأهداف والتحديات والطرق الواجب اتباعها لتجاوز تلك التحديات¹، حيث تعبر عن²:

- أداة الإدارة: معرفة من أين تبدأ.
- أداة التنبؤ: تقييم الاحتياجات.
- أداة التوجيه: شرح الوضع المستقبلي.
- أداة العمل الجماعي: تجادل، الفهم.
- أداة اتصال: الدفاع والطمأنينة والإقناع.
- أداة التداول: التثمين والبيع.

ومن أهدافها: إثبات جدوى المشروع، التفاوض مع الشركاء، توجيه إنجاز المشروع، فحص وتقييم النتائج والانحرافات، ويستحسن أن تكون: واضحة، دقيقة، مختصرة، ملموسة، مقنعة، ويجب الاتصال بمختصين.

2.3 نموذج العمل (business model) : يعتمد على الاستراتيجية العامة للشركة بشكل ملموس للغاية، يجب على السؤال كيف تربح المال؟، هو الفكرة الرئيسية للعمل مع وصف كيفية عملها، أساس المشروع، هو

¹- بوضوح ليس، بولبير عائدة، واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي، ميله، 2020.2021، ص12.

²- Abdelaziz BENKIRAT، مرجع سابق، ص 03.

الآلية التي من خلالها تحقق الشركة أرباحها، والجواب على السؤال أين وكيف يمكن كسب المال؟ وهو كذلك يعبر عن كيفية إنشاء ومشاركة القيمة (أين وكيف يمكننا كسب المال)، صياغة النماذج وتدفعات الإيرادات (ماذا تقدم ولن)، هياكل التكلفة (اختيار تنظيم النشاط، الاستعانة بمصادر داخلية وخارجية) وفي النهاية واعتمادا على هاته الدراسة نحصل على مؤسسة ناشئة قائمة بذاتها.

المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسات الناشئة

إن ما يميز المؤسسات الناشئة Startup هو النمو المستمر، إلا أن الواقع هو غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة¹.

1. مرحلة البحث والتطوير: هي مرحلة البحث والتطوير حيث يملك المقاول فكرة المشروع الأولية ويقوم بدراستها وبلورتها حتى يتحقق من كونها فرصة عمل حقيقية، عادة في هذه المرحلة تنتقل الفكرة من نتائج بحث علمي إلى مشروع مقاولاتي، في هذه المرحلة يعتمد المقاول على موارده الذاتية أو بعض المساعدات والإعانات كالمنح الدراسية وتمويل الحاضنات.²

2. مرحلة الانطلاق: في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه صاحب الفكرة في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا، فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية. في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفعا لسعر، ويبدأ الإعلام بالدعاية للمنتج.³

3. مرحلة الحماس: يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحني نحو التراجع.⁴

¹-Aidin Salamzadeh, Hiroko Kawamorita Kesim, Startup Companies: Life Cycle and Challenges, conference paper: the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), At Belgrade, Serbia, ResearchGate, January 2015, pp03-05.

²- مزيان أمينة ، عماروش خديجة إمان، مرجع سابق، ص 32.

³- المومن عبد الكريم، كرمية توفيق، عاشور حيدوشي، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر، جامعة البويرة 2021، ص 17.

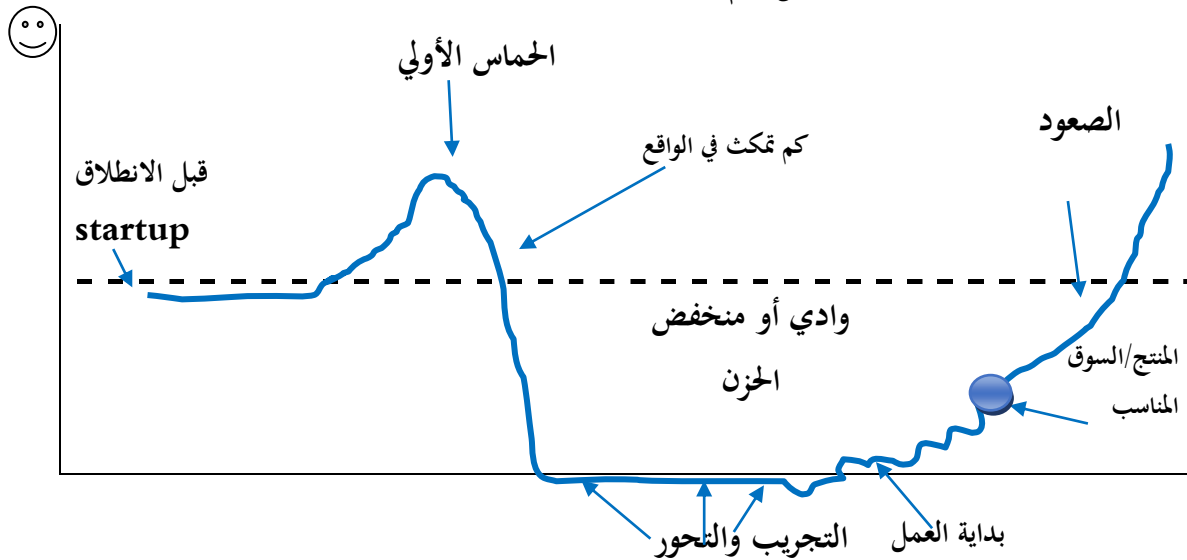
⁴- المرجع نفسه.

4. **مرحلة الانزلاق التدريجي والتسلق** : بالرغم من استمرار الممولين المغامرين برأس المال المغامر بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها مرحلة التحور من المستقبل للمشروع، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة¹.

5. **مرحلة الصعود الجديد**: وهذا للخروج من المرحلة السابقة بفضل تبني ابتكار جديد يسمح بتحسين المنتج أو طرق إنتاجه، وسائل إنتاجه، طرق توزيعه وإعادة تسويقه من جديد. يتم إنجاح هذه المرحلة عادة بفضل دعم شركات رأس مال المخاطرة أيضا.²

6. **مرحلة النمو والصعود**: في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20 % إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة³، ويمكن إبراز دورة حياة المؤسسات الناشئة من خلال الشكل رقم 07 :

الشكل رقم 07 : دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

¹ - زكية معزز، زهوة خلوط، دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر (،جامعة البويرة 2021، ص 68.

² - مزيان أمينة، عماروش خديجة إيمان، مرجع سابق، ص 33.

³ - المومن عبد الكريم، كرمية توفيق، عاشور حيدوشي، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الرابع: الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عادة ما يتم الخلط بين ريادة الأعمال وبين امتلاك الأعمال التجارية الصغيرة المدرة للدخل، فالأولى تقود إلى تأسيس المؤسسات الناشئة (Start-up) (وهو تعريب قاصر لـ startup) أما الثانية فهي تؤدي إلى إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Small and Medium Business (والفرق بينهما هو ذاته الفرق بين امتلاك محل بقالة وتأسيس شبكة اجتماعية على الإنترنت¹).

الشركة الناشئة هي شركة حديثة الإنشاء تكون في طور تنمية وبحث عن الأسواق، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي أعمال تجارية ذات إيرادات وعدد موظفين ضمن سقف محدد قد يختلف بين دولة وأخرى². للشركات الناشئة أهمية اقتصادية واجتماعية وعلمية أيضا كونها تركز على تامين البحوث العلمية وهذا ما يخدم رفاهية المجتمعات الحديثة ويلبي احتياجاتها الجديدة بما يتماشى مع عصر السرعة حيث تعتبر الشركات الناشئة كنموذج اقتصادي يستجيب لخصائص المجتمع وما يتطلبه من تسارع في تحقيق النتائج، تسارع في تلبية الاحتياجات وتسارع في تحقيق الأرباح.

وكثيرا ما يحدث خلط في عملية التفريق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة المتوسطة أو الصغيرة³ بالإمكان توضيح أهم هاته الفروق من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 07: الفرق بين المؤسسات ص و م PME مع المؤسسات الناشئة

عناصر التفرقة	المؤسسات الناشئة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الهدف من التأسيس أو الطبيعة الابتكارية	تقدم أفكار ابتكارية وحلول إبداعية.	تم إنشائها بما يتوافق مع السوق المحلية ولا تقدم أفكارا ابتكارية.
خطوات التأسيس	تعتمد على الابتكار مما يجعل فرص الدعم لها منخفضة وتحتاج مجهودات أكبر من طرف رائد الاعمال.	تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خطة عمل واضحة، وتمتع بفرص أكبر للحصول على التمويل اللازم
البيئة الصناعية او السوق المحلي	تستهدف الشركات الناشئة التي تعتمد بصورة أكبر على الابتكار والتجريب أسواقا أكبر وأوسع، وهذا ما يجعل نسبة المخاطرة فيها أكبر	تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة في أسواق محددة ومستقرة، ونجدها تؤثر بشكل واضح على الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل بصورة

¹ - <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship>

² - المرجع نفسه.

³ - عبد الحميد بشير وزبيدي حكيم، التعليم المقاولاتي كأحد الآليات لخلق مؤسسات ناشئة : دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد، 06 جامعة تبسة 2020، ص 204.

أكبر، كما ان احتياجاتها التمويلية ليست ضخمة وهو ما يقدم لها تسهيلات وقروض تمويلية تسمح لها بتحقيق ارباح بصفة تدريجية	بكثير	
تعتمد بشكل أكبر على التمويل التقليدي كالقروض البنكية	تعتمد الشركات الناشئة على مصادر تمويلية حديثة تركز على فتح رأس مالها لفترة محددة كرأس مال المخاطرة وملائكة الأعمال	من حيث مصادر التمويل
تعرف أربع مراحل في دورة حياتها من الانطلاق، النمو، النضوج والتراجع	الشركات الناشئة هي وضعية مؤقتة تتوقف على تحقيق النمو المتزايد، الشركات الناشئة تعرف تذبذبا بين مراحل التقدم والتراجع في النمو(خاصة بين مرحلتى الانطلاق والنمو)	النمو المتزايد
العكس تماما	تميز الشركات الناشئة بعوائد ربحية ضخمة متوافقة مع نسبة المخاطرة العالية التي تتحملها ولهذا تركز عليها شركات رأس مال المخاطرة	من حيث العوائد
يعتمد استمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى قدرة اصحابها على تحقيق الاستقرار والربح، وبالتالي يمكن توسيع نطاقها قليلا وتظل ناجحة ومستمرة الى فترة غير معلومة	مدة مؤقتة في الشركات الناشئة كونها تتحول بسرعة الى مؤسسات كبيرة أو تبقى مشروعا صغيرا	مدة المشروع او الفكرة

المصدر: تاريخ الاطلاع 28/05/2022 08:22 <https://academy.hsub.com/entrepreneurship>

بناء على ما تقدم أعلاه، يمكن تأطير أهم الفروقات بين الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من الشركات التقليدية ، كون أن هذه الأخيرة تتميز بأسواق محلية ضيقة تسعى فيها للحفاظ على مكانتها، إضافة إلى عدم رغبتها في المخاطرة حفاظا على رأس مالها، الذي يسعى للحفاظ على الربح الذي تحققه بصفة تدريجية، أما الشركات الناشئة فتتفرد بالقدرة على مواجهة السوق وتوفير منتجاتها وخدماتها لكل المستهلكين، نظرا لسرعتها الفائقة على النمو والتوسع نتيجة التكنولوجيا المتطورة التي تستعملها.

المبحث الثاني: دور الابتكار في نجاح المؤسسة الناشئة

غالبًا ما يتم تقديم الشركات الناشئة كمثال للنجاح ، وهذا ما تريده فرنسا أن تصبح "أمة الشركات الناشئة" لربطها بالابتكار والنجاح ، لماذا؟ ، لأن استراتيجية المتبعة لديهم تستند إلى قدرة قوية على التوقع والتخطيط ، وذلك للبقاء في كل من البحث عن الفرص وفي نفس الوقت اكتشاف التغييرات في بيئة الأعمال، لذا كان لا بد من توفير إطار شامل ومتكامل يسمح التفاعل الإيجابي بين الخصائص الفردية للمقاول والعوامل الاجتماعية

والاقتصادية التي تميز محيطه من أجل تذليل العقبات وتسهيل مسار إنشاء الشركة الناشئة وجعل ذلك أمراً ممكناً وقابلاً للتحقيق فعملية التفكير بالبدء هي سرعة اتخاذ القرار و تنفيذه.

لم يكن نجاحهم بالصدفة لذا سنحاول فك رموز دور الابتكار في نجاح المؤسسة الناشئة في هذا المبحث¹.

المطلب الأول: الابتكار ونجاح المؤسسة الناشئة

يلعب الابتكار دوراً حيوياً في إنجاح المشروعات الناشئة؛ لكونه ميزة تنافسية حقيقية للمشروع في حد ذاته، ما يميزه عن غيره، ويجعل الكل يتساءل عن السر وراء التميز، وجني الملايين، بل المليارات في بعض الأحيان. وأكثر ما يميز موقع AirBnB عن مواقع الحجز الأخرى، هو أنه ابتكر نموذجاً مختلفاً، استطاع به التوسع، والانطلاق، والنمو، وتوفير فرص عمل كبيرة، وتحقيق انتشار عريض.

كذلك مشروع مثل WhatsApp ، والذي وصل إلى هذه المرتبة العالية،² حيث ابتكر طرقاً غير مسبوقة لتسهيل التواصل بين البشر، واستطاع أن يغير شكل سوق التواصل في العالم، فصار أسرع وأكثر سهولة وأقل ثمناً، إذ يتيح لك التواصل من خلال الكتابة أو ملفات الصوت أو الصور أو الفيديوهات، وكافة الملفات بأنواعها، علاوة على إجراء محادثات فورية مع الآخرين، ما دفع موقع التواصل الأشهر، فيس بوك facebook للاستحواذ عليه في صفقة ضخمة يمكن تسميتها بت "صفقة القرن"³.

ويمكننا أن نستخلص أن المشاريع التي لا تعتمد على الابتكار بشكل رئيس، لا تستطيع النمو والمنافسة في سوق متغير يبحث عن التميز والتفرد، فقد اختفت شركات كبيرة لأنها لم تستطع التحسين والابتكار في خدماتها، بينما قادت شركات أخرى السوق لأنها ابتكرت في نموذج عملها وخدماتها وطريقة تقديم هذه الخدمات.

المطلب الثاني: الأبعاد الأساسية لنجاح الابتكار في المؤسسة الناشئة

في سياق التعامل مع السوق والعملاء ثم اليقظة التكنولوجية والتنافسية، فإن الابتكار يتيح لنا ميزة تنافسية، لذلك فهو جانب ضروري لإطلاق منتج أو خدمة جديدة، والابتكار لا يتعلق بالجانب التكنولوجي فقط، وإنما هناك جوانب أخرى وهي كما سبق وتكلمنا عنها في الجانب النظري لتصنيفات الابتكار، وفي هذا المطلب سنحاول التركيز على النقاط الأساسية لفهم دوره في نجاح لإنشاء مؤسسة الناشئة، حيث أن الابتكار يتعلق بإدخال شيء جديد يمكن وتعبئة ثلاثة الأبعاد الرئيسية:

1. البعد التكنولوجي: يقوم الابتكار على أساس جديد التكنولوجيا أو تكامل العديد من التقنيات الحالية أو السابقة.

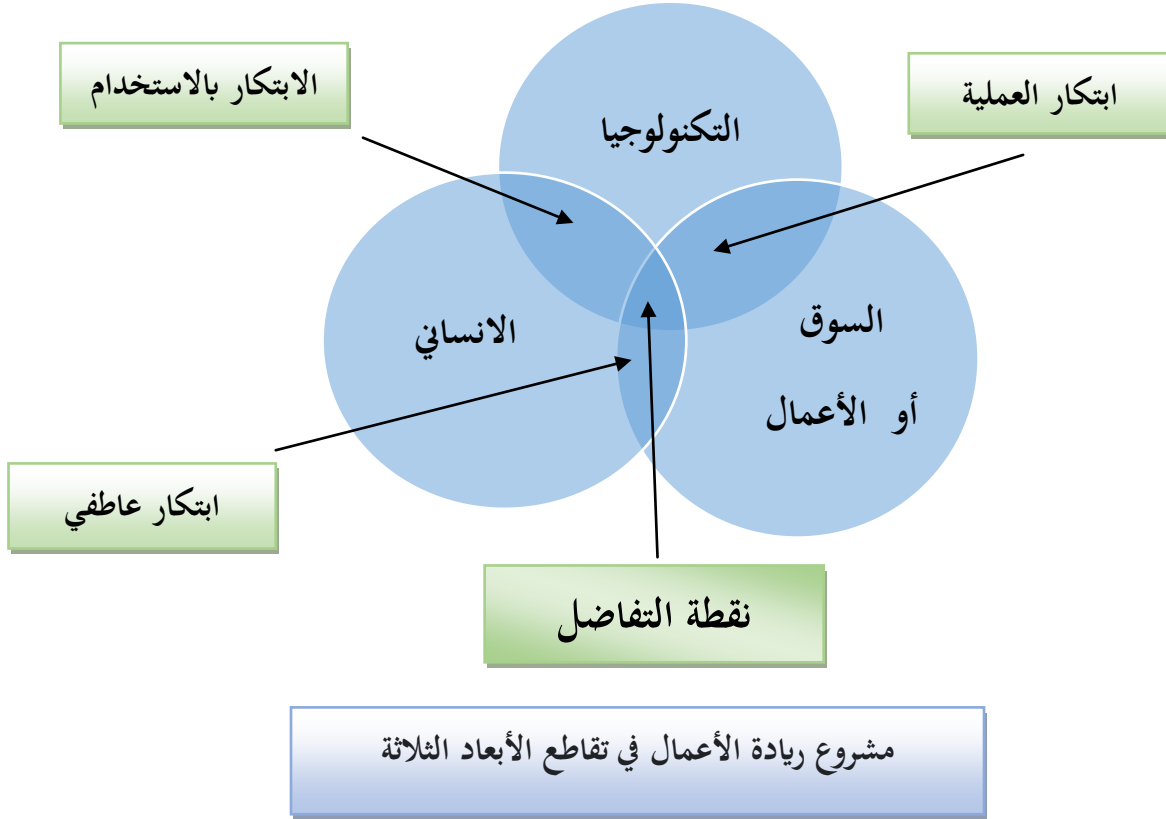
¹ - <https://Siecledigital.fr/2022/02/08/Quelle-Est-Larme-Secrete-Des-Startups-Pour-Reussir/>

² - مرجع نفسه.

³ - <https://www.rowadalaamal.com>

2. البعد الإنساني: الابتكار يستجيب لحاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة لإرضائهم.
 3. بُعد السوق أو الأعمال: يعتمد الابتكار هنا على نهج جديد للسوق أو نموذج الأعمال.
- كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: الأبعاد الأساسية لنجاح الابتكار



المصدر : http://lms.fun_mooc.fr/courses/course,v1:umonpellier+08003+session06/courseware/C12a50e62b7c491EAE30D32D6C25a494

v1:umonpellier+08003+session06/courseware/C12a50e62b7c491EAE30D32D6C25a494

تم بالفعل استخدام هذا الرسم البياني المستوحى من التفكير التصميمي design thinking، في هذا الشكل ولتوضيح أكثر فإنه مرورا من الفكرة إلى المشروع واكتشاف "الأفكار الجيدة" من المحتمل أن تصبح مشاريع مؤسسة ناشئة.

سيبقى الابتكار التكنولوجي البحث في مختبره إذا لم يلق سوقا أو لم يلي حاجة، فالفكرة وحدها القائمة على نهج إنساني أو اجتماعي لا يمكن أن تصبح مؤسسة ناشئة بدون وجود سوق لها، لذلك من الضروري أن يكون المشروع المقاولاتي عند تقاطع هذه الأبعاد الثلاثة.¹

قد يكون أحد هذه الأبعاد ثانويًا، أي أنه لن يشكل نقطة قوية مقارنة بالمنافسة أو اتجاه العملاء.

¹ -<http://lms.fun-mooc.fr/courses/course>

v1:umontpellier+08003+session06/courseware/c12a50e62b7c491eae30d32d6c25a494/

وبالتالي يمكننا أن نعتبره ابتكارًا حسي أو عاطفيًا (التقاء البعد الإنساني وبعد السوق)، ومثال ذلك سيارة فيات FIAT 500:

- لا توجد تكنولوجيا مميّزة.

- لكن تعرف المستهلك على هذه الأسطورة مترسخ في الذاكرة الجماعية.

- استجابة أعمال تكيف مع التسويق القائم على التأثير.

- يمكن تصنيف التقاء البعد الانساني مع البعد التكنولوجي على أنه ابتكار يأتي بالممارسة، هنا تلي التكنولوجيا حاجات الأفراد، لكن لا يوجد هناك ميزة خاصة في طريقة فهم السوق أو نموذج العمل.

والعديد من شركات التكنولوجيا تعمل عند هذا التقاطع، على سبيل المثال مثال على عدسات ايسيلور Essilor البصرية.

- في تقاطع بُعد السوق وبُعد التكنولوجيا، النقطة الأساسية هي أن التكنولوجيا سوف تعمل على تطوير سوق جديدة أو نموذج عمل جديد، فالتكنولوجيا ممكن أن تكون أو لا تكون جديدة، لكن المؤسسة تمكنت من الكشف عن تقنية جديدة تستخدم في العملية الجديدة، إنه في الأساس ابتكار نموذج العمل أو في عملية التنظيم التي تعتمد على التكنولوجيا (ابتكار العملية).¹

مثال على ذلك أيضا نسبريسو Nespresso التي تبدأ من تكنولوجيا الآلة وكبسولات القهوة الخاصة بها ، قبل كل شيء طورت نموذج العمل الأصلي الذي لم يكن موجودًا في سوق ماكينات القهوة، يتم توليد الإيرادات بشكل أساسي من بيع الكبسولات ، وبالتالي فالآلة غير موجودة (ابتكار تسويقي).

عندما تكون الأبعاد الثلاثة موجودة وتشكل نقطة أساسية للتمايز ، لدينا كل المقومات لتطوير المشروع!

التاريخ مليء بهذه النجاحات: Post-it ، Velcro ، Walkman of the 80s ، أجهزة iPhone اليوم أو منتجات Decathlon أو الخدمات مثل BlaBlaCar أو Booking.com.

وبالتالي فإن الكفاءة التكنولوجية بعيدة كل البعد عن كونها المصدر الرئيسي للابتكار، وتكون ضرورية في بعض الحالات، لكن المؤسسة التي لا تستخدمها لأن نموذجها الاقتصادي القائم على قيادة تكنولوجية واحدة في انتظار وصول التقنيات المنافسة، وعلى سبيل المثال مؤسسة Sony .

في هذه المرحلة، تتمتع الشركات الناشئة بميزة على ذات الهياكل الثقيلة أو القديمة.

¹- المرجع نفسه.

الشركات الناشئة في البداية لا تعرف من سيكون الدور الفعال في نجاح ابتكاراتهم: هل التكنولوجيا، الأفراد، التنظيم، سوق؟

وهكذا فإن البداية هي منذ البداية بمنطق التكيف والمرونة، هذا يمنحها ميزة على الهيكل الكبير الذي سيكون له نموذج بالفعل مكان وسوف تميل إلى إعادة صياغته بكل سهولة على سبيل المثال، وصول الهواتف الذكية مكنت من تطوير الشبكات الاجتماعية، فأصبحت التكنولوجيا في خدمة هذا البعد الإنساني.

المؤسسات التي لا تعتمد في فلسفتهم ونهجهم على الاستخدام والرغبة في المنتج وعلى هذا الأساس تفقد القيادة للفعالية التكنولوجية.¹

المطلب الثالث: اكتشاف الابتكار الصحيح

حسب رأي الخبير بيير ألزنجير Pierre Alzingre مؤسس وكالة Visionari بمدينة مونبوليه بفرنسا وهي وكالة استشارات متخصصة في التسويق والابتكار خاصة في نجاح المؤسسات الناشئة، والذي يمكّننا من اكتشاف الابتكار الصحيح من خلال العناصر التالية:

- أن الابتكار سيلقى سوقا، وأن نموذج الاعمال Business Model المقترح سيعمل.
- اكتشاف الابتكار الجيد للمشروع.
- الصفات الجيدة لصاحب المشروع (مجموع الكفاءات والمهارات).
- المحافظة على الابتكار الناجح، وحمايته من أخطار التقليد بعيدا عن الحماية القانونية الموجودة لبعض الابتكارات التكنولوجية.

1. الفكرة المبتكرة

الابتكار والابداع هما أحد أهم مقومات المقاولاتية والشركات الناشئة بشكل خاص، ويتجسد الإبداع في "توليد الأفكار التي ينتج عنها فاعلية واستغلال أفضل للعالم"²، ويعني ذلك الاستغلال التجاري الناجح للأفكار الجديدة، فأولى خطوات نجاح المشروع المقاولاتي أو المؤسسة الناشئة هي الفكرة، حيث أنه إذا اكتشفت الفكرة الصحيحة (حاجة في السوق) من طرف حاملها الصحيح، والتي تم صياغتها ونقلها بالطريقة المثالية فاستمرار الشركة الناشئة في النمو وتوسيع أسواقها والصمود أمام المنافسة لا يمكن أن يكون إلا عن طريق الإبداع والتجديد والأصالة في

¹ - http://ms.fun_mooc.fr/courses/course - مرجع سابق.

² - أحمد مروة ، برهم نسيم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة 2008، ص19.

إيجاد توافقات وارتباطات جديدة بشكل مستمر لمختلف العوامل من أجل إيجاد منتج جديد مختلف عن ما يقدمه المنافسون ويكون من البدائل المفضلة للزبائن كونه يسمح بحل المشكلات بطرق جديدة وأكثر فاعلية¹.

فالشخص صاحب الفكرة هو ذلك الذي يذهب كثيرا للجمع بين الإرادة القوية والكفاءة، الرغبة في بلوغ الهدف بجدارة ، مع قدرته على التكيف مع الصعاب والاستعداد والميل نحو المخاطرة، التي لا تقوم على الحظ والصدفة، وكذا الرغبة الجامحة لإنشاء مؤسسة ناشئة وتتبع كل ما يحدث في بيئة الأعمال (الأخبار الجيدة، الأخبار السيئة، ما يحدث في السوق الكلي، حجم السوق ، المنافسين المباشرين وغير المباشرين ، تموقهم في السوق...) وكل هذا لا يكفي فعلى هذا الشخص أن تكون له كذلك القدرات والمهارات والمتمثلة في²:

1.1 القدرات المالية: يقصد بها قدرة المقاول على حساب وتقدير التكاليف وهامش الربح وكذا وذلك بتحديد

الاحتياجات المالية في الاجل القصير والمتوسط لمعرفة كيفية تمويل المشروع لتسهيل تطوير الفكرة.

2.1 القدرات التكنولوجية: أي القدرة على تحديد واختيار الأدوات التكنولوجية الحديثة وكذا الانترنت، والتي أمتلكها لتطوير هذه الفكرة.

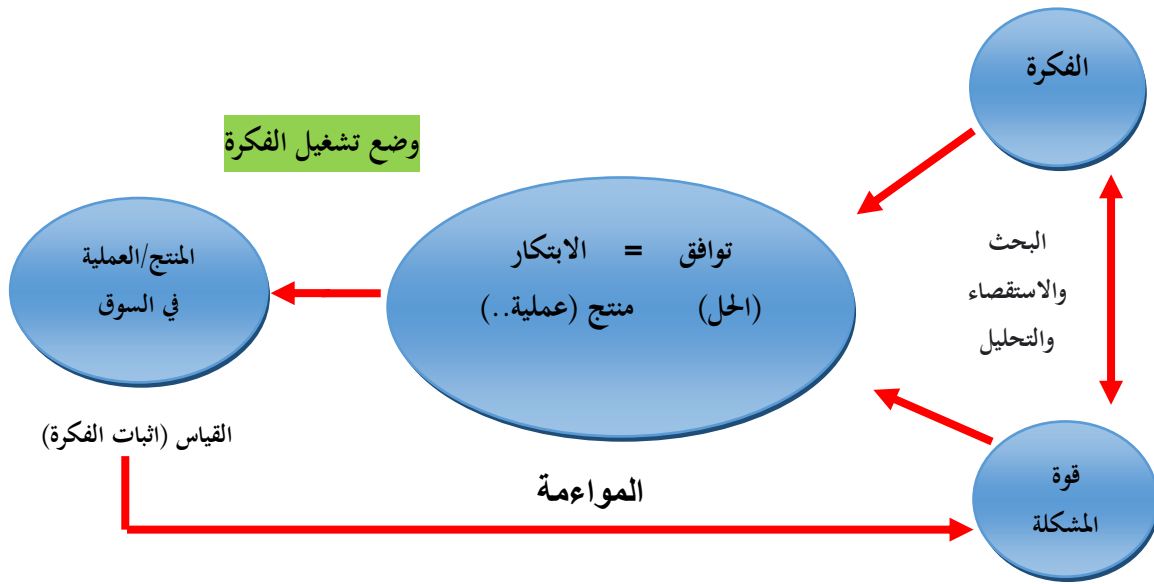
3.1 القدرات في إدارة العلاقات: وهي قدرات الاتصال، ردود الأفعال، مناقشة القرارات قبل إصدارها، اتخاذ القرار اجراء الشراكات وتحالفات ...

بعد اكتشاف الفكرة الصحيحة على صاحب المشروع التحرك لتكوين فريق العمل وتعزيز الإدارة التشاركية بزرع روح الانضمام والمشاركة في نجاحها في البيئة التي ولدت فيها.
والشكل رقم 09 يوضح هذه العلاقة:

¹- مزيان امان، عماروش خديجة امان ، مرجع سابق، ص 36.

²- http://lms.fun_mooc.fr/courses/course - مرجع سابق.

الشكل 09: توافق الفكرة مع المشكلة (الحاجة)



المشكلة (حاجة السوق/رغبات غير مشبعة)

المصدر: من إعداد الطالب عن بيير ألزنجير Pierre Alzingre

الأصل في الفكرة هي حل لمشكلة ، لذا قوة المشكلة التي يجب أن ترتبط بها حيث تتوافق وتتواءم هذه الفكرة مع مشكلة قوية ودائمة ، ولتأكيد هذا المنطق على الفكرة أن تلاحظ في السوق ، كذلك فيمكن أن تكون قابلة للقياس الكمي وهذا لتسهيل إثبات صحتها.

لذلك كلما كان لديك قدرة أكبر في تحديد مشكلة كامنة (حاجة كامنة غير مشبعة) كلما كانت فكرتك أفضل. هنا عندما نتحدث عن الابتكار فإننا دائماً ما نضع في اعتبارنا الفكرة الابتكار التكنولوجي ، فيمكن أن يكون ابتكار نموذج العمل Business Model أو ابتكاراً تسويقياً.¹

- في نهاية المطاف الفكرة ما هي إلا مجرد وضع تشغيل منتج أو خدمة من شأنها حل المشكلة.

2. الابتكار التسويقي

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50 % من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والزبائن والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المقاول 50 % الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار (العصف الذهني، وفرق العمل....).

¹ - http://lms.fun_mooc.fr/courses/course ، مرجع سابق.

نظرًا لأن صاحب المشروع له كفاءة تسويقية (كفاءات المقاول)، يمكن أن يكون أيضًا ابتكارًا لنموذج الأعمال Business Model، وهذا ببساطة ما نبحت عنه جميعًا (نموذج الابتكار) والذي يعبر عنه ببراءة الاختراع، فهذه الأخيرة على الرغم من صغرها لحظة إيداعها لدى الجهات المختصة (للحماية) مما يعني أن الشركة محمية، وفي كثير من الأحيان تكون البراءة جيدة، لكن المقاول أو صاحب المشروع هل لديه الوسائل للدفاع عنها؟ هل لديه الوسائل لنشرها؟ هذا أول شيء، من وجهة نظر أخرى، ماذا لو قمنا بتغيير نظام الابتكار؟

الابتكار في النهاية يقدم حلاً للعملاء وقبل كل شيء يجلب مزايا تنافسية للشركة، لذلك قبل معرفة ما إذا كان لدينا ابتكار تكنولوجي فهذا يعني أننا تحصلنا على براءة اختراع تكنولوجية، ومن خلاله يقدم لنا هذا الابتكار أربع أنواع من مزايا تنافسية¹:

1.2 ميزة تنافسية تكنولوجية: تحصلنا فيه على رقم براءة الاختراع، إنه حيث لدينا تقنية (التركيبية، الدراية، الخبرة). وتكون بذلك ميزة تنافسية تكنولوجية وهو ما تحصلت عليه المؤسسة الناشئة Nahla Delivery.

2.2 ميزة تنافسية علائقية: تعني أن لديك شريكًا في النجاح الذي تمكنت من التحالف معه، هذا الشريك هو الذي يتوكل له مهمة جلب وسائل الاتصال، والرؤية، قاعدة البيانات، مما سيؤدي فجأة إلى ظهور ابتكارك مرئيًا، وقد تجسد مع Nahla Delivery حين عقد شراكة مع مؤسسة viva malle وهو أكبر مركز تجاري بمدينة عنابة والذي زود المؤسسة بقاعدة بيانات عن المستهلكين والزبائن ...

3.2 ميزة تنافسية مالية: ميزة تنافسية مالية الأول هو أول ظهور لابتكار المؤسسة في السوق، أي مركز توظيف الابتكار، انها أيضا إمكانية الحصول على قرض أو دعم مالي من أول طرف له مصلحة في نجاحك، أول من تحتاج إلى إقناعه هو البنك، لأنه غالبًا ما يكون البنك الذي تتعامل معه هو الذي يمنحك الوسائل للبقاء على مستوى حسابك المهني والشخصي.

4.2 ميزة تنافسية تسويقية: غالبًا ما يكون النموذج الاقتصادي مختلفًا حيث تملك المؤسسة فكرة بطريقة مبتكرة ومختلفة لممارسة الأعمال، حيث يكون لها مزيج بين الدفع والمجانية وما إلى ذلك من تميز، التسويق التنافسي هو العلامة التجارية للمؤسسة عموماً وهي معيار للجودة.

مع هذا كله من الجيد أن يكون للمؤسسة ابتكاراً تكنولوجياً، ومثال ذلك قلم غير للتكسير هل لدى المؤسسة مخطط الجودة لصنع هذا القلم شديد التحمل؟ هل هي متأكدة من مدخلات هذا القلم؟ هل لصنعه شروط بيئية

¹ - http://lms.fun_mooc.fr/courses/course، مرجع سابق.

حماية الكوكب؟ في الأخير يمكن للمؤسسة إيداع براءة اختراع، ولكن إذا وقعت في يد منظمة Greenpeace بسبب أحد المخرجات السيئة، فمشروع المؤسسة مصيره الفشل.

وهذا يعني أن الابتكار التسويقي هو ابتكار لإنشاء علامة تجارية قوية وهو معيار للجودة واستجابة لمشاكل العميل وليس المنتج فقط هو المهم لكن هي التجربة التي تقدمها مع منتجك وفي تلك التجربة، هناك تجربة الخدمة.

وحسب رأي الخبير وفي نفس هذا السياق فإن مستقبل فرنسا على وجه الخصوص هو في قطاع الخدمات (ابتكار خدمة، ميثاق خدمة)، ليس بدون مقابل، اليوم وعدت علامة KIA للسيارات بضمان سبع (07) سنوات، حتى لو كان الآخرون فعلوا أكثر أو أقل بالفعل. لكنه سمح لها في النهاية بتوسيع علامتها التجارية لأنها وسعت جودتها.

3. حماية الابتكار من التقليد

عند اجتياز صاحب المشروع المرحلة الأولى بنجاح، ما الذي يسمح بحماية الابتكار خارج الحماية القانونية، كيف للابتكار أن لا يقلد ويدوم، وكيف نحافظ أخيراً على ميزة الابتكار التي كانت لدينا في البداية؟ لذلك عندما تبدأ في إنشاء مشروع تجاري، سيكون لديك مجموعة من المنافسين الرئيسيين، لأنهم إذا سيطّعون على الفكرة فوراً في مسابقة أو في جريدة، وبالطبع سيسعون لتقليدها، من هذا الجانب فالابتكار الذي منح تلك المزايا المنافسة الأربع التي تحدثنا عنها، هنا صاحب المشروع نشرها بسرعة وبشكل دائم لاستمرار هذه المزايا التنافسية التي نتجت عن الابتكار.¹

ابتكار المنتج بالتكنولوجيا اللازمة ولكن على صاحب المشروع أن يعقد اتفاقاً مع أحد المشاهير للترويج لها ومثال ذلك المؤسسة الناشئة Nahla Delivery التي استخدمت شهرة المركز التجاري للترويج لمنتجها (الخدمة) (التسويق العلائقي).

تعتبر الميزة التنافسية المالية مهمة خاصة في الشركات الناشئة، لأنها ستحدد الشريك المالي الذي يمنحها الوسائل للمتابعة المخاطرة (إنه مالها، تمويل جماعي)، أولها الأموال المخصصة للبدء، بعد ذلك مباشرة الأموال المخصصة التطوير.

وبعد ذلك، سيصدر الابتكار للإعلان وما يتبعه من منافسة خاصة من تلك المؤسسات الكبرى التي تفوق المؤسسة الناشئة على جميع المستويات، اليوم أن لدينا مجموعة كبيرة من الشركات الناشئة التي يتم ابتلاعها

¹ - http://lms.fun_mooc.fr/courses/course، مرجع سابق.

أو استيعابها من قبل تلك الكبيرة، وعلى المؤسسات الصغيرة أن يكون لديها أفكار جديدة وقادرة على مساعدة نفسها بنفسها.

لقد رأينا الكثير من الشركات الصغيرة الناشئة من حولنا والتي يمكن أن تصبح غداً Uber، فالخوف يمنعنا من ذلك، يمكن أن يأتي شخص ما بنموذج لم نفكر فيه، مثل نموذج الرقمية شركة Kodak ، Uber لسيارات الأجرة ... وفي كل يوم تظهر Uber لقطاع معين ، يجب على المؤسسة الناشئة المبتكرة اليوم أن تنمو في ابتكارها.¹

نقطة أخرى مهمة أخرى، يمكن أن يستمر الابتكار لأن المؤسسة الناشئة لها شراكة مع مؤسسة كبيرة.

فهناك بالفعل مؤسسات ناشئة تواصل الابتكار بطريقة طبيعية تمامًا لأن أن لديهم قوة للبقاء، لكنها غالبًا ما تظل صغيرة في النهاية، وعموما ما يكون العامل المحفز لها هو الشراكة.

لدينا اليوم Dell الذي أنشأ مركز رواد الأعمال، مسرع Dell هو تسريع الأعمال التجارية بجميع أنواعها، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، لأنها سترى الأفكار، الابتكارات، سيبرم ميثاقًا مع هؤلاء الناس ، وسيتعلمون ، ويتم إرشادهم لبرنامج رعاية مهارات Dell للرواد الأعمال، فهنا يذهب لاكتشاف المواهب والأفراد المميزين الموجودين فيها وبالضغط عليهم قد يتمكن من تحقيق الأهداف أو التوصل إلى ابتكارات جديدة .

وأكبر الشركات الناشئة غالبًا ما يتواصلون مع أكبر البائعين ويتطورون مستقبلا ليصبحوا سلاسل ابداع وابتكار، فالحرية في توجيه الحياة تجعل الفرد قادرا على القيام بالأعمال و بالابتكار على عكس ما هو الحال بوجود رئيس فوفك، بينما لدينا جميعًا رؤساء حتى كمؤسسة ناشئة يمكن أن يكون مصرفيًا، أو يكون شريكًا مهمًا في محفظة العملاء و ..، لكن كيف ستقبل من يقوم بإعطائك أمرا؟

في كثير من الأحيان تنطوي تحت مظلة مؤسسة كبيرة، حيث يوفر تبعه لمدة ثلاث أو أربع أو خمس سنوات، ثم يغادر المنشئ، أو على الأقل يترك المنشئ الأصلي، ثم ربما إما لتغيير حياته كليًا، أو ... لأن لتبقى كما كنت يحدث غالبًا.

¹ - http://lms.fun_mooc.fr/courses/course، مرجع سابق.

4. معوقات الابتكار في المؤسسات الناشئة:

هناك مجموعة من المعوقات التي تقف عائقا أمام المؤسسات الناشئة المبتكرة ونجد¹:

- المعوقات المؤسسية والتنظيمية:"التعقيد في إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة، وصعوبة الحصول على التراخيص الرسمية لها، حيث تعاني المؤسسات الناشئة من مشكلة تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الاقتصادية، الصحية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، دوائر المواصفات والمقاييس وغير ذلك)،بالإضافة إلى غياب التنسيق بين هذه الجهات وبين الجهات الناظمة للمؤسسات الناشئة في حال وجدت².
- التمويل: يحتاج الابتكار إلى طاقة بشرية قادرة على الابتكار وسوقا جيد للتنفيذ الابتكار، وموارد مالية كبيرة وبيئة مناسبة للمنافسة. وتنفيذ الأفكار وتطبيقها يحتاج إلى موارد مالية، إضافة إلى التعقيدات الموجودة في البيئة الخارجية، ودرجة المنافسة، كلها عوامل تشكل خطرا على هذه المؤسسات، وتحتاج إلى موارد مالية كبيرة تفوق في الغالب قدرات المؤسسات الناشئة،
- نقص المعلومات عن مستوى المخاطر المالية والاقتصادية، يرجع السبب إلى إدخال ابتكارات جديدة إلى الأسواق يصعب على المؤسسات أن تلم بها أو تكون على اطلاع شامل بها.
- عدم الاهتمام بالبحث والتطوير غالبا لا تهتم المؤسسات الناشئة بهذه الوظيفة ولا تعطي لها أهمية والعناية الكافية، أما لغياب ثقافة الابتكار أو لتكلفتها العالية.
- غياب الاتصال: يعد وظيفة مهمة لأنه يسهل انتقال المعلومات الابتكارية بين كل المستويات ويؤدي إلى سرعة تنفيذها.

¹-Joanna oleskowszlapka, 2017,The level of innovation in SMEs ,the determinants of innovation and their contribution to development of value chains,p333

² -أحمد حسين المشهراوي، وسام أكرم الرملاوي، أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الاجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، يونيو 2015، ص14.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعرف على المؤسسات الناشئة و أيضا الابتكار فيها، فقد اتضح لنا أن كل مؤسسة أو مشروع اقتصادي يعتمد على الابتكار كأحد ركائزه الأساسية لنجاحه، بدءًا من الفكرة المبتكرة والتي تعتبر حجر الزاوية بالنسبة للسلسلة ككل وصولاً إلى السوق، وهو يعطي لهاته المؤسسات ميزة تنافسية تكنولوجية أو علائقية أو مالية أو حتى تسويقية، هذه العوامل كلها تعمل لزيادة المبيعات وحصص السوقية التي من شأنها مساعدة المؤسسات الناشئة بالتموقع جيدا في السوق ، وما تطمح إليه هو البقاء وبذلك يكون لها كيان واضح ومحدد يتماشى والظروف المحيطة بها.

الفصل الثالث: دراسة حالة

المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

— عناية —

تمهيد:

تبين أن الابتكار هو أحد العوامل الهامة في نجاح المؤسسات الناشئة، ورفع قدراتها بقائها في بيئة يسودها درجة عالية من التنافسية، كما اتضح أيضا أن عملية الابتكار نشاط جد معقد و يتطلب مشاركة العديد من الأطراف وتداخل الكثير من العمليات وتخصيص الكثير من الموارد و الاهتمام، وسوف نحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة الناشئة Nahla Delivery حيث عرفت نجاحا في قطاع الذي تنشط فيه.

من هذا المنطلق يمكن التعرف على المؤسسة الناشئة Nahla Delivery، والتي هي محل دراسة الحالة، وإبراز الدور الرئيسي الذي لعبه الابتكار في بقائها وتوضعها داخل السوق، من خلال المؤشرات الكمية التي سيتم ابرازها كرقم الأعمال المحقق، وهذا الأمر اقتضى وجود استراتيجية تنافسية داخل المؤسسة، والتي عملت على تحقيق مستويات تتميز بالكفاءة، فضلا عن مراعاة الجودة والتحديث والاستجابة السريعة لمتطلبات عملائها، وهذه

العوامل شكلت معا عوامل مساعدة للمؤسسة لاستحداث مزيد من القيمة، إما من خلال التميز بخدماتها أو جودة التزاماتها مقارنة بمنافسيها الأمر الذي سمح لها بتحقيق أهدافها، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

1. واقع وتحديات المؤسسات الناشئة startup في الجزائر.

2. عموميات حول المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

3. تصميم الدراسة الميدانية والخطوات الإجرائية.

المبحث الأول: واقع وتحديات المؤسسات الناشئة startup في الجزائر

تعول الجزائر على غرار دول كثيرة في العالم على خلق نموذج اقتصادي جديد لإنعاش وتنويع مصادر وموارد الاقتصاد الوطني بعيدا عن الربيع الذي اعتمد عليه اقتصاد البلاد منذ عقود، وبالتالي أصبح دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة startup من أولويات صانع القرار الاقتصادي في الجزائر، وقد أبدت الحكومة الجزائرية في الآونة الأخيرة، اهتماما كبيرا بدعم الشباب الباحث على خلق مؤسساته الصغيرة و المتوسطة، وخاصة ما يعرف بـ " المؤسسات الناشئة" ، لاسيما من خلال الوزارة المستحدثة منذ 2020 الخاصة بالمؤسسات الصغيرة ، المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة وما انبثق منها من وزارات منتدبة خاصة بالحاضنات والخاصة بالمؤسسات المصغرة على تحقيق هدف إنشاء 5000 شركة ناشئة في سنة 2021 حسب إحصائيات الحكومة.

المطلب الأول: المؤسسات الناشئة في القانون الجديد الجزائري

يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية مؤخرا، وتجدر الإشارة أن الجزائر تأخرت قليلا في إطلاق هذا النوع من المشاريع، خاصة في ظل التأخر التكنولوجي على مختلف الأصعدة، غير انه مؤخرا أدركت الحكومة الجزائرية أهمية المؤسسات الناشئة في تطوير الاقتصاد الوطني واعتبر الجديد، ولهذا أعلنت في 02 مارس 2020 عن ثمانية قرارات لتنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة وطرق تمويلها ، وتتمثل هذه القرارات في¹ :

- إنشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة.
- إنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تميم الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي، في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة.
- وضع الإطار القانوني الذي يحدد مفاهيم المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة، من أجل تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات .علاوة على عملية إعداد النصوص التنظيمية ذات الصلة، التي ستفضي إلى مراجعة النصوص الموجودة من أجل تكييف آليات التمويل مع دورة نمو المؤسسات الناشئة.
- تحويل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها (ANPT) إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.
- تحويل قطب الامتياز الجهوي التكنولوجي (HUB) للمؤسسات الناشئة، الذي يجري إنجازه من قبل شركة "سوناطراك" على مستوى حديقة الرياح الكبرى "دنيا بارك"، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.

¹ - باية وقتوني، دور مسرعات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة -دراسة حالة الجزائر- ، جامعة العقيد اكلي محمد اولحاج - البويرة (كتاب المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر) 2021، ص 79.

- تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني.
- تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة، مع إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر فيها إمكانات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة، لاسيما ولايات بشار، ورقلة، وقسنطينة، ووهران، وتلمسان، وسطيف، وباتنة، قبل توسيع هذا المسعى إلى كامل التراب الوطني.
- من أجل ضمان التآزر المشترك ما بين القطاعات لتنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة، يُكلف السيد وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، بالسهر على ضبط المساهمات التي تقدمها جميع القطاعات¹.

وتعكف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة، واقتصاد المعرفة على إحداث إطار قانوني وتنظيمي ووظيفي للمؤسسات الناشئة، من خلال وضع خارطة طريق لدعم وتمويل هذا النوع من المؤسسات وتمكينها من لعب دور هام في الاقتصاد الوطني، ومن أهم الإجراءات إشراك البورصة ورأس المال الاستثماري، وتحديد كيفية مساهمة المغتربين، وتطبيق آليات إعفاء ضريبي " شبه كلي"، لتمكين الشباب من الإسهام بفعالية في فك ارتباط الاقتصاد الوطني بالحروقات².

كما تتضمن خارطة الطريق إنشاء " مدينة الشركات الناشئة"، التي ستكون بمثابة مركز تكنولوجي متعدد الخدمات، بجاذبية عالية، ما يسمح بتعزيز مكانة الجزائر كقطب إفريقي للإبداع والابتكار.

من جهة أخرى عملت الوزارة على وضع الأسس القانونية لمعاهد نقل التكنولوجيا، خلال الربع الأول من عام 2020، على أن تنطلق المرحلة التجريبية عبر جامعتين بإنشاء مركزين مختصين بالذكاء الصناعي والانترنت الأشياء التي تعمل بالتعاون مع الكفاءات الجزائرية بالخارج³.

ولالإشارة، صدور المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة " مؤسسة ناشئة " و "مشروع مبتكر " و "حاضنة أعمال " في العدد 55 من الجريدة الرسمية.

وتطمح الجزائر اليوم إلى تقديم حلول ابتكارية باسم الجزائر للعالم أجمع للنهوض بالاقتصاد الوطني، بعيدا عن مداخل الربع البترولي، ولتكون ابتكاراتهم الرقمية قاطرة للجزائر الجديدة نحو الاقتصاد العالمي المعاصر.

المطلب الثاني: المؤسسات الناشئة في الجزائر

تأتي الجزائر حسب موقع startupranking.com⁴ في المرتبة السادس (06) إفريقيا بـ 113 مؤسسة ناشئة وفي الترتيب الثالث عربيا بعد كل من الإمارات العربية المتحدة ومصر (في غياب قاعدة بيانات للمؤسسات الناشئة في الجزائر)، متخلفة بذلك عن الدول الخمس الأولى إفريقيا بناء على الجدول التالي:

¹- باية وقنوني، مرجع سابق، ص 79.

² - <https://www.aps.dz/ar/economie/83236>

³- مرجع نفسه .

⁴ - <https://www.startupranking.com/countries>

الجدول 08: ترتيب الدول الإفريقية من حيث عدد المؤسسات الناشئة

الترتيب	البلدان	الترتيب العالمي	عدد المؤسسات الناشئة
01	نيجيريا	15	776
02	مصر	23	614
03	جنوب افريقيا	30	465
04	كينيا	41	313
05	غانا	60	125
06	الجزائر	61	113
07	الكاميرون	63	98
08	أوغندا	65	94
09	المغرب	67	88
10	أنغولا	79	51

المصدر الطالب بالاعتماد على الموقع <https://www.startupranking.com/countries>، تاريخ الإطلاع 2022/05/25، 10:42.

تجدر الإشارة إلى أن معظم المؤسسات الناشئة موجود بالجزائر العاصمة، بحيث يحصيها الموقع المذكور أعلاه 22 مؤسسة ناشئة بالجزائر العاصمة، وقد يعود هذا إلى البيئة التي توفرها الجزائر العاصمة (حاضنات الأعمال، كثافة المؤسسات البنكية، سرعة تدفق الأنترنت..). لهذا النوع من المؤسسات مقارنة مع باقي ولايات الوطن. واحتل موقع Siamois QCM المرتبة الأولى وهو عبارة عن منصة تدريب إلكترونية لطلاب الطب الجزائريين، فهي تتيح لهم توفير الكثير من الوقت والمال، ولكن قبل كل شيء، تساعدهم على أن يكونوا أكثر تنظيماً في عملهم¹.

المطلب الثالث: تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر

- بالرغم من الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسات الناشئة في الجزائر إلا أنها بقت تعاني من جملة من النقائص وتواجه العديد من التحديات تقف حائلا أمام تطورها ويعود للأسباب التالية²:
- حداثة ومحدودية فكرة إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر.
 - ضعف المورد البشري وعدم تأهيله وافتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية في الجزائر التي تواجه العديد من الصعوبات والتحديات خاصة فيما يتعلق بنقص الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
 - ضعف التمويل ونقص رأس المال المغامر للاستثمار.

¹ - <https://www.startupranking.com/countries>

² - شريفة بالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية 04(02)، جامعة 20 أوت 1955 (2018)، ص 417-431.

- تخلف الإنتاجية وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل من المنتج الجزائري عاجزا من دخول أسواق كبرى، نظرا لضعف التنافسية.

- ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي، وانفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن أرض الواقع.

- التخلف التقني وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية.

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

في هذا المبحث قمنا بدراسة نشأة وتسمية المؤسسة الناشئة Nahla Delivery، بإضافة إلى مجموعة مهامها وأهدافها وكذا هيكلها الخاص بها والآفاق والتطلعات التي تطمح إليها المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

1. تسمية و نشأة المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

المؤسسة الناشئة Nahla Delivery استمدت الاسم من النحلة الحشرة النشيطة النظيفة والمواظبة في عملها

أنشأت بتاريخ : 16 أبريل 2020

يتكون فريق العمل من 5 أفراد :

- دكتور في الاقتصاد

- دكتور في العلوم الفلاحية

- مهندس دولة في الأمن الصناعي

- سائقين (2)

شعارها logo:



2. تعريف المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

تتولى المؤسسة الناشئة Nahla Delivery بالدرجة الاولى بخدمة توصيل السلع المختلفة ذات الاستهلاك الواسع والمتكرر إلى المستهلكين والزبائن إلى غاية باب المنزل، بالاستعانة بالنقل الخاص بها وكذا المنصة الالكترونية (موقع الكتروني وتطبيق على الهاتف نقال) وذلك بالشراكة مع أكبر مركز التجاري بعنابة "viva mall". الحيز الجغرافي الذي تغطيه المؤسسة هو مدينة عنابة والمناطق القريبة منها .

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

1. مهام المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

- تلبية حاجات المستهلك في الجانب المتعلق بخدمات توصيل السلع المختلفة، ذات الاستهلاك الواسع إلى المواطنين حتى منازلهم.
- المساهمة في رفع مبيعات Nahla Delivery ، وذلك بمساعدة المنصة الالكترونية.
- مساعدة الطلبة والباحثين لإجراء دراسة الحالة وفي المقابلات الشخصية.
- تسهيل عملية التسوق الالكتروني بدون عناء التنقل إلى المتجر.

2. أهداف المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

- ضمان ديمومة المؤسسة وذلك بالمحافظة على الميزة التنافسية.
- تطوير التعاون مع المحيط المؤسسي (عقد شراكات أو تحالفات مع مؤسسات عامة أو خاصة)
- المشاركة في الحركة الاقتصادية والعمل على أن تصبح في المدى المتوسط عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في أماكن تواجدها.
- التطور والتوسع في مناطق أخرى خارج مدينة عنابة.
- تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة من بينها السرعة والنزاهة والالتزام.
- توفير فرص عمل ذات خصائص نوعية وكمية.
- توفير بيئة عمل داخلية مناسبة من شأنها استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفكار والاكتشافات العلمية الجديدة.
- المشاركة في المنتديات والتظاهرات والمنتديات الوطنية، ولم لا الدولية ، والتي تعنى بمواضيع المؤسسات الناشئة و المقاولاتية وآخرها كان الصالون الوطني " المعرض الوطني للمقاولاتية، التكوين والتوظيف ACF2022 " 19-20-21 ماي 2022 بعنابة.

المطلب الثالث: الابتكار في المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

في هذا العنصر سنحاول تشخيص الابتكار في المؤسسة محل الدراسة من خلال ترجمة الإجابات التي تم الحصول عليها من المقابلة التي تمت مع فكرة إنشاء المؤسسة الناشئة.

1. ابتكار المنتج (الخدمة):

يظهر من خلال قيام المؤسسة بطرح خدمات المقدمة في السوق حيث بلغ عددها 5 خدمات منها:

- خدمة التوصيل الحاجيات اليومية إلى المكان المطلوب وخدمات مصاحبة.
- خدمة التسوق عبر الجوال في أكبر مركز تجاري بالمدينة.
- خدمة دفع فاتورة الشراء بدلا عن الزبون حتى تتم عملية التوصيل.
- خدمة التوصيل إلى باب المنزل.
- خدمة شحن المقتنيات في الأكياس تحمل شعار **Nahla Delivery**.

تمت عملية الابتكار مروراً بالمراحل التالية:

1. غرلة وتمحيص الأفكار التي تم الحصول عليها

2. تحليل الأفكار

3. القيام بالتجارب على المنصة الالكترونية.

4. الاختبار الحقيقي

5. طرح المنتج في السوق

6. مرحلة متابعة وتقييم الخدمة في السوق

2. الابتكار التسويقي

ويظهر هذا النوع من الابتكار في المؤسسة من خلال استراتيجية المؤسسة في التسعير، حيث تعتمد على تقديم خدمات التوزيع ذات جودة عالية، وبسعر مقبول 400 دج داخل مدينة عنابة، و600 دج، وتعتبر أسعاراً جدياً تنافسية، بما أن المؤسسة تنشط وحيدة في المدينة باستخدام هذا التطبيق، وباعتبار أن أحد الزبائن مثلاً سيستقل سيارة أجرة ذهاباً وإياباً، ضف إلى ذلك عامل الوقت الذي أصبح مهم جداً، مع التزامات معظم الناس خاصة في المدن الكبرى، وكذا الازدحام المروري، كما تعتمد المؤسسة على تطبيق Nahla Delivery Shopping، والذي ساهم بشكل مقبول في الأشهر للمؤسسة، وكذا الاعتماد على العديد من الوسائط كالإعلان، في اللافتات وفي المركز التجاري VIVA MALL، ومواقع التواصل الاجتماعي والمعارض وعلى القصاصات، والابتكار التسويقي المقصود هنا هو الترويج للخدمة المقدمة من خلال سمعة المركز التجاري VIVA MALL.

المبحث الثالث: تصميم الدراسة الميدانية والخطوات الإجرائية

يتضمن هذا المبحث عرض منهجية الإجراءات التي تم اعتمادها في تنفيذ الدراسة، إضافة إلى بيان أدوات جمع البيانات وتحليلها والأساليب المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أدوات البحث وجمع البيانات: حيث تم جمع البيانات من المصادر التالية:

1. المقابلة

1.1 تعريف المقابلة:

وتعرف بأنها: "تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا (الحصول على المعلومات من مصادرها) بطريقة نصف موجهة"¹.

يقول موريس انجرس Angres " تكون المقابلة، لاكتشاف الحوافز العميقة للأفراد أو التطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا، أو التعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها"².

وتعرف كذلك " هي معلومات شفوية يقدمها المبحوث، من خلال لقاء يتم بينة وبين الباحث أو من ينوب عنه، والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وتسجي الإجابات على الاستثمارات المخصصة لذلك"³

1.2 أنواع المقابلة: ويمكن ايجازها فيما يلي:⁴

أ. المقابلة الفردية: وتعتبر المقابلة الفردية من أكثر المقابلات استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية .

ب. المقابلة الجماعية: تتم المقابلة بشكل جماعي بين المقابل (بالكسر) وعدد من المقابليين، ويتميز هذا النوع من المقابلات بإعطاء بيانات ومعلومات معمقة.

ج. المقابلة الحرة (غير المقننة): هذا النوع من المقابلات يعتمد على استخدام أسئلة محددة مسبقا، وبالتأكيد الباحث لديه فهم عام للموضوع ولكن ليس لديه قائمة أسئلة معدة مسبقا، وتتميز المقابلة الحرة بالمرونة حيث يمكن تعديل أو إضافة أسئلة في أثناء المقابلة، وتستخدم في الغالب في البحوث الاستكشافية.

د. المقابلة المقيدة (المقننة): تتم المقابلة المقيدة من خلال قيام الباحث بإعداد قائمة من الأسئلة قبل إجراء المقابلة، وإلا أن ذلك لا يمنع من طرح أسئلة غير مخطط لها إذا ما رأى الباحث ضرورة لذلك، وقد تكون الأسئلة المطروحة في هذا النوع من المقابلات ذات نهايات مغلقة، وقد تكون الأسئلة ذات نهايات مفتوحة.

* نصف موجهة: وفيها يعمل الباحث على توجيه المستجوب في حدود السؤال المطلوب الإجابة عنه فقط، ويحرص على مراقبة الخروج عما هو مطلوب بالتحديد، ولا يتدخل في ما دون ذلك من تخطئة الإجابة أو مناقشتها أو تقييمها.

¹- أ. أميرة منصور، " المقابلة "رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، مجلة الأثر العدد 27، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر-2-2016، ص 215.

²- مرجع نفسه.

³ -<https://www.univ-chlef.dz/ieps/wp-content/uploads/cours/IMAS-PPH/CONCEPTION1.pdf>

⁴ - مرجع نفسه.

تم استعمال المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث كانت الاسئلة موجهة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات، وذلك بتحضير مجموعة من الأسئلة مسبقاً، بالإضافة إلى المرونة والتسهيلات التي قدمها صاحب المؤسسة والتي سهلت من العملية كما أعطتنا أسئلة المقابلة فرصة الحصول على معلومات مفصلة إزاء دور الابتكار في نجاح المؤسسة الناشئة، وقد تكونت من 49 سؤالاً تم تعديلها وترتيبها إلى ثمانية (08) محاور لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

2. الملاحظة: هي عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس أو الأماكن.¹

سمحت لنا الدراسة الميدانية من ملاحظة العديد من السلوكيات والعلاقات الموجودة بين فريق العمل، والتعرف على ظروف عملهم، ومدى تفاهمهم مع بعضهم البعض، ما لفت انتباهنا علاقة صاحب المؤسسة الناشئة بفريق عمله، ومدى تفاهمهم حيث يسهر على السير الحسن للمؤسسة أحد أفراد الفريق خلال أيام الأسبوع، أمّا البقية لها التزامات مهنية أخرى، ومن خلال الملاحظة الميدانية تبدو المؤسسة محل الدراسة تعمل في ظروف عمل جيدة.

المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة وإجراءات المعلومات

تحليل معلومات المقابلة: حيث تعتبر أحد أهم المراحل التي تؤثر على نتائج البحث بطريقة مباشرة، أي يتم من خلالها معالجة المعلومات المتحصل عليها من الدراسة، ووضعها في قالب يمكن الباحث من الاستفادة منها، ولأهمية هذه المرحلة حرصنا على الوصول إلى نتائج جيدة وذلك من خلال تحليل نتائج الإجابة على أسئلة المقابلة مع السيد فريد بنور صاحب المؤسسة الناشئة Nahla Delivery أيام: 29 مارس 2022، 10، 17، 21، و 26 ماي 2022، والمدرجة بالمحاور التالية:

¹- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي الإصدار 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن 2017، ص 94.

1. محور المؤسسات الناشئة

س1: كيف ترى واقع الأعمال في مدينة عنابة؟

واقع الأعمال في مدينة عنابة لا يختلف كثيرا عن الواقع الوطني في الجزائر، يغلب عليه المشاريع التقليدية، وأي فرصة لمشروع مبتكر ستعرف النجاح.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن صاحب مؤسسة NAHLA DELIVERY مطلع على واقع الأعمال سواءً على المستوى الكلي أو المحلي والذي لا يختلف عن واقع البلدان النامية العامة والبلدان العربية خاصة.

س2: ما هو واقع المؤسسات الاقتصادية (خاصة الصغيرة والمتوسطة) في المدينة؟

تحتوي مدينة عنابة على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة والتي أنشأت عن طريق وكالة ANSEJ ، ونسبة كبيرة جدا منها ليست مؤسسات ناشئة تفتقد للابتكار.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن صاحب مؤسسة NAHLA DELIVERY مطلع كذلك على واقع المؤسسات الموجودة في المدينة وهي الكفاءة التي يجب أن تكون في رائد الاعمال وهي تتبع ما يحدث في المحيط الوطني والمحيط العالمي.

س3: ما هي بيئة المؤسسات الناشئة في المدينة؟

بيئة المؤسسات الناشئة لا تزال حديثة، بحيث توجد حاضنة أعمال بجامعة عنابة، ولكنها ليست مفعلة وكذا دار المقاولاتية، بالإضافة إلى مشتلة المؤسسات والتي تنشط جيدا بالمقارنة مع الهيئات الأخرى، ومؤخرا تم انشاء مركز الابتكار ببلدية البوني، والذي سيوفر فرص كبيرة لدعم واحتضان المؤسسات الناشئة.

✓ يلاحظ من خلال الإجابة أن الأجهزة المرافقة على مستوى المدينة حديثة النشأة ولهذا نجد عدد قليل من مؤسسات الناشئة ومن خلال بحثنا عثرنا سوى على مؤسستين.

س4: من هي مؤسسة الناشئة NAHLA DELIVERY؟ متى أنشأت؟ شعارها؟ وعلى ماذا يدل؟

مؤسسة نحلة للتوصيل NAHLA DELIVERY ، أنشأت بتاريخ 16 أبريل 2020

النحلة: مستمد من النحلة الحشرة والتي تتميز بالنشاط والتفاني في العمل.

✓ يلاحظ من خلال الإجابة أن مؤسسة NAHLA DELIVERY استوحيت تسمية المؤسسة من النحلة التي تدل على النشاط والتفاني في العمل.

س5: من هو صاحب المؤسسة؟ الكفاءات والمهارات؟ وخبرته؟

تتكون مؤسستنا من 3 أفراد أصحاب الفكرة (المؤسسين) وسائقي (2) سيارات التوصيل.

- دكتور في الاقتصاد متخصص في المقاولاتية.

- دكتور في العلوم الفلاحية.

- مهندس دولة في الامن الصناعي.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن فريق العمل مكون من كفاءات جامعية، وهو عامل كبير يساعد على النجاح، باعتبار الكفاءات الجامعية مكونة في الجانب الأكاديمي، أما الجانب الميداني فيسهل عليه تعلمه وذلك من خلال التجارب الميدانية.

س6: ماهي فلسفة المؤسسة؟ ثقافتها وما هو مجال عملها بالضبط (المنتجات أو الخدمات)؟

مجال عملنا هو خدمي بالدرجة الأولى أي توصيل السلع ذات الاستهلاك الواسع واليومي، من المركز التجاري VIVA MALL إلى المكان المطلوب.

أما الفلسفة المعتمدة هي الالتزام في مواعيد التسليم والموثوقية، بالإضافة إلى جودة الخدمات المقدمة والأمان. أما بخصوص ثقافة المؤسسة هي: الحرص على الاحترام المتبادل داخل المجموعة، وتهتم برعايتهم وتشجيعهم على أخذ زمام المبادرة في الاكتشاف والإبداع.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة ابتكرت خدمة جديدة تمثلت في خدمة توصيل السلع، ويكمن هنا الابتكار في التطبيق الخاص بالمؤسسة، والذي يمكّن الزبون من الولوج إليه والتسوق إلى المركز التجاري VIVA MALL من خلال تطبيق المؤسسة، أما بخصوص ثقافة المؤسسة فهي تعتمد على العمل الجماعي، الذي يسوده التعاون ومشاركة الجميع لأداء الأعمال وإنجازها بدينامية فعالية عالية.

س7: من أين استمدت فكرة إنشاء المؤسسة الناشئة بالضبط؟

من الكثير التجارب الناجحة في بلدان أخرى تحمل نفس الفكرة مثل أمريكا، الهند، السعودية، باعتبار الو.م.أ. والهند.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن الفكرة استوحيت من تجارب رائدة في دول أخرى، كالولايات المتحدة الأمريكية والهند وهما دولتان رائدتان في المؤسسات الناشئة في العالم والابتكارات الجديدة.

س8: ما هي أهداف المؤسسة؟

أهداف نحلة هي ضمان ديمومة المؤسسة وذلك بالمحافظة على الميزة التنافسية.

- تطوير التعاون مع المحيط المؤسسي (عقد شراكات مع مؤسسات أخرى)

- المشاركة في الحركة الاقتصادية.

- ✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة لها أهداف تريد تحقيقها على المدى القصير والمتوسط، ألا وهو البقاء وهو المؤشر الرئيسي بالنسبة للمؤسسة الناجحة، ويأتي هذا بالاعتماد على اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، وهو ما كان لها حيث تميزت بخدمة التسوق عبر الهاتف المحمول، وهذا ما يميزها عن باقي المؤسسات التي تنشط في نفس قطاعها، وهذا حتما ما سيساعدها على تحقيق أهداف أخرى والتي نوجزها كالتالي:
- التطور والتوسع في مناطق أخرى خارج مدينة عنابة.
 - تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة من بينها السرعة والنزاهة والالتزام.
 - توفير فرص عمل ذات خصائص نوعية وكمية.
 - توفير بيئة عمل داخلية مناسبة من شأنها استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفكار والاكتشافات العلمية الجديدة.

س09: هل لنحلة مقومات مؤسسة ناشئة؟

- نعم، فهي تحمل فكرة مبتكرة سبقة في قطاعها، وتحمل الكثير من المخاطرة.
- ✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن NAHLA DELIVERY لها جميع مقومات المؤسسات الناشئة، والمتمثلة في:
- الابتكار: يعتبر أحد أهم مقومات مؤسسة Nahla Delivery ، فاستمرارها في النمو وتوسيع أسواقها والصمود أمام المنافسة، لا يمكن أن يكون إلا عن طريق الإبداع والتجديد والأصالة، في إيجاد منتجات جديدة مختلفة عن ما يقدمه المنافسون.
 - الاستباقية: والذي يتجسد كونها كانت سبقة إلى الفكرة المبتكرة، مقارنة بمنافسيها، وسبقة لأن تكون الأولى في تسويق منتجها المبتكر.
 - المخاطرة: هي سمة المؤسسات الناشئة، ومؤسسة نحلة خاطرت بطرح خدمة عرفت مثيلاتها فشل كبير في دول أخرى، خاصة وأن بيئة الأعمال في الجزائر صعبة جداً.

س10: هل يتماشى فريق العمل وفلسفة المؤسسة؟

نعم.

- ✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن فريق العمل بالنسبة لـ NAHLA DELIVERY أحد الدعائم الأساسية لنجاح المشروع، والتي تصب كلها في ثقافة المؤسسة والتي تبنى على أسس متينة.

س11: ما هي الكفاءة التي يمكن أن تفيد المؤسسة (خاصة من ناحية الابتكار)؟ إن وُجدت أذكر نوعها.

ما تحتاجه المؤسسة هو أخصائي في العلوم تجارية (متخصص).

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن NAHLA DELIVERY في حاجة إلى كفاءة متخصصة في العلوم

التجارية أو التسويقية، لأن التسويق له دور كبير في نجاح المؤسسات، ومؤسسة نحلة تبدو أن لها رؤيا

أو استراتيجية تسويقية.

س12: من أي طرف لقيتم الدعم؟

لقينا دعم كبير من طرف الزبائن.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن مشروع المؤسسة جاء لتلبية لحاجياتهم وحل مشاكلهم.

س13: متى كان وقت إطلاق المنتج وهل كان مناسباً؟ لماذا؟

كان يوم 16 أبريل 2020.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن وقت إطلاق الخدمة جاء قبل أيام من بداية إجراءات (الغلق) الوقاية من

تفشي جائحة كورونا، حيث أن اختيار التوقيت المناسب ساهم بشكل كبير في الانطلاقة الجيدة للمشروع.

س14: كم كانت المدة من الفكرة إلى السوق؟

المدة التي استغرقت من ظهور الفكرة إلى السوق كانت 12 شهراً.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن المدة المستغرقة تبدو طويلة قليلاً، باعتبار أن السوق يعرف دائماً الجديد،

كان من الممكن ظهور ابتكار مشابه لابتكار نحلة قبل أن تطلقه، وعليه فإذا أخذ الابتكار فترة زمنية طويلة

لتطويره ونموه ربما يفشل، وذلك بسبب ظهور فكرة مُشابهة أفضل وأقل تكلفة وتكون مُنافسة للفكرة الأولى.

فالأفكار تتطور والتقنيات تنمو سريعاً، فتظهر هذه الفكرة المبتكرة شيء عادي مع مرور الوقت، لذلك يجب على

المؤسسات الناشئة أن تضع جدول زمني للأفكار المبتكرة، واستخدام وسائل وطرق وأساليب لتسريع تنفيذ الأفكار

المبتكرة، وأيضاً تُدار المخاطر عن طريق تقليل الفترة المستغرقة لتطوير الابتكار وتقديمه، ومع ذلك يؤدي التسرع

المفرط إلى ارتكاب الأخطاء والفشل في تطبيق هذه الأفكار.

س15: ما هو مخطط عمل (business plan) ونموذج العمل (business model) الذي أجرته

المؤسسة؟

مخطط العمل (business plan) لم يتم إجراؤه، أما نموذج العمل (business model) وهو موضح حسب

نموذج مخطط العمل (business model canvas) أدناه:

نموذج مخطط العمل business model Canvas المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

<p>الشركاء الرئيسيين</p> <ul style="list-style-type: none"> - المركز التجاري Viva mall بمدينة عنابة - مشنتلة المؤسسات بعنابة 	<p>الأنشطة الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> - التوصيل - البحث والتطوير - والتحسين - إدارة المنصة - التسويق والترويج 	<p>القيم المقترحة</p> <ul style="list-style-type: none"> - جودة الخدمة - الموثوقية والأمان - ربح الوقت والجهد. - سهولة الوصول والاستخدام - والحدائة 	<p>العلاقات مع العملاء</p> <ul style="list-style-type: none"> - علاقات مباشرة - علاقات الكترونية - التواصل عبر وسائل الاتصال - تواصل مع العملاء حتى خارج نطاق الخدمة 	<p>شرائح العملاء</p> <p>جميع الأشخاص المستهلكين للمواد ذات الاستعمال اليومي والمتكرر (الموظفين، الأطباء، أساتذة الأشخاص الذين لا يستطيعون التنقل للتسوق خاصة فئة النساء العمالات، ..)</p>
	<p>الموارد الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ العلامة التجارية Nahla Delivery ✓ المنصة 		<p>القنوات</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطبيق نحلة للتوصيل (Nahla Delivery *shopping) - المعارض والمكتبيات - شبكات التواصل الاجتماعي - المركز التجاري Viva mall 	
<p>هيكل التكاليف</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأعباء والأجور - تكاليف المنصة الالكترونية - مصاريف مختلفة - تكاليف البحث والتطوير (البرنامج) 		<p>مصادر الإيرادات</p> <ul style="list-style-type: none"> - عمولة التوصيل - هامش فائدة عن كل طلبية المركز التجاري Viva mall 		

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة لم تقم بإجراء خطة العمل، والتي لها أهمية كبرى خاصة من الناحية التسويقية والمالية والعمليات، فهي أداة فعالة بالنسبة لفريق العمل حيث يمكنهم الاطلاع عليها لمعرفة مدى اتباع الطرق والاستراتيجيات الصحيحة، التي توجههم نحو الأهداف المسطرة، ولهذا لاحظنا حاجة الفريق إلى رجل تسويق.

أما بخصوص نموذج العمل، حيث جاء مفصلا وعرض المخطط الكامل للمشروع، فقد كان مختصرا، لهذا لم تقم المؤسسة بدراسة الجدوى وكذا خطة العمل، وهو ما تحتاجه المشاريع الناشئة الابتكارية (نحلة) مثل تطبيقات الهواتف الذكية، والملاحظ في هذا النموذج توجه المؤسسة نحو نموذج عمل ربحي، من خلال مصادر الإيرادات التي تتحصل عليها من جهتين، الأولى من جهة الزبائن والثانية من جهة المركز التجاري.

س16: هل كنت تعتقدون أنه سينجح؟

نعم، ولم يكن لنا أدنى شك في الفشل.
✓ نلاحظ من خلال الإجابة بما أن المؤسسة كانت لها رؤية جيدة عن بيئة الأعمال، وحسب رأيهم المشروع أنشأ في بيئة عذراء مما زاد من فرص النجاح.

2. محور العملاء

س1: من هم العملاء الذين تتعامل معهم Nahla؟ ما هي خصائصهم؟ وما هي علاقة المؤسسة

معهم؟ هل هناك بدائل للعملاء مثلا B&B؟

العملاء الذين تتعامل معهم نحلة هم الأشخاص من الجنسين، الذين يقومون بالاستهلاك اليومي للمواد ذات الاستهلاك الواسع، وقد بلغ العملاء الذين قاموا بتحميل تطبيق Nahla Delivery لحد الآن حوالي 3000 شخص، خاصة من الأشخاص الذين لا يستطيعون التنقل للتسوق وكذا فئة النساء العاملات اللاتي رحبن كثيرا بالفكرة.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة استهدفت الشريحة كبيرة في السوق، خاصة وأن معظم الناس أصبح يستخدم الهاتف الذكي وكذا بالنسبة لتطبيق نحلة سهل الاستخدام.
وتعمل المؤسسة على زيادة العملاء، خاصة أنه هناك طرق أخرى من خلال عقد شراكات أخرى مع شركاء جدد، وذلك في حدود الامكانيات المادية والخبرة المكتسبة.
كما للعملاء تأثير إيجابي، من حيث ردود أفعال المستهلكين وصدى السوق، والتي من شأنها دفعنا نحو تحسين جودة الخدمات وتوسيعها، وتعطي المؤسسة ميزة تنافسية التي تريد تحقيقها.

3. محور الموردين

س1: من هم الموردون الذين تتعامل معهم Nahla؟

الموردون الذين تتعامل معهم Nahla هو المركز التجاري viva mall الكائن بمدينة عنابة.
✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن Nahla جاء اختيارها على أكبر مركز تجاري بالمدينة، لما له من مزايا عديدة منها الحصة السوقية الكبيرة، والتي من خلالها تستفيد من هذا العامل لصالحها، وهي خطة تسويقية بحثة وكذا شهرة العلامة التجارية للمركز التجاري.

س2: ما هي علاقة المؤسسة معهم؟

علاقتنا مع viva mall جيدة تسودها روح الالتزام والمهنية.
✓ يلاحظ من خلال الإجابة أن مؤسسة Nahla والمركز التجاري لها علاقة تكاملية، يستفيد كلا الطرفين من الآخر، حيث أن نحلة تستفيد من الحصة السوقية للمركز التجاري والتي من خلالها تزيد رقم أعمالها، في حين يستفيد المركز التجاري من نحلة، وذلك بالوصول إلى شريحة أخرى من العملاء لم يكن ليصل إليها.

س3: كيف هو توقعهم في السوق؟

توقع viva mall في السوق قوي.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن نحلة درست السوق جيدا، وتمكنت من معرفة الحصة السوقية الكبرى لذا قامت بشراكة مع viva mall أكبر مركز تجاري في المدينة.

س4: هل يشكلون أي ضغط على المؤسسة؟

المورد بالنسبة لنا لا يشكل أي ضغط.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن العلاقة التي تربط المؤسستين هي علاقة تآزر وتشارك.

س5: هل يوجد بدائل للموردين؟

نعم يوجد.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن نحلة لها بدائل أخرى، ولكن لا تريد الإفصاح عنها لأن تغيير الموردين

أو زيادتهم هو قرار استراتيجي، إن لم يحسن الاختيار والتوقيت فقد يعصف بقاء المؤسسة.

س6: ما هو تأثيرهم على المؤسسة من الناحية الإيجابية (تطوير وتحسين المنتجات)؟

تأثيرهم على نحلة إيجابي بالدرجة الأولى، فالدور الذي يلعبه المركز التجاري هو الترويج والاشهار للمؤسسة.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن المركز التجاري يلعب دورا كبيرا لنحلة، خاصة من الناحية التسويقية وكذا تزويد المؤسسة ببيانات عن الزبائن (آراءهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة لهم، ومن خلال ردود أفعال الزبائن).

4. محور المنافسين

س1: من هم منافسو مؤسسة؟ وما هو عددهم؟

في القطاع الذي نعمل فيه توجد منافسة من العديد من المؤسسات، سواءً على المستوى الوطني أو على المستوى المحلي أي مدينة عنابة، وليست لدينا معلومة عن عددهم.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن القطاع الذي نعمل فيه نحلة يتميز بمنافسة، والمؤسسة لا تملك مرجع لقياس

درجتها، إذاً عليها الامام الشامل بعناصر يبيتها التنافسية من خلال معرفة موارد المؤسسة وامكانياتها، وفهم

أوضاع السوق وقطاع الأعمال الذي تنتمي إليه، وإدراك العوامل المرتبطة بالبيئة العامة، وهو ما يطلق عليه

التموضع الاستراتيجي.

س2: ما هي درجة المنافسة؟

كانت ضعيفة.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أنه يمكن القول بأن نحلة لها ميزة تنافسية ويجب اثباتها.

س3: كيف هو تموضعهم في السوق؟ وهل يشكلون أي خطر على ميزتك التنافسية؟

بالنسبة لتموضع المنافسين في السوق لا يشكل أي خطر يهدد الميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، فهي المؤسسة الوحيدة التي تستخدم تطبيق التسوق الإلكتروني، أما بقية المنافسين يستخدمون التوصيل التقليدي، وفي نفس الوقت يجب أن تبقى على يقظة لأن بيئة الأعمال ميزتها التغير المستمر والسريع.

س4: ما هي علاقة المؤسسة معهم؟

لا تربطنا معهم أي علاقة.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن نحلة لم تقم بإجراء أي مقارنة مع المنافسين بطريقة أو بأخرى، وكان من الممكن لها أن تستخدم هذا العنصر من جانب الضغط في السوق، كأن تجري علاقات مع المنافسين الذين لهم نفس توجه المؤسسة (القوى الخمس لبوتر).

س5: ما هو تأثير المنافسة على المؤسسة من الناحية الإيجابية (تطوير وتحسين المنتجات)؟

المنافسة مفيدة دائما لنا، لأنها تمكننا بالبحث الدائم والمستمر عن كل ما هو جديد.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن المنافسة لها تأثير إيجابي على نحلة، وذلك بالبحث عن أفكار وابتكارات جديدة، أي أنه كلما كانت درجة المنافسة قوية كلما زاد الجهد المبذول، والامكانيات المادية والبشرية، للوصول إلى ما هو تعمل عليه المؤسسة في الوقت الحالي.

5. محور الموارد المالية

س1: ما هو رأس المال المؤسسة؟

أموال خاصة لفريق العمل.

وسائل النقل: تتمثل في سيارتين (2) وأجهزة.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن رأس مال نحلة هو رأس مال بسيط، يتكون من الأموال الخاصة لأصحاب المؤسسة، ولم تحصل المؤسسة على تمويل خارجي، لما له من فائدة على المؤسسة خاصة إذا أرادت التوسع أو البحث والتطوير.

س2: ما هي طريقة تمويل مشروعكم؟

لم نتلق أي تمويل بل يعتمد مشروعنا على أموالنا الخاصة.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن نحلة لم تحصل على تمويل خارجي وعليها:

- القيام بدراسة الجدوى المالية والاقتصادية، حتى تتمكن من الحصول على تمويل.

- من الضروري عدم الاكتفاء بمصادر التمويل التقليدية، وابتكار وسائل تمويلية مستحدثة تختلف عن الأنماط

التمويلية الكلاسيكية، كالشراكة مثلا.

س3: ما هي التكلفة التقديرية لمشروعكم؟

التكلفة التقديرية هي: سيارتين (خاصتين) قيمتها حوالي: 3.200.000,00 دج

- جهاز إعلام آلي: 80.000,00 دج

- كلفة البحث والتطوير (التطبيق بما فيها الاشتراك): 600.000,00 دج

- مصاريف أخرى: 300.000,00 دج

- التكلفة التقديرية للمشروع بما فيها السيارات الخاصة هي: 4.180.000,00 دج

- كلفة المشروع الحقيقية هي: 980.000,00 دج.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن تكلفة مشروع نحلة يبدو منخفضا، بالنظر إلى أن فريق العمل مكون من ثلاثة أفراد، دون احتساب السيارات التي هي سيارات خاصة.

6. محور الابتكار

س1: ما هي الفكرة المبتكرة؟

كانت الفكرة المبتكرة في خدمة التوصيل السلع ذات الاستهلاك الواسع، بواسطة تطبيق على جهاز هاتف ذكي مرتبط بالسلع الموجودة في المركز التجاري viva mall.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن مؤسسة نحلة ابتكرت خدمة جديدة، وهي خدمة التوصيل باستخدام التسوق عبر الجوال، دون عناء التنقل إلى المتجر.

س2: كيف اكتشفتم الابتكار الجيد؟

الابتكار الجيد يأتي بالبحث والاستقصاء في ميدان معين.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن مؤسسة نحلة قامت بعملية بحث في البيئة الدولية والبيئة الوطنية، وهذا لاستنتاج الأفكار الجيدة واستخلاص الفكرة الصحيحة، وهذا كما سبق وتحديثنا عنه أن المؤسسة استفادت من تجارب لدول أخرى، وهو ما ساعدها في اكتشاف الابتكار المناسب.

س3: كيف عرفتم ان الابتكار سيلقى سوقا، وأن نموذج الاعمال Business Model المقترح سيعمل؟

من ناحيتنا، بعد بحثنا وجدنا أن هذا النوع من الابتكار لقي نجاح في دول أخرى ولكن بنسب متفاوتة، وقد خضنا التجربة بنوع من التأكيد.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة تهتم لها اهتمام كبير بالسوق، ومن خلال اجرائها لدراسة تسويقية سطحية قامت بتحديد أي العملاء الذين ستعامل معهم، وركزت على الفئة المستهدفة، وبالنظر إلى نموذج الأعمال الخاص بالمؤسسة، فإنه يتسم بالبساطة وخالي من التعقيد، حيث أنه من وجهة النظر المبدئية سيعرف نجاح على المدى القصير، من خلال القيمة المقدمة للزبون مقارنة بقيمة الخدمة.

س4: ما هي نسبة R&D سنة 2021؟ وسنة 2022؟

نسبة البحث والتطوير مقارنة برقم الأعمال هي:

- سنة 2021 كانت 25%

- سنة 2022 من المتوقع تكون 10%

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن نحلة سنة 2021 أنفقت 4/1 من رقم أعمالها على عملية تطوير وتحديث

التطبيق، أما في السنة الحالية فإن النسبة تناقصت، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى أن التحديات التي أجرتها كانت إيجابية وبالتالي خفضت من ميزانية R&D إلى 10/1 ، بمعنى أنها تقوم بتحسينات جديدة تبعا للخطط التي لم يتم كشفها، والتي تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة وبراءة الاختراع.

س5: ما هو الابتكار الذي ركزت عليه المؤسسة؟ أين يكمن نجاحه؟

الابتكار الذي تم التركيز عليه هو ابتكار المنتج (الخدمة)، أول معيار يقاس به نجاح المؤسسة هو البقاء والاستمرار. ✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن نحلة ركزت على ابتكار في الخدمة، أي أنها قدمت خدمة مبتكرة لم تطرح قبلا في السوق والذي جاء نتيجة لمشكلة في السوق، وفي المؤسسة الناشئة عبارة النجاح تحمل نفس معنى البقاء، نظرا لأن 90 % منها تعرف الفشل، وعدم الاستمرار، ويمكن التعبير عنه بأن المؤسسة تحوز على حصة سوقية معتبرة، بالإضافة إلى المنحنى التصاعدي للمبيعات والأهم من ذلك الميزة التنافسية.

س6: هل تملك المؤسسة إمكانيات تسمح لها بالبحث والتطوير؟

تملك نحلة إمكانيات محدودة جدا.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن مشكل التمويل تعاني منه معظم المؤسسات الناشئة، ومؤسسة نحلة لا يمكنها القيام بصرف أموال كبيرة على R&D ، وهذا ما لاحظناه سابق فهي تقوم بإجراء تحسينات على التطبيق خاصتها في حدود ميزانيتها.

س7: ما هي سيورة الابتكار في Nahla Delivery ؟

كانت سيورة الابتكار باتباع الخطوات المذكورة التالية:

1. **مرحلة توليد الأفكار:** وتمت فيها استخراج الأفكار الإبداعية وهذا عن طريق اللجوء إلى مجموعة من المصادر منها الداخلية، حيث قام أعضاء الفريق بتبني بعض الأساليب لاستخراج الأفكار الإبداعية مثل العصف الذهني، ودراسة إيجابيات وسلبيات الأفكار المقترحة، ومنها الخارجية الحالة كاللجوء إلى آراء الزبائن وهذا من خلال الاحتكاك المباشر بهم، وإعداد استمارة تجمع آراءهم فيها، ما جعل منا على دراية بآراء الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى الاستعانة بتجارب خارجية مشابهة في بلدان أخرى كالسعودية أو أمريكا مثلا.

2. **غربلة وتمحيص الأفكار التي تم الحصول عليها:** وفي هذه المرحلة يتم دراسة الأفكار، وفرزها لاستبعاد الأفكار غير المفيدة أو التي يصعب تطبيقها.

3. **تحليل الأفكار:** يتم دراسة الأفكار التي تم اختيارها من جميع النواحي، وكيفية تطبيقها ومدى تلاؤم الخدمة الجديدة مع مشكلة السوق، وكيفية تسعيرها والترويج لها.

4. **القيام بالتجارب على المنصة الالكترونية:** وهنا يتم تجسيد فكرة الخدمة الجديدة في أرض الواقع، حيث يتم إجراء اختبارات على تطبيق Nahla Delivery من خلال المركز التجاري، بالإضافة إلى أخذ آرائهم حول

نوعية الخدمة، لمعرفة ردود أفعالهم والانتقادات الممكنة لدراساتها، وتحميل جميع منتجات وتسعيها VIVA MALL في تطبيق Nahla Delivery.

5. الاختبار الحقيقي: حيث يتم هنا تجريب الخدمة الجديدة المقدمة على نطاق محدود، لمعرفة رد فعل السوق ومدى إقبال الزبائن على الخدمة الجديدة، ومن خلالها تتم التعديلات اللازمة أن لزم الأمر.

6. طرح المنتج في السوق: وتسمى مرحلة تجريب الابتكار، حيث يتم طرح الخدمة فعليا وعلى نطاق واسع والتسويق لها على المستوى المحلي (عناية).

7. مرحلة متابعة وتقييم الخدمة في السوق: للتأكد من مدى الإقبال على الخدمة من طرف الزبائن، ومعرفة آراءهم ومقترحاتهم.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن الخطوات المتبعة لسيرورة الابتكار مدروسة حسب الخطوات العلمية، اتبعت نحلة بذلك منهج علمي في تطبيق الابتكار، ويبقى عامل المتغيرات الذي لا يمكن التحكم فيه، ويتم اثبات الافتراضات عند طرح المنتج في السوق.

س8: الابتكار الذي عرف نجاح كيف يمكن المحافظة عليه وكيف يمكن مواجهة أخطار التقليد، بعيدا عن الحماية القانونية الموجودة لبعض الابتكارات التكنولوجية كيف يمكن للمقاول حماية ابتكاره من التقليد؟ أهم شيء في المحافظة على الابتكار الناجح هو الإسراع بإطلاقه وتجريبه في السوق في أقرب وقت، وأخذ أكبر حصة سوقية قبل ظهور منافسين.

أما الطرق الموجودة هي الطرق القانونية المعمول بها، على مستوى الهيئات القانونية على غرار inapi* ✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن فكرة المحافظة على الابتكار عند نحلة هي سرعة خروجه للسوق، وهذا لتكون السباق إلى السوق وذلك حسب نظرة نجم عبود نجم بهذه الطريقة تحقق المؤسسة المبتكرة التفوق التنافسي المطلوب وتبقى رائدة في مجال نشاطها، هذا من جانب المنافسة، أما من الناحية القانونية فمؤسسة نحلة بصدد تسجيل براءة ابتكارها على مستوى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، أما على المستوى الدولي فهي لم تقم بذلك لدى المكتب الدولي للمنظمة العالمية للملكية الفكرية بجنيف، في إطار معاهدة التعاون بشأن براءات الاختراع (PCT).

س9: ما هي الصفات الجيدة لصاحب المشروع؟ بمعنى مجموع الكفاءات التي يجب ان تتوفر فيه.

حامل المشروع (المقاول) أو رائد الأعمال يجب أن يتصف بعدت صفات ومهارات أهمها:

- باحث عن حلول للمشاكل.

- أن يتحلى بالصبر على خوض المشاكل.

* INAPI : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle

- لديه القدرة على التفكير والتحليل.
- يجب خوض التجارب والمغامرات.
- لديه قدرات اجتماعية للتواصل مع الناس.
- ✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن صفات الرئيسية للمقاول موجودة في نحلة، ولكن هناك صفات أخرى لم يتم ذكرها والتي يجب أن يتصف بها رائد الأعمال ولكن يمكن أن نذكر أهمها:
- أن يكون متقن للمجال الذي يعمل فيه بشكل جيدة أي تكون له ثقافة مقاولاتية.
- الشجاعة والمخاطرة من أجل النجاح، وهذا سبق وتحثنا عنه وقلنا لديه الرغبة الجارحة لإنشاء مؤسسة ناشئة.

س10: ما هو الدور الاجتماعي الاقتصادي الذي قدمته Nahla؟

- تمثل الدور الاجتماعي في تسهيل عملية اقتناء الحاجيات اليومية للعديد من الأشخاص غير قادرين على التسوق، وهناك أدوار أخرى سنعمل عليها ونقوم بطرحها في التطبيق.
- أما بالنسبة للدور الاقتصادي لم تعطى لنا إجابة.
- ✓ نلاحظ من خلال الإجابة يبدو أن نحلة لها أدوار اجتماعية أخرى مثل:
- توفر المؤسسة شروط عمل (أمن، نظافة..) تتطابق مع المبادئ الإنسانية.
 - خلق فرص عمل جديدة.
 - المساهمة في الحد من انتشار فيروس كورونا (حيث كانت انطلاقتنا متزامنة مع إجراءات الغلق).
 - وبخصوص الدور الاقتصادي لـ Nahla والذي لم يتم ذكره هو:
 - تحقيق أكبر ربح ممكن.
 - المكافآت المالية التي يتحصل عليها العمال (أجور) نظير مشاركتهم في نشاطات المؤسسة.

7. محور دور الابتكار في المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

- س1: ما هو رقم أعمال المحقق لسنة 2021؟ والمتوقع تحقيقه في السداسي الأول لسنة 2022؟
- كان رقم الأعمال كما يلي:

جدول رقم 09: رقم أعمال Nahla Delivery لسنة 2021

رقم الأعمال سنة 2021 (دج)			
الثلاثي 1	الثلاثي 2	الثلاثي 3	الثلاثي 4
252.000	350.000	290.000	200.000
1.152.000			

جدول رقم 10: رقم أعمال Nahla Delivery لسنة 2022

رقم الأعمال سنة 2022 (دج)	
الثلاثي 1	الثلاثي 2 (متوقع)
310.000	470.000
780.000	

س2: ما هي الأرباح المحققة في سنة 2021؟ و المتوقع تحقيقها في سنة 2022؟

كانت الأرباح المحققة سنة 2021: 350.000,00 دج

الأرباح المتوقعة لسنة 2022 هي: 500.000,00 دج

✓ يلاحظ من خلال الإجابة عن الأسئلة 3، 4، و 5 وبما أن المؤسسة لم تقم بإجراء دراسة الجدوى الاقتصادية، فمدى نجاح أو فشل المشروع مرتبط بمجموعة من المتغيرات الأساسية، والتي يتم دمجها وحصرها في هذه الدراسة، سواء كمرحلة مبدئية والتي يكون المشروع كله في شكل صورة حقيقية، ذو رؤية استراتيجية من مختلف الزوايا (مالية، فنية...)، قبل انطلاقه أو كمرحلة تفصيلية في حال إمكانية تطبيقه على أرض الواقع. وبالنظر إلى مؤسسة نحلة، فقد قامت بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى، بدءًا باستخدام السيارات الخاصة لفريق العمل، في عملية التوزيع دون اللجوء إلى شراء سيارات جديدة، وهذه ميزة العديد من المؤسسات الناشئة، التي تستخدم مواردها الخاصة لخفض التكاليف، وهو ما ساهم في تحقيق أرباح خاصة سنة 2021 والتي تمثل نسبة 35% من كلفة المشروع، وهو مؤشر إيجابي كون المؤسسة تطمح إلى تحقيق أرباح تفوق 50% (500 ألف دج) من كلفة المشروع سنة 2022، وهذا ملاحظ من خلال مقارنة رقم الأعمال بين سنتي 2021 و2022 حيث لاحظنا زيادة تقدر بـ 30%، وهو رقم جيد إذا ما واصلت المؤسسة زيادة مبيعاتها بنفس الوتيرة. وعليه فإن استرجاع تكلفة المشروع ستكون سنة 2023، أي بعد 3 سنوات من بداية المشروع وهي مدة قصيرة.

س3: ما هي مشاركتكم في المعارض والمتلقيات والندوات؟ ما مدى تأثيرها على مؤسستكم؟ خاصة من ناحية الافكار المبتكرة؟

كلما نتاح لنا الفرصة نشارك في ملتقى أو معرض وطني، ونحن نحضر للمشاركة في المعرض الوطني للمقاولاتية، التكوين والتوظيف ACF2022 المقام بمدينة عنابة أيام 19-20-21 ماي 2022.

وبعد المشاركة في المعرض كانت رأي: تحافت عدد كبير على الجناح المخصص لمؤسستنا، بغرض التعرف عليها ولقيت دعم ورضا كبير خاصة من جانب النساء العاملات، والملاحظ بعدها زيادة تحميل التطبيق.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن مؤسسة استفادة كثيرا من الملتقى الذي شاركت فيه، وخير دليل أنه أعطى رواج وشهرة لها، والأرقام تدل على ذلك، بالإضافة إلى دور مثل هذه التظاهرات في التطوير والتحسين، خاصة وأنه

يستقطب بالدرجة الأولى أصحاب الاختصاص، والأكاديميين في المجال المؤسسي، ومنه يمكن أن نستنتج أن خدمة نحلة في حاجة كبيرة لاستثمار في الاشهار والترويج، فالكثير من سكان مدينة عنابة يجهل خدمة NAHLA DELIVERY.

س4: هل تتماشى النتائج المحققة واستراتيجية المؤسسة؟

نعم.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن النتائج المحققة تتماشى مع أهداف المؤسسة.

س5: ما هي الميزة التنافسية التي اكتسبتها مؤسستكم؟

الخدمة المقدمة تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن الميزة التنافسية من خلال تحليلنا لمؤسسة نحلة تمثلت في:

- ميزة تنافسية تكنولوجية: تمثلت في الخدمة المبتكرة.
- ميزة تنافسية علائقية: تعني أن لديها شريكاً (viva mall) في النجاح وتمكنت من التحالف معه.
- ميزة تنافسية مالية: تمثلت في تزايد الأرباح ورقم الأعمال.
- ميزة تنافسية تسويقية: الترويج لخدماتها من خلال زبائن المركز التجاري viva mall.

س6: كيف كان رأي زبائنكم حول الخدمة المقدمة؟

رأي زبائننا كان من خلال الاستبيان الذي شمل 40 شخص عشوائياً، والموضح حسب الجدول التالي:

غير راض بشدة	غير راض	محايد	راض	راض بشدة	عدد الأفراد
4	2	4	10	20	

رأي أشخاص خلال المعرض الوطني للمقاولائية، التكوين والتوظيف ACF2022 حيث أخذنا استبيان لـ 30

مرأة عشوائياً لسنّ من زبائن المؤسسة، وهي موضحة حسب الجدول التالي:

غير راض بشدة	غير راض	محايد	راض	راض بشدة	عدد الأفراد
12	0	4	2	12	

✓ نلاحظ من خلال الإجابة:

بالنسبة لزبائن المؤسسة فإن:

- نسبة 50% راضية بشدة عن الخدمة المقدمة، في حين نسبة 25% راضية.

- ونسبة 25% ما بين محايدة وغير راضية بشدة.

وهذا يعني أن الخدمة المقدمة من طرف نحلة لها قبول كبير من طرف الزبائن، وعليها أن تعمل أكثر لزيادة إقناع

النسبة الباقية.

بالنسبة لفئة المجتمع فإن:

- نسبة 40% راضية بشدة عن الخدمة.
- نسبة 6% راضية عن الخدمة.
- نسبة 14% محايدة عن الخدمة.
- نسبة 40% غير راضية بشدة عن الخدمة.

وهذا يعني أن خدمة Nahla Delivery تلقى قبول كبير لدى الافراد، وهو مؤشر إيجابي، على نحلة الاستثمار فيه، وهو ما لاحظناه من خلال زيادة تحميل التطبيق بعد المعرض، لهذا على المؤسسة وضع خطة تسويقية جديدة تشمل التركيز على الترويج.

س7: ما هي الاستراتيجية التسويقية المتبعة لمواجهة المنافسة؟

من خلال تجزئة السوق واستهدافه وتحديد موقعه، قمنا بتحديد أي العملاء الذين سنتعامل معهم وكيف، وكذا دراسة إجمالي السوق وبعد ذلك تم تقسيمه إلى قطاعات واخترنا منها الواعدة، وركزنا على خدمة العملاء. ✓ نلاحظ من خلال الإجابة: أن نحلة حددت السوق السلع ذات الاستهلاك الواسع، والذي به عدد كبير من العملاء، ومن خلال هذا الاستهداف وضعت خطة لتنمية المزيج التسويقي، الذي يساعد على تحقيق أهداف Nahla من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف، بالاعتماد على عناصر المزيج التسويقي كالمنتج في حد ذاته والترويج، في حين أن الخطة التسويقية بقت ناقصة جدا فمن خلال الإجابات السابقة تبدو المؤسسة في حاجة إلى خطة تسويقية جديدة تراعي فيها جميع عناصر المزيج التسويقي، والتركيز أكثر على الدعاية والإشهار.

س8: ما هو دوركم في تزويد الجامعات والبحوث العلمية بالتجربة الميدانية خاصتكم؟

من جهتنا نتلقى العديد من الطلبة الجامعيين، لتزويدهم بالمعلومات التي تصب في أهداف دراستهم، ونقوم بتقديم المعلومات المطلوبة منا في حدود المعقول.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة: أن أبواب المؤسسة مفتوحة لمختلف الطلبة، على غرارنا نحن فقد لقينا كل الدعم والترحيب من فريق المؤسسة، ولهم جزيل الشكر على ذلك، ومن خلال التساؤلات التي تطرح من الطلبة فمن الممكن أن تستفيد منها المؤسسة، وكافتراح تسويقي اقترحناه على المؤسسة فيما يخص الدفع، كأن تطرح نحلة صيغة الاشتراك الشهري للزبائن الأوفياء مع استفادتهم من مزايا سعرية أو مزايا أخرى.

8. محور المعوقات

س1: ما هي المعوقات (العقبات) التي واجهتكم؟

واجهنا بعض العقبات تمثلت في:

- مشاكل التمويل خاصة في بداية المشروع.
- نقص الخبرة في المجال.

✓ نلاحظ من خلال الإجابة أن نحلة لها مشكل كبير في الحصول على التمويل، وعليها أن تستخدم جميع الطرق للحصول على الدعم المالي ويمكن حتى تعقد شراكات، كذلك معوقات أخرى عدا التي ذكرت ونذكر منها:

- ضعف البنية التحتية للبلاد وأبرزها الانقطاعات وضعف تدفق شبكة الانترنت والتي تخسر جرائها المؤسسة العديد من الزبائن.
- جهل الكثير من الزبائن كيفية استخدام التكنولوجيا.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل تقديم دراسة دور الابتكار في نجاح المؤسسة الناشئة Nahla Delivery ، بولاية عنابة والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال المقابلة التي أجريت مع صاحب هاته المؤسسة، وقد تم صياغة 49 سؤالاً مقسمة على ثمانية محاور أساسية بما يخدم الموضوع ، حيث تم تحليل أسئلة هذه المقابلة وفق ما يجيب عن ما هو دور الابتكار في نجاح المؤسسة الناشئة نحلة، وتبين أن الابتكار هو البعد الأكثر أهمية الذي يميز المؤسسة الناشئة الناجحة، ووفقاً لما تم مقابلته كجزء من هذه الدراسة، حيث تبين دوره من خلال مجموعة من النتائج المتوصل إليها والموضحة كمايلي:

- زيادة رقم أعمال نحلة بنسبة 30 %.

- زيادة الأرباح بنسبة 43 %.

- زيادة عدد الزبائن بنسبة 15 % .

ضف إلى ذلك تحسين الخدمة المقدمة بما يخدم الميزة التنافسية للمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر المؤسسات الناشئة من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول الكبرى، حيث أصبح الاهتمام بها أمراً ضرورياً لما لها من أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاد الوطني، إذ أنها تساهم من الناحية الاقتصادية في تحقيق التنمية بينما من الناحية الاجتماعية تؤدي إلى التقليل من حدة البطالة، وبالرغم من الإيجابيات التي تتمتع بها المؤسسات الناشئة إلا أنها معرضة أيضاً لمشاكل وعوائق كثيرة على مختلف المستويات لذلك فهي تحتاج بشكل دائم إلى المتابعة والرعاية في مختلف مراحل إنشائها، إلى جانب ذلك مشكلة البقاء والاستمرار والذي أصبح الشبح والحاجز الذي يعيق تطورها ونموها، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن ابتكارات جديدة، والذي يلعب دوراً أساسياً في نجاحها واستدامتها، والدليل على ذلك المؤسسة الناشئة Nahla Delivery، والتي اعتمدت على عنصر الابتكار كأحد أساسيات النجاح وكان لها ذلك.

1. مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: تتوفر Nahla Delivery على مقومات المؤسسة الناشئة

مؤسسة Nahla Delivery تتوفر على جميع مقومات المؤسسة الناشئة والمتمثلة في:

- ✓ الابتكار: يعتبر أحد أهم مقومات مؤسسة Nahla Delivery، فاستمرارها في النمو وتوسيع أسواقها والصمود أمام المنافسة لا يمكن أن يكون إلا عن طريق الإبداع والتجديد والأصالة، في إيجاد منتجات جديدة مختلفة عن ما يقدمه المنافسون، وتم عملية الابتكار بالمؤسسات الناشئة بثلاثة مراحل أساسية؛ وهي: توليد الأفكار، تحويل الفكرة إلى مشروع، وأخيراً تنويع المشروع واقعياً.
 - ✓ الاستباقية: والذي يتجسد كون سباقاً إلى الفكرة المبتكرة مقارنة بمنافسيها، كما ينبغي عليها أن تكون الأولى في تجسيد الفكرة المبتكرة في شكل منتج، لتصل بعد ذلك لأن تكون الأولى في تسويق منتجها المبتكر.
 - ✓ المخاطرة: من خلال استثمار مؤسسة Nahla Delivery، في مشروع جديد بالنسبة لقطاع الخدمات، وهو ما يحمل الكثير من مخاطر الفشل خاصة في بيئة أعمال صعبة كالجزائر.
- وهو ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: مستوى الابتكار في Nahla Delivery مرتفع

تؤكد النتائج المتوصل إليها أن مستوى الابتكار في مؤسسة Nahla Delivery مرتفع، كون هذه الأخير جاء نتيجة ابتكار تكنولوجي، وكل المؤشرات تشير إلى ذلك، حيث حقق قيمة مضافة مكن هاته المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية بين المنافسين، وأن خيار نحلة الابتكار كاستراتيجية تنافسية من أجل البقاء والاستمرارية، بالإضافة إلى نسبة البحث والتطوير مقارنة برقم الأعمال المقدرة بـ 25% وهي نسبة مرتفعة. وهو ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: للابتكار دور في نجاح المؤسسة الناشئة

تؤكد النتائج المتوصل إليها أن الابتكار له دور أساسي في نجاح مؤسسة Nahla Delivery، وذلك من خلال:

- زيادة رقم أعمال نحلة بنسبة 30 %.
- زيادة الأرباح بنسبة 43 %.
- تحسين الخدمة المقدمة، حيث قدمت المؤسسة الناشئة خدمة جديدة، تمثلت في التسوق عبر الجوال دون عناء التنقل، أي أن جودة هاته الخدمة جاءت استجابة لحاجة الكثير من الزبائن، الذين يفضلون استخدام الوسائل التكنولوجية لربح الوقت والجهد، بالإضافة إلى ذلك فمؤسسة نحلة تريد اطلاق خدمات جديدة (خدمة الدفع الالكتروني).
- زيادة عدد الزبائن بنسبة 15 %.

وأمام مؤسسة Nahla Delivery والتي لا تزال فتيمة مقارنة مع مؤسسات ناشئة أخرى، إلا أن المؤشرات (الميزة التنافسية) تشير إلى أنها تسير في الطريق الصحيح، ويلزمها بعض التعديلات والتحسينات للوصول إلى أقصى معدلات نموها، فبالنظر إلى عدد سكان ولاية عنابة المقدر بـ 658.904 نسمة و 206.570 عدد سكان المدينة وإذا قمنا بقسمة العددين على 5 أي متوسط عدد أفراد العائلة سنتحصل على التوالي : 131.780 عائلة موجودة على مستوى الولاية و 41.314 عائلة الموجودة على مستوى مدينة عنابة. وإذا نستنتج أن المؤسسة تغطي نسبة 2% على مستوى الولاية ككل، ونسبة 7% على مستوى المدينة، وهو رقم ضئيل مما يدل على أنها مازالت في مراحلها الأولى للنمو والتطور، ولم تصل بعد إلى مرحلة الصعود المتسارع إذا ما أحسنت استدراك النقائص وتجاوز العقبات التي توجهها، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

2. نتائج الدراسة

1.2 نتائج متعلقة بمحور المؤسسة الناشئة

✓ المؤسسات الناشئة هي مشروع تجاري جديد، يهدف الى تطوير نموذج عمل قابل للتطبيق، لتلبية حاجة السوق أو مشكلة معينة لدى العملاء، حيث جاء نموذج العمل الخاص بنحلة مفصلاً وعرض المخطط كاملاً للمشروع، وهو ما تحتاجه المشاريع الناشئة الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية، والملاحظ في هذا النموذج بحث المؤسسة عن نموذج عمل ربحي، من خلال مصادر الإيرادات التي تتحصل عليها من جهتين الأولى من الزبائن والجهة الثانية من المركز التجاري.

✓ المؤسسات الناشئة لها مقوماتها عن المؤسسات الأخرى، وتمثلت في الابتكار، الاستباقية والمخاطرة.

2.2 نتائج متعلقة بمحور العملاء

✓ مساهمة المؤسسة الناشئة في الابتكارات الجديدة، وتطلعها إلى استراتيجية تنافسية حديثة، سددت بذلك حاجة من الحاجات غير المشبعة في السوق، حيث أن نحلة حددت السوق السلع ذات الاستهلاك الواسع

والذي به عدد كبير من العملاء، ومن خلال هذا الاستهداف وضعت خطة لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف Nahla ، من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف، بالاعتماد على عناصر المزيج التسويقي كالمنتج في حد ذاته والترويج، لكن ما ينقص مؤسسة نحلة في الوقت الحالي خطة تسويقية جديدة تراعي فيها جميع عناصر المزيج التسويقي، والتركيز أكثر على الدعاية والإشهار، لزيادة عدد العملاء وتحقيق حصة سوقية كبيرة.

3.2 نتائج متعلقة بمحور المورد

- ✓ مساهمة المؤسسات الناشئة في التكامل مع فئة الموردين، حيث أن نحلة تستفيد من الحصة السوقية للمركز التجاري والتي من خلالها تزيد رقم أعمالها، في حين يستفيد المركز التجاري من نحلة وذلك بالوصول إلى شريحة أخرى من العملاء لم يكن ليصل إليها، مما يرفع من نسبة المبيعات لكليهما.
- ✓ مساهمة المؤسسات الناشئة في زيادة المنافسة بين الموردين، مما يخفف من حدة ضغطهم، ويعطي لها خيارات أكثر للتوسع والنمو.

4.2 نتائج متعلقة بمحور المنافسة

- ✓ التأثير الإيجابي للمنافسة على المؤسسة الناشئة، وذلك بالبحث عن أفكار وابتكارات جديدة، أي أنه كلما كانت درجة المنافسة قوية كلما زاد الجهد المبذول والامكانيات المادية والبشرية، ولوحظ في مؤسسة نحلة التي تسعى لإطلاق خدمات جديدة تدعم بها الخدمات الأولى.
- ✓ إن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة الناشئة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل، وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دورا مهم في حل هذه المشكلة، من خلال البحث عن الفرص، وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي.
- وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، توصلنا إلى بعض النتائج فيما يتعلق بواقع المنافسة لديها، من خلال عدم تقديرها لحجم السوق، حصر عدد السوق مما قد يشكل تهديدا عليها.

5.2 نتائج متعلقة بمحور الموارد المالية

- ✓ المؤسسات الناشئة في حاجة إلى تمويل خاص في بداية المشروع، ويعتبر تمويل بالنسبة للمؤسسات الناشئة Nahla Delivery من أهم المشاكل التي تؤثر على نجاحها واستمراريتها، لذا كان من الضروري عدم الاكتفاء بمصادر التمويل التقليدية كالبنوك، وابتكار وسائل تمويلية مستحدثة تختلف عن الأنماط التمويلية الكلاسيكية.

- ✓ مساهمة الابتكار من تسيير رؤوس الأموال البسيطة في مشروع ذو مداخيل كبيرة، إذا ما قارنا تكلفة مشروع

نحلة والأرباح المحققة، والتي قدرت بـ 35% من تكلفة المشروع سنة 2021.

6.2 نتائج متعلقة بمحور الابتكار

- ✓ الابتكار في المنتج يعطي للمؤسسة الناشئة ميزة تنافسية قوية، أي وجود علاقة بين الابتكار والميزة التنافسية من خلال تحليلنا لمؤسسة نحلة تمثلت في:
 - ميزة تنافسية تكنولوجية: تمثلت في الخدمة المبتكرة.
 - ميزة تنافسية علائقية: تعني أن لديها شريكاً (viva mall) في النجاح وتمكنت من التحالف معه.
 - ميزة تنافسية مالية: تمثلت في تزايد الأرباح ورقم الأعمال.
 - ميزة تنافسية تسويقية: الترويج لخدماتها من خلال زبائن المركز التجاري viva mall.
- ✓ الابتكار يدفع بالمؤسسة الناشئة إلى صرف الأموال من أجل البحث والتطوير، حيث بلغت في مؤسسة Nahla Delivery نسبة 25% سنة 2021، في حين أن النسبة لا تكاد تتعدى نسبة 2%، في الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7.2 نتائج متعلقة بمحور دور الابتكار في المؤسسة الناشئة

- ✓ الابتكار هو أحد أسس نجاح للمؤسسات الناشئة، ومثال ذلك نجاح الذي حققته المؤسسة الناشئة Nahla Delivery والمتمثل في:
 - زيادة رقم الأعمال، في السداسي الأول من سنة 2021 من 602.000 دج إلى 780.000 دج، في السداسي الأول لسنة 2022.
 - زيادة الأرباح المحققة من 350.000 دج إلى 500.000 دج سنة 2022
 - ارتفاع عدد العملاء بنسبة 15%، ومعناه زيادة الحصة السوقية.
 - تحسين الخدمة المقدمة لاستجابة لرغبات العملاء، من خلال تحقيق نحلة نسبة 50% راضية بشدة عن الخدمة المقدمة، في حين نسبة 25% راضية من زبائنها.
- ✓ يضمن الابتكار ميزة تنافسية للمؤسسة الناشئة، فمن خلال تحليلنا لمؤسسة نحلة تمثلت في:
 - ميزة تنافسية تكنولوجية: تمثلت في الخدمة المبتكرة.
 - ميزة تنافسية علائقية: تعني أن لديها شريكاً (viva mall) في النجاح وتمكنت من التحالف معه.
 - ميزة تنافسية مالية: تمثلت في تزايد الأرباح ورقم الأعمال.
 - ميزة تنافسية تسويقية: الترويج لخدماتها من خلال زبائن المركز التجاري viva mall.

8.2 نتائج متعلقة بمحور المعوقات

- ✓ مساهمة الابتكار على تجاوز بعض العقبات التي تواجه المؤسسة الناشئة، وهو ما لاحظناه في المؤسسة محل الدراسة حين تجاوزت المشكل التمويل في بدايته، ولكن هذا يعود إلى عدة عوامل أخرى ساعدت مؤسسة نحلة ولعل أبرزها وقت إطلاق الخدمة، والذي يعتبر مهم جداً.

3. الاقتراحات

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم المقترحات التالية:

- تقديم التمويل للمؤسسات الناشئة في مرحلة ما قبل الانشاء ومرحلة الانشاء، كإضافة مهام أخرى لصناديق وكالات تدعم الشباب كالوكالة الوطنية لدعم الشباب، والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار..
- دعم انشاء حاضنات الاعمال والمسرعات على المستوى الوطني كمنظمة مرافقة متكاملة تستطيع بفضل إمكانياتها ومواردها وخبرات فريقها المكون أن ترافق المقاول في تحقيق وإنجاح مسار فكرته الإبداعية إلى شركة ناشئة.
- العمل على ترسيخ ثقافة الاستثمار لدى الشباب الجامعي والتركيز على ترقية التعليم والتكوين في مجال المقاوالاتية على جميع المستويات والتخصصات من أجل تعزيز الثقافة المقاوالاتية وروح المخاطرة وتشجيع الأفكار الإبداعية.
- الإسراع في تجسيد وخلق بنية تحتية تستوعب متطلبات وتطور الشركات الناشئة على غرار ترقية الاقتصاد الرقمي والتسويق الرقمي.
- ضرورة مشاركة المؤسسات الناشئة كمثال NAHLA DELIVERY في المعارض والملتقيات الجامعية وذلك لإعطاء صورة لنجاح المؤسسة الناشئة في الجزائر باعتبارها سوق مفتوحة للمشاريع المبتكرة خاصة.

4. أفاق الدراسة

- القيام بدراسة دور الابتكار في نجاح من المؤسسات الناشئة في الجزائر واستخلاص المعوقات التي تعانيتها.
- دراسة دور حاضنات الأعمال في دعم ومساندة المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- القيام بالبحث في مجال مخططات أو نماذج الأعمال خاصة بالمؤسسة الناشئة.
- القيام بدراسة في الفروق الرئيسية بين المؤسسة الناشئة وباقي أنواع المؤسسات (الصغيرة، المتوسطة..) خاصة من الناحية القانونية والاقتصادية واستخلاص تعديلات تساهم في تحسين أداء هاته الأخيرة.

قائمة المراجع

1. مراجع باللغة العربية

1.1 الكتب

- أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار جدار للكتاب العالمي، الأردن 2009.
- أحمد مروة، برهم نسيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة 2008.
- أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال ط 1، مطبعة الصفدي، عمان/الأردن 1992.
- أوكيل مُجد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994.
- أوكيل مُجد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
- أيمن الشعباني، أثر اكتشاف الفكرة الجديدة المبتكرة في تطوير المنتج، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010/2009.
- برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة/ مصر 2008.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/الأردن 2011.
- بيتر دراكر، التجديد والمقاولة، ترجمة عبد الفتاح حسن، مركب الكتب الاردني، الأردن، 1985.
- جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، دار مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2007.
- حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسة، دار النهضة العربية، لبنان 2005.
- حسين حرير، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن 2003.
- خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان/الأردن 2011.
- خير الله جمال، الإبداع الإداري، ط 1، دار أسامة، عمان/الأردن 2008.
- دليل أوصلو الاصدار الرابع 2018 /ترجمة المركز العربي للترجمة والنشر والتأليف دمشق/سوريا 2020.
- دون إياكوبوتشي، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض/المملكة العربية السعودية 2002.
- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار ط 1، دار الرضا للنشر، دمشق/ سوريا (2000).
- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجامعة الافتراضية السورية، 2020
- السعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية/ الجزائر 1992.

- ✚✚✚ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع- نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات، مصر 2009.
- ✚✚✚ سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، سيد قنديل علاء مُجَّد، القيادة الإدارية وادارة الابتكار، دار الفكر: الطبعة الأولى، عمان/ الأردن 2010.
- ✚✚✚ ط 1 2010.
- ✚✚✚ عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مطبعة الإشعاع الفنية/ مصر، ط 1، 2001.
- ✚✚✚ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة 2003.
- ✚✚✚ مأمون نديم عكوش وآخرون، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل عصري ومتكامل، دار وائل للنشر الأردن، 2004.
- ✚✚✚ مُجَّد عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط 1، مكتبة المحتسب عمان، الأردن 1999.
- ✚✚✚ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر، عمان/الأردن 2004.
- ✚✚✚ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي الإصدار 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن 2017.
- ✚✚✚ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث) ط 1، دار وائل للنشر عمان/ الأردن 2003.
- ✚✚✚ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان/ الأردن 2007 .
- ✚✚✚ نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2012.
- ✚✚✚ نعيم حافظ، أبو جمعة، أساسيات وإدارة التسويق، ط 1، دار القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة 1999.
- ✚✚✚ نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض 2004.
- 2.1 المذكرات**
- ✚✚✚ أحلام قرال، المقابلة كأداة لإنشاء المؤسسات الابتكارية في القطاع البترولي _دراسة حالة مجموعة من المقاولين الناشطين في القطاع البترولي بحاسي مسعود_ أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور

- الثالث في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية فرع العلوم التجارية، تخصص التسويق الاستراتيجي والابتكار، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2017/ 2018.
- ✚ بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغرييج -مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012/2013.
- ✚ بوضوار لميس، بولبعير عائدة، واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي، ميله، 2020/2021.
- ✚ بوغجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2007/2008.
- التجارية، تخصص: إدارة تسويقية، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة 2020.
- ✚ ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر /بسكرة 2017/2018.
- ✚ عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان 2010-2011.
- ✚ عابدي محمد السعيد، الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة 2015/2016.
- ✚ عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- ✚ العزاوي سالم محمد رديعان، "مسؤولية المنتج القوانين المدنية والاتفاقات الدولية «أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية القانون، جامعة بغداد 1991.
- ✚ غنية فيلاي، أساليب تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة German بقسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة 2007/2008.

- كوثر فضل يوسف موسى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2016 .
- مُجد سبتي، فعالية رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الناشئة دراسة حالة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري. قسنطينة 2009/2008.
- مسلم مُجد، مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية البويرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص إدارة تسويقية، جامعة البويرة 2020.
- ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، مذكرة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة 2006/2005.
- وليد شرارة، محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير - تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان 2019/2018.
- ياسين جودي، استراتيجية طرح منتج جديد في قطاع الخدمات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس منتج G3 من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق جامعة ورقلة 2014/2013.
- ### 3.1 المجالات والمنتقيات
- أحلام سوداني، دروس في ادارة الابداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالملة، 2017-2018.
- أحمد حسين المشهراوي، وسام أكرم الرملاوي، أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الاجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، يونيو، 2015.
- أري مُجد علي، أثر الابتكار التسويقي في أبعاد السلوك الشرائي للمستهلك بالاعتماد على العوامل الداخلية، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز/العراق، المجلد 06 العدد 02، 2017.

- ✚ أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الابداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى/ العراق، المؤتمر العلمي الثالث، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 27-29-أفريل 2009.
- ✚ أميرة منصور، "المقابلة" رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، مجلة الأثر العدد 27، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر-2-2016
- ✚ باية وقتوني، دور مسرعات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة -دراسة حالة الجزائر-، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر، جامعة البويرة 2021.
- ✚ بن عنتر عبد الرحمان، مقالة بعنوان "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24 العدد 1، 2008، ص152.
- ✚ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية الملتقى الدولي: منتجات وتطبيقات الابتكار المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس /سطيف، 6/5 ماي 2014.
- ✚ بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة -Startups دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، جامعة بشار 2017.
- ✚ بودلال علي، مقالة بعنوان "مفهوم الابتكار التكنولوجي وإشكالية التحكم في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية الوطنية"، مجلة العلوم الاقتصادية، سيدي بلعباس 2005.
- ✚ الجريدة الرسمية لسنة 2020 العدد 55، المرسوم التنفيذي 20-254، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020.
- ✚ درويش ماهر صبري، عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة-العدد 38 بغداد 2014.
- ✚ رضاني مروى، بوقرة كريمة، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر (نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا)، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07 العدد (03) 2020.
- ✚ زايد عبد السلام، واقع الابداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفية الثالثة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، قالمة.
- ✚ زكية معزوز، زهوة خلوط، دور تحليل البيئة التسويقية في تطوير أداء المؤسسات الناشئة، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر، جامعة البويرة 2021.
- ✚ سوداني أحلام، زغيب شهرزاد، الابتكار التكنولوجي وإشكالية تقييمه في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الموريتانية للقانون والاقتصاد العدد 25 جامعة نواكشوط العصرية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية 2018.

- ✚ شريفة بوالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية 04(02)، جامعة 20 أوت 1955 (2018).
- ✚ عبد الحميد بشير وزيدى حكيم، التعليم المقاولاتي كأحد الآليات لخلق مؤسسات ناشئة : دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 06 جامعة تبسة، 2020.
- ✚ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة 2003.
- ✚ مزيان أمينة، عماروش خديجة إمان، الشركات الناشئة في الجزائر: بين واقعها ومتطلبات نجاحها، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر)، جامعة البويرة 2021.
- ✚ مسلم مُجد، أوكيل رابع، ابتكار المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل، مجلة المعارف /المجلد 15 (العدد2) جامعة أكلي محند أولحاج /البويرة 2020.
- ✚ ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس- مجلة العلوم الإنسانية العدد 28/27 جامعة بسكرة 2012.
- ✚ المومن عبد الكريم، كرمية توفيق، عاشور حيدوشي، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر ،جامعة البويرة 2021.

3. مراجع باللغة الأجنبية

- ✚ Agusti Segarra-Blasco, Josep-Maria Aranzo-Carod, Sources of innovation and industry-university interaction: Evidence form Spanish firms, Research Policy 37, Science Direct, 2008.
- ✚ - Roman François: L'appréciation Des Performances D'innovation De L'entreprise, Dans Ait-El Hadj Smail, Olivier Brette, Innovation, Management Des Processus Et Création De Valeur, l'Harmattan: Paris, France (2006) .
- ✚ Aidin Salamzadeh, Hiroko Kawamorita Kesim, Startup Companies: Life Cycle and Challenges, conference paper: the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), At Belgrade, Serbia, ResearchGate, January 2015,
- ✚ Assielou N'Doli Guillaume, De L'INPL ,Génie De Evaluation Des Processus D'innovation, Thèse Non Publié, Présentée En Vue De L'obtention Du Titre De Docteur Systèmes Industriels, Institut National Polytechnique De Lorraine INPL), Université De Nancy, France (2008).

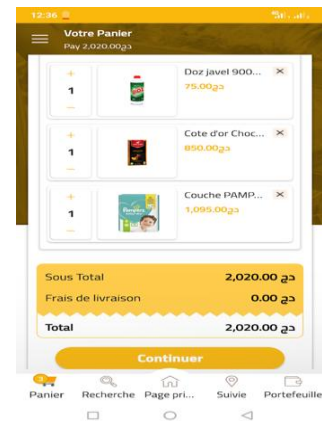
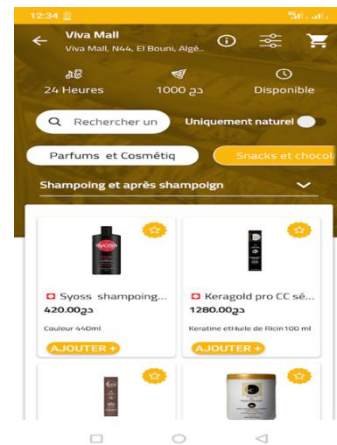
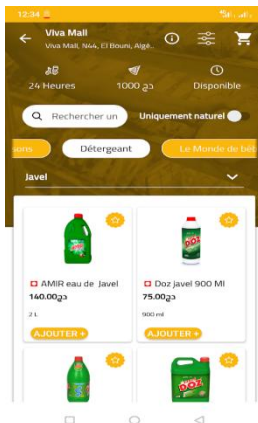
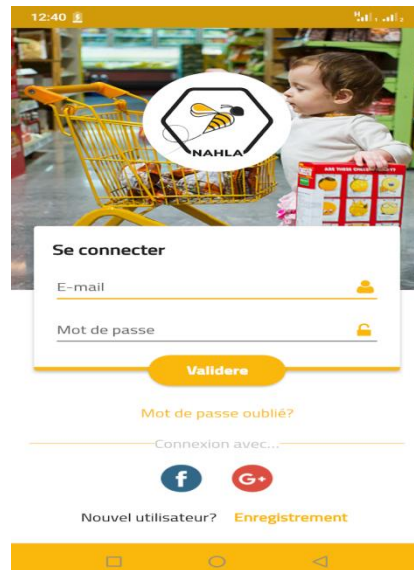
-
- # Boly Vincen , Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes,2EME édition, Lavoisier : Paris, France,2008.
 - # Bonomi,A. L'innovation Technologique Et Sa Promotion Dans L'entreprise ,Edition Dalloz Paris(1999).
 - # C.W Lamb, J.F Hair, C. Mcdaniel, Marketing,7th Ed, Thomson South – Western, Australia, 2004
 - # D. Roby, Desining Organizations, 3rd ed, Boston, Mass: IRWIN 1991
 - # Djelti.M, Chouam.B et Kourbali.B, état des lieux des incubateurs en Algérie cas de l'incubateur de l'INTTIC d'Oran, Revue algérienne d'économie et gestion, volume 9, numéro 1, université Oran 2 , Algérie2016.
 - # Fernez –Walch Sandrine, Romon François : Management de l'innovation, De la stratégie aux projets, 3èmeEdition, Vuibert : Paris, France (2013).
 - # Fernez-Walch Sandrine, Romon François, Management De L'innovation, De La Stratégie Aux Projets, Paris, France(2006)
 - # Groff Arnaud:100 Questions, Manager L'innovation Pour Comprendre Et Agir ,Afnor, Paris, France (2009).
 - # IDEM.
 - # Jean Claude Tarondeau, Recherche Et Développement, Vuibert, Paris, 1994.
 - # Jean Jacques Lambain : Le marketing stratégique, 2° édition, Edi science international.
 - # Joanna oleskowszlapka, 2017,The level of innovation in SMEs ,the determinants of innovation and their contribution to development of value chains
 - # JOËL BROUSTAIL, Frédéric FRERY , le management stratégique de l'innovation, paris , édition Dalloz,1993.
 - # Le Philippe, Rivet Philippe : piloter et réussir l'innovation en entreprise, Maxima, France (2007).
 - # Loilier Thomas, Tellier Albéric : Gestion de l'innovation, comprendre le processus d'innovation pour le piloter, 2ème édition, EMS : Paris, France (2013).
 - # OCDE, 2005.
 - # Patris Cécile, Valenduc Gérard, Warrant Françoise : L'innovation technologique au service du développement durable, Rapport de synthèse, Centre de recherche Travail & Technologies, Fondation Travail Université asbl, Namur, Belgique 2001.
 - # Philip Kotler & Autres, « Marketing Management », Edition Pearson Education, France, Edition Spéciale, 12ème Edition, 2006

- + R. G Schroeder, Operations Management – Contemporary Concepts, McGraw – Hill, Boston, 2000
- + Sassi.H. Stratégie de l’innovation et sémiotique du positionnement marketing, unpublished doctoral dissertation, University of Limoges, Paris (2007).
- + Schiling Mellissa Therin François, : Gestion de l’innovation technologique,Maxima: Paris (2006),
- + Tidd Joe, Bessant John et Pavitt Keith Management de l’innovation, Intégration du changement Technologique, Commercial et Organisationnel, De boeck , Paris (2006).

3. المواقع الالكترونية

- + <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/start-up/93701>
- + <Http://Yacineeeee.Blogspot.Com>
- + <https://www.aps.dz/ar/economie/83236>
- + <https://www.startupranking.com/countries>
- + <Https://Siecledigital.Fr/2022/02/08/Quelle-Est-Larme-Secrete-Des-Startups-Pour-Reussir>
- + [-https://www.rowadalaamal.com](https://www.rowadalaamal.com)
- + <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- + <https://academy.hsoub.com/ entrepreneurship>
- + [http://lms.fun_mooc.fr/courses/course, v1:umonpellier+08003+session06/courseware/C12a50e62b7c491EAE30D32D6C25a494](http://lms.fun_mooc.fr/courses/course,v1:umonpellier+08003+session06/courseware/C12a50e62b7c491EAE30D32D6C25a494)
- + <https://www.univ-chlef.dz/ieps/wp-content/uploads/cours/1MAS-PPH/CONCEPTION1.pdf>

1. تطبيق Nahla Delivery



2. أسئلة المقابلة

أولاً: محور المؤسسات الناشئة

- س1: كيف ترى واقع الأعمال في مدينة عنابة؟
- س2: ما هو واقع المؤسسات الاقتصادية (خاصة الصغيرة والمتوسطة) في المدينة؟
- س3: ما هي بيئة المؤسسات الناشئة في المدينة؟
- س4: من هي مؤسسة الناشئة NAHLA DELIVERY؟ متى أنشأت؟ شعارها؟ وعلى ماذا يدل؟
- س5: من هو صاحب المؤسسة؟ الكفاءات والمهارات؟ وخبرته؟
- س6: ماهي فلسفة المؤسسة؟ ثقافتها وما هو مجال عملها بالضبط (المنتجات أو الخدمات)؟
- س7: من أين استمدت فكرة إنشاء المؤسسة الناشئة بالضبط؟
- س8: ما هي أهداف المؤسسة؟
- س9: هل لنحلة مقومات مؤسسة ناشئة؟
- س10: هل يتماشى فريق العمل وفلسفة المؤسسة؟
- س11: ما هي الكفاءة التي يمكن أن تفيد المؤسسة أو أي تكوين في حاجة إليه (خاصة من ناحية الابتكار)؟ إن وُجدت أذكر نوعها.
- س12: من أي طرف لقيتم الدعم؟
- س13: متى كان وقت إطلاق المنتج وهل كان مناسباً؟ لماذا؟
- س14: كم كانت المدة من الفكرة إلى السوق؟
- س15: ما هو مخطط عمل (business plan) ونموذج العمل (business model) الذي أجرته المؤسسة؟
- س16: هل كنت تعتقدون أنه سينجح؟

ثانياً: محور العملاء

- س1: من هم العملاء الذين تتعامل معهم Nahla؟ ما هي خصائصهم؟ وما هي علاقة المؤسسة معهم؟ هل هناك بدائل للعملاء مثلاً B&B؟

ثالثاً: محور الموردين

- س1: من هم الموردون الذين تتعامل معهم Nahla؟
- س2: ما هي علاقة المؤسسة معهم؟

س3: كيف هو توقعهم في السوق؟

س4: هل يشكلون أي ضغط على المؤسسة؟

س5: هل يوجد بدائل للموردين؟

س6: ما هو تأثيرهم على المؤسسة من الناحية الإيجابية (تطوير وتحسين المنتجات)؟

رابعاً: محور المنافسين

س1: من هم منافسو مؤسسة؟ وما هو عددهم؟

س2: ما هي درجة المنافسة؟

س3: كيف هو موضعهم في السوق؟ وهل يشكلون أي خطر على ميزتكم التنافسية؟

س4: ما هي علاقة المؤسسة معهم؟

س5: ما هو تأثير المنافسة على المؤسسة من الناحية الإيجابية (تطوير وتحسين المنتجات)؟

خامساً: محور الموارد المالية

س1: ما هو رأس المال المؤسسة؟

س2: ما هي طريقة تمويل مشروعكم؟

س3: ما هي التكلفة التقديرية لمشروعكم؟

سادساً: محور الابتكار

س1: ما هي الفكرة المبتكرة؟

س2: كيف اكتشفتم الابتكار الجيد؟

س3: كيف عرفتم ان الابتكار سيلقى سوقاً، وأن نموذج الاعمال Business Model المقترح سيعمل؟

س4: ما هي نسبة R&D سنة 2021؟ وسنة 2022؟

س5: هل تملك المؤسسة إمكانيات تسمح لها بالبحث والتطوير؟ يدمج مع البحث والتطوير في محور الابتكار

س6: ما هي سيرورة الابتكار في Nahla Delivery

س7: الابتكار الذي عرف نجاح كيف يمكن المحافظة عليه وكيف يمكن مواجهة أخطار التقليد، بعيداً عن الحماية

القانونية الموجودة لبعض الابتكارات التكنولوجية كيف يمكن للمقاول حماية ابتكاره من التقليد؟

س8: ما هي الصفات الجيدة لصاحب المشروع؟ بمعنى مجموع الكفاءات التي يجب ان تتوفر فيه.

س9: ما هو الدور الاجتماعي الاقتصادي الذي قدمته Nahla؟

سابعاً: محور دور الابتكار

- س1: ما هو رقم أعمال المحقق لسنة 2021؟ والمتوقع تحقيقه في السداسي الأول لسنة 2022؟
- س2: ما هي الأرباح المحققة في سنة 2021؟ والمتوقع تحقيقها في سنة 2022؟
- س3: ما هي مشاركتكم في المعارض والمتلقيات والندوات؟ ما مدى تأثيرها على مؤسستكم؟ خاصة من ناحية الافكار المبتكرة؟
- س4: هل تتماشى النتائج المحققة واستراتيجية المؤسسة؟
- س5: ما هي الميزة التنافسية التي اكتسبتها مؤسستكم؟
- س6: كيف كان رأي زبائنكم حول الخدمة المقدمة؟
- س7: ما هي الاستراتيجية التسويقية المتبعة لمواجهة المنافسة؟
- س8: ما هو دوركم في تزويد الجامعات والبحوث العلمية بالتجربة الميدانية خاصتكم؟

ثامناً: محور المعوقات

- س1: ما هي المعوقات (العقبات) التي واجهتكم؟

3. نموذج مخطط العمل business model Canvas المؤسسة الناشئة Nahla Delivery

<p><u>الشركاء الرئيسيين</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - المركز التجاري Viva mall بمدينة عنابة - مشتلة المؤسسات بعنابة 	<p><u>الأنشطة الرئيسية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - التوصيل - البحث والتطوير - التحسين - إدارة المنصة - التسويق والترويج 	<p><u>القيم المقترحة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - جودة الخدمة - الموثوقية والأمان - ربح الوقت والجهد. - سهولة الوصول والاستخدام والحدثة 	<p><u>العلاقات مع العملاء</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - علاقات مباشرة - علاقات إلكترونية - التواصل عبر وسائل الاتصال - تواصل مع العملاء حتى خارج نطاق الخدمة 	<p><u>شرائح العملاء</u></p> <p>جميع الأشخاص المستهلكين للمواد ذات الاستعمال اليومي والمتكرر (الموظفين، الأطباء، أساتذة الأشخاص الذين لا يستطيعون التنقل للتسوق خاصة فئة النساء العمالات، ..)</p>
	<p><u>الموارد الرئيسية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - العلامة التجارية Nahla Delivery - المنصة 		<p><u>القنوات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تطبيق نخلة للتوصيل (Nahla Delivery *shopping) - المعارض والمكتبيات - شبكات التواصل الاجتماعي - المركز التجاري Viva mall 	
<p><u>هيكل التكاليف</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الأعباء والأجور - تكاليف المنصة الإلكترونية - مصاريف مختلفة - تكاليف البحث والتطوير (البرنامج) 	<p><u>مصادر الإيرادات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - عمولة التوصيل - هامش فائدة عن كل طلبية المركز التجاري Viva mall 			

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور الابتكار في المؤسسة الناشئة- دراسة حالة المؤسسة الناشئة Nahla Delivery بمدينة عنابة، بالاعتماد على مقابلة علمية مباشرة مع السيد صاحب المؤسسة، اشتملت على 49 سؤالاً تم تعديلها وترتيبها إلى ثمانية (08) محاور لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها أن الابتكار في Nahla Delivery ساهم في زيادة رقم اعمالها، زيادة الارباح، اضافة الى تحسين جودة الخدمة المقدمة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الناشئة، الابتكار، البحث والتطوير، نموذج الأعمال.

Abstract:

This study aims to determine the role of innovation in start-up—a case study of Nahla Delivery start-up in Annaba, based on a direct scientific interview with the institution owner, which included 49 questions that were adjusted and arranged into eight (08) axes to achieve the purposes of the study.

The study reached several results, the most important of which is that innovation in Nahla Delivery contributed to increasing its turnover and increasing profits, in addition to improving the quality of service provided.

Key words: startups, innovation, research and development, business model