مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التحليل الاستراتيجي في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد في المنظمات الصناعية السورية (دراسة حالة: شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية)
اسم الكاتب: د. سوما سليطين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5575
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور التحليل الاستراتيجي في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد في المنظمات الصناعية السورية (دراسة حالة: شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية)

الدكتورة سوما سليطين*

(تاريخ الإيداع 22 / 11 / 2020. قُبِل للنشر في 29 / 3 / 2021)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى تبيان دور التحليل الاستراتيجي في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد في إحدى المنظمات الصناعية السورية، وهي شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، وبالنسبة لجمع البيانات فكان بطريقة الاستبيان.

وقد تمثلت أهم نتائج البحث بالآتي:

1- هنالك دور كبير لعملية التحليل الاستراتيجي في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود، وكان الدور الأكبر لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

2-يتصف الابتكار في الشركة بشكل عام بأنه ابتكار مقتصد على الرغم من أن ميزات منتجاتها عديدة.

أما أهم توصيات البحث فكانت:

1-يجب أن تنوع الشركة بمنتجاتها، فتقدم أيضاً منتجات بمزايا محدودة تناسب المستهلك السوري ذا الدخل المحدود

2-يجب على الشركة المواظبة على ما تقوم به من تحليل للبيئة، وأن تسعى لتحسين تلك العملية، وإن من أهم ما يجب أن تقوم به هو الآتي:

-تحليل ثقافتها التنظيمية

-استخدام أساليب فعالة أكدت الدراسات مدى أهميتها في عملية التحليل الاستراتيجي مثل أسلوب دلفي وأسلوب العصف الذهني.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، الادارة الاستراتيجية، الابتكار، الابتكار المقتصد.

* أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين-اللاذقية- سورية. drsomasleteen@gmail.com

The Role Of Strategic Analysis In Implementing The Frugal Innovation Strategy In The Syrian Industrial Organizations (A Case Study: Joud Industries – Domestic Appliances Company)

Dr. Soma Sleeteen*

(Received 22 / 11 / 2020. Accepted 29 / 3 / 2021)

□ ABSTRACT □

The aim of this research is to show the role of strategic analysis in implementing The Frugal Innovation Strategy in one of the Syrian industrial organizations, which is Joud Industries – Domestic Appliances Company.

The research relied the analytical descriptive approach as a general method As For data Collection by way of questionnaire

The most important results of the research have been represented as follows:

1-There is a big role of applying the strategic analysis process in The Frugal Innovation Strategy, The largest role was the process of strategic analysis of the Internal environment

2-Innovation in the company is generally characterized as Frugal Innovation even though the advantages of its products are numerous

The most important recommendations are the followings :

1- The company must diversify its products by providing limited advantages products that fit Syrian limited income consumer

2-Jood Company must persevere its way in analyzing the environment and strive to improve this process, and that the most important thing it must do are the followings:

- Analyzing its organizational culture, - The Use of effective methods that studies confirmed their importance in the strategic analysis process, such as the Delphi Method and The Brain Storming Method.

Key Words: Strategic Analysis Strategic Management, Innovation, Innovation Frugal.

***Associate Professor, Business Management Department. Faculty of Economics, Tishreen University, latakia, Syria. drsomasleteen@gmail.com**

مقدمة:

تسعى منظمات الأعمال السورية بشكل دائم لتطوير وتقديم منتجات متميزة للسوق المحلي والأسواق الخارجية، لكن الأزمة التي تمر بها بلدنا خلقت العديد من القيود والعراقيل التي تقف عائقاً أمام ذلك الهدف، ومن أهمها الحصار الاقتصادي المفروض على بلدنا والذي يؤثر بشكل مباشر على تلك المنظمات، بالإضافة للقوة الشرائية المنخفضة.

ولذلك سعت العديد من منظماتنا لتقديم منتجات ناجحة بأسعار معقولة أي سعت لتطبيق ما يسمى استراتيجبة الابتكار المقتصد.

وقد تعددت الأساليب والمفاهيم التي تدعم تطبيق الشركة لاستراتيجية الابتكار المقتصد، ومن أهم تلك الأساليب هو التحليل الاستراتيجي، حيث أكدت العديد من الدراسات دوره الكبير في تطبيق الابتكار.

وانطلاقا من هنا جاءت فكرة البحث عن دور التحليل الاستراتيجي في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد لإحدى الشركات الصناعية الرائدة في سورية وهي شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية.

الدراسات السابقة:

دراسة (AL-Rousan,2010) وهي بعنوان:

The Impact of SWOT Analysis on Achieving A Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Banging Industry،

تأثير تحليل SWOT على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة الصناعة المصرفية الأردنية

بحثت هذه الدراسة في دور التحليل الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية للقطاع المصرفي الأردني الذي يواجه منافسة أجنبية أقوى حالياً، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت الدراسة سبعة بنوك من أصل 28 بنك في السوق الأردنية، وتم توزيع استبانة على 38 مدير فرع وأعيد منها 36.

وقد تم التوصل لوجود علاقة إيجابية بين التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي وبين أبعاد الميزة التنافسية، وقد كانت أهم توصيات الحث هي: أن تسعى هذه البنوك إلى تطبيق تقنيات معلومات جديدة، ورفع مستوى مهارات الموظفين، وتطبيق استراتيجيات جديدة في ادارة المنافسة، وأهمها استراتيجية الاندماج أو اكتساب بين البنوك الأصغر كي يتحسن موقفها التنافسي

دراسة (Slafe, 2015) وهي بعنوان:

The Role OF Strategic Analysis Tools in Determining the Innovation Style in The Institution (Case Study of The Sonatrak Group،

دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط الابتكار في المؤسسة: دراسة حالة مجموعة سوناطراك

من أهم ما هدفت إليه هذه الدراسة هو معرفة إن كان هنالك من دور لأدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط الابتكار الذي تتبناه مجموعة سوناطراك في الجزائر، وتحديد نمط الابتكار الذي تتبناه تلك المجموعة، وقد توصل البحث إلى أن هنالك دور لأدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط الابتكار، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي الوضعي، وأسلوب دراسة الحالة، حيث تم تحليل محتوى التقارير السنوية للمجموعة الصادرة من (2012-2007)، والتقارير الصادرة عن مجلة الطاقة في الجزائر لسنة 2015، وتقرير الوكالة الدولية للطاقة، بالإضافة للمعلومات المعطاة من واقع الشركة.

كما توصل البحث إلى أن المجموعة تتبنى استراتيجية القيادة بالتكلفة والذي يقابل نمط ابتكار العملية الذي ومن يستوجب تحسينات مستمرة في مراحل العمل للحصول على أفضل تقليص للتكاليف مقارنة بالمنافسين.

دراسة (Kuo et al, 2016) وهي بعنوان:

Frugal Innovation: A Strategy for Emerging Market Penetration and Beyond

الابتكار المقتصد: استراتيجية لاختراق الأسواق الناشئة، وما بعدها

هدفت الدراسة إلى دراسة استراتيجية الابتكار المقتصد وذلك لحالتين وهما: .Renault–Nissan"s Logan و Tata Motor"s Nano، وقد كانت أهم النتائج: 1–تتطلب الابتكارات الاقتصادية البسيطة التي تخترق الأسواق الناشئة الحفاظ على جودة المنتج وقوته مع خفض التكايف مثل حالة.Renault–Nissan"s Logan وهذا ما جعل المنتج ناجحاً في تلك الأسواق، 2– تحتاج الشركات إلى تلبية حساسية الأسعار المختلفة مثل حالة Renault عندما واجهت تلك العقبة في دخولها الهند.

وقد أكدت الدراسة على أهمية استراتيجية الابتكار المقتصد وأنه وسيلة واعدة للتغلب على البيئات المحدودة الموارد وطريقة مجدية لتعزيز كفاءة الشركة من أجل النجاة من أية اضطرابات اقتصادية أو تسونامي مالي.

دراسة (zhe et al, 2020) وهي بعنوان:

A Model for Supporting the Ideas Screening During Front End of The Innovation Process Based on Combination of Methods of EcaTRIZ، AHP، SWOT

نموذج لدعم الأفكار التي تختبر عملية الابتكار من البداية إلى النهاية بالاعتماد على مجموعة من الأساليب (SWOT، AHP،EcaTRIZ)

تقدم هذه الدراسة سبع طرق لتقييم أفكار الابتكار، وتقترح إرشادات تطبيق لكل طريقة، وتقترح نموذجاً لتقييم الأفكار استنادا إلى ثلاث طرق فقط وهي: (SWOT تحليل،ECA TRIZ ، AHP)، وملخصها الآتي: 1– نقوم بتحليلSWOT، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، 2– نقوم بتطبيق طريقة ECA TRIZ، والتي تركز على حل النزاعات التقنية في تصميم المنتجات الجديدة وتحقيق أهداف ابتكار المنتجات الجديدة 3– تطبيق طريقة AHP، وذلك للحصول على الأولويات.

ومن أهم توصيات الدراسة تطبيق النموذج الذي اقترحته على المزيد من دراسات الحالة لتحسين جدواه

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: من أهم الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو عدم وجود دراسة سابقة تربط بين التحليل الاستراتيجي وبين استراتيجية الابتكار المقتصد بحد ذاتها بل كان الربط بين التحليل الاستراتيجي والابتكار بشكل عام، كما يكمن الاختلاف أيضاً بمكان التطبيق.

مشكلة البحث: انطلاقاً من أنَ معظم المنظمات الصناعية السورية تعاني وسط الأزمة الحالية من صعوبات في تأمين المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية، ناهيك عن ارتفاع أسعارها، وانخفاض القوة الشرائية للمستهلك السوري، وانطلاقاً من أهمية استراتيجية الابتكار المقتصد في الشركة باعتبارها استراتيجية واعدة للتغلب على تلك التحديات قام الباحث بتوزيع استبيان على خمسة مدراء في إحدى أهم المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية وهي شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية، وقد تضمن الاستبيان أسئلة متعلقة بتطبيق الشركة لتلك الاستراتيجية، وبتطبيق أهم الأساليب التي تدعم تحقيق تلك الاستراتيجبة وهي عملية التحليل الاستراتيجي ، وفيما يلي أهمها :

1–هل لديكم صعوبة في تأمين المواد اللازمة للعملية الإنتاجية؟

2–هل تشترون المواد الداخلة بتصنيع المنتجات المنزلية بأسعار مرتفعة؟

3–هل تعمل الشركة على التركيز على الاحتياجات الأساسية أو الوظائف الأساسية للمنتجات (أي أن الميزات التي تضعها الشركة في المنتجات محدودة؟

4-هل تقوم الشركة بتقليص العمليات (مثل عمليات التصنيع أو عمليات الخدمة)؟

5-هل تقوم شركتكم بتحليل معمق لبيئتها الداخلية وصولاً لنقاط ضعفها وقوتها الحالية والمحتملة؟

6-هل تقوم شركتكم بتحليل معمق لبيئتها الخارجية وصولاً للفرص والتهديدات الحالية والمحتملة أمامها؟

وقد تبين أن الشركة تعاني من صعوبة الحصول على المواد الأولية، ومن أسعارها المرتفعة، لكنها بشكل عام تحاول تعويض ذلك الارتفاع من خلال جهودها في تحقيق الوفر، كما اتضح أن الشركة تقوم بتحليل معمق لبيئتها الداخلية وصولاً لنقاط الضعف والقوة الحالية والمحتملة، وكذلك الأمر بالنسبة لمتغيرات البيئة الخارجية وصولاً للفرص والتهديدات الحالية والمحتملة

ومن هنا كان التساؤل الرئيس هل هنالك من دور لعملية التحليل الاستراتيجي في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية؟

وينبثق من السؤال السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

هل هنالك من دور لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية؟

هل هنالك من دور لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في تطبيق الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية؟

أهمية البحث وأهدافه:

يسعى البحث لتحقيق الهدف الرئيسي الآتي: تحديد إن كان هنالك من دور لعملية التحليل الاستراتيجي في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية في محافظة اللاذقية

ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

1-تقييم مدى تطبيق خطوات عملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية

2- معرفة إن كان الابتكار في شركة جود للصناعات الغذائية يتصف بأنه ابتكار مقتصد

3-تحديد إن كان هنالك من دور لعملية التحليل الاستراتيجي في تحقيق الابتكار المقتصد

2- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها مساعدة شركة جود في تعزيز الابتكار المقتصد في حال أخذت بها.

أما أهمية البحث فتتبثق من الآتي:

الأهمية النظرية:

-تنبع الأهمية العلمية للبحث من أهمية متغيرات الدراسة، فلقد أصبحت المنتجات الجيدة بما يكفي وذات الأسعار المعقولة، أي (تطبيق الابتكار المقتصد) تحظى بشعبية متزايدة، وليس فقط في البيئات المحدودة الموارد، بل بجميع البيئات، كما أن التحليل الاستراتيجي هو من أهم الوسائل التي تستطيع أن تكشف عن الموارد والوسائل والعمليات التي يمكن من خلالها تقليل تكاليف المدخلات والمخرجات، كما أنه لا توجد دراسة ربطت بين التحليل الاستراتيجي والابتكار المقتصد بحد ذاته، وذلك على حد علم الباحث.

الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية للبحث من خلال أهمية الشركة المدروسة فهي إحدى أهم وأكبر الشركات السورية في مجال صناعة الأجهزة المنزلية، كما من المتوقع أن تسهم مقترحات وتوصيات هذه الدراسة في زيادة دور عملية التحليل الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الابتكار المقتصد وذلك في حال تطبيقها.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية

وينبثق عنها **الفرضيات الفرعية الآتية:**

1-توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية واستراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية.

2-توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية واستراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي Spss 20 ، أما عن طريقة جمع البيانات فكانت باستخدام أسلوب الاستبيان حيث قام الباحث بتصميم استبانة حول الابتكار المقتصد، أما بالنسبة لبنود التحليل الاستراتيجي فتم الاستعانة باستبانة Sleteen)، 2020،(p105، وللتأكد من **صدق الاستبيان** تم عرضه على بعض الأكاديميين في كلية الاقتصاد من أجل التعرف على وجهات نظرهم المتعلقة بمدى صحة الاستبيان وملاءمته لتحقيق هدف البحث، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة.

وبالنسبة **لمجتمع البحث** فيتمثل بشركة جود للصناعات الغذائية، أما **عينة البحث** فكانت الإداريين من كافة المستويات الإدارية في شركة جود للصناعات المنزلية

وكان عدد نسخ الاستبيان المعادة والصالحة للتحليل 32 نسخة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي على الشكل الآتي:

1	2	3	4	5
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

مفهوم التحليل الاستراتيجي:

لقد قدم العديد من الباحثين والممارسين تعاريف مختلفة للتحليل الاستراتيجي عبرت عن معتقداتهم ومدارسهم الفكرية، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

يعرفه:(Hitt &Lrelandm, 2001) بأنه أداة قيمة لاستكشاف مصادر الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الصناعة، وتطوير المقدرات الاستراتيجية المميزة. (Ibrahim, 2008, p193)

ويعرفه (الخفاجي، 2004): هو الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتحدد الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف (Mohsen, 2010, p113)

وكذلك يعرفه (الحسيني،2006) كعملية: بأنه مجموعة من المراحل المتلاحقة التي تهدف إلى دراسة وتحليل المتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثير تلك التغيرات ضمن إطار البيئة، ودراسة طبيعة العلاقات بين هذه التغيرات. (Mohsen, 2010, p110)

ويؤكد (Wambua, Omandim, 2016) ما سبق من تعاريف بالتعريف الآتي: هو العملية الأهم في تخطيط عمل المنظمة المستقبلي وهي تقوم على دراسة تأثير البيئة الخارجية (البيئة الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية... الخ) وتأثيرات البيئة الداخلية على المنظمة. (Abu Amuna, et all, 2017, 29)

مما سبق يستنتج الباحث أن التحليل الاستراتيجي هو العملية التي تتم من خلالها دراسة المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة، وينقسم لقسمين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وصولاً لتحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وصولاً للفرص والتهدبدات الحالية والمحتملة.

أما بالنسبة للخطوات العملية لكل من التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية فقد ذكرت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية كالآتي: (Sleteen, 2020,p105)

<u>أولاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية</u>:

توجد عدة مداخل لتحليل البيئة الداخلية مثل: 1-مدخل تحليل سلسلة القيمة أي تقسيم أنشطة المنظمة إلى أنشطة أساسية لخلق القيمة وأنشطة داعمة لها ومن ثم تحليلها ،2-مدخل الاعتماد على الموارد الملموسة وغير الملموسة، 3-المدخل الذي يعتمد على تحليل ثلاثة محاور رئيسية هي: موارد المنظمة، هيكلها التنظيمي،ثقافتها التنظيمية (p64, 2002، Alqatamin) (Mohsen, 2010, p116)

<u>ويمكن تلخيص عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بالخطوات الرئيسة الآتية:</u>

1-تحديد أداء وإمكانيات المنظمة وذلك باستخدام عدة أساليب مثل (أسلوب العصف الذهني، أسلوب المراجعة الإدارية.).. الخ

2-القيام بمقارنة أداء وإمكانيات المنظمة مع: -أدائها وإمكانياتها في الماضي-مع أداء وإمكانيات المنافسين -مع معايير الصناعة التي تعمل بها المنظمة.

3-تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة. (Sleteen, 2007, p50-51)

<u>ثانياً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية</u>: تقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما بيئة خارجية عامة، وبيئة خارجية خاصة، وأهم أدوات تحليل البيئة الخارجية هو تحليل PESTELويتضمن (متغيرات: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، قانونية..)، كما تشير عدة دراسات إلى أنه بالإضافة لذلك فمن المهم أيضا تحليل بيئات أخرى مثل البيئة الطبيعية، وبيئة المعلومات والمعارف.

(Abu Amuna, et all, 2017, p29،)

أما البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة فتتضمن وفق نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر دراسة الآتي: حدة المنافسة بين الشركات القائمة، خطر دخول المنافسين المحتملين، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة المشترين، التهديد

من المنتجات البديلة. وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة دراسة القوة السادسة التي أضافها الباحث أندرو غروف إلى نموذج بورتر، وهي قوة أصحاب المصالح الآخرين كالنقابات المهنية، والبنوك، وحملة الأسهم..الخ.
(Mayrhofer,2007,p54)، (Owlabi & Makind,2012, p 33)،(Bou Salhih, 2016, p18,16)

أما عن الخطوات العملية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية فيمكن تلخيصها بالخطوات الآتية: 1-اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية، 2-اختيار المصادر الرئيسة للمعلومات البيئية، 3-التنبؤ بالمتغيرات البيئية وذلك بوضع عدة سيناريوهات للمستقبل باستخدام الأساليب الوصفية والكمية، ومن الأساليب لبتي أثبتت فعاليتها في التحليل (أسلوب دلفي، أسلوب السلاسل الزمنية)، 4-تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.
(Almaddi, 2003, p77) (,Aqeeli, 2007, p102 et all)،

مفهوم الابتكار:

يعد الابتكار المصدر الرئيس للميزة التنافسية في الاقتصاد الحالي، والتي هي الوسيلة التي تمكن الشركة من الفوز على منافسيها عن طريق تقديم قيمة أكبر للزبون، وبحيث يجد المنافسون صعوبة في التقليد الآن و مستقبلاً.
(Kazem, 2017,p468, 471)،(BLOK,2015, P24) .(AL-Rousan, 2010, p2)

وإن أول من استخدم الابتكار في العلوم الاقتصادية هو العالم Josef schum peter, 1939 وعرفه بأنه عملية تحويل الأفكار إلى منتج أو خدمة مفيدة (zhe, and all,2020,p1, P26)

في حين عرفه (Blok, 2015): أنه عملية تراكمية وتدريجية للتعاون بين جهات فاعلة ومتعددة، وهو يتعلق بالمستجدات بأوسع معاني الكلمة من اختراع وتغيير وخيال ابداعي بالإضافة لما سبق فهو يجب أن يأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية بعين الاعتبار وهذا ما يطلق عليه الابتكار المسؤول، وبالتالي هو يساوي الابتكار المنتظم مضافا له مشاركة أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالجوانب الأخلاقية والمجتمعية،
(Blok, 2015, P.20)

أنواع الابتكار:

هناك عدة أنواع للابتكار فمثلاً يقسم وفق (Alshaar, 2014) إلى:

ابتكار المنتج: يشير إلى التغييرات الحاصلة في المنتجات المقدمة إلى الزبائن عن طريق تقديم سلع وخدمات جديدة (ابتكار جذري)، أو تحسين لخصائص المنتج، أو تحسين الغرض من استخدامه (ابتكار تدريجي)، ويتضمن هذا إدخال تحسينات كبيرة، إما في المواصفة الفنية للمنتج أو المواد الداخلة في تصنيع المنتج.

ابتكار العملية: يشير إلى لتغييرات التي تحدثها المنظمة في طريقة تصنيع وتسويق المنتجات وتسوقها، ويصنف ابتكار العملية إلى ابتكار العملية الجذري والذي يشير مثلاً إلى إدخال أساليب عمل جديدة المعدات والآلات، وابتكار العملية التدريجي، وينظر إلبه على أنه إجراء تعديلات أو تحسينات على العمليات في المنظمة

الابتكار الإداري: يشير إلى مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي العام في المنظمة وتفعيل الأداء الابتكاري من خلال العمل على تحفيز العاملين وحل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب ابتكاري، وبطرق غير مألوفة، كما ينظر إليه على أنه الابتكار المرتبط بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية.،
(Alshaar, 2014, p227)

كما يقسم الابتكار وفق دليل أوسلو إلى أربعة أنواع هي:

ابتكار تسويقي، ابتكار العملية، ابتكار تنظيمي. ابتكار منتج ((Janger, et all, 2016, p4

وهناك أنواع أخرى كالابتكار المقتصد، والابتكار العكسي...الخ

والابتكار المقتصد بدوره يمكن أن يحدث على مستوى التفكير، أو على مستوى العملية، أو على مستوى النتائج. (Soni, 2013, p11)

مفهوم الابتكار المقتصد:

لقد شهدت أدبيات الابتكار اهتماماً متزايداً بما يسمى الابتكار المقتصد (FI) ، ووفق بعض الدراسات في أدب الابتكار فهو يأتي من مفهوم الهندسة المقتصد الذي ابتكره عام 2006 (كارلوس غصن) الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس إدارة تحالف رينو نيسان، ولقد تم تقديم هذا المفهوم في عام 2010 من قبل ECONOMIST.COM I 15879359 I NODE, إلا أن الدراسات لم تذكر بشكل قاطع أصل هذا المفهوم، ولا يزال الخطاب الأكاديمي والإداري حول FI في مرحلته الجنينية.

(Weyrauch ,et all, 2016,p2),(Mokter, 2018,p932)

وفيما يلي بعض من التعاريف **لاستراتيجية الابتكار المقتصد** :

عرفها (Andrson, et al,2007) بأنها خلق من جديد،، ماذا جديد، وكيف جديد، وأنه لا يتطلع إلى خلق عملاء جدد، لكن بدلاً من ذلك يخدم المحرومين، ويتحقق ذلك من خلال زيادة القدرة على تحمل التكاليف، وقبول المنتجات من خلال التحسينات الهائلة في معدلات الأداء والسعر. (soni, et al, 2013, p11)

عرفها (Georg, 2012): هي تقديم منتجات ونماذج أعمال مبتكرة، منخفضة التكلفة وعالية الجودة (Bhatti, 2013, p2)

أما (Weyrauch et al, 2017) فقد عرفها بمعايير ثلاثة هي: التركيز على الوظائف الأساسية للمنتجات، وخفض التكلفة، والأداء الأمثل (Mokter, 2020 p2)

كما يعرفها(Agarwal et all,2017) : بأنها خلق منتج ذو جودة جيدة بما فيه الكفاية بأسعار معقولة للمستهلكين المقيدين بالموارد (Mokter, p929, 2018)

ومما سبق يمكن للباحث أن يعرف استراتيجية الابتكار المقتصد بأنها: تقديم منتجات وخدمات مبتكرة منخفضة التكلفة ذات جودة مناسبة وسعر معقول، أي أنها تعني الايتكار مع التوفير.

مراحل الابتكار: يمكن تقسيم عملية الابتكار إلى ثلاث مراحل فرعية: المرحلة الأولى: مراحل الواجهة الأمامية(ffe)، وهنا تحسين أنشطة هذه المرحلة أكثر فعالية من التحسين المباشر لمرحلة npd، وتشمل توليد وتقييم واختيار الأفكار، وهناك احتمال كبير للفشل بسبب التقييم غير الدقيق للأفكار، المرحلة الثانية: مرحلة تطوير المنتجات الجديدة(npd)، المرحلة الثالثة : مرحلة التشويق

كما يمكن تقسيم مراحل الابتكار إلى أربع مراحل هي: توليد الابتكار، الاختبار الأولي، تحديد ودراسة الجدوى، مرحلة التطبيق النهائي (Slateny et al, 2014,p25)

خصائص استراتيجية الابتكار المقتصد: يتفق المعظم على الخصائص الآتية:

1-التركيز على الاحتياجات الأساسية أو الوظائف الأساسية للمنتجات (أي أن الميزات التي تضعها الشركة في المنتجات محدودة.

2-تقليص العمليات (مثل عمليات التصنيع أو عمليات الخدمة).

3-المنتجات ذات تصميم بسيط وسهل الاستخدام.

4- المنتجات ذات جودة بما فيه الكفاية.

5-التقليل من استخدام الموارد المادية والمالية (أي تجنب الهدر).

6-تخفيض معتبر بالتكلفة الإجمالية للمنتجات

7-أسعار الشركة معقولة ومبيعاتها جيدة.

8-تعد الشركة من الشركات المستدامة (أي أنها تحقق التوازن بين نموها وبين أن يكون لها تأثير سلبي ضئيل على البيئة.

(kuo et all, 2016, p46), (Mokter, 2020, p3), (Weyrauch,et all, 2016, p9)

دور التحليل الاستراتيجي في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد:

-يوفر للمخططين الاستراتيجيين المعلومات القيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي ستمكن منظمة الأعمال من التميز عن منافسيها.

-يوفر الإطار التشغيلي الملائم لقيادة عمليات التغيير الاستراتيجي وتحقيق الابتكار.

-يسهم في تحديد القدرات والموارد الاستراتيجية التي تستحق التطوير، ويخلق الفرص الجديدة للتفوق.

-يعد تحليل القيمة والتكاليف مسائل أساسية في الابتكار المقتصد، فهو يكشف عن الوسائل والعمليات التي يتم من خلالها تقليل تكاليف المدخلات والمخرجات في تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة

-يحدد الحواجز والقيود التي قد تكون موجودة أمام الابتكار من أجل العمل على تلافيها.

(Slafe, 2015, p8) ،(Fadia, 2017, p62،), (Ibrahim, 2008,p 194-195،)

(zhe, et all,2020, p1) ,(Mokter, 2018,P932), (Bhatti, 2013, p18)

النتائج والمناقشة:

لمحة عن شركة جود للصناعات المنزلية:

هي احدى فعاليات شركة جود، وقد تم تأسيسها عام 1994، وقد بدأت بتصنيع البرادات والجمادات المنزلية والغسالات، ثم تم توسيع نشاطاتها لتشمل صناعة الأفران وأدوات منزلية أخرى، وهي تعد من أفضل صانعي الأدوات المنزلية الكهربائية في سورية بفضل التزامها بمقاييس الجودة العالمية، وتميزها بخدمة ما بعد البيع لمنتجاتها، وفي عام 2007 انضمت ماركة VESTEL الى مجموعة منتجات الشركة، وتعتبر VESTEL ثالث أكبر مصنع شاشات مسطحة وتلفزيونات في العالم، بالإضافة لريادتها في صناعة الكمبيوترات المحمولة وكافة الأدوات المنزلية.

كما أنها أول شركة سورية تطبق اتفاقية مونتريال لحماية طبقة الأوزون، بالإضافة لكونها إحدى الشركات السورية الرائدة بحصولها على شهادة نظام الجودة الإدارية.

بالإضافة لذلك فأن جميع منتجات الشركة مطابقة للمقاييس الأوروبية CE ولهيئة المواصفات والمقاييس العربية السورية SNS

المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانات البحث:

<u>أولا: فيما يتعلق ببنود استبانة محور التحليل الاستراتيجي</u>

جدول (1) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور التحليل الاستراتيجي

Sig	Mean	السؤال

1--تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية لشركتكم .	3.9688	.000
2-تختار شركتكم العوامل البيئية العامة الرئيسية من أجل تحليلها.	4.0000	.000
3-تتنبأ شركتكم بعوامل البيئة العامة.	4.0625	.000
4- تتنبأ شركتكم بكيفية تغير التهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون.	3.9063	.000
5-تتنبأ شركتكم بكيفية تغير حدة المنافسة المتواجدة أمامها.	4.0000	.000
6- تتنبأ شركتكم بكيفية تغير تهديدات المنتجات البديلة لمنتجات شركتكم.	3.2500	.174
7- تتنبأ شركتكم بكيفية تغير قوة الموردين.	3.8438	.000
8-تتنبأ شركتكم بكيفية تغير قوة المشترين.	4.2500	.000
9-تتنبأ شركتكم بكيفية تغير قوة الآخرين من أصحاب المصالح معها.	3.8438	.000
10-تستخدم المؤسسة أساليب كمية ووصفية في تحليل البيئة الخارجية	3.9439	.000
11-تضع شركتكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي (أي تضع سيناريوهات عدة).	3.1563	.325
12-تضع شركتكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة (مثل مصفوفة تقييم العوامل الخارجية.)	4.0313	.000
13-تبحث شركتكم لخلق الفرص أمامها.	3.7188	.000
14-عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة شركتكم الخارجية مستمرة	4.2500	.000
15-تستخدم شركتكم في تحليل بيئتها الخارجية أساليب متنوعة مثل أسلوب دلفي، وأسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب النماذج الرياضية.	2.4688	.017
16-تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لشركتكم.	3.8428	.000
17-تحدد شركتكم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في هياكلها التنظيمية.	3.9563	.000
18-تحدد شركتكم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في ثقافتها التنظيمية	2.3750	.005
19-تحدد شركتكم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في مواردها المتاحة	4.2813	.000
20-تقارن شركتكم أداءها الحالي وإمكانياتها الحالية -مع أدائها وإمكانياتها في الماضي	4.5313	.000
21-تقارن شركتكم منتجاتها الحالية مع المنتجات المنافسة	4.0625	.000
22--تقارن شركتكم أداءها الحالي وإمكانياتها الحالية مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها	4.2500	.000
23-تستخدم شركتكم أساليب وصفية وكمية في الكشف عن نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة	3.8125	.000
24-تضع شركتكم نظام أولويات محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة مثل (مصفوفة تقييم العوامل الداخلية)	4.1000	.000
25-عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة شركتكم الداخلية مستمرة	4.1563	.000
26-تستخدم شركتكم أساليب متنوعه لتجليل البيئة الداخلية مثل أسلوب المراجعة الإدارية، اسلوب العصف الذهني	2.5313	.037

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 2020

يتضح من الجدول السابق أنه على المنظمة محل البحث العمل على زيادة درجة التوافق مع البنود الآتية الواردة فيه: 1-البنود(11 6،)،فقد تبين من نتيجة اختباره أنَّ احتمال t المحسوب>مستوى المعنوية المستخدم 2- البنود،(1,2,3,4.5.7.8,912,1013,14,16,17,19,20,21.22.23.34.25،) حيث تبيّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المستخدم.

أما البنود الباقية فيجب العمل على إحداث توافق معها وهي البنود الآتية (15,18,26) حيث تبين من نتيجة اختبارها أن احتمال t المحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المستخدم.

ثانياً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور الابتكار المقتصد

جدول (2) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور الابتكار المقتصد

السؤال	Mean	Sig
1-تعمل الشركة باستمرار على إضافة تحسينات جديدة على المنتجات من الناحية الفنية	4.2188	.000
2- تعمل الشركة على إجراء تغييرات جذرية في المنتجات من الناحية الفنية إن لزم الأمر	3.9375	.000
3-تعمل الشركة باستمرار على إجراء تحسينات في عملياتها من تصنيع وتسويق..	4.0625	.000
4-تعمل الشركة على إجراء تغييرات جذرية في عملياتها من تصنيع وتسويق.إن لزم الأمر	3.6563	.002
5=تعمل الشركة على إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي بحيث تحسن من العمل	3.9678	.000
6-تعمل الشركة على إجراء تحسينات في العمل تؤدي إلى التحسين المستمر في أداء العاملين	4.3750	.000
7-تعمل الشركة على إجراء تغييرات جذرية في العمل تؤدي إلى التحسين المستمر في أداء العاملين	3.6563	.001
-يتصف الابتكار الذي تقوم به الشركة سواء (التحسينات أو التغييرات الجذرية) ب الآتي:		
8-التركيز على الاحتياجات الأساسية أو الوظائف الأساسية للمنتجات (أي أن الميزات التي تضعها الشركة في المنتجات محدودة	2.2500	.001
9- تقليص العمليات (مثل عمليات التصنيع أو عمليات الخدمة)	3.8438	.000
10- المنتجات ذات تصميم بسيط وسهل الاستخدام	4.0000	.000
11- المنتجات ذات جودة بما فيه الكفاية	4.2500	.000
12-التقليل من استخدام الموارد المادية والمالية (أي تجنب الهدر)	4.0313	.000
13-تخفيض معتبر بالتكلفة الإجمالية للمنتجات	3.7813	.000
14-أسعار الشركة معقولة ومبيعاتها جيدة	3.9688	.000
15-تعد الشركة من الشركات المستدامة (أي أنها تحقق التوازن بين نموها وبين أن يكون لها تأثير سلبي ضئيل على البيئة	4.1563	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 2020

يتضح من الجدول السابق أنه على المنظمة محل البحث العمل على زيادة درجة التوافق مع البنود الآتية الواردة فيه: البنود(1,2,3,4,5,6,7,9,1012,11 ,13,14,15)، حيث تبيّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المستخدم(3).

أما البند (8) فيجب العمل على إحداث توافق معه حيث تبين من نتيجة اختباره أن احتمال t المحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات البند منخفض عن معيار المتوسط المستخدم(3)

-اختبار الفرضيَّات:

من أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون

اختبار الفرضيَّة الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية والجدول رقم (3) يوضِّح نتائج اختبارها.

جدول (3) معامل الارتباط بيرسون بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية الابتكار المقتصد

		التحليل الاستراتيجي	الابتكار المقتصد
التحليل الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.872**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	32	32
الابتكار المقتصد	Pearson Correlation	.872**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (4) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.872[a]	.761	.753	.33587

a. Predictors: (Constant), الابتكار المقتصد

مصدر البيانات قي جدول (3) و(4): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتَّضح من الجدول رقم (3) أن هنالك علاقة معنوية بين تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي والابتكار المقتصد. حيث أن 1-معامل الارتباط بيرسون بلغ 0,872، وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي،2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (4) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,761 (أي أن76% من التغيرات في عملية استراتيجية الابتكار المقتصد يتبع لتغيرات في تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي)

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين عملية التحليل الاستراتيجي والابتكار المقتصد، مما يعني وجود دور مهم جداً لتطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في استراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الرئيسية : ف1- توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية و استراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية

والجدول رقم (5) يوضِّح نتائج اختباره

جدول (5) معامل الارتباط بيرسون بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية واستراتيجية الابتكار المقتصد

		التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	الابتكار المقتصد
التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	Pearson Correlation	1	.850**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	32	32
الابتكار المقتصد	Pearson Correlation	.850**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	32	32

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

جدول(6) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.850[a]	.723	.714	.36448

a. Predictors: (Constant), المقتصد الابتكار

مصدر البيانات في جدول (5)و(6): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتَّضح من الجدول رقم (5) أن هنالك علاقة معنوية بين تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية واستراتيجية الابتكار المقتصد، حيث أن 1-معامل الارتباط بيرسون بلغ 0,850 وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي، 2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول(6) أن قيمة معامل التحديد بلغت ,0,723(أي أن72% من التغيرات في عملية استراتيجية الابتكار المقتصد يتبع لتغيرات في تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والابتكار المقتصد، مما يعني وجود دور مهم لتطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في استراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: ف2- توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في استراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية والجدول رقم (7) يوضِّح نتائج اختبارها.

جدول (7) معامل الارتباط بيرسون بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والابتكار المقتصد

		الابتكار المقتصد	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
الابتكار المقتصد	Pearson Correlation	1	.873**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	32	32
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	Pearson Correlation	.873**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (8) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.873[a]	.762	.754	.34163

a. Predictors: (Constant), المقتصد الابتكار

مصدر البيانات قي جدول (7)و(8): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 2020

يتَّضح من الجدول رقم (7) توجد علاقة معنوية بين تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي واستراتيجية الابتكار المقتصد، حيث أن 1-معامل الارتباط بيرسون بلغ0,873 وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي 2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (8) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,762 وهو يدل على أن 76% من التغيرات في عملية استراتيجية الابتكار المقتصد يتبع لتغيرات في تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين عملية التحليل الاستراتيجي والابتكار المقتصد، مما يعني وجود دور مهم جدا لتطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في استراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية

النتائج و المناقشة:

توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها الآتي:

1-يوجد دور إيجابي كبير لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في استراتيجية الابتكار المقتصد في شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية، وإن لتحليل البيئة الداخلية دور أهم من تحليل البيئة الخارجية، وقد اتضح أن التغيرات في استراتيجية الابتكار المقتصد تتبع أكثر للتغيرات في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية من التغيرات في عملية التحليل للبيئة الخارجية.

2-تطبق الشركة معظم خطوات التحليل الاستراتيجي إلا أنها لا تستخدم في ذلك عدة أساليب هامة في علم التحليل الاستراتيجي سواء للبيئة الداخلية أو الخارجية والتي أثبتت فعاليتها على أرض الواقع من خلال عدة دراسات، مثل أسلوب دلفي، أسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب النماذج الرياضية، أسلوب العصف الذهني..

-تقوم الشركة بتحليل معمق لبيئتها الخارجية وصولاً إلى الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة أمامها، وكذلك لبيئتها الداخلية (الموارد، والهيكل التنظيمي) وصولاً لنقاط ضعفها وقوتها الحالية والمحتملة، لكنها لا تحلل ثقافتها التنظيمية.

3- -يتصف الابتكار الذي تقوم به الشركة سواء (التحسينات أو التغييرات الجذرية) بأنه ابتكار مقتصد على الرغم من أن الشركة لا تركز على الاحتياجات الأساسية أو الوظائف الأساسية للمنتجات (أي أن الميزات التي تضعها الشركة في المنتجات غير محدودة)

<u>وقد توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى التوصيات الآتية:</u>

1--يجب على شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية المواظبة على ما تقوم به من تحليل للبيئة، وذلك لما له من دور إيجابي في تطبيق الابتكار المقتصد، وأن تسعى لتحسين تلك العملية، وإن من أهم ما يجب أن تقوم به هو الآتي: - ضرورة اعتماد الشركة محل البحث على أساليب هامة في علم التحليل الاستراتيجي بالإضافة لما تعتمده (كأسلوب دلفي، أسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب النماذج الرياضية، أسلوب العصف الذهني).

-يجب ألا تقتصر الشركة محل البحث في تحليلها لبيئتها الداخلية على الموارد والهيكل التنظيمي بل يجب أن تعمل على تحليل ثقافتها التنظيمية فقد أثبتت الدراسات مدى أهميتها في تحسين أداء المنظمة.

2- يجب أن تنوع الشركة بمنتجاتها، فتقدم أيضاً منتجات بمزايا محدودة تخاطب به المستهلك السوري ذا الدخل المحدود (أي أن تركز على الوظائف الأساسية للمنتج).

3-ضرورة القيام ببحوث مستقبلية لاستكمال الدراسة الحالية، ومن هذه البحوث:

- دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الابتكار المقتصد
- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز بيئة الابتكار المقتصد
-دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار المقتصد

References:

1- ABU AMUNA. Y; Al SHOBAKI.M. J, ABU NASER. S.S, *Strategic Environmental Scanning: An Approach for Crises Management*. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, ITEE, Palestine, VOL (6), N (3) 2017, 28 – 34.

2 -ALMADDI, M, *Administrative Policies,* Cairo University Center for Open Education, 2003, 398

ALQATTMIN, A, *Strategic Management*. Dar Majdalawi, Oman, 2002. 2953-

4-AL-ROUSANA, M; QAWASMEH, F, *The Impact of SWOT Analysis on Achieving A Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Banging Industry*, Jordan, 2010, 1-12

5 -ALSHAAR, E, *Impact of Quality Management Applications on Innovation, An APPLIED Study on Jordanian Industrial Organizations*, Administrative Sciences Studies, VOL (410), NO 2, 2014, 222-239

6-AQEELI, O; NASSANI, A, *Strategic Management.* Publications of The University of Aleppo, 2007, 330

7-BHATTI, Y, VENTRESCA, M, How Can Frugal Innovation Be Conceptualized, Working Paper, Said Business School Paper Series, Oxford. http: llssrn.comlabstract=2203552, 2013, 1-26

8-BLOK, LEMMENS, *The emerging Concept of Responsible Innovation. Three Reasons Why It Is Questionable and Calls for A Radical Transformation of The Concept of Innovation.* Springer International publishing Switzerland, 2015, 19-35

9-Bou Salhih, K, *The Role Of analysis the external environment of an economic institution in assessing its strategic choice (a case study of the anes foundation for Agriculture*, master thesis, 2016, 65
10-FADIA, J. *The role of strategic analysis in improving the performance of the organization, Case Study of AL-ZIBAN MILLS, QANTARA MILLS*, *Biskara*, Master Thesis, Algeria, 2017, 167
11- IBRAHIM, ABD AL SALAM. *Strategic Analysis and Competitive Performance (Analytical Study in the Banking Services Industry,* Baghdad, Educational Administrative College-Scientific Affair, 10 Issue, 2008, 185-213
12 -JANGER, J; SCHUBERT, T; ANDRIES, P; RAMMER, C, HOSKENS, *The EU 2020 Innovation Indicator: A Step Forward in Measuring Innovation Outputs and Outcomes,* Discussion Paper, 2016, 16-72
13- Kazem, A, *The Impact of leadership on Achieving a Competitive Advantage, AN Exploratory Study at The General Company for Cotton Industries in Baghdad,* Baghdad College Journal for University Economic Sciences, NO (50)
2017, 457-485
14-KUO, A; NG, S, *Frugal Innovation: A Strategy for Emerging Market Penetration and Beyond,* International Journal of Accounting & Business Management, Chiao Tung, VOL (4), NO (2), 2016, 2289-4519
15-MAYRHOFER, U, *management stratégique*, collection dirigée par Philippe Raimbourg, France: édition – Bréal .FR, 2007, 159
16- MOHSN, I, *The Role of Strategic Management Analysis to Dimension the Institutional Control Environment in The Continuity of The Organization and Avoid Financial Crises.* AL Isra' Private University, Journal of The Baghdad College of Economic Sciences, Iraq, N (20), 2010, 109-142
17-MOKTER, H, *Frugal Innovation Conception, Development, Diffusion, And Outcome,* Journal of Cleaner Production, Science Direct, N (262), 2020, 1-11
18-MOKTER, H, *Frugal Innovation: Review and Research Agenda,* Journal of Cleaner Production, Science Direct, N (182), (2018), 926-936
19-OWLABI, S, A; MAKINDE, G, *The effects of strategic planning on corporate performance in university education: a study of Babcock University*, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business Management Review, VOL (2), NO (4),2012, 30-44.
20- SLAFE, R, *The Role OF Strategic Analysis Tools in Determining the Innovation Style in The Institution (Case Study of The Sonatrak Group,* University of Bickra. Algeria, Economic and Administrative Research, Algeria, NO (18), 2015, 111-130
21 -SLATENY, N; MAJDOUB, A *the Role of Intellectual Capital in Creating and Sustaining Innovation in The Economic Institution, Studying the Case of The Algerian Institute for Industrial Fabrics*, The Center of The Ahras Market, 2014،
1-141
22-SLETEEN, S, *Strategic Management and Its Impact on Raising the Performance of Business Organizations (A Field Study on General Industrial Organizations in the Syrian Coast).* Unpublished Master's Thesis, Syria, Tishreen University, 2007, 145
23-SLETEEN, S, the role of strategic analysis in Managing the Crises of the Syrian Industrial Organizations (A Case Study: of the general corporate of tobacco -coast region branch), Tishreen "University Journal for Research and Scientific Studies, NO (5), 2020, 99-116
24-SONI, P; KRISHNAN, *Frugal Innovation: Aligning Theory, Practice and Public, Policy,* journal of Indian Business research, India, 2013,6(1), 1-28

25-Weyrauch, T; Herstatt, C, *what is Frugal Innovation? Three Defining Criteria,* Journal of Frugal Innovation, Open Access, NO (2), 2016, 1-17
26-ZHE, H; CHERIFI, H; GARDONI, M, A *Model For Supporting The Ideas Screening During Front End Of The Innovation Process Based On Combination Of Methods Of EcaTRIZ, AHP, SWOT, Concurrent Engineering: Research And Application,* Journal Sagepub.com home.cer, 2020, 1-8