

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: حوكمة الشركات وإدارة الأفراد

تحت عنوان:

أثر التحالفات الإستراتيجية على ابتكار المؤسسات

- المؤسسات الجزائرية نموذجا -

من إعداد: قوراري مريم

تحت إشراف: أ.د. حساين آمال

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسة	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د. ثابت أول وسيلة
مشرفة	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د. حساين آمال
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د. مليكي سمير بهاء الدين
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	د. أونان بومدين
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. بوزيان عثمان
ممتحنا	المركز الجامعي عين تموشنت	أستاذ محاضر	د. مزيان التاج

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿وَجَاؤُوا عَلَىٰ قَمِيصِهِ بِدَمٍ كَذِبٍ قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَىٰ مَا تَصِفُونَ﴾

سورة يوسف - الآية 18



إلى
أمي وأبي
أخي وأخواتي،
زوجي وأختي إيمان



تشكرات

الحمد لله الذي له العزة والجبروت، وبيده الملك والملكوت، وله الأسماء الحسني والنعوت، القادر فلا يعجز شيء في السماوات والأرض ولا يفوت، أنشأنا من السماء نسما ويسر لنا الأرزاق وقسما، وله البقاء والثبوت، وهو الحي الذي لا يموت والصلاة والسلام على سيدنا ومولانا محمد النبي الأمي العربي، وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب.

أتقدم أولا بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الدكتورة حساين آمال لقبولها الإشراف على هذه الرسالة، والسهر على إعطاءها لنا الملاحظات التي ساهمت في إتمام هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الكبير إلى زملائي بمخبر بحث (MECAS) : د.عينوس رضوان، د. براشد وفاء، د. بلحاج ياسين، د. بن أشنهو سيدي محمد.

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الرسالة.

مختصر المحتويات

المقدمة العامة

الفصل الأول: مدخل للتحالفات الإستراتيجية

تمهيد

1. نماذج النمو الاستراتيجي

2. عموميات حول التحالفات الإستراتيجية

3. أنواع التحالفات الإستراتيجية

4. محددات التحالف ومراحل تطبيقه

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

تمهيد

1. ماهية الإبداع والابتكار

2. التصنيفات المختلفة للابتكار

3. من حيث درجة التجديد

4. الآليات المستخدمة في المنتج الجديد وأبعاده

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

تمهيد

1. الابتكار والريادية (المقاولاتية)

2. الابتكار ورأس المال الفكري

3. مقاربات التحالفات ومتغيرات التماثل أو عدمه

4. البناء النظري لمتغيرات الدراسة

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الدراسة تطبيقية (المؤسسات الجزائرية- نموذجاً)

تمهيد

1. نظرة عامة حول منهجية الدراسة

2. الدراسة الوصفية

3. التحليل الكمي للدراسة

4. تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

الخاتمة العامة

المقدمة العامة

○ مرجعية الدراسة:

تعتبر سنوات الثمانينات سنوات التطور في مختلف المجالات، وهذا بسبب تأثير العولمة والتكنولوجية على جميع المؤسسات على غرار الاقتصادية، ونتيجة لهذه التطورات المستمرة التي مست بيئة المؤسسة الخارجية استعصى عليها النشاط والتأقلم فيها بمفردها بسبب قدراتها المحدودة في الموارد والوظائف والمعلومات، ما جعل من المؤسسات تنشط وتتخذ قراراتها في بيئة غير مستقرة والتي تتميز بحالات عدم التأكد.

وعلى اثر هذه الضغوط، باشرت المؤسسات باستخدام أساليب حديثة للتسيير والإدارة من أجل بناء وتجسيد مشاريع مستقبلية ناجحة، كاستعانتها بنماذج النمو الخارجية والمتمثلة في: (الاندماج - الاستحواذ)، أو إلى نماذج النمو الوسطية والتي تعرف بالتحالفات الإستراتيجية، بغية تحقيق النمو والابتكار.

تعتمد المؤسسات المعاصرة على عامل الابتكار كمفتاح استراتيجي لتحقيق التميز والتفرد في سوق المنتجات/الخدمات، لذا أصبح من الضروري عليها أن تطبق هذا الأخير من أجل البقاء والقدرة على رفع حواجز المنافسة من جهة وحصولها على حصص سوقية أكبر مع تحقيق استدامة في أنشطتها من جهة أخرى.

بالمقابل نجد أنّ مفهوم الابتكار يرتبط في حدّ ذاته بمجموعة من العوامل الرئيسية التي تضمن نجاحه واستدامته على المدى الطويل من أهمها: "عامل رأس المال الفكري" و"روح المقاول" التي تلعب دورا رئيسيا في خلق وتشجيع المشاريع الريادية الجديدة وتحديد المنتجات/الخدمات.

في حين يعتبر رأس المال الفكري الآلية المساهمة في خلق وتعزيز إبداع وابتكار المؤسسات، فهو يسعى لإعطاء أفكار خلاقة ومعارف جديدة تستخدم في حلول المشاكل واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ما يترك المؤسسة تهتم ببناء قاعدة معرفية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى. كما أنّ اعتماد المؤسسة على مفهوم رأس المال الفكري عزز من ظهور مفهوم التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة، والتي يمكن رؤيتها كمؤسسة مرنة تستجيب لكل المتغيرات الخارجية نتيجة لقوتها المعرفية والتنظيمية والتي تكتسبها في غالبية الأحيان من خلال لجوئها إلى المؤسسات الأخرى.

ونتيجة للأثر الكبير الذي خلفته العولمة والذي تولد عنه حاجة المؤسسات للتعاون من أجل الابتكار، انتشر مفهوم التحالفات الإستراتيجية وأخذ مكانة كبيرة لدى المؤسسات المعاصرة خلال سنوات الثمانينات، ما نتج عنه ارتفاع في مستويات التعاون ما بين المؤسسات الناشطة في نفس المجال (التعاون ما بين المؤسسات المتنافسة) بسبب عدم قدرة هذه الأخيرة على تحمل المخاطر المرتبطة بوظيفة البحث والتطوير وتكاليف الابتكار المرتفعة الخاصة بهذه المؤسسات المتنافسة.

إضافة إلى عامل العولمة، نجد أنّ التغيرات التكنولوجية السريعة أيضا زادت من أهمية إنشاء التحالفات ما بين المؤسسات المتنافسة، وهذا لقدرة التعاون المشترك في تحقيق الابتكار عن طريق التبادل التكنولوجي والاستخدام المتبادل لكل من الموارد التكميلية أو الإضافية الخاصة بكل شريك. وعليه فإنّ استخدام التحالفات أمر ضروري للمؤسسات التي تنشط في أسواق تتميز بتغيرات وبكثافة تكنولوجية مرتفعة، فهي بذلك تعتبر أداة لتقليل المخاطر المحتملة الناتجة من المشاريع المبتكرة .

وعلى هذا الأساس اعتبرت المؤسسات المتنافسة التحالفات الإستراتيجية من أهم النماذج المستخدمة للوصول إلى الابتكار، وبالتالي القدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بسبب القدرة على بناء وإعادة بناء الأسس المعرفية والعلمية والعملية الخاصة بهذه المؤسسات الراغبة في تطوير منتجاتها/خدماتها في وقت قصير وبتكاليف منخفضة نسبيا.

وفي هذا المضمار، اعتمدنا في دراستنا على مجموعة قيمة من الأدبيات والدراسات التي تناولت سياق موضوعنا نجد منها أطروحات دكتوراه ومقالات علمية أجنبية.

أولا: رسائل دكتوراه:

- الدراسة الخاصة بـ (Alidou Ouedraogo) تحت عنوان:

« Les alliances stratégiques dans les pays en développement spécificité, management et conditions de performance : une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé, université de Montréal », juin, 2003.

حسب صاحب الدراسة فانه في إطار العولمة وتدويل الأسواق التي مست الجانب الاقتصادي تمّ اللجوء إلى استراتيجيات التحالفات كتنظيم جديد يسمح للمؤسسات بالتأقلم السريع مع المتغيرات السابقة من جهة والتأقلم مع متغيرات البيئة من جهة أخرى، في حين اعتبرها البعض الآخر من الباحثين

كتنظيم جديد يسمح بتقليص الفجوة ما بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية، وهذا ما ارتكزت عليه الدراسة حيث اهتمت بالتركيز على النقطة المتعلقة على كيفية مساهمة التحالفات الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات في الدول النامية، علماً أنّ تحقيق الأداء الناجح للمؤسسات المحلية يؤدي إلى مساهمته في تحقيق التطوير الاقتصادي الخاص بهذه الدول.

- الدراسة الخاصة بـ (Foued cheriet) تحت عنوان:

« **Instabilité des alliances stratégiques asymétrique: cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en méditerranée** », juillet, 2009.

عرف صاحب الدراسة التحالفات الإستراتيجية كاتفاقيات وروابط رأسمالية تعاقدية ما بين المؤسسات المستقلة، والتي تتخذ مجموعة من القرارات المتعلقة بتنسيق جزء معين من مواردها للحصول على ميزات : تنظيمية، إستراتيجية، أو الحصول على ميزات تنافسية من خلال التعاون التنافسي (**compétitifs**) (de la coopération).

كما وضح صاحب الدراسة الدور الفعال للتحالفات ما بين المؤسسات غير المتماثلة (غير المتشابهة) لا من حيث: الحجم أو رأس المال أو الموارد أو الكفاءات، وهذا ما تمّ دراسته حيث أوضح العلاقة الناجحة ما بين المؤسسات ذات الجنسيات المتعددة ذات الحجم والإمكانات الكبيرة غالباً مع المؤسسات الصغيرة والتي تسمح لها بالنمو، بالمقابل تمتلك هذه الأخيرة على موارد تكميلية تسمح للمؤسسات الكبيرة باستخدام مواردها وبأقل تكلفة، وهذا ما يعرف "بالتحالفات التكميلية"، وعليه فإنّ التحالفات الإستراتيجية غير المتماثلة ما بين المؤسسات يسمح لها بتحقيق مزايا ايجابية من نجاح وفعالية في الأداء، مع ضمان الاستقرار والاستدامة في النشاط.

- الدراسة الخاصة بـ (Inès Bouzid) تحت عنوان:

« **La dynamique des innovations d'exploitation et d'exploration des PME à travers les alliances stratégiques, université Paris Dauphine** », 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الدور والأثر الذي يمكن أن تلعبه التحالفات التكميلية والتحالفات الإضافية لتحقيق الابتكارات الاستكشافية أو التطبيقية، فهي تتأثر بمجموعة من العوامل السياقية والتنظيمية والإستراتيجية. كما توضح الدراسة أنه داخل المؤسسة نفسها تقوم مجموعة من التحالفات التكميلية والإضافية عن طريق مختلف الشركاء للحصول على الموارد والكفاءات، وهذا ما

أكدت عليه الدراسة عندما اعتمدت في تحليلها على المقاربة المعتمد على الموارد. وعموماً يمكن القول أنّ هذه الدراسة اعتبرت التحالفات الإستراتيجية من أهمّ العوامل لتحقيق الابتكارات في المؤسسات المتوسطة واعتبرت أنّ ديناميكية الابتكار تكون عن طريق شبكات المؤسسة (les réseaux d'entreprise) والتحالفات الإستراتيجية، وهذا وفقاً لنظام الابتكار الذي يركز على الجودة وأهمية العلاقات التي تؤثر على المؤسسات.

- الدراسة الخاصة بـ (Thomas Gillier) تحت عنوان:

« Comprendre la génération des objets de coopération interentreprises par une théorie des Co-raisonnements de conception, institut National Polytechnique de Lorraine », 2010.

تهدف شراكات الاستكشاف (les partenariats d'explorations) لاكتساب الموارد فرصة للمؤسسات الحالية لفتح محفظة شراكاتها والتعاون في الأهداف الأكثر ابتكاراً، خصوصاً تلك الأشكال الجديدة للشراكات في إطار البحث والتطوير (R&D) والتي تتميز بطبيعتها بعدم التوازن (أهداف التعاون تكون غير معروفة والتي يجب أن تكون محددة ومعلومة أثناء فترة التعاون ما بين الأطراف).

في هذه الدراسة أيضاً تمّ إظهار بعض المفاهيم الجديدة والتي تؤكد على ضرورة فتح المؤسسات حدودها على البيئة الخارجية من أجل الابتكار: كالاتكاف المفتوح، الابتكار المشترك (المتبادل)، الشراكة في الابتكار، التعاون في الابتكار (co-innovation)، شبكة الابتكار (réseau d'innovation)، قطب التنافسية (pole de compétitive). كما أنّ ضرورة إدراك أهمية تطوير الكفاءات العلاقاتية (les compétences relationnelles) من أجل رفع وزيادة القدرات على الابتكار يعتمد على التغلب فكرة فشل التعاون مع التحكم في عمليات التعاون.

اعتمدت هذه الدراسة على معالجة الشراكة الخاصة بالقطاع الإلكتروني الخاصة بـ: (Minatech IDEAS Laboratory)، حيث تمّ شرح كيف يمكن لمختلف الشركاء الاتفاق على المواضيع والأهداف التي يتم التعاون فيها وإطلاق مشاريع الابتكار.

كما حدد صاحب الدراسة أهمّ الدوافع المحلية أو الدولية التي يمكن ملاحظتها في إطار التعاون الخاصة بالابتكار هي: الرغبة في الحصول على الموارد العلمية والتكنولوجية من جهة، كما أنّ البعض من الباحثين تطرقوا إلى حاجة المؤسسات إلى اليقظة حول التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل على التأقلم

المقدمة العامة

معها، فنجد أنّ تكاليف التطوير مهمة أيضا في هذه التكنولوجيات الجديدة والتي يصعب على المؤسسات الدخول أو العمل بها لوحدها، فالتعاون في هذه الحالة يعتبر كوسيلة لتقاسم النفقات والتكاليف.

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو البحث عن الآليات المولدة لقيمة للتعاون، وكيف يمكن خلق معرفة جديدة ما بين الشركاء، تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على حالة الشراكة التي دخلت فيها (EDF -R&D) في نهاية سنة 2005 مع مجموعة متعددة من الشركاء في إطار التعاون الخاص بمؤسسة (Minatech IDEAS Laboratory) والتي تجمع كل من : (EDF R&D, CEA, Renault, Essilor,) (Bouygues, Rossignol, France télécom, ...

- الدراسة الخاصة بـ (Jean Michel Viola) تحت عنوان:

« La gestion stratégique des relations duales, université de Montréal », 2000.

تلخصت الدراسة في إبراز أهمية عامل التعلم لدى المؤسسات الحالية والذي يمكن تحقيقه وتجسيده عن طريق التحالفات الإستراتيجية، كما وضع صاحب الدراسة أنّ التعلم يتطلب التسيير المحكم داخل الشراكة بواسطة عنصرين مهمين:

- التدفقات ما بين الشركاء.
- الهياكل المشتركة وحدودها (كالتنسيق وتسيير التدفقات).

وحسب صاحب الدراسة فإنّ التعلّم في إطار العلاقات المشتركة يجب أن تكون قادرة على: التغيير في المعارف والقدرات وفي الإجراءات، وحسب صاحب الدراسة المؤسسة المتعلمة يجب أن تكون قادرة على معرفة: كيف تهيكّل وتنظم التعلم في إطار التكوين (التعلم، الفهم، الدمج)، والإجراء (التطبيق، الملاحظة)، فبالنسبة للمؤسسة فإنّ التعلم هو عملية تحويل المعلومة إلى معارف وكفاءات وقدرات والتي يتمّ توجيهها نحو التحسين الخاص بأداء العمليات والإجراءات.

- الدراسة الخاصة بـ (Jihane Cherbib) تحت عنوان:

« La dynamique des alliances asymétriques, le cas des alliances dynamique entre multinationales et PME Tunisiennes, université de Versailles saint- Quentin- En Yvelines », 2010.

ظهرت التحالفات الإستراتيجية في سنوات الثمانينات لأسباب معينة والمتمثلة في فتح الأسواق أمام عولمة التبادلات الاقتصادية والمالية، ومع خفض الحواجز الجيو- سياسية والمؤسسية أثناء

العمل في هذه التغيرات كان لا بد على المؤسسات لمواجهة المنافسة البحث عن شركاء محليين للوصول إلى حجم معين في بيئة تنافسية، كما أنّ المؤسسات التي تبحث عن التوغل في الأسواق الدولية الجديدة لا يمكن أن تنشط لوحدها، وعليه نجد أنّ التحالفات تلعب دور كبير لهذه المؤسسات.

ثانياً: المقالات العلمية الأجنبية

أ- الدراسات التي تطرقت لأثر التعاون على الابتكار

الدراسة الحديثة التي قام بها (Jie Wu-2014) والتي تقوم على دراسة العلاقة ما بين: عامل التعاون مع المنافسين (coopetition) جنباً إلى جنب وأثر هذا العلاقة التعاونية على أداء الابتكار ما بين المؤسسات المتعاونة، حيث بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها (1499 مؤسسة صينية على أنّ التعاون ما بين المنافسين مع أداء ابتكار المنتجات يأخذ شكل حرف U مقلوب (شكل جرس) : وهذا ما يؤكد على وجود علاقة طردية ما بين التعاون والابتكار.

وفي نفس السياق حاول كل من (Byung-Jin (Robert) Park et autre -2014) دراسة مدى تأثير فكرة التعاون مع المنافس على ابتكار المؤسسة وأدائها، وعلى هذا الأساس اعتمد أصحاب الدراسة على متغيرين أساسيين هما: (شدة المنافسة/كثافة التعاون ما بين المؤسسة وشركائها)، وحسبهم فإنّ تحقيق التوازن بين هذين المتغيرين يحقق الابتكار الخاص بالمؤسسة. كما تم تحديد ثلاثة آليات أساسية والتي تمكن المؤسسات الوصول للابتكار وهي:

- التطوير المشترك مع الشركاء،
- اكتساب الشركاء الموارد،
- تعزيز جهود الابتكار الداخلية من خلال موارد الشركاء الخارجية،

ب- كما ارتكزت العديد من الدراسات على وجهة النظر القائمة على التعاون عن طريق التحالف ك:

الدراسة الحديثة لـ (Antonio Capaldo-2014) والذي ارتكز في دراسته على وجهة النظر القائمة على التعاون عن طريق التحالف من أجل المعرفة، والتي ترى بأنّ المؤسسات تتحصل على فوائد في شكل منافع مشتركة تمس الشركاء بسبب الاستخدام الجماعي للمعرفة الجديدة والمكثفة الناتجة من التعاون، وهذا ما يسمح بتوليد قيمة جديدة يتم نقلها وتوزيعها ما بين الشركاء لاستيعاب وتعزيز قاعدة المعرفة الخاصة بهم مع تهيئة الظروف الملائمة لاستخراج القيمة من العلاقات.

الدراسة الخاصة بكل من (Bo Bernhard Nielsen, Siegfried Gudergan-2012) ارتكز أصحاب هذه الدراسة على النظرية القائمة على الموارد وتوصلوا إلى النتائج التي تشير إلى أن: التشابه في الكفاءة ما بين الشركاء يسمح بقياس وتحديد الموارد التي سيتم استخدامها وبالتالي تحديد القدرة الاستيعابية وهذا ما يسمح باكتشاف منتجات جديدة، كما أن عنصر الثقة والبعد الثقافي هي مفيدة لذلك (مستويات عالية من الثقة ومستويات منخفضة من المسافة الثقافية) تؤثر بالإيجاب على أداء الابتكار.

اعتمدت الدراسة التي قام بها كل من (Chaoqun Ma et autre-2012) على وجهة النظر القائمة على الموارد والتي ترى بأنّ الموارد يمكن أن تحسن من فعالية تطوير المنتجات الجديدة (NPD)، كما ترى هذه المقاربة أنّ خلق الميزة التنافسية للمؤسسة لا تعتمد فقط على الموارد المتاحة ولكن أيضا على القدرة في دمج هذه الموارد والاستفادة منها، وعليه حسب أصحاب الدراسة فإنّ التحالفات يمكن أن تكون السبب وراء نجاح (NPD) وهذا حسب نوع وكمية الموارد التي ساهمت بها المؤسسات وكيف تتكامل هذه الموارد واستخدامها في عملية تطوير المنتجات.

وفي الدراسة التي جاء بها (Massimo G. Colombo et autre-2006) فإنه قد تبين أنّ المؤسسات الصغيرة والتي تكون في وضع تنافسي تكون أكثر عرضة لإقامة علاقات تعاونية مع شركاء أكثر قوة، وهذا بالاعتماد على نوعين من التحالفات للوصول إلى (المعارف الاستكشافية فهي خاصة بالمؤسسات الراغبة في استكشاف فرص وقدرات جديدة ويمكن تصنيف التحالفات التكنولوجية لهذا النوع) أو (المعارف الاستغلالية: يقصد بها استخدام الأصول وقدرات الشركاء الموجودة من خلال التقييم وتقسيمهم للعمل مع كل شريك متخصص في المجال الذي فيه ميزة نسبية).

ت- في حين نجد بعض الدراسات التي ارتكزت على تحليل التحالفات عن طريق متغير المسافة الثقافية والجغرافية ك:

قام كل (Victor Gilsing et autre-2014) بدراسة متغير الموقع (القريب/البعيد) الخاص بالتحالفات: فحسبهم التحالفات البعيدة تتميز بنقص الثقة مع تثبيت الضمانات التعاقدية للتخفيف من المخاطر الانتهازية باعتبارها تكلفة، كما أنّ استيعاب المعارف والتكنولوجيات المتباينة تكون أكثر تعقيدا بالمقارنة مع امتصاص المعرفة التكنولوجية المتشابهة نسبيا من تحالف الأعضاء. وبشكل عام فإنّ

التعاون مع الشريك القريب أو البعيد يساهم في تحقيق أداء الابتكارات للمؤسسات، فالتعاون مع الشريك القريب يوفر كفاءة التبادل التكنولوجي وتبادل المعارف ونقل المعلومات ولكن لن تكون فعالة نسبيا للوصول إلى المعرفة التكنولوجية الجديدة، وبالتعاون مع شركاء أبعد فهذا يعتبر طريقا فعالا لاكتساب واستيعاب المعرفة التكنولوجية والخبرة ولكن على حساب الكفاءة والمخاطر المرتفعة.

ث- دراسات أخرى اعتمدت على تحليل المسافة الثقافية وتأثيرها على نقل التكنولوجيا والمعرفة كالدراسة:

الخاصة ب(Tariq H. Malik, Yanzhi Zhao-2013)، وحسبهم فإنّ بعد المسافة الثقافية ما بين المؤسسات الشريكة يؤخر من عملية التبادل التكنولوجي ونقل المعرفة وهذا ما يزيد من فترة التحالف، لأنّ هذا النوع من التحالف يهدف إلى تنوع مصادر المعرفة وهذا ما يؤخر من نقل المعرفة، في حين أنّ قصر المدة يحد من إمكانية التبادل والتعلم.

كما قام بعض الباحثين بربط عامل المعرفة بالموقع الجغرافي الاقتصادي المرتبط بالتحالف، فالدراسة التي قام بها كل من (Rajneesh Narula, Grazia D- 2009) أظهرت أنّ القرب المكاني يلعب دور في تحديد ميل المؤسسات لدخولها في التحالفات المتعلقة بالبحث والتطوير، المهارات، التكنولوجية، أنظمة الابتكار، وقد توضح أنه حسب نظرية الشبكة الاجتماعية فإنّ التقارب ما بين المؤسسات (التجاورية) ضروري لتحسين عملية نقل المعرفة، وبالمقابل نجد حالة الشركات متعددة الجنسيات من الأحسن لها الابتعاد لتجميع والحصول على موارد في مناطق جغرافية أخرى.

ج- ومن زاوية أخرى نجد بعض الدراسات التي تطرقت للتحالفات الإستراتيجية بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي ك:

الدراسة الخاصة بكل من (Yong Kyu Lew and Rudolf R. Sinkovics-2013) حيث اعتمدا في دراستهما على "نظرية التبادل الاجتماعي" التي تستخدم مجموعة من المبادئ، كالعامل والمصلحة المتبادلة ما بين الشركاء وهذا في إطار: (الالتزام، الثقة، التعاون، القيم المشتركة، التضامن، المرونة) لضمان فعالية تبادل الموارد ما بين الشركاء، حيث ارتكزت الدراسة على عاملين أساسيين: "الثقة" و"الالتزام"، فوجود مستويات عالية من الثقة ما بين المؤسسات يؤكد عدم الحاجة الكبيرة لآلية الحماية ضد سلوك

الشركاء، كما أنّ مفهوم الالتزام يعتبر أفضل أداة للمحافظة على علاقة مستمرة مع الشركاء، لأنّ التزامهم على تقاسم المدخلات يساهم في خلق التزام طويل الأجل.

ح- هناك دراسات أخرى تطرقت إلى التحالفات الإستراتيجية :

نجد كل من (Garette et Dussauge, 1997) درسوا أسباب اللجوء إلى التحالفات ومختلف أنواعها، الكثيرين تطرقوا إلى (la formation des alliances): (Massimo et Colombo-2003, Hagedorn Glaister, Harrigan 1995, Garrette, Dussauge, Will 1993)، أما الكتاب الذين تطرقوا لآلية المراقبة نجد (Geringer et Herbert 1989)، ديناميكية التعلم (Hamel 1991, Inkpen 1994). (Obsorn et Baughn 1990, Yan et Gray 1994) اهتما بعامل المعرفة في إطار التحالف والذي ينتج عنه نوع جديد من القرارات المتخذة. بعض الدراسات الأخرى اهتمت بمعدل عدم التوازن والفشل (le taux d'instabilité et d'échec) : تحصل كل من (Dyer et autre 2001) على معدل فشل ب : 50%، (Das et Teng 2000) معدل الفشل 70 بالمائة.

○ إشكالية الدراسة والفرضيات:

إنّ غالبية الشراكات واتفاقيات التعاون المبرمة من طرف المؤسسات الوطنية مع المؤسسات الأجنبية خاصة، هي في حقيقة الأمر اتفاقيات تؤول فوائدها لصالح المؤسسات الأجنبية، وتتجلى هذه المصالح في تحقيقها لفوائد خاصة بما كادتساحها لأسواقنا بمنجتها/خدماتها، أو باستغلال مواردنا البشرية وحتى الطبيعية منها.

وبالمقابل، ما تجنيه المؤسسات الوطنية من وراء هذه الاتفاقيات بالرغم من تطبيقها لقانون الاستثمار الأجنبي (49-51) سوى بعض الموارد التكنولوجية والأرباح السنوية القليلة بالمقارنة مع شركائها الأجانب، وهذا ما يعتبر مشكل كبير يعتري بيئة الاستثمارات في الجزائر، والذي يجب إدراكه من قبل المؤسسات الوطنية، ومعالجته من خلال تحديدها للإطار العام للتعاون المشترك و اختيار الشريك الأمثل لذلك، مع تحديد الأهداف والدوافع المرجوة من هذا التعاون بدقة.

تواجه المؤسسات الوطنية مشكل آخر والمتمثل في: العجز الخاص بتوفير وتهيئة الموارد البنيوية والجوهرية لعملية الابتكار والتطوير، وهذا من حيث النقص في التكنولوجيا وبراءات الاختراع إضافة إلى

تراخيص التطوير والابتكار غير الممنوحة من قبل المؤسسات الحكومية، ما يجعل من مؤسساتنا الولوج نحو المؤسسات الأجنبية خاصة منها للحصول على الموارد والتكنولوجية. كما نجد في بعض الحالات فئة معتبرة من المقاولين المالكين لأفكار مبدعة ومشاريع خلاقة ولكن للأسف فهي غير ممولة أو مرفوضة تماما من قبل المؤسسات الحكومية المعنية بذلك، وكل هذا خلق جو دائم ومستمر من التبعية والسيطرة الكلية لمؤسساتنا من طرف دول الغير.

كما نجد مشكل آخر مؤثر على بيئة الاستثمار بالجزائر وهو قلة ثقافة التعاون ما بين المؤسسات الوطنية مع بعضها البعض في مختلف المجالات (المؤسسات الاقتصادية، المؤسسات التعليمية ...). من جهة، وقلة ثقافة التعاون ما بين المؤسسات الوطنية الناشطة في نفس المجال هذا من جهة، إضافة إلى نقص الثقافة المتعلقة بكيفية إبرام العقود الخاصة بالتعاون المشتركة وكيفية التفاوض وحسن اختيار الشريك هي أمور أيضا جعلت من مناخ الاستثمار لا يعرف أي حالات الراج والتقدم.

وبالمقابل، فإنّ عدم توفر المؤسسات على بيئة ملائمة مشجعة للابتكار بسبب نقص المعارف والمعلومات اللازمة عن السوق والمنافس وحتى عن البرامج والتقنيات المستحدثة المستخدمة في تحسين وتطوير المنتجات/الخدمات، إضافة إلى عجز المؤسسات الجزائرية في خلق وظيفة مستقلة للبحث والتطوير، جعل من هذه الأخيرة تبرم اتفاقيات مع المؤسسات الأجنبية خاصة وحتى الوطنية التي تتفوق في مجال معين أو تتميز بموارد جوهرية معينة لحصولها على الموارد التكميلية أو الإضافية والتي تستخدم من أجل تحقيق الابتكارات سواء كانت جذرية أو محسنة.

ومن الجدير بالذكر أنّ المؤسسات الجزائرية تأثرت هي الأخرى بمتغير العولمة والمنافسة الشديدة بسبب تحرير التجارة الدولية، ما جعلها هي الأخرى تسعى إلى التميز والتفرد في الأسواق المحلية والدولية، وذلك بإنتاج منتجات وبتطرح خدمات تتميز بنوع من الجودة والابتكار، ومن بين الأساليب المعتمدة للوصول إلى ذلك هي: التعاون مع المؤسسات الناشطة في نفس المجال أو ما يعرف بالتحالفات الإستراتيجية.

كما تمّ الإشارة سابقا أنّ مفهوم التحالف عرف انتشارا واسعا بدءا من سنوات الثمانينات، وخلال النصف الثاني من هذه السنة أكدت العديد من المؤسسات على تحقيقها لنتائج إيجابية بفضل

التحالف، ولكن نجد البعض الآخر من المؤسسات لم تحقق أي نجاح، ما جعل منها تفكر وتعيد التفكير في النتائج المترتبة عن هذا النوع من التعاقد بما فيها المؤسسات الجزائرية.

وعلى هذا الأساس تتمثل إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي: **كيف تساهم أداة التحالفات الإستراتيجية التي تلجأ إليها المؤسسات الناشطة بنفس المجال في تحقيقها للابتكار؟ أو بصياغة أخرى، ما هي الأسس القاعدية المعتمد عليها من طرف المؤسسات في بناء علاقات خاصة بالتعاون التنافسي؟ وما مدى تأثير هذا النوع من التعاون على الابتكار وتحقيقه؟**

ومن هذه الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها يمكن طرح التساؤلات الفرعية:

- ما هي الأسس القاعدية التي تؤخذ بعين الاعتبار أثناء بناء التحالفات الإستراتيجية؟
- ما المقصود بالإبداع والابتكار وما الفرق بينهما؟
- ما مفهوم الابتكار، وكيف يمكن للمؤسسات تحقيقه واستدامته؟
- هل هناك علاقة بين العوامل المؤثرة في التحالفات والأهداف العامة للتعاون التنافسي وما بين الابتكار؟
- هل يمكن اعتبار التحالفات من الأساليب المحققة للابتكار للمؤسسات؟
- هل يمكن تأكيد صلاحية النموذج الافتراضي للدراسة الذي يوضح العلاقة ما بين التحالف الاستراتيجي والعناصر المؤثرة في التعاون التنافسي، والابتكار، والريادة بالمؤسسات الجزائرية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم الاستناد إلى الفرضيات التالية:

- العوامل المؤثرة في التحالف الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على أهداف التعاون التنافسي.
- أهداف التعاون التنافسي لها تأثير إيجابي على الابتكار الجذري أو المحسن.
- الابتكار الجذري أو المحسن له تأثير إيجابي على الريادة والتميز.
- النموذج الافتراضي للدراسة قابل للتطبيق في المؤسسات الجزائرية.

○ أهمية الدراسة:

ترتبط الأهمية العلمية لهذه الدراسة بارتباطها بالعوز الموجود في المكتبة العربية الأكاديمية حول المواضيع المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية أو بمفهوم آخر بالتعاون مع المنافس، وهذا العجز لا يقتصر فقط

على مكتبة جامعة أبي بكر بلقايد وإنما تقريبا على كل جامعات الوطن خاصة وجامعات الدول العربية عامة، وعلى اثر هذا العجز حاولنا إرساء قيمة جديدة في ما يتعلق بموضوع التحالفات الإستراتيجية. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في كسر بعض القيود التقليدية الخاصة بنمط إدارة وتسيير المؤسسات الجزائرية، كالاتماد على فكرة التعاون مع المؤسسات المنافسة معها وعدم اعتبارها عدو دائم بل منفذ مريح مؤقت قادر على تحقيق الغايات والأهداف خلال فترة زمنية معينة.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة، فتكمن في محاولة استكشاف في البداية المؤسسات التي تتعامل وتتعاون مع باقي الأعوان الناشطين في نفس المجال، بالإضافة إلى توضيح وتوعية المؤسسات الجزائرية الأهمية والفوائد المترتبة من تطبيقها لهذا النموذج، بالإضافة إلى لفت الانتباه إلى أهمية عامل الابتكار بجميع أنواعه، زيادة على ذلك إبراز الدور الهام للتحالفات واعتبارها من أهمّ العوامل المساهمة في تحقيق النمو والابتكار للمؤسسات الشريكة وبالتالي قدرها على التفرقة والتميز في السوق.

○ أهداف الدراسة:

نتطلع من خلال هذه الدراسة إلى:

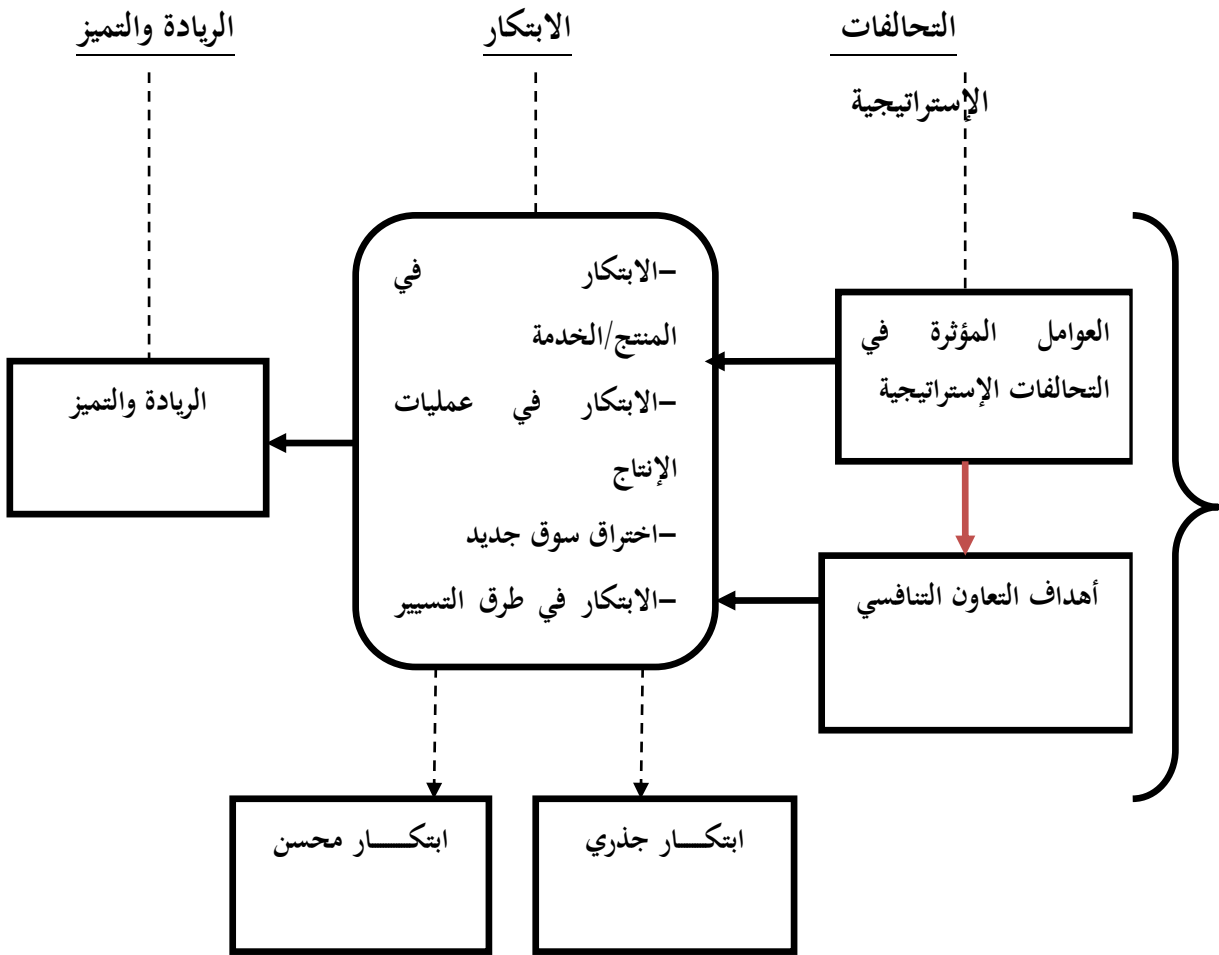
- تحديد الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية بما فيها مختلف الأنواع التي تأخذها من حيث الطبيعة والوظائف والأنشطة، مع تحديد أهمّ الخصائص والأهداف الإستراتيجية التي يتميز بها هذا النوع من نماذج النمو والتطور.
- كما تحاول هذه الدراسة معالجة موضوع الابتكار كعامل من عوامل الريادة والنجاح، بالإضافة إلى إبراز كيف يمكن للتحالفات الإستراتيجية التأثير على ابتكارات وتطوير المنتجات /خدمات المؤسسات.
- كما تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري على بعض المؤسسات الجزائرية المستهدفة والتي تعتمد على مبدأ التعاون مع المؤسسات الناشطة في نفس المجال بغية تحقيق الابتكار.

○ النموذج الافتراضي للدراسة

اعتمدت دراستنا على نموذج هيكلي أين تتضح فيه مختلف الأسس القاعدية المعتمد عليها لبناء التحالفات الإستراتيجية، والتي تمّ حصرها في العوامل المؤثرة في التحالف الاستراتيجي (التعاون في إطار الموارد، التعاون في إطار المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقة، السلوك الانتهازي) من جهة،

والأهداف العامة من التعاون التنافسي (دوافع اللجوء للتعاون التنافسي، درجة الاستفادة منه) من جهة أخرى.

بالإضافة إلى تأثير التعاون التنافسي على الابتكار في (المنتج/الخدمة، عمليات الإنتاج، اختراق سوق جديد، طرق التسيير والإدارة) سواء بصفة محسنة أو جذرية، كما أنّ الوصول إلى عامل الابتكار وتطبيقه لدى المؤسسات يسمح لها بتحقيق الريادة والتميز في السوق. وبالالتكّاء على الدراسات الأكاديمية السابقة التي تمّ التنويه لها سابقاً، حاولنا بناء نموذج افتراضي يربط كل من التعاون التنافسي ما بين المؤسسات والابتكار بمختلف أنواعه، وهذا ما يوضحه الشكل (01):



الشكل (01): نموذج الدراسة الافتراضي

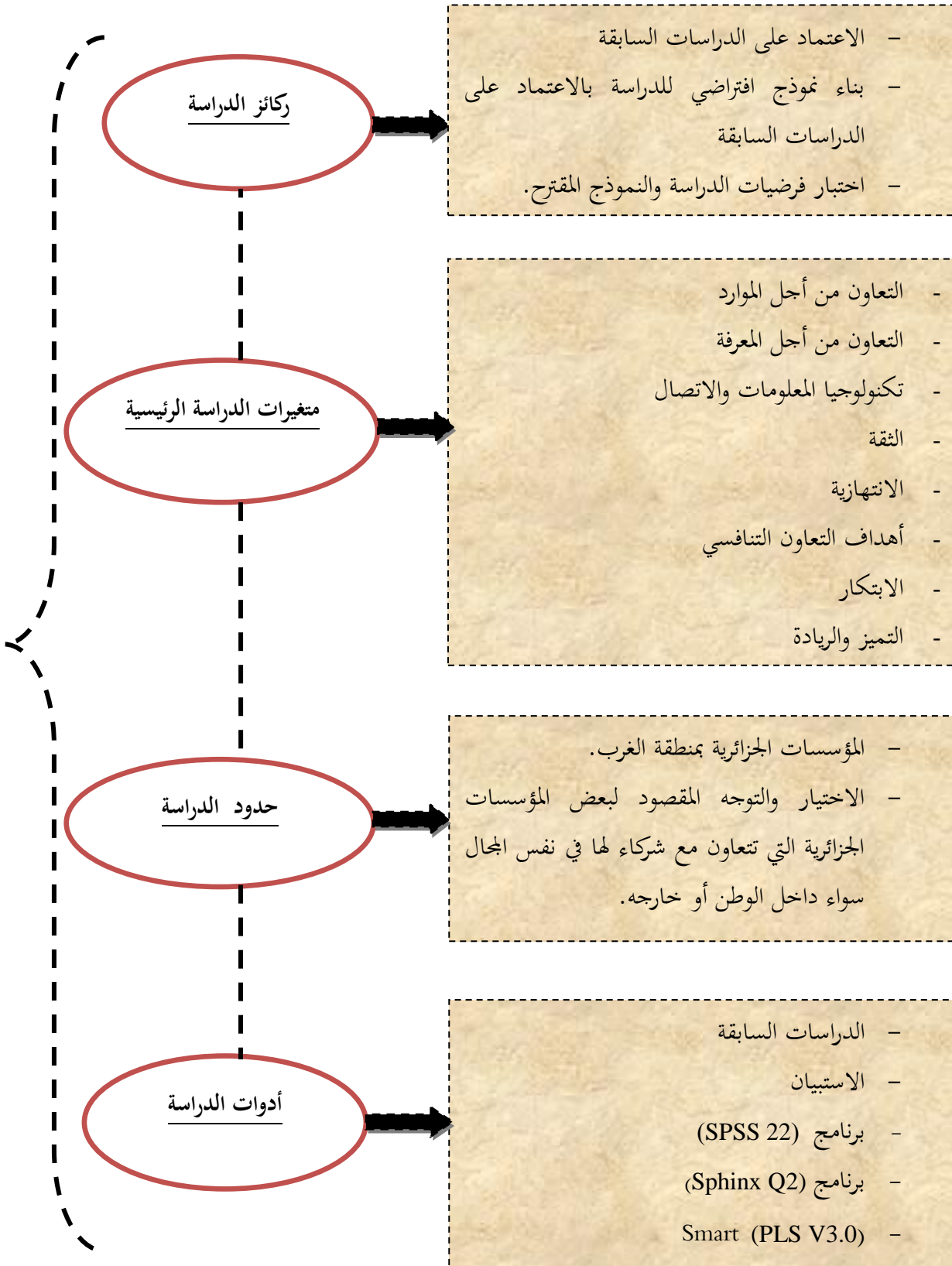
المصدر: من إعداد الباحثة

○ المنهج المستخدم

لإضفاء على الدراسة طابع من القيمة العلمية ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية مع القدرة على اختبار صحة الفرضيات المقترحة أو عدمها، تمّ استخدام منهجين متداولين في عملية التحليل، أولهما منهج المسح الاستكشافي ومنهج المسح الكمي، فالمنهج الأول يعتمد على التحليل الوصفي، حيث تمّ تجميع مختلف البيانات لمتغيرات الدراسة المستخدمة في التحليل النوعي.

أما المنهج الكمي، فتم استعماله للتأكد في العلاقات السببية لمتغيرات الدراسة، مع اختبار صحة النموذج الافتراضي للدراسة في المؤسسات الجزائرية تحديدا منطقة الغرب.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج (SPSS 22) واستخدامه في التحليل الوصفي للبيانات، وبرنامج (Sphinx Q2) في تحليل الأسئلة ذات الخيارات المتعددة، أخيرا برنامج (PLS Smart V3.0) لنمذجة المعادلات الهيكلية واختبار صلاحية النموذج وصحة الفرضيات، وهذا ما يمكن أن يلخصه الشكل رقم (02):



الشكل (02): منهجية الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

○ تقسيم الدراسة:

لأجل معالجة هذه الدراسة اقتضت الحاجة إلى تقسيمها إلى أربعة فصول، في الفصل الأول تمّ التطرق إلى: مختلف نماذج النمو الداخلي والخارجي (بما فيها الاندماج- الاستحواذ)، ثم مفهوم الشراكة والنموذج التعاقد الذي يعتبر لبّ دراستنا والمتمثل في: التحالفات الإستراتيجية. وانطلاقاً من هذه النقطة تمّ الاعتماد على الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية المتضمن أهم المفاهيم التي تطرقت للتحالف والتطور التاريخي له، أهميته وأهدافه، مختلف التصنيفات المختلفة التي يحملها، وفي الجزء الأخير من هذا الفصل تمّ تحديد أهمّ المحددات مع المراحل الذي يمر بها التحالف أثناء التطبيق.

أما الفصل الثاني، فقد وضّح مفهوم الإبداع بدءاً من الفكرة إلى غاية تطبيقها للوصول إلى عامل الابتكار، احتوى هذا الفصل على مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار، التصنيفات المختلفة للابتكار من حيث طبيعته وأثره على السوق (كل من الابتكار الجذري والمحسن)، ومن حيث درجة التجديد، وكآخر عنصر احتوى على الآليات المستخدمة في المنتج الجديد و مختلف أبعاده وعلى واقع المؤسسة المبتكرة .

تعرضنا في الفصل الثالث إلى إبراز علاقة الابتكار بالمقاولاتية، حيث تمّ التطرق في البداية إلى العون المسئول عنها والمتمثل في المقاول، وعليه تمّ دراسة كل من تطور الفكر التاريخي لمفهوم المقاول، مفهوم المقاولاتية ومبادئها، ثمّ دراسة العلاقة الموجودة ما بين الابتكار ورأس المال الفكري، ومن هذا الأساس تمّ تحديد مفهوم رأس المال الفكري وأنواعه وأهميته وخصائصه، كما تمّ التنويه في هذا الجزء إلى مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، مختلف مستويات الخاصة بالتعلم. وبسبب الأهمية الكبيرة للتحالفات كان لا بد لنا التعرض إلى مختلف المقاربات التي تطرقت إلى هذا النوع من التعاقد، أما الجزء الأخير من هذا الفصل النظري فقد تمّ التطرق فيه إلى المتغيرات الرئيسية للنموذج وفرضيات الدراسة.

أما الفصل الرابع والأخير، فهو عبارة عن دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الجزائرية بمنطقة الغرب، وهي في الأصل دراسة تعلقت بجميع المؤسسات الجزائرية إلا أنه استعصى علينا الحصول على المعطيات من المناطق الجهوية الأخرى، كما ابتداءنا هذه الدراسة بمقدمة عامة، أنهيناها بخاتمة عامة تتضمن أهمّ النتائج المتحصل عليها في الدراسة مع توصيات وآفاق مستقبلية.

○ أسباب اختيار الموضوع

إنّ سبب اختيارنا لموضوع أثر التحالفات الإستراتيجية على ابتكار المؤسسة يكمن في توضيح أهمية الموارد للمؤسسات بمختلف أنواعها إلى جانب وظيفة البحث والتطوير ومتغير التكنولوجيا، ومن الجدير بالذكر أنّه إن اعتبرنا هذه الموارد في القديم سببا في المشكلة الاقتصادية بسبب ندرتها، إلّا أنّه في هذه الفترة تتميز هذه الموارد بوفرها غير أنّ سوء اختيارها وعدم استعمالها بطريقة صحيحة وفي الوقت الملائم هو المشكل الحقيقي لدى المؤسسات الحالية.

كما تمّ التنويه إلى أنّ الموارد باختلافها تأخذ مكانة وأهمية لدى المؤسسات، غير أنّها تتميز بالنقص والندرة عند غالبية المؤسسات أثناء رغبة هذه الأخيرة في النمو والتطور ومن ثمّ الابتكار في المنتجات/الخدمات، بسبب التطورات والتغيرات المستمرة في المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يتسم بالمنافسة القوية والأذواق غير المنتهية للمستهلكين إضافة إلى التغيرات التكنولوجية. وفي إطار هذا المضمار، كان من الضروري البحث عن سبيل للحصول على هذه الموارد المستعملة والمكملة باعتبارها مدخلات للإبداع والابتكار، غير أنّ نجاح التحالفات يعتمد على مجموعة من الشروط كوضع معايير والتي على أساسها يتم اختيار الشريك، تحديد مكان التعاون، فهم نقاط قوة وضعف المؤسسة، بالمقابل تحديد نقاط قوة وضعف الشريك المحتمل، دراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافات المؤسسات وهذا من أجل تجنب المخاطر.

○ الصعوبات:

تعرضنا أثناء دراستنا لمجموعة من الصعوبات تتجلى في:

- صعوبة إيجاد المؤسسات والتي تعتبر مجتمع دراستنا للقيام بالدراسة التطبيقية، لأننا قمنا بدراسة استكشافية عن المؤسسات التي تتعاون مع المؤسسات المماثلة لها والناشطة في نفس المجال قبل التوزيع الأولي للاستثمار.
- صعوبة الحوار مع مسيري أو مالكي المؤسسة لنقص هذا المفهوم الجديد، بحيث تطلب منا وقت كبير في توضيح الفكرة وإقناعهم قبل ملامة استثمار الدراسة.
- توزيع الاستثمارات على عدد معين من المؤسسات، ولكن للأسف لم تقبل أو لم تسترجع معظم الاستثمارات في الموزعة في الولايات الأخرى. هذا ما جعلنا نقتصر على مؤسسات الغرب فقط.

الفصل الأول: مدخل للتحالفات الإستراتيجية

تمهيد :

نتيجة للتحويلات التي تشهدها بيئة المؤسسة والتي يستعصى عليها مواجهتها بمفردها في بعض الحالات بسبب قدراتها المحدودة ونقص المعلومات لديها، كلها عوامل ترفع من حالات عدم التأكد والتي تؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرار.

ولأنّ الحاجة إلى النمو من أجل البقاء وتحقيق التطور أصبح من الأساسيات لدى المؤسسات المعاصرة الناشطة في بيئة الأعمال هذه، وجب عليها العمل في إطار مجموعة من الخيارات الإستراتيجية السامحة بتحقيق النمو بمختلف أشكاله، سواء كان نمو داخلي أو النمو الخارجي (استحواذ-اندماج)، أو الشكل التعاقدية (الشكل الهجين) والذي يعرف بالتحالفات الإستراتيجية.

تمّ الاعتماد في هذا الفصل على أهم الأدبيات التي تطرقت إلى أهم أشكال النمو بحيث تم التركيز أكثر على شكل النمو التعاقدية المتمثل في التحالفات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس سيتم التطرق إلى أهمّ التعريفات المحيطة به والدوافع المؤدية بالمؤسسات إلى إنشائه، مع تحديد أهم الخصائص التي تتميز بها بالمقارنة مع أشكال النمو الباقية .

تمهيد



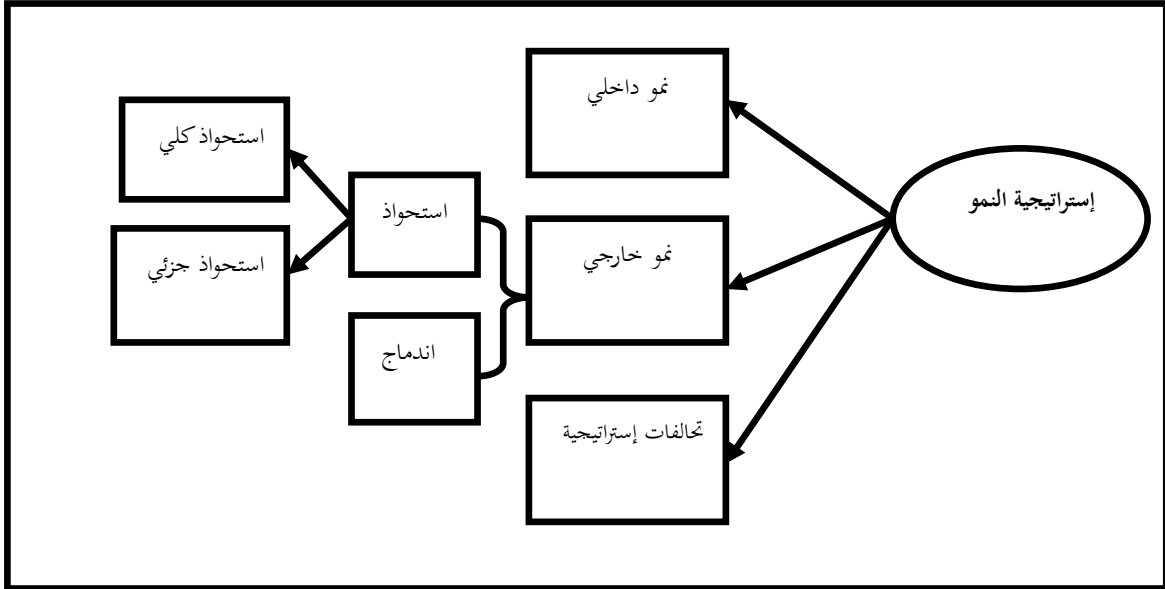
خلاصة

- نماذج النمو الاستراتيجي
- عموميات حول التحالفات الإستراتيجية
- أنواع التحالفات الإستراتيجية
- محددات التحالف ومراحل تطبيقه

1. نماذج النمو الاستراتيجي

إنّ الأهمية البالغة التي تعزبها مختلف أشكال النمو جعل من أمر دراستنا لأدبياتها أمر حتمي لما لها من أهمية بالغة للمؤسسات المعاصرة من حيث مساهمتها في تحقيق التطور والاستدامة، خاصة تلك التي تعتمد على مبدأ "التعاقد" كالتحالفات الإستراتيجية.

يرتكز مسيرو المؤسسات على مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق غاياتها الإستراتيجية والتي تتركز ما بين الخيار المعتمد فيه على النمو الداخلي أو النمو الخارجي، فالنمو الداخلي يكون عندما يكون لدى المؤسسة ميزة تنافسية داخلية كافية فتعمل على تجنب تقاسم ثمار خلق قيمتها مع المنافسين، على العكس في حالة رغبة المؤسسة بتقوية ميزتها التنافسية تعمل على الاستعانة بمصادر خارجية المتمثلة تحديدا في النمو الخارجي، وبالتالي تدعيم تنافسيتها عن طريق إبرام عقود مع مؤسسات أخرى أكثر تخصص وخبرة.¹ أما النوع الثالث من النمو فيكون بالاعتماد على آلية التحالفات الإستراتيجية كشكل من أشكال النمو الوسيطة أو ما تعرف بالأشكال الهجينة (forme hybride)، والشكل رقم (01.I) يوضح مختلف أنواع النمو :



الشكل (01.I): أشكال النمو الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من الأدبيات التي تم دراستها.

¹ Cherbib. J, Assens. C, « La dynamique asymétrique des alliances stratégiques », XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2008, PP.1-22, (P.03).

1.1.1 مفهوم النمو وأشكاله

1.1.1.1 مفهوم النمو

النمو يعنى "الزيادة"، ووفقا لذلك نمو المؤسسة يعنى تطور المؤسسة اتجاه زيادة حجم نشاطها وفعاليتها وبالتالي فإن نمو المؤسسة يتضمن رفع رقم أعمالها وقيمتها المضافة، وعدد عمالها، منشآتها ومنتجاتها. ويمكن أن يتحقق ذلك بواسطة مجموعة من العمليات الداخلية في المؤسسة، أو عن طريق الاندماج-الاستحواذ مع مؤسسات أخرى أو عن طريق التعاقد (تحالفات إستراتيجية أو شراكات).²

إن مفهوم النمو والتطور مفهومان متقاربان، فهما مؤشران يوضحان الحالة الايجابية للمؤسسة ودرجة تحقيق أهداف المؤسسة، فمثلا: يمكن أن يعتبر النمو مؤشر عن الزيادة القابلة للقياس كماً، أما التطور فيمكن أن يؤشر إلى التقدم والتطور التقني وفي جميع موارد المؤسسة والتي غالبا ما يتم الاعتماد فيها على بعض المؤشرات (الجودة، التكنولوجيا، براءات الاختراع، الابتكار،...).

1.1.2 أشكال النمو

1.1.2.1 النمو الداخلي

○ تعريفه:

هي عملية داخلية تسعى وراء تحسين مستوى بعض المؤشرات الأساسية داخل المؤسسة فهي في هذه الحالة تعتمد على قدراتها الذاتية عند بناء استراتيجياتها (تجعل مصادر بناء ميزتها التنافسية داخلية)،³ فالنمو الداخلي إستراتيجية تعتمد فيها المؤسسة على قدراتها ومواردها (الذاتية) من أجل تحقيق مستوى معين من النمو والذي يعتبر كمؤشر لتطوير المؤسسة.

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة والتي تتحقق من خلال النمو والاتساع عبر زيادة المبيعات أو زيادة ضغوط الإنتاج وقوة العمل، وتعتمد المؤسسات على هذا النوع من النمو اعتقادا منها أنه يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية، كما أنه يساعد على الدخول في أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية. كما تساهم هذه الإستراتيجية في

² أ.خليفة عيسى، « اقتصاد المؤسسة » ، محاضرة رقم 09، مكتبة المنار، ص.1-5 (بدون سنة).

³ أ.د. عيسى حيرش، « الإدارة الإستراتيجية » ، الوراق للنشر والتوزيع، ط. 1، 2011، ص.228.

جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المؤسسة⁴. أما البعض الآخر فيرى أنّ النمو الداخلي يتحقق عندما تكون للمؤسسة قدرات كبيرة على التمويل الذاتي لمشاريعها.

○ دوافع النمو الداخلي

إضافة إلى أسباب لجوء المؤسسة إلى النمو الداخلي والتي تمّ الإشارة إليها في التعريف السابق، كـرغبة المؤسسة في الحفاظ على ثقافتها وميزتها التنافسية والعمل على الدخول إلى أسواق جديدة بالحفاظ على المنتج الحالي للمؤسسة، يمكن توضيح أهم الأسباب لا الحصر التي تلجأ إليها المؤسسة عند اعتمادها على مبدأ النمو الداخلي⁵:

- عندما يزداد الطلب على منتجات المؤسسة،
- عندما يتوفر لدى المؤسسة قدرات كبيرة،
- لحماية هوية المؤسسة،
- للحفاظ على مناصب الشغل،
- حفاظ أصحاب المؤسسة على السلطة،

2.2.1.1 النمو الخارجي

تعددت التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم النمو الخارجي وذلك لأهميته العملية للمؤسسات المعاصرة خصوصاً من حيث التنوع في الأنشطة والقدرة على التوسع والتوغل في أسواق لا يمكن الدخول إليها إلاّ عن طريق النمو الخارجي، والذي يمكن اعتباره كتأشيرة سائحة للدخول في أسواق من غير الممكن الدخول والنشاط فيها إلاّ عن طريق مفهومي الاندماج-الاستحواذ.

○ تعريفه:

يمكن تعريف النمو الخارجي على أنه: « قرار استراتيجي تتخذه المؤسسة رغبة منها في تحقيق أهداف وغايات معينة على المدى الطويل كالنمو والتطور، ونتيجة لعجزها أو عدم توفرها على مواردها الداخلية المعينة تلجأ إلى البيئة الخارجية للوصول إلى ما تريده ».

⁴ هاني عرب، « محاضرات في الإدارة الإستراتيجية »، ملتقى البحث العلمي، 2009، ص.50

⁵ أ.د. عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص.228

○ دوافع وأهداف النمو الخارجي:

يعتبر النمو الخارجي بجميع أشكاله (اندماج - استحواذ) أداة مؤثرة على إستراتيجية المؤسسة، وهذا بتأثيرها على سيولة المؤسسة (ما ستحصل عليه المؤسسة من أرباح مستقبلية)، إذ يعتبر السبب الرئيسي لتغير المواقع التنافسية النسبية فهو بذلك يسمح بتحسين حالة المؤسسة بطرق مختلفة نذكر منها:⁶

- تساهم في خلق ميزة في التكلفة، وهذا بواسطة الأثر السلمي والخبرة التي تحتوي عليها وعلى الاستثمارات التي تحتاج إليها.
- تسمح بتحسين عرض منتجات المؤسسة بصفة كافية مقارنة مع حاجات السوق، وهذا بإطلاق عروض الجديدة.
- تعتبر عامل مهم في استقطاب مواهب وقدرات وموارد نادرة.
- تعتبر نقطة مهمة في الأسواق المالية حيث أظهرت الدراسة التي نشرتها مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) أنّ النمو له قيمة عالية من قبل المساهمين :
- بالنسبة لمجموعة من المؤسسات التي بلغ متوسط النمو السنوي بـ 3.9% فإنّ خلق القيمة الإجمالية للمساهمين ارتفعت إلى 7.1% سنوياً.
- بالنسبة لمجموعة من المؤسسات التي بلغ متوسط النمو السنوي بـ 17.3% فإنّ خلق القيمة الإجمالية للمساهمين ارتفعت إلى 13.3%.

2.1. طبيعة التعاون:

يأخذ التعاون من حيث طبيعته عدة أشكال، والتي تتحدد عن طريق مجموعة من المعايير والعلاقات القائمة، وفي الغالب نجد أنّ التعاون يأخذ أشكال معينة نجد منها: (الشراكة، التحالف، الاندماج-الاستحواذ)، وفي هذا الجزء سيتمّ التطرق بالتفصيل لمختلف طبقات التعاون.

⁶Abate. R, J-Marie D, Nicolas. K, « Le Grand Livre de la Stratégie », Éditions d'Organisation- Groupe Eyrolles, 2009 ,p. 84-83

2.1.1 الإطار العام للتعاون:

2.1.1.1 تعريف التعاون وأهميته:

إنّ طبيعة التعاون تختلف حسب ما تدججه المؤسسات معها من شريك (منافس أو غير منافس)، فالتعاون ما بين مؤسستين يمكن له أن يأخذ شكلين: شكل الشراكة (عندما لا تكون متنافسة)، التحالفات (عندما تكون مؤسسات متنافسة في الأصل في ما بينها).

يتطور التعاون في إطار جماعات وذلك بخلق روابط مع بعضهم البعض (أطراف التعاون)⁷، فتشير بعض الدراسات إلى أنه حوالي 500 مؤسسة عالمية ضخمة تشارك في 60 بالمئة من التحالفات أو الشراكات، وهذا راجع إلى أنّ المؤسسات غير قادرة دائما على مواجهة التعقيدات الموجودة في بيئتها العامة باستعمال مواردها وقدراتها الذاتية.⁸

بِحيث نجد أنّ المؤسسات في بعض المشاريع الصغيرة تستطيع الاعتماد على قدراتها الذاتية، ولكن في الجانب الآخر من المشاريع الضخمة فإنّ المؤسسة لا تستطيع الدخول في هذا النوع إلاّ عن طريق النمو الخارجي، وعليه من أجل القدرة على التأقلم ومواجهة هذه التغيرات تقوم المؤسسات بتعزيز وتدعيم مواردها الأصلية وذلك عن طريق التعاون بمختلف أشكاله.

يمنح التعاون بصفة محتملة الفوائد لجميع الشركاء، ولكن بالرغم من الفوائد والمزايا المحتملة التي يقدمها فقد نجد بعض الحالات أين تكون الفائدة لصالح جهة واحدة،⁹ أي: الاستفادة والتعلم يكون من قبل مؤسسة واحدة وهذا ما يجعل من الشركاء يترددون بالدخول في التعاون خصوصا في حالة التعاون مع المنافسين، ما يخلق عنه بيئة عمل تتميز بحالات عدم اليقين.

⁷ Filippi. M, Triboulet. P, « *alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives Agricole* », Revue D'économie Industrielle, N°133, (2011), P.57-78, (P.62)

⁸ Johnson. G, Whittington. R, Schles. K, Fréry. F, « *choix stratégique: fusions et acquisitions, alliances et partenariats* », Pearson Education France-Stratégique, 9^{ème} édition, p.414

⁹ Dussauge. P, Garrette. B, Mitchell. W, « *Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia* », Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 2, (2000), pp. 99-126, (P.100)

فما بين سنة (1977-1982) قامت كل من ¹⁰ Ciba Geiry & Alza بالتعاون من أجل تطوير نظام لتسليم وتوزيع العقاقير (ADDS)، قامت كلا المؤسسات بالدخول في مجال تطوير المستحضرات الصيدلانية والإنتاج والتسويق، فكان دور Alza* القيام بالبحث والتطوير المتقدم، أما دور Ciba** بالإنتاج والتسويق، ارتبطت المؤسسات بسلسلة من الأبحاث والعقود في ما بينها، فتطوير أنظمة مبتكرة وجديدة كأنظمة متطورة لتسليم وتوزيع الأدوية هو تحدي لـ Alza كما أنها استعملت هذا النظام لتبين فعالية منتجاتها وهذا ما يبرر السعر المرتفع لزيائنها.

2.1.2.1. خصائص الهيكل التنظيمي الخاص باتفاقيات التعاون:

يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي الخاص بالاتفاقيات بثلاث خصائص يمكن حصرها في ما

يلي:¹¹

- (هيكل لامركزي)***: يعزز التعلم الجماعي كما يتم تعلم الترتيبات التنظيمية أو الإجراءات من قبل العديد من أفراد المؤسسة،
- تقاسم الموارد،
- تقاسم المسؤوليات،
- إنّ تقاسم الموارد والمسؤوليات يكون حسب ما تم الاتفاق عليه مسبقاً، فيحق لها الاحتفاظ ببعض الموارد التي لا ترغب تقاسمها والتي لا تستعملها في إطار المشروع .

2.1.2.1.3. الميكنزمات المساهمة في تحقيق نجاعة التعاون :

هناك آليتين رئيسيتين لتحقيق الكفاءة في اتفاقيات التعاون ما بين المؤسسات والتي يمكن حصرها

في:¹²

- الرقابة الهرمية في إدارة اتفاقية التعاون،

¹⁰ Doz. Y, Hunter. M, Alza & Geigy C: « *Renewing the collaboration?* » 2006, dans le site : <http://www.managementtoday.co.uk/news> ,13-10-07,12:56h.

¹¹ Djeumene. P, « *propension des PMI camerounaises à nouer les accords de coopération* », revue française de gestion, N° 200, (2010/1), p. 37-52, (P.43)

¹² Djeumene. P, Op.cit, P.41-42

* (والتي كان هدفها أن تصبح مؤسسة صيدلانية مقرها بكاليفورنيا).

** (مؤسسة متعددة الجنسيات لديها أكثر من 75000 عامل في العالم - مقرها بيازل).

*** اللامركزية هي نسبة من مؤسسة لأخرى (أي تكون مرتفعة أو منخفضة من مؤسسة لأخرى).

- الثقة،

بما أن المشروع ما بين أطراف التعاون يعتمد على مبدأ التعاون فإنّ الرقابة المستمرة على المشروع والحرص على إتمامه يعتبر من الآلية الرئيسية لنجاح التعاون، كما أنّ الثقة المتبادلة ما بين الأطراف منذ البداية تعتبر ثاني مكاميزم المساهم في تحقيق نجاعة التعاون، فالغموض والعمل بمبدأ الانتهازية وعدم اليقين ما بين الأطراف الفاعلة كلها عوامل تقلل من كفاءة العقد التعاوني، وعليه يجب إدخال الثقة ما بين الأطراف المتعاقدة.

2.1.1. المخاطر والتكاليف الناتجة من التعاون:

يهدف التعاون إلى تحقيق الرضا والفوائد ما بين الأطراف المختلفة (سواء كانوا منافسين - أو غير منافسين)، غير أنه يشهد بعض المخاطر السلبية جراء الدخول في تعاون مع أطراف أخرى وتكاليف إضافية من وراء ذلك، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (01.I).

يتضح من الجدول رقم (01.I) أنّ المخاطر المرتبطة بالتعاون إجمالاً يمكن أن تأخذ شكل المخاطر المالية والإستراتيجية، فمثلاً بالنسبة للخطر المالي المتعلق بإجبارية شراء المؤسسة مثلاً لمادة أولية من مصادر معينة أين يفرضها الشريك لأغراض معينة، يجعل من المؤسسة قد تفقد مصادرها وعلاقاتها التي كانت تتعامل معهم سابقاً، والتي قد تكون بأسعار منخفضة مقارنة مع ما تمّ إجبارها عليه.

أما في ما يخص المخاطر المرتبطة بالجانب الاستراتيجي، فنجد خطر خروج المؤسسة من مشروع معين قبل إنجائه حسب ما تمّ الاتفاق عليه في العقد يعتبر من مخاطر الدخول في التعاون ما بين الشركاء.

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

<p>-التكليف الناتجة من النشاط الجديد (رؤوس الأموال، الآلات، الإيرادات، الأفراد، المعلومات)</p> <p>-تكاليف التنسيق وتسيير الاتفاق.</p> <p>-إجبارية الشراء من مصادر مفروضة على المؤسسة أو البيع بواسطة قنوات توزيع الشريك.</p> <p>-تكاليف إدماج نشاط محقق ضمن إطار الاتفاق مع أنشطة المؤسسة الأصلية.</p> <p>بعض النفقات الأصلية.</p>	<p>التكاليف الإضافية</p>	<p>المخاطر المالية</p>
<p>-تخفيض في الأسعار المفروضة من قبل الشريك.</p> <p>-خفض المبيعات الناجمة عن الانخفاض في مبيعات الشريك.</p>	<p>انخفاض في الإيرادات</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - فقدان الاستقلالية . - النزاع. - فقدان المراقبة والسيطرة على بعض العناصر المشتركة في الاتفاق(رأسمال، الموارد التكنولوجية، معلومات خاصة) - الاستحواذ على المعارف. - فقدان المرونة الإستراتيجية (فرص قليلة لإبرام اتفاقيات مع أطراف أخرى). - تهدد الوضع التنافسي. - فقدان الهيبة والهوية. - حواجز الخروج. 	<p>المخاطر الإستراتيجية</p>
---	-----------------------------

الجدول (01.I):مخاطر التعاون

Source : Jaouen. A, Sammut. S, « entre laisser-faire et assistanat, l'alliance stratégique : une voie médiane ? », Colloque : « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », 26 mai 2005 – Montpellier CEROM, P.1-21, (P.10)

2.1.2 أشكال التعاون

2.1.2.1 الشراكة الإستراتيجية

○ تعريفها :

تضم الشراكة مجموعة من المؤسسات غير المتنافسة والتي تكون في مختلف المجالات والقطاعات، سواء كانت شراكة في القطاع العام أو القطاع الخاص، أو الشراكة ما بين القطاع العام والخاص (PPP).
تجمع الشراكة الإستراتيجية ما بين مؤسستين أو أكثر للتعاون بموجب اتفاق رسمي، مع التركيز على الاتحاد في الموارد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.¹³

○ أنواعها:

تمّ تعريف الشراكة، على أنها تعاون ما بين المؤسسات غير متنافسة، كما تأخذ عدة أشكال نجملها في ما يلي:¹⁴

- الشراكة المعتمدة على المصادر الخارجية (Impartition): يقصد بها التعاون ما بين المؤسسات والمحافظة على العلاقات مع الزبون/ المورد، فنجد هنا المورد يضمن منفذه التجاري من جهة وكما يمكن للعميل الحصول على عروض مصممة خصيصا لحاجاته، عموما هي شراكة عمودية ما بين الأطراف العاملين مع المؤسسة (أصحاب المصلحة).
- الشراكة التكافلية: هي تعاون ما بين المؤسسات غير المتنافسة، غير أنّ الدوافع إلى هته الشراكة تكون متعددة، كالمحافظة على العلاقات ما بين المؤسسة والزبائن والموردين، والاستغلال المشترك للزبون أو المورد، ويمكن تلخيص هذا النوع في المثال المتعلق بالشراكة الثلاثية ما بين مؤسسة Nestlé و McDonald و Disney*.

¹³ Thornley Joseph, dans le rapport : « Partenariat stratégique : une stratégie de croissance puissante », N°10, Ontario, 2003, p.03.

¹⁴ Johnson. G, Whittington. R, Scholes. K, Fréry. F, « choix stratégique: fusions et acquisitions, alliances et partenariats », Pearson Education France-Stratégique, 9^{ème} édition, p.417

* فالأطفال دفعوا بآبائهم إلى الأكل عند McDonald أو بشراء منتجات Nestlé من أجل إيجاد شخصيات خاصة بأفلام Disney، تم فصل الشراكة من طرف في 2006 بحيث لم يرغب الشركاء بالتعامل مع McDonald بسبب اتهامه بتعرض الأطفال إلى البدانة.

○ شروط وعوامل نجاح الشراكة :

إن تحقيق شراكة ناجحة يعتمد في الأصل على توفير لها بيئة عملية ملائمة لها لضمان سيرها حسب ما تمّ التخطيط له ما بين الأطراف المتعاونة. يمكن حصر أهمّ العوامل لنجاح سير الشراكة في النقاط التالية، والجدول (02.I) يوضح ذلك:¹⁵

- إرادة مشتركة : يجب على المسيرين المعنيين أن تجمعهما إرادة قوية ورغبة في إنجاح الشراكة،
- قدرات مالية : لكل شريك يجب أن تكون لديه قدرة مالية كافية من أجل المساهمة في تحقيق تطوير الشراكة،
- رؤية مشتركة أساسية: أن تكون رؤية مشتركة ما بين الشركاء، فهذا يسمح بجعل الطموح مشتركة مع تحديد مشترك للوسائل التي تسمح بتحقيق هذا الطموح.
- التوازن: البحث عن علاقة متوازنة منذ البداية في الرؤية المتعلقة بالشركاء هو ضمان لمستقبل الشركاء،

العوامل	عوامل النجاح	المؤشرات
العوامل الداخلية	المرتبطة بالشركاء	- خبرات في التعاون (تجارب التعاون). - الاختلاف وعدم تماثل الشركاء. - عدد الشركاء. - التقارب في الأهداف. - المقاربة في الطموحات الخاصة بالمسيرين.
	المرتبطة بالوظائف الخاصة بالشركاء	- الالتزام. - الثقة. - الثقافة.
	المرتبطة بكل ما يتعلق بالشراكة.	- التنوع. - هيكل رأسمال. - هيكل الحكم.

¹⁵ Guide Pratique, « le Partenariat Stratégique », Institut Esprit Service, 2007, p.23

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

<p>-بعد المسافة الثقافية.</p> <p>-خطر البلد.</p> <p>-سياسة الحكم الخاصة بالدول المستقبلية.</p>	<p>المرتبط بالبيئة</p>	<p>العوامل الخارجية</p>
<p>-نمو في قطاع النشاط.</p>	<p>المرتبط بقطاع النشاط</p>	

الجدول (02.I) عوامل نجاح الشراكة

Source : Moalla. E, Triki. D, « *Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ?* », "Management des firmes multinationales, (2011), 183-198, (P.05)

2.1.2.2. الاندماج (Fusion) والاستحواذ (Acquisition):

تعتبر عمليات (الاندماج - الاستحواذ) من الآليات المستخدمة لتحقيق النمو الخارجي، ويجدر الإشارة بنا إلى أنّ التطبيق الأمثل لهذا النوع من الآليات يحقق نتائج إيجابية لا تقل أهمية عن التحالفات الإستراتيجية.

○ تعريف الاندماج - الاستحواذ:

تم تعريف الاندماج على أنه عملية: "التقارب والارتباط ما بين مؤسستين على أساس قاعدة المساواة النسبية، أما الاستحواذ فهو عملية شراء أو امتلاك مؤسسة لمؤسسة أخرى"¹⁶.
 يتم الاعتماد على قاعدة المساواة النسبية في عمليات الاندماج والمرتكزة بدورها على مبدأ عدم التساوي في الحصص وفي تقاسم الأرباح والفوائد ما بين المستحوذ والمستحوذ عليه، فمن لديه أكبر حصة في المؤسسة يأخذ أكبر الأرباح، وعليه ففي الاندماج فإنّ التساوي لا يكون مطلق وإنما نسبي.
 يتعلق الاستحواذ بإعادة شراء مؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، بينما الاندماج هو قرار يتعلق بالتبادل المشترك للممتلكات الخاصة لمؤسستين، ومعظم عمليات الاستحواذ تتم بطريقة ودية: أين تكون كل الأطراف موافقة على عملية الشراء وشروطها (المساهمين يقبلون ثمن الشراء المقدم من طرف المشتري).

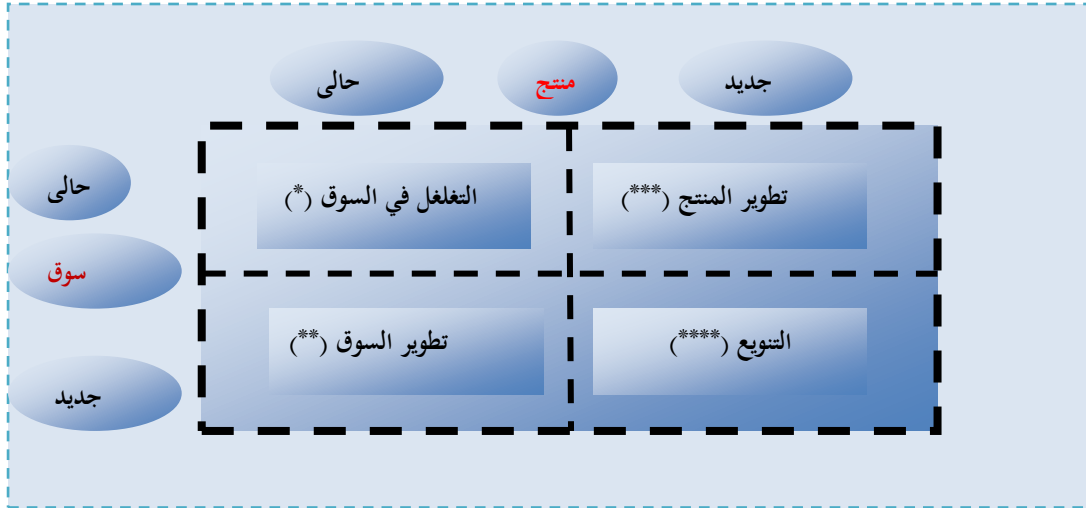
¹⁶ Cartier. M, Delacour. H, Joffre. O, « *Maxi fiches de stratégie* », Dunod, Paris, 2010, p.66

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

غير أنه هناك بعض عمليات الاستحواذ تتميز بالعدائية: أين يقوم المستحوذ باقتراح ثمن على المساهمين على حصة معينة ضد مسيرتهم.¹⁷

○ مجالات الاندماج - الاستحواذ:

- يمكن للمؤسسة أن تحقق النمو الخارجي وهذا انطلاقا من عمليات الاندماج- الاستحواذ، من خلال أنماط النمو الأربعة التي جاءت بها مصفوفة (ANSOFF):
- النمو عن طريق التغلغل في السوق: تقديم نفس المنتج لنفس السوق،
 - النمو عن طريق تطوير منتج جديد: تقديم نفس المنتج إلى أسواق جديدة،
 - النمو عن طريق تقديم منتج جديد لنفس السوق،
 - النمو عن طريق تقديم منتج جديد إلى سوق جديد: وهذا ما يعرف " بالتنوع"، فجاءت Penrose في سنة 1959 وفي الطبعة المعدلة 1995 بنظريتها المتعلقة بنمو المؤسسة وتحديدًا في كتابها «The Theory of the Growth of the Firm»، فحسبها فإن إستراتيجية التنوع تسمح للمؤسسة بالدخول في أسواق المنتجات الجديدة بسبب الموارد القيمة الموجودة والمختلفة.¹⁸



الشكل (02.I) : مصفوفة Ansoff

(*) : درجة الخطر

Source : Lambin. Jean-J, Moerloose. C, « Marketing stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché », 7ème édition, Dunod, Paris, 2008, P.330

¹⁷ Johnson. G, Whittington. R, Scholes. K, Fréry. F, op.cit, p.403.

¹⁸ Edith. P, « The Theory of the Growth of the Firm », Oxford university Press, new York, edition published,1955, P.05

○ أهداف الاندماج- الاستحواذ:

- إنّ عمليات الاندماج والاستحواذ تسمح لأي مجال أو نشاط استراتيجي بتعزيز الزيادة في التطور الخاص به، فحسب الدراسة التي قام بها¹⁹ **Joseph L. Bower** فإنّ:
- 13 % من الاستحواذ يهدف إلى التمويل في المدى القصير والمتوسط.
 - 36% من الاستحواذ هي لهدف التوسيع في خط المنتجات (la gamme de produits) كحالة الاستحواذ على Gatorade و Tropicana من طرف Pepsi أو الاستحواذ المتتالي لـ Pernod Ricard للمنتجات والعلامات الخاصة بـ Seagram ثم Allied Domecq.
 - 37 % من الاستحواذ لهدف الترشيد الصناعي والتخفيض والحد من الطاقة الزائدة مثلاً: /chmical/bank Manufacture Hanover/ Chase.
 - 9% من الاستحواذ والاندماجات تهدف إلى تحسين التغطية الجغرافية: BNP في ايطاليا / BNL EDF في ألمانيا وايطاليا وبريطانيا.
 - 4 % من الاستحواذ والاندماجات تهدف إلى تعزيز التقارب الصناعي: Viacom/Paramount et Viacom/Blockbuster, AT &T/NCR, AT&T/ McCaw et AT& T/TCI, Viendi.
 - 1 % من عمليات الاستحواذ من أجل القدرات التكنولوجية، خبرات معينة أو براءات الاختراع هذا ما نجده خصوصاً في قطاع الصيدلة أو قطاع التكنولوجيا مثلاً: Cisco.

لا يمكن تعميم كل هذه الإحصائيات التي أشار إليها (**L.Bower Joseph**) في دراسته، فيمكن أن تختلف من مؤسسة مؤسسة ومن حالة لحالة أخرى، ولكن ما يمكن قوله أنّ هذه الإحصائيات تشير إلى الأهمية البالغة للاستحواذ وارتباط أهميتها بالجوانب التالية: (التمويل، توسيع خطوط الإنتاج، التخفيض من تكاليف اليد العاملة وذلك باستعمال اليد العاملة للمؤسسة المستحوذ عليها، تعزيز التقارب الصناعي، تحسين التغطية الجغرافية بطريقة أمثل). فنجد نسبة 1 % من عمليات الاستحواذ - الاندماج تهدف إلى الحصول على القدرات التكنولوجية أو الخبرات وبراءات الاختراع المعينة، وهذا أمر واقعي ومبرر لأنّ المؤسسات إن أرادت الحصول على هذا النوع من العوامل فهي تلجأ إلى التحالفات الإستراتيجية لأنّها أكثر أماناً واستقراراً على (الاندماج- الاستحواذ)، وهذا ما سيتم توضيحه في الجزء الخاص بالتحالف.

¹⁹ **Joseph L.Bower**, « *Not all M&A are alike and that matters* », Harvard Business Review, mars 2001, P.10-20

○ أنواع الاندماج والاستحواذ

عندما تقوم مؤسستين بالاندماج فإنها تبحث عن تعزيز قوتها في السوق مع رفع القوة التفاوضية أثناء معاملاتها مع الشركاء الاقتصاديين (موردين، زبائن، بنوك)، كما تسمح لها بالرفع من الهوامش الخاصة بأرباحها، وباعتبار الاندماج وسيلة من الوسائل التي تحقق النمو الخارجي فإنّ الاندماج يستخدم كدافع لربح الوقت، وهذا ما أكد عليه PDG المؤسسة ITT سنة 1979 بقوله: "عندما ندخل في اندماج مع مؤسسة أخرى أو نقوم بشرائها فأنا لا أقوم بشراء العتاد والتجهيزات ولا بشراء التكنولوجيا أو الخبرة ولكن أقوم بشراء الوقت." فالاندماج هي عملية قيام مؤسستين أو أكثر بجمع كل من أصولها وخصومها من أجل تكوين كيان جديد، وهناك ثلاثة أنواع رئيسية للاندماج:²⁰

- الاندماج الأفقي (Fusion Horizontale): يجمع ما بين مؤسستين أو أكثر والتي لها نفس النشاط (تكون المؤسسات متنافسة) أين تعرض منتجات متشابهة، الهدف من وراء هذا النوع من الاندماج هو التقليل من مستوى المنافسة والتوجه إلى المنافسة الاحتكارية (concurrency monopolistique).
- الاندماج العمودي (fusion verticale): في هذا النوع المؤسسات التي تندمج لا تمارس نفس النشاط ولكن تكون أنشطة تكميلية، هذا النوع من الاندماج يكون:
 - ✓ ما بين الموردين والزبائن العاملة في نفس الصناعة،
 - ✓ هذا النوع يهتم المؤسسات المتواجدة في مراحل مختلفة للعملية الإنتاجية والتي لها هدف المتمثل في خفض التكاليف وخاصة من أجل ضمان استمرارية التمويل أو المنافذ،
- الاندماج على شكل تكتل (fusion conglomerat): التكتل يجمع المؤسسات التي لا تمارس نفس النشاط ولا تنشط في نفس السوق.

بالنسبة للأنواع التي سبق لنا وأن ذكرناها، فإنه لا يمكننا إعطاء أهمية لنوع وإهمال الباقي، بل كلها أنواع لها نفس الأهمية، إلا أنّ استعمالها يختلف حسب الحالات والظروف والمواقف التي تتعرض لها المؤسسات، كما أنّ مفهوم النمو الخارجي يرتبط بمفهوم الحياة والتي يمكن رؤيتها من الجانب الجزئي والكلّي. فالحياة الجزئية تتجسد في امتلاك المؤسسة لجزء من رأسمال المؤسسة الأخرى (الحياة الجزئية

²⁰ Ben Fadhel. A, « la culture d'entreprise : facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions », P.1-15, (P.2-5).

للموارد)، أما الحيازة الكلية تكمن في تحويل ملكية إجمالي الموارد (المؤسسة) أو مجموعة فرعية من الموارد (فرع) بشكل كلي إلى مؤسسة أخرى.

يمكن أن تكون كالاندماج عن طريق الابتلاع أو الاندماج المتبادل، أو الاندماج عن طريق الإسهام الجزئي في الموارد:²¹

- الاندماج عن طريق الابتلاع (Fusion Absorption): يتم النمو الخارجي في هذه الحالة بين مؤسستين مختلفتين في الحجم، وذلك بالاستحواذ الكلي على المؤسسة المستهدفة (أ) من طرف المؤسسة المبتلعة (ب)، مع احتفاظ الأخيرة بشخصيتها المعنوية واختفاء المؤسسة المبتلعة.
- الاندماج المتبادل (Fusion égalitaire): يتم النمو الخارجي في هذه الحالة عن طريق التكتل الكلي للمؤسستين (أ) و (ب) من نفس الحجم تقريبا، وينتج عن ذلك اختفاء المؤسستين المندجبتين وظهور مؤسسة (ج) أكبر حجما وذات شخصية معنوية مختلفة.
- الاندماج عن طريق الإسهام الجزئي في الموارد : تقوم المؤسسة (أ) إما بامتلاك موارد فرعية (ب)1 للمؤسسة المستهدفة (ب) والتي تتنازل فيها هذه الحالة عن جزء من مواردها المرتبطة فيما بينها (ب)1 أو أن تقوم المؤسستين (أ) و (ب) بتقديم جزء من مواردهما (أ)1 و (ب)1 لإنشاء مؤسسة جديدة (ج) بحيث تعود إدارتها والسيطرة عليها للمؤسسة (أ) ذات المساهمة الأكبر وعندها تحتفظ المؤسسة (أ) بشخصيتها المعنوية أو يتفق الطرفان على منحها شخصية معنوية جديدة (ج) مع المراقبة المشتركة لها.

○ دوافع اللجوء إلى الاستحواذ- الاندماج

تعددت الأسباب والدوافع المتعلقة بدخول المؤسسات إلى الاندماج- الاستحواذ وذلك لأهميتها الإستراتيجية، المالية، ومن حيث الطموحات الشخصية.

²¹ د.الياس بن ساسي، « محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما » ، مجلة الباحث - جامعة ورقلة، عدد 06، 2008، ص.44-45

يمكن كما يعتبر التطور عن طريق الاندماج - الاستحواذ في هذه الفترة أحد أهم أنماط التطور الأكثر شيوعاً فهي تعتبر من وسائل تحقيق النمو الخارجي للمؤسسة،²² وعليه يمكن حصر أهم الأسباب الجوهرية التي تلجأ إليها المؤسسات المعتمدة على هذين النمطين من النمو:²³

✓ **الدوافع الإستراتيجية:** تشمل الدوافع الإستراتيجية للاستحواذ والاندماج تحسين حالة المؤسسة وهذا بواسطة:

- **التوسع والامتداد:** يستخدم الاستحواذ - الاندماج لتمديد وتوسيع المحيط الجغرافي للمؤسسة وعروضها وأسواقها، خصوصاً عندما تسمح لها بتحقيق التدويل السريع مثلاً: شراء صانع سيارات VOLVO على يد GEELY الصينية في 2010.
- **الدمج:** يمكن أن يستخدم الاستحواذ - الاندماج لتعزيز موقع المؤسسة في مجال الصناعة التي تنتمي إليه، فالجمع ما بين منافسين اثنين يمكن أن يخلق على الأقل ثلاث فوائد:
 - الزيادة في القوة التفاوضية يؤدي إلى خفض المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسة الداخلة في الاندماج إلى رفع أسعارها.
 - الاندماج مع منافسين اثنين يمكن أن يساهم في تحسين كفاءات عالية، من خلال تقليص القدرات الزائدة أو بتبادل الموارد كنفقات التشغيل (توظيف العمال) أو شبكات التوزيع.
 - حجم الإنتاج يسمح بتحقيق الاقتصاديات السلمية والحصول على تكاليف التمويل الأقل سعراً.
- **القدرات:** يسمح الاستحواذ - الاندماج بالرفع من قدرات المؤسسة، فمثلاً نجد أنّ المؤسسات التكنولوجية ك: Microsoft أو Cisco تعتبر عملية الاستحواذ على المؤسسات المبدعة الناشئة (Star Up Innovantes) كعامل مهم لجهودهم الخاصة بالبحث والتطوير، فبدلاً من قيامها بتطوير تكنولوجيات جديدة داخلياً فإنهم غالباً ما يفضلون شراء مؤسسات ذات محفظة عالية من الموارد والمهارات، وغالباً ما تبرر عملية الاستحواذ بالحجة المتعلقة بالتقارب في القدرات الإستراتيجية المتعلقة

²² Olivier. M, Guillaume. S, « Fusion –acquisition », Dunod, Paris, 3^{ème} édition, 2009, p.05

²³ Johnson. G, Whittington. R, Scholes. K, Fréry. F, op.cit, p.405-406

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

بالصناعة في مجال معين، مثلا : قامت شركة الاتصالات AT&T بشراء المؤسسة المصنعة للكمبيوتر NCR وهذا من خلال التقارب بينهما في الصناعة.

✓ **الدوافع المالية:** تتعلق الدوافع المالية بالاستعمال الأمثل للموارد المالية، أي تحسين القدرة الإستراتيجية.

✓ **الطموحات الشخصية:** يمكن للاستحواذ - الاندماج أن يلي طموحات المسيرين وهذا عن طريق:

- تعويضات المسيرين يمكن أن تكون مرتبطة بأهداف النمو القصير الأجل والتي يمكن تحقيقها بواسطة عمليات الاستحواذ.

- عمليات الاستحواذ تسمح بتقديم فرص لأطراف معينة لزيادة مسؤولياتهم ما يساعد على تعزيز ولائهم

2. عموميات حول التحالفات الإستراتيجية

اعتبر مفهوم "التحالفات" و"الإستراتيجية" من أقدم المصطلحات التي مارسها الإنسان منذ القدم. والحاجة إلى اللجوء إليها هي الرغبة في البقاء من جهة بسبب الحروب، ولأنّ الصراع الدائم مع العدو لم يجدي نفعاً من جهة أخرى، فكان الحل الأمثل للشعوب القديمة الدخول في تكتلات عسكرية على شكل تحالفات مع العدو لتحقيق الضمان والحماية من طرف الحليف الجديد والذي كان يشكل لها الخطر.

ومما لا شك فيه أنّ هذا القالب العسكري طُبّق في الجانب الاقتصادي وأصبح نمط جديد على المؤسسات الاقتصادية ممارستها لضمان بقائها واستمرارها في بيئة غير مستقرة.

2. 1. مفاهيم عامة حول التحالفات الإستراتيجية

2. 1. 1. تعريف التحالفات الإستراتيجية

في غالبية الأحيان نجد أنّ المؤسسات المتحالفة والتي تتعاون في إنشاء المشروع هي مؤسسات متنافسة مع بعضها البعض، مع احتفاظها باستقلاليتها حول الأنشطة التي تبقي خارج التحالف، وعلى هذا الأساس يمكن إعطاء التعريفات التالية للتحالف:

التحالف الاستراتيجي أو التنظيمي هو مجموعة من العلاقات ذات الطابع الإجباري والطابع السلطوي وأخيرا الطابع التفاوضي الديناميكي، وإنّ هذه العلاقة ترتبط بثلاث محاور: المشروع، المصلحة (العلاقة)، العقد.²⁴

- **المشروع:** ما هو إلا رؤية مشتركة إستراتيجية موجودة ويراد تحقيقها على المدى الطويل. وهذا المشروع هو الذي يعطي المفهوم الحقيقي للتحالف ما بين الشركاء (خلق ثقة نسبية ما بينهم)، فهي رؤية إستراتيجية مشتركة في طريق التجسيد.
- **المصلحة (المنفعة المتبادلة ، التفاعل):** العلاقات التي تنشأ ما بين الأطراف مع بعضهم البعض، وهذه العلاقات لا يشترط فيها أن تكون مادية ولكنها أيضا علاقات إنسانية.
- **العقد:** إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة والمشروع.

حسب (Dussauge et Garrette (1991) فقد عرفا التحالفات الإستراتيجية على أنها: "الجمع وانضمام الكثير من المؤسسات المتنافسة الحالية أو المنافسين المحتملين والذين قاموا باختيار مشروع أو نشاط معين، وذلك بالتنسيق ما بين الكفاءات والقدرات والوسائل والموارد الضرورية بدلا من التنافس مع بعضها البعض على ذلك المشروع أو النشاط." وإذا قمنا بالربط ما بين مصطلح الإستراتيجية والتحالف فهذه نقطة يجب توضيحها وهي أنّ المتحالفين قد قاموا بالتخطيط لهذه (العملية- النشاط- المشروع) في إستراتيجيتهم الخاصة بهم، وأنّ التحالف ما هو إلا وسيلة للحفاظ على مكانتهم وتعزيز مركزها التنافسي.²⁵

يعتبر التحالف الاستراتيجي علاقة تجارية رسمية جارية بين اثنين أو أكثر من المؤسسات المستقلة، والتي أنشئت بغرض تحقيق أهداف مشتركة، فهو تعاون دائم نسبيا بين المؤسسات يأخذ شكل اتفاق تعاوني أين يتم الاعتماد فيه على التبادل والتقاسم المشترك ما بين الشركاء (التطوير المشترك)، تشمل

²⁴ **Bouayad. A,** « *les alliances stratégiques* », Dunod, Paris, 1996, p.18

²⁵ **Trabelsi. K,** « *La confiance : la plate-forme de l'alliance stratégique* », Management & Avenir, N° 14, (2007/4), p. 25-40, (P.26-27)

أيضا على المساهمات في رأسمال والتكنولوجيا، كما يمكن تعريف التحالفات على أنها هياكل الحكم الثنائي أو الهجين أو المختلطة التي تحكم المعاملات (hybride ou bilateral)²⁶.

أصبحت عملية تطوير المؤسسات لا تنحصر فقط على التكامل القانوني أو بواسطة المساهمات/المشاركات المالية، ولكن أيضا بواسطة التقارب التعاقدية K والذي يتمثل في عقود التعاون المتضمن الخصائص التالية:²⁷

- **الحرية التعاقدية:** إنّ طبيعة التعاون لا تستعمل المنهج الإجباري، وإنما تترك مجال الاختيار أمام الأطراف الراغبة في اختيار أي نوع من المشاريع التي تريد الدخول إليها. كما أنها تسمح لهم باختيار الشريك ولا تجبرهم على العمل مع طرف معين، غير أنّ الظروف في بعض الحالات تجبر على العمل في إطار معين.

- **إجبارية التعاون:** على الخاصية الأولى فإنّ الخاصية الثانية تتمتع بسيادة الإجبار، أي إجبار الأطراف التي تدخل في التعاقد باحترام ما تمّ الاتفاق عليه.

- **إجبارية التفاوض:** من المعروف كل أمر قابل للتفاوض فهو أمر يمكن التفاوض فيه (قابل للأخذ والعطاء).

يجب التفرقة ما بين المصطلحات التالية الاتحاد الاحتكاري (cartels)، وحقوق الامتياز (Franchising)، والتراخيص²⁸ (licensing): فنجد أنّ المؤسسات الكبيرة تتجمع مع بعضها البعض من أجل احتكار السوق وتقييد المنافسة وذلك بقيامها بالتعاون في الإنتاج أو بوضع سعر معين وهذا في صناعة معينة، أما حق الامتياز فهو يمنح استخدام اسم العلامة التجارية في منطقة جغرافية معينة، أما الترخيص هو منح مؤسسة معينة استخدام تكنولوجيا معينة وبراءة اختراع واستخدامها في عمليات الإنتاج مثلا مقابل الحصول على مبالغ مالية معينة.

²⁶ Chih-Pin. L, Hsin-Mei. L, « *Maker-buyer strategic alliances: an integrated framework*», Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 25, N° 1, 2010, 43-56, (P.44)

²⁷ Perrotin. R, Loubère. Jean M, « *Stratégies d'achat : sous traitance, partenariat, délocalisation* », édition d'organisation, 5ème édition, 2005, p.04

²⁸ Todeva E, Knoke. D, « *Strategic alliances and models of collaboration, Management Decision* », Vol. 43, N°1, 2005, pp. 123-148, (P.125)

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

<p>التحالف الاستراتيجي هو علاقة تعاقدية مؤقتة بين المؤسسات والتي تبقى مستقلة، تهدف إلى الحدّ من حالات عدم اليقين، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ما بين الشركاء عن طريق التنسيق أو التنفيذي الأنشطة بشكل مشترك ما بين الشركاء. هذا التعريف لم يتطرق إلى مشاركة الشركاء في التكاليف والأرباح والمخاطر الخاصة بالمشروع.</p>	<p>Douma 1997</p>
<p>التحالف هو اتفاق تعاوني أو ارتباط بين اثنين أو أكثر من المؤسسات المستقلة، والتي ستدير هذا المشروع. يتم تشكيلها بهدف تجميع الموارد والتنسيق ما بين الجهود من أجل تحقيق النتائج التي لا يمكن الحصول عليها من خلال العمل الفردي من أهم العناصر المتحكمة في التحالف هي: الانتهازية ومواجهتها وضرورة السرعة.</p>	<p>Dussage & Garrette, 1995</p>
<p>التحالفات هي نوع خاص من العلاقات ما بين الشركاء، والتي تهدف إلى القيام باستثمارات كبيرة من أجل تطوير جهد تعاوني طويل الأجل (التحالفات تتميز بالتوجه المشترك).</p>	<p>Faulkner, 1995</p>
<p>التحالفات الإستراتيجية هي مجموعة من الترتيبات غير الإلزامية (الاختيارات) بين الشركاء التي تهدف إلى التبادل والتفاسم أو المشاركة في تطوير المنتجات والخدمات والتقنيات.</p>	<p>Gulati, 1995</p>
<p>التحالفات الإستراتيجية هي تحالفات المدى الطويل فهي مجموعة من العلاقات القائمة على الثقة والتي تعتبر كقاعدة من أجل استخدامها في استثمارات خاصة بمشاريع معينة.</p>	<p>Phan, 2000</p>
<p>التحالفات الإستراتيجية هي اتفاقيات طويلة الأمد ما بين المؤسسات التي تريد تجاوز معاملات السوق العادية وتشمل أشكال المشاريع المشتركة والتراخيص واتفاقيات التوريد طويلة الأجل وأنواع أخرى من العلاقات ما بين المؤسسات .</p>	<p>Porter, 1990</p>
<p>هو عبارة عن شراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات التي يتم تجمعها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المتفق عليها، ولكن تبقى المؤسسات مستقلة يتم تبادل المنافع على أساس مستمر في مجال واحد أو أكثر من المجالات كالتكنولوجية والمنتجات.</p>	<p>Yoshino & Rangan ,1995</p>

الجدول (03.I): تعريفات خاصة بالتحالفات الإستراتيجية

Source: **Isoraite. M**, «Importance Of Strategic Alliances In Company's Activity», Intellectual Economics, 2009, N°1, Vol (5), P.39-46, P. (40)

إنّ كل من التعريفات السابقة من الجدول (03.I)، تعتبر من أهم الأدبيات التي تطرقت إلى مفهوم التحالف، فمن الملاحظ تعددت التعريفات واختلفت بسبب دراستها من قبل رواد أكثر وهذا ما أثرى من قيمتها الكبيرة في ما يتعلق بالمفاهيم الأساسية للتحالفات الإستراتيجية.

كما سبق، يمكن لنا إعطاء تعريف شامل للتحالفات الإستراتيجية فهي: "الأداة الإستراتيجية المستعملة ما بين مجموعة من الأطراف المتنافسة في ما بينهم في نفس (القطاع- المجال- النشاط)، والذين تجمعهم مصلحة واحدة يختلفون من حيث الموارد والقدرات ويجتمعون تحت مشروع واحد عن طريق إبرامهم لعقد مع إجبارية احترامه. "

2.1.2 . ارتباط التحالف بمفهوم الإستراتيجية :

كما سبق لنا في تعريفنا للتحالفات الإستراتيجية على أنّها: " تلك الشراكات القائمة ما بين عدد من المؤسسات المتنافسة حاليا أو المحتملة، والذين يقومون باختيار مشروع أو نشاط مشترك أين يتم التنسيق فيه ما بين المهارات والقدرات، الوسائل والموارد اللازمة ". حيث أصبحت التحالفات تقنية فعالة حين تتعلق بتقليص التكاليف، الوصول إلى تكنولوجيات جديدة، أو التوغل إلى أسواق جديدة،²⁹ فحسب Jaouen (2004) فإنّ التحالف يأخذ الخاصية الإستراتيجية عندما:³⁰

- يتم اعتبار الموارد جوهر استراتيجي لكلا الطرفين في التحالف: أي أنّها مهمة وضرورية للبقاء/أو تطوير المؤسسات مثلا: تبادل براءات الاختراع.
- هدف التعاون هو هدف استراتيجي للمؤسسة مثلا : التوغل في سوق جديد، خلق ميزة تنافسية مشتركة جديدة.
- عندما يشمل تغيرات مهمة في التنظيم (هيكل، تسيير الموارد البشرية، توزيع المهام و/أو نشاط للمؤسسة، المهمة، منتج جديد).
- تعديل موقع المؤسسة و/أو تمثيلها للبيئة عملها (صورتها، شرعيتها..).

²⁹ Strategor, « politique générale de l'entreprise », 4^{ème} édition .Dunod, 2004, p.333-3³⁴

³⁰Trabelsi. K, « La confiance: la plate-forme de l'alliance stratégique », Management & Avenir, N°14, (2007/4), p. 25-40, (P. 27)

التحالف مرتبط بالمشروع ذو الرؤية الإستراتيجية (ذات المدى الطويل والمتوسط)، كما أنه متعدد الأبعاد بحيث يشمل مجموعة من الوظائف (التجارية، التقنية، الإنتاج)، فهو يركز إذن على إدارة إستراتيجية معتمدة على المهارات والكفاءات. فكلما كانت الإستراتيجية العامة واضحة كلما كان المشروع واضح والقدرة على تسييره بطريقة محكمة يعني هناك فرصة للكسب مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ التعاقد (العقد) والأحكام القانونية والمالية. كما أنّ نجاح التحالفات الإستراتيجية يتطلب الكفاءات المهنية وفي الحالة العكسية تكون العلاقة كالتالي: عقد > مصلحة + مشروع.³¹

منذ بداية سنوات الثمانينات، اهتمت المؤسسات بصفة أكبر بالتحالفات الإستراتيجية، والتي تنشأ عندما تقوم مؤسستين مستقلتين أو أكثر بالتعاون في إطار مشروع (للبحث والتطوير، الإنتاج، أو بيع المنتجات/الخدمات)³²، فهي أداة مبنية على أساس عمليات التعاون ما بين المؤسسات المتحالفة. وعليه نجد نجاح التحالف يعتمد في الأصل على تطوير عمليات التعاون، علماً أنّ هذا الأخير (التطور في التعاون) يخضع لمجموعة من الشروط والقيود لكلا الشركاء المتحالفين (المهارات، المهام، الأهداف، البيئة).³³

فتطوير عمليات التعاون المتعلقة بالتحالف يؤدي إلى إنجاح التحالفات الإستراتيجية ما بين المؤسسات، فكلما كانت هناك قدرة على التعاون بدرجة كبيرة ما بين المؤسسات يخلق القدرة على التطور، والقدرة على التطور تكون عندما تكون المؤسسات قادرة على تأقلم المؤسسات المتحالفة مع مجموعة من الشروط التي تم ذكرها.

خلال العشر السنوات السابقة أصبحت الأسواق الصناعية تتطور بشكل كبير، وهذا بأخذ بعين الاعتبار اقتصاد السوق والذي يتطلب:³⁴

- السباق نحو الابتكار والذي نتج تطوير المنتجات الجديدة لتلبية الطلب على السلع الاستهلاكية من حيث التنوع والمرونة،

³¹ Bouayad. A, « les alliances stratégiques », Dunod, Paris, 1996, p.19

³² Cartier. M, Delacour. H, Joffre. O, « Maxi fiches de stratégie », Dunod, Paris, 2010, p.70

³³ Yves L. Doz, «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? », Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy (1996), pp. 55-83, (P.55)

³⁴ Perrotin. R, Loubère Jean. M, «Stratégies d'achat : sous traitance, partenariat, délocalisation », édition d'organisation, 5ème édition, 2005, p.03

- انخفاض في مدة الإنتاج (الوقت الملائم للدخول إلى السوق وطرح المنتج)،
- البحث الدائم على المردودية والربحية من الناحية المالية،

فالعناصر المذكورة الأربعة تبين رغبة المؤسسات في أن تكون لديها ميزة تنافسية والتي تظهر في أكثر الحالات كشرط من شروط البقاء، وعلى هذا الأساس فهي بذلك إما تعتمد على نفسها أو الاستعانة بمصادر خارجية.

2.2. تطور تاريخ التحالفات الإستراتيجية

بمجرد ملاحظة بسيطة في التاريخ يتضح أنّ استراتيجيات التحالف في الواقع ليست بالحديثة وإنما عرفت منذ القدم سواء من الجانب العسكري القديم في الحروب التاريخية أو من الجانب الاقتصادي، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

في بداية القرن العشرين، تم إنشاء العديد من التحالفات التكنولوجية في الصناعة (الكهربائية، المعادن، البترول)، وخلال سنوات الخمسينات قامت أكبر المؤسسات الأمريكية المختصة في صناعة الحديد والصلب بإنشاء عدد معتبر من المشاريع المشتركة وهذا من أجل السيطرة والهيمنة.³⁵

في سنوات السبعينات، أعتبر التحالف العامل الرئيسي لتحقيق الأداء الجيد للمنتج، حيث كانت تهدف التحالفات للوصول لأفضل الموارد الخام وبأقل التكاليف والتكنولوجية الأكثر حداثة والقدرة على الدخول في الأسواق الدولية (اعتبر التحالف تحديدا في سنوات السبعين الركيزة الأساسية للمنتج)،³⁶ ومن الجدير بالذكر أنه في هذه الفترة بقيت التحالفات الإستراتيجية محصورة ومحدودة في حالات خاصة. فما بين 1978-1985 ارتفع حجم الاتفاقيات ما بين المؤسسات الأمريكية واليابانية والأوروبية بنسبة 30%. ففي البداية تعلقت التحالفات الإستراتيجية فقط في المؤسسات الصناعية الكبيرة في القطاعات ذات

³⁵ Bchini. B, « Vers Une Méthode Pour La Mesure De La Performance D'une Alliance », La Revue Des Sciences De Gestion, N°213, 2005, P.93-103, (P.96)

³⁶ Isoraite. M, « Importance Of Strategic Alliances In Company's Activity », Intellectual Economics, 2009, N°1(5), P.39-46, (P.41)

الكثافة التكنولوجية (كالمواصلات، الطيران، التكنولوجيات الحيوية، الاتصالات السلكية واللاسلكية والسيارات).³⁷

في سنوات الثمانينات، أصبح الهدف من التحالف هو تعزيز مكانة المؤسسة في قطاع معين بأية صناعة، بحيث تم استخدام التحالفات لبناء وفورات الحجم. ففي هذه الفترة عرفت مجموعة مهمة من الاتفاقيات كالتحالف ما بين:

- (Consortium & Boeing) اليابانية من أجل بناء طائرة لنقل الركاب.
- (Eastman Kodak & Canon) هذا التحالف سمح لـ (Canon) بإنتاج خط المنتجات من آلات النسخ التي تباع تحت العلامة التجارية Kodak،
- (Toshiba Motorola) من أجل إنتاج (Micro processors).³⁸

وفي بداية سنوات التسعينات ليومنا هذا، تمّ تعميم هذه الإستراتيجية في مختلف المجالات بما في ذلك الأنشطة والخدمات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تمّ التكلم كثيرا عن التحالفات المصرفية واستراتيجيات التعاون ما بين شركات الطيران مع تعدد اتفاقيات التوزيع في هذه الفترة،³⁹ ويهدف التعاون بين هذا النوع من مؤسسات الطيران إلى التنسيق ما بين الأنشطة بنية: خفض التكاليف وزيادة الإيرادات (تسجيل وتذكرة واحدة باتصالات أفضل وبسعر منخفض).⁴⁰

تميزت هذه الفترة بعملية إزالة مجموعة من القيود للدخول في بيئة الصناعة مما أدى إلى تدفق مؤسسات جديدة في مختلف الأنشطة، فمثلا في مجال الطيران ارتفعت عدد شركات الطيران من 36 إلى 123 ما أدى إلى زيادة انتشار المنافسة وذلك بالتركيز على السعر التنافسي ما بين مؤسسات الطيران والتي كانت لفائدة المستهلك، كما أنّ العديد من شركات الطيران خسرت حصصها السوقية ما جعلها تخرج من هذه الصناعة. وفي إطار هذه الأزمة فكرت بإقامة تحالفات إستراتيجية مع شركاء أجنبى للحصول على المساعدات المالية وطرق تسيير جديدة ومرجحة. فقبل قانون رفع قيود الطيران لعام 1978 واجهت

³⁷ Bchini. B, op.cit, P.96

³⁸ Isoraite. M, op. cit, P. 41

³⁹ Bchini. B, op. cit, P.96

⁴⁰ Laurence. S, Denise. L, «Étude morphologique du réseau des alliances stratégiques aériennes », CAIRN Flux, N° 63, (2006/3), p. 17-32.

شركات الطيران الأمريكية حواجز كبيرة للدخول في هذا المجال، ولكن بعد رفع القيود وزيادة النشاط الدولي كان لا بدّ على هته الشركات المحلية أن تراود تطورات الأسواق الدولية وإعادة صياغة إستراتيجيتها التسويقية الدولية بدءا باعتمادها على التحالفات.⁴¹

2. 3. أهمية وأهداف التحالفات :

2. 3. 1. أهمية التحالفات :

للتحالفات الإستراتيجية أهمية بالغة للمؤسسات وذلك لعدة أسباب :

- النمو الداخلي للمؤسسات غير كاف لتحقيق النمو المطلوب: في هذه الحالة تتميز المؤسسة بضعف وعجز في ما يخص مواردها المالية والمادية والبشرية وهذا ما يجعلها عاجزة على القيام بمهامها.
- المؤسسة وحدها لا تستطيع مواجهة كامل التعقيدات بما فيها متطلبات الزبائن المستمرة: فالعوامل الديموغرافية المتميزة بالنمو المستمر، بالإضافة إلى الثقافة الاستهلاكية ومتطلبات المستهلكين المتغيرة بشكل دائم وهذا بالاعتماد فقط على الموارد الذاتية الخاصة بها.
- التحالفات تسهل الوصول إلى الأسواق العالمية: فمثلا يمكن للمؤسسة أن تمارس التنويع الخارجي (التدويل) والذي يسمح لها بالدخول إلى أسواق أوروبية.

أما من الناحية العالمية والتكنولوجية، فتمكن أهمية التحالفات في النقاط التالية:⁴²

- ارتفاع القدرة التنافسية العالمية: سرعة التغيرات التكنولوجية جعلت من دورة حياة المنتج قصيرة والمنافسة العالمية أكثر كثافة لمعظم المؤسسات فهذه التغيرات جعلت من طبيعة المنافسة تتغير، وبالتالي إجبارية على المؤسسات خلق واستعمال تكنولوجيات جديدة.

⁴¹ L. Milton Glisson, William A. Cunningham, James R. Harris, Janet Di Lorenzo-Aiss, «Airline industry strategic alliances: marketing and policy implications », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, No. 3, 1996, pp. 26-34, (P.26).

⁴² Elmuti. D, Abebe. M, Nicolosi. M, «An overview of strategic alliances between universities and corporations», The Journal of Workplace Learning ,Vol. 17, No1/2, 2005 ,pp. 115-129, (P.118)

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

- زيادة الحاجة إلى الابتكار في المنتجات والعمليات: تعتقد المؤسسات الحالية أنّ الزيادة في الأرباح يأتي من خلال إدخال التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي من أجل تحقيق ذلك تلجأ إلى التحالفات لتحقيق التحفيز وتطوير وتسويق التكنولوجيات الجديدة.
- انخفاض إنفاق البحث والتطوير: إنّ إنشاء علاقات ما بين المؤسسات والجامعات وتطويرها هي توليفة تسعى لتكملة موارد البحوث الداخلية لكل منهما من جهة، مع تقليص نفقات البحث والتطوير من جهة أخرى. فقد حللّ بعض الباحثون حوالي 2500 تحالف مشكل من طرف الجامعة مع 147 مؤسسات خاصة بالتكنولوجية الحيوية، بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية أنّ التحالفات ساهمت في خفض التكاليف ونفقات المرتبطة بالبحث والتطوير.
- فرص نقل وتبادل التكنولوجية: أيضا البحوث المشتركة ما بين الجامعات والمؤسسات تساعد على نقل وتبادل المعارف والخبرات والتجارب والتكنولوجيات، ما يسمح (بمعالجة المشاكل، توفير خبرات للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير المنتجات الجديدة- العمليات).

2.3. 2. أهداف التحالفات الإستراتيجية (الدوافع لإنشاء التحالفات):

- من أبرز الاتجاهات البارزة في السنوات الأخيرة، هي ارتفاع درجة النمو في التحالفات ما بين المنافسين، وعليه يمكن طرح السؤال التالي: ما هي الدوافع التي على أساسها يتم الدخول في التحالف ؟
- إنّ المؤسسة بحاجة إلى إنشاء التحالف مع مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات، من أجل سبب أو مجموعة من الأسباب، فبالرغم من اتفاق الشركاء على الأهداف المراد تحقيقها من التحالف إلاّ أنه تبقى لديهم مجموعة من الأهداف الضمنية لكل طرف غير المصرح بها لأسباب معينة. وعلى هذا الأساس يمكن التفرقة ما بين مستويين من الأهداف الإستراتيجية للتحالف:
- أهداف أطراف الشركاء في التحالف: تتمثل في الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة قبل إنشاء التحالف.
 - أهداف التحالف: تجسد الأهداف الخاصة بكل شريك، مع الجمع ما بين الأهداف الخاصة بكل شريك ووضعها في قالب واحد يمثل الهدف الجوهرى للتحالف.

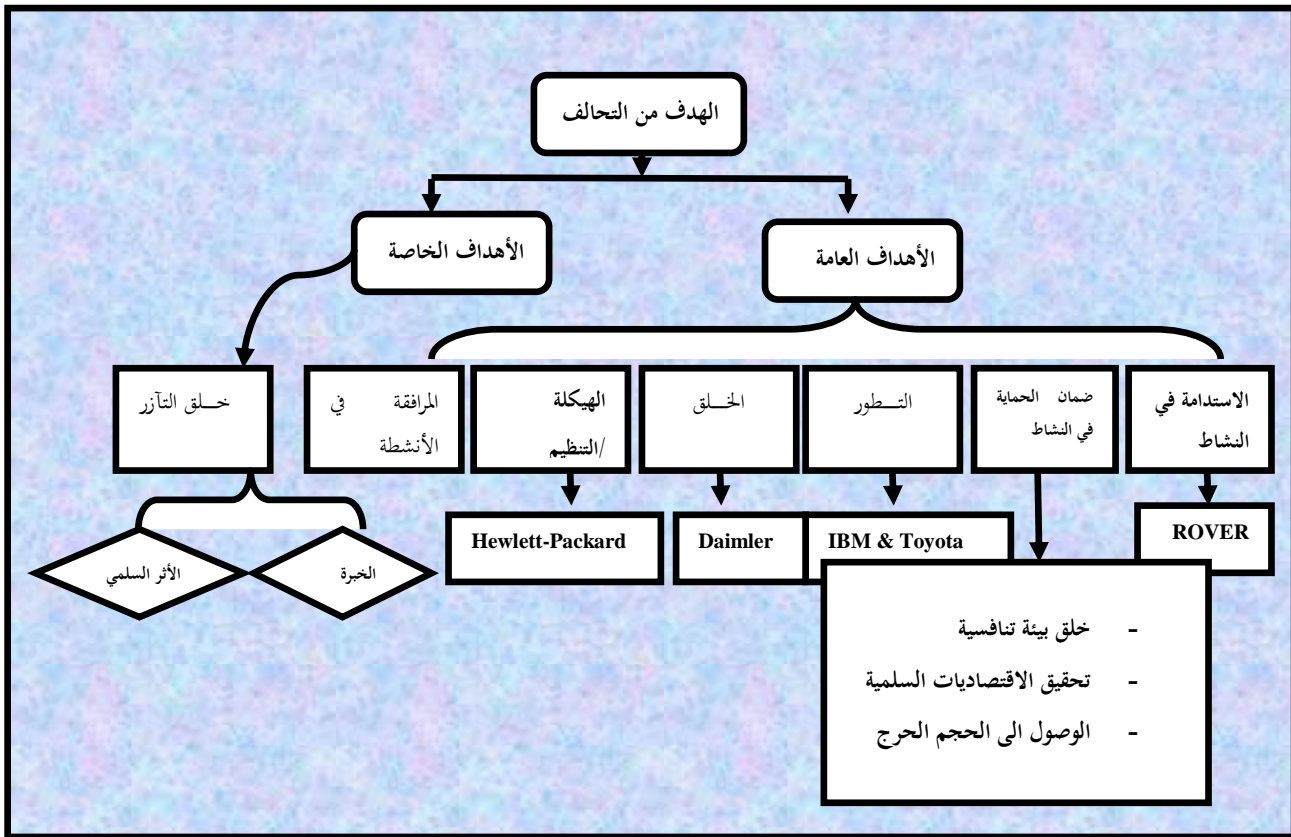
مدخل للتحالفات الإستراتيجية

هذا من جهة الأهداف الضمنية والأهداف المعلن عنها، أما من جهة الموارد حسب (Das &

Teng 2000) هناك سببين رئيسيين لقيام المؤسسات بالتحالف:⁴³

- الحصول على الموارد.
- الحفاظ على الموارد

فحصول المؤسسة على الموارد للقيام بمختلف وظائفها سواء كانت مؤسسة إنتاجية أو خدمية أمر ضروري، أما بالنسبة للهدف المتعلق بالحفاظ على الموارد التي تم الحصول عليها فهو أمر مرتكز على عقلانية وترشيد الموارد المتحصل عليها، وهذا بسبب ندرتها وارتفاع أسعارها وقيمتها. من الشكل (03.I) يتضح أنّ أهداف التحالف يمكن تقسيمها إلى أهداف عامة وخاصة.



الشكل (03.I) : أهداف التحالفات الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بعض المعلومات المتواجدة في : Anis Bouayad مرجع سابق.

⁴³Taghzouti. A, « Les alliances stratégiques interentreprises : Quelle (s) motivation (s) stratégique (s) des managers des PME marocaines? », Recherches économiques et managériales N°1 – Juin 2007, P.85-110, (P.89-92).

2.3.1. الأهداف العامة :

- الاستدامة في النشاط :تعتبر مرحلة نضج المنتج من أهم أخطر مراحل دورة حياة المنتج للمؤسسة، وعلى هذا الأساس نجد معظم المؤسسات عند وصول دورة حياة منتجها إلى مرحلة النضج تؤول مباشرة إلى مرحلة الزوال. وعليه فإنّ المؤسسات التي تريد البقاء وضمان الاستدامة في أنشطتها فهي تلجأ لمجموعة من الاستراتيجيات المعدلة كإستراتيجية تعديل المنتج أو إستراتيجية تعديل السوق.
- الحماية في النشاط: صرحت BMW الألمانية لصناعة السيارات أنّها ستعزز التعاون مع منافستها اليابانية Toyota ليشمل هذا التعاون مجالات محددة كالتطوير المشترك لخلايا الوقود والبطاريات وتقنيات تخفيف الوزن، كما أضافت BMW في "اتفاقات ملزمة" وقعتها مع Toyota ستمكّنهما من التطوير المشترك لهياكل ومكونات السيارات الرياضية، كما قد اتفقتا كلتا الشركتين في مذكرة تفاهم على تطوير تعاونهما إلى تحالف استراتيجي كتحد للمنافسين العالميين.⁴⁴
- تحقيق التطور: تتعاون المؤسسات من أجل تطوير مشروع مشترك في مجال معين، والذي من خلاله يسعى الشركاء إلى الرفع من قيمة قدراتهم ومواردهم مع القدرة على خفض الوقت.⁴⁵
- الخلق: تتعاون المؤسسات المتحالفة من أجل تحقيق خلق:
 - ثروة للمساهمين،
 - بيئة واستدامة للمسيرين،
 - قيمة للزبون عن طريق ولاءه،
 - منتجات جديدة،

⁴⁴ http://www.egyptcarshop.com/ar/article.php?cod_pro=483, visité le: 14/02/2014,h:19:30

⁴⁵ Hamdeni. F, Affes H, « *L'impact des systèmes d'informations et de la gouvernance sur le transfert du savoir dans les alliances stratégiques internationales : Le cas Tunisien* », 2012, p (1-24), P.07

كما يسمح التحالف بخلق قيمة مضافة للمؤسسة بطرق مختلفة، نجملها في النقاط التالية:⁴⁶

- تسهيل الدخول إلى السوق :
- التوغل في الأسواق الجغرافية الجديدة والوصول إلى قنوات التوزيع الجديدة.
- اقتراح منتجات جديدة،
- تحقيق الحماية من طرف المنافسين الأقوياء:
- خلق بيئة تنافسية ملائمة،
- تحسين الاقتصاديات السلمية (الوصول على الحجم الحرج)،
- تقاسم التكاليف والمخاطر:
- مشروع مكلف أو خطير،
- العمل بمبدأ المعيارية (Standard) لإنتاج المنتجات، التي يتم قبولها في كل مكان.

فعلى سبيل المثال قامت شركة Daimler الألمانية للسيارات بدراسة فكرة إنتاج سيارات تحمل علامتها التجارية Mercedes مع شركة Nisan اليابانية للسيارات. وإذا ما تم اعتماد الفكرة، فقد يتم إنتاج سيارة رياضية صغيرة متعددة الأغراض يتم تسويقها بالعلامة التجارية مرسيدس أو بعلامة Infiniti لنيسان في عام 2016، غير أنّها فكرة لا تزال قيد الدراسة. وتسعى كل من Daimler و Nisan التي تسيطر عليها شركة Rino الفرنسية إلى إيجاد طرق لخفض تكاليف التصنيع.⁴⁷

2.2.3. الأهداف الخاصة :

تتمثل الأهداف الخاصة للتحالف في تحقيق التآزر* والاستفادة منه، مع الوصول إلى الاقتصاديات السلمية، والحفاظ على الاستقلالية الخاصة بكل شريك.⁴⁸

ويبقى الهدف الاقتصادي للتحالفات الإستراتيجية هو تقاسم الموارد والقدرات على طول سلسلة القيمة مع ضرورة الجمع ما بين الموارد والقدرات التكميلية على طول سلسلة القيمة. ومن هذا

⁴⁶ Cartier. M, Delacour. H, Joffre. O, «*Maxi fiches de stratégie* », Dunod, Paris, 2010, p-71

72

⁴⁷ <http://www.arabia.com/autos/details/>, visité le :14 /02/2014, h:19:30.

⁴⁸ Strategor, «*politique générale de l'entreprise* », 4^{ème} édition, Dunod, 2004, p. 341-337

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

المنطلق يمكن القول أنّ التآزر ينشأ عندما تكون القيمة التي أنشأها الإنتاج المتكامل والمشارك للمؤسستين أكبر من تلك القيمة الأولية السابقة في حالة عملها بشكل مستقل.

كما تقدم التحالفات الإستراتيجية أحسن البدائل للمؤسسات التي ترغب في الوصول إلى الموارد التكميلية المتعلقة (بالإنتاج، التصنيع، التسويق)، ما يجعل منها تمتلك قوة سوقية ذات كثافة مرتفعة، وعلى هذا الأساس يتوضح لنا أنه في حالة القدرة على خلق التآزر ما بين أطراف التعاون فهي بذلك تتمكن من تحقيق أداء فعال للتحالف.

ومما سبق يمكن لنا وصف التآزر على النحو التالى $VAB > VA + VB$

VAB : قيمة الإنتاج المشترك للمؤسستين.

VA : تمثل القيمة التي تم إنشاؤها بشكل مستقل من قبل المؤسسة A.

VB : تمثل القيمة التي تم إنشاؤها بشكل مستقل من قبل المؤسسة B.

إنّ المؤسسات ذات القدرات الإنتاجية لا يمكن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدون القدرات التسويقية، وبالمقابل بالنسبة للمؤسسات ذات القدرات التسويقية لا يمكن لها أن التآلق في غياب القدرات الإنتاجية، ومثالنا على ذلك (Dell & Hewlett-Packard) من المؤسسات التي تتميز بالقدرات التسويقية في مجال صناعة الحاسبات الشخصية ومؤسسة (Taiwanaise) ذات القدرات الإنتاجية بهذا المجال، في حين أصبحت هذه الأخيرة الرائدة في صناعة الحاسبات الشخصية ذات الأصل التايواني، أما تسويقها فهو من طرف مؤسسات أخرى (Apple & Hewlett-Packard & Dell).

3. أنواع التحالفات الإستراتيجية

إنّ ثراء التحالفات الإستراتيجية لا يقتصر فقط على التعريفات المختلفة التي حاولت تحديد مفهومه وإطاره العام، ولكننا بالمقابل نجد أنواع مختلفة من التحالفات الإستراتيجية والتي يمكن تصنيفها من حيث طبيعتها ومن حيث الوظائف والأنشطة وأخيرا من حيث سلوكها، وكلّ هذه التصنيفات سيتم التطرق إليها بالتفصيل في هذا الجزء.

⁴⁹ Chih-Pin. L, Hsin-Mei. L, « *Maker-buyer strategic alliances: an integrated framework*», Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 25, N° 1, 2010, P.45..

1.3.1 من حيث الطبيعة

سبق وأن عرفنا في الأجزاء السابقة التحالفات ورأيناها على أنها التعاون ما بين مؤسستين متنافستين، علماً أنّ التعاون التنافسي يكون لعدة أسباب.

فيمكن توضيح نوعين مهمين من التحالفات: التحالفات التكميلية (والتي تركز على التنسيق في سلاسل القيمة) والتحالفات الإضافية (والتي تعتمد على الحجم الحرج*)⁵⁰:

1.3.1.1 التحالفات التكميلية

تتعلق بحالة قيام شريكين أو أكثر باتخاذ قرار التعاون من أجل الاستفادة من مواردهم وقدراتهم الحالية على مدى سلسلة القيمة، فيمكن لأحد الشركاء أن يطور خبرة عالية في حلقات صغيرة معينة ولكن يكون أقل كفاءة في حلقات أخرى، إذن يتعلق التحالف التكميلي بتبادل جواهر التميز وضمان تعلم مشترك وهذا بالارتكاز على خبرة كل طرف.

نجد في التحالفات التكميلية كل مؤسسة، مثلاً تستغل شبكة توزيع المؤسسة الأخرى من أجل تسويق منتجها الجديد مثلاً: (Renault & Matra Automobile) من أجل توزيع (Espace)، أما التكامل المشترك فهو يربط ما بين المؤسسات المشتركة من أجل تحقيق الاقتصاديات السلمية حول مكون أو في مرحلة من مراحل الإنتاج. فهذا العنصر المشترك ما بين المؤسسات يتم إدراجه في المنتجات الخاصة لكل مؤسسة والمنافسة في السوق كالمحرك « V6-PRV » الناتج من: (Renault & Peugeot & Volvo) والمستخدم في النماذج ذات الجودة العالية.⁵¹

2.1.3.1 التحالفات الإضافية (التكامل المشترك)

تتعلق بتجميع نقاط قوة العديد من المؤسسات وخاصة في ما يتعلق بحصة السوق من أجل تحقيق الرؤية والمصدقية لتعزيز فرص نجاح المشروع، هذا النوع خاص بالمؤسسات التي ترغب بإضافة مواردها

⁵⁰ Johnson. G, Whittington. R, Scholes. K, Fréry. F, « *choix stratégique: fusions et acquisitions, alliances et partenariats* », Pearson Education France-Stratégique, 9^{ème} édition, p.414

⁵¹ Mezghani. L, « *stratégie de l'entreprise* », dans le site : <http://flestination.e-monsie.com/medias/files/ch-5.pdf>, 16-03-2014, 12:04

* الكتلة الحرجة: هو الحد الأدنى للحجم الذي يجب اتخاذه للبقاء في سوق معين، أو الحجم المطلوب الذي يجب على المؤسسات الراغبة في اختراق السوق والدخول إليه بسرعة .

وقدراتها من أجل تجاوز حجم معين من المردودية أو الحجم الحرج، وتستخدم أيضا لفرض بعض المعايير الصناعية خاصة في مجال الإلكترونيك في القطاع العام.

كما يمكن التوضيح أكثر في ما يخص التحالفات الإضافية، فهي تربط ما بين المؤسسات التي لها نفس الموقع في قطاع النشاط والحجم والثقافة، كما أنها تكون متشابهة في الأنشطة. هذا النوع يعتمد على مساهمات مماثلة بين جميع المتحالفين لتحقيق منتج/خدمة مشتركة، أما التحالفات التكميلية فهو يخص المؤسسات التي لها أنشطة أو مهارات تكميلية تعتمد هذه التحالفات على "مبدأ التخصص" بطبيعة أنّ الحلفاء يختلفون في الأنشطة، فيتم توضيح الموارد والأنشطة والمهارات وتقسيم العمل منذ البداية بسبب الاختلاف الموجود بهذه المصادر منذ البداية.⁵²

2.3. التحالفات في الوظائف :

اعتمدنا في دراستنا على التصنيف الثاني للتحالفات الإستراتيجية المرتكزة على وظائف المؤسسة بسبب ارتباطها بجميع وظائف المؤسسة، فنجد التحالفات في وظيفة الإنتاج والتسويق والتوزيع، كما نجد التحالفات في الوظيفة المالية والتكنولوجية.

1.2.3. تحالفات التوزيع والتسويق

إنّ تحالفات التوزيع والتسويق أصبحت الأكثر تداولاً في الكثير من الصناعات وخاصة في الصناعة المتعلقة بتكنولوجيات المعلومات (TI)، أين يكون مستوى الإبداع والابتكار وكثافته مرتفعة من جهة ودورة حياة المنتج قصيرة جداً من جهة أخرى. ففي هذه الحالة نجد أنّ المؤسسات لا تردد في انتشائها علاقات تعاقدية للوصول إلى بعض الموارد والكفاءات بأعلى سرعة مقارنة مع الآخرين من أجل تقديم منتجات جذابة والدخول بها إلى أسواق جديدة بسرعة وبأقل تكلفة مع رفع مستوى مبيعاتها.⁵³

⁵² Malo Marie. C, Elkouzi. N, «Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDÉC», Nouvelles pratiques sociales, vol. 14, N° 2, 2001, p. 157-172, (P.159)

⁵³ Estelle. P.B, Fournier. C, Fenneteau. H, « Le profil du loup solitaire et le management des alliances commerciales : une étude exploratoire », Management & Avenir, N° 31, (2010/1), p. 321-338, (P.326).

فمثلا: وضعت شركة (Johnson)⁵⁴ خط إنتاج جديد عن طريق التحالف والذي ساهم في تطوير خط إنتاج جديد من المنتجات خصوصا لمرض الحساسية*، يمثل هذا الخط مبادرة جديدة وهامة من طرف (Johnson) والذي تم التخطيط له لعدة سنوات.

غالبا ما يركز التحالف في مجال التسويق على خدمة العملاء والتسويق والترويج والتوزيع إضافة إلى التعاون المشترك في اسم العلامة التجارية والإعلان، قوة البيع، ومثل هذا النوع من التحالف في الأنشطة المذكورة يسمح للعديد من المؤسسات بـ:⁵⁵

- الدخول في أسواق جديدة (محلية وحتى العالمية منها)،
- زيادة الطلب على المنتجات،
- خفض معدل التكاليف الثابتة من خلال تقاسم الأنشطة بين الشركاء،
- تطوير منتجات المؤسسة بمساعدة الشريك الجديد،

هذا النوع من التحالف يكون بين المؤسسات غير المتنافسة في نفس مجال التسويق، فهو يسمح بفتح أسواق جديدة لهذه المؤسسات، وذلك بزيادة المنتجات الموزعة وتوغلها في الأسواق، عن طريق:⁵⁶

- تقاسم العلامة التجارية (Branding Sharing): فنجد مثلا أنّ العلامة التجارية تعتبر من بين المؤشرات المستخدمة لاختيار الشريك (العمل على جذب الشريك فقط من أجل استخدام اسم علامته التجارية ذات الصورة والعلامة العالية).⁵⁷
- الإجراءات التسويقية المشتركة (Joint Marketing Actions).

⁵⁴ Alston. K, Roberts. J. P, « *Partners in New Product Development: SC Johnson and the Alliance for Environmental Innovation* », Corporate Environmental Strategy, Vol. 6, N° 2, (1999), pp. 110-128.

⁵⁵ Das. S, Pradyot K. Sen, Sengupta. S, « *Strategic alliances: a valuable way to manage intellectual capital?* », Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, N° 1, 2003, pp. 10-19, (12).

⁵⁶ Joia. L. A, Malheiros. R, « *Strategic alliances and the intellectual capital of firms* », Journal of Intellectual Capital, Vol. 10, N° 4, 2009, P.539-558, (P. 545)

⁵⁷ Boudali Methamem. R, Zghal. M, « *l'alliance de marques facteurs de succès et effets sur les marques partenaires* », la revue des sciences de gestion, N°223, (2007/1), pp.121– 130, (p.122).

*يهدف إلى خفض من مسببات الحساسية في المنزل العفن والغبار.

- اتفاقيات التسعير (Pricing Agreements).
- براءات اختراع التكنولوجيات.
- تقاسم قنوات التوزيع.

2.2.3. التحالفات المالية :

إنّ التحالف بين أكبر شركات الأدوية العالمية في مجال البحث والتطوير (Amir Sham & Galaxo smithKline)، يهدف إلى زيادة الخبرات وتبادلها والوصول للمزيد من الاكتشافات الدوائية من خلال هذا التحالف المرتكز على الكثير من الموارد المالية والأساليب التكنولوجية المقدمة من الشركة الثانية، على أن تقدم الأولى الأبحاث العلمية والدعم الفني والخبرات الاستشارية. وقد نتج عن هذا التحالف: زيادة حجم التعاون المتبادل وظهور منتجات دوائية مبتكرة تغزو الأسواق، وإعادة توزيع الموارد المشتركة على مستوى أفضل وأسرع للشركتين، كما تمّ خفض التكاليف المباشرة للمستحضرات الدوائية المنتجة.⁵⁸

3.2.3. التحالفات التكنولوجية :

ترتبط التحالفات التكنولوجية بالابتكار التكنولوجي ، كما يسمح هذا النوع من التحالفات بتحقيق الاقتصاديات السلمية في وظيفة البحث والتطوير مع التقليص في التكاليف ومن حالات عدم التأكد، تحقيق النمطية، القدرة على التحكم في العوامل الخارجية.⁵⁹

غالباً ما يكون التحالف في المجال التكنولوجي مبني على أساس التعاون في مجال (البحث والتطوير، اتفاقيات التراخيص، تبادل التكنولوجيا)، فهي أنشطة متعلقة بالتعاون ما بين المؤسسات لتحقيق تحالفات على المستوى التكنولوجي، وعموماً يرتبط هذا النوع من التحالف أولاً بالبيئة الداخلية للمؤسسة وخصوصاً المتعلقة بسلسلة القيمة، أين يتمّ إدخال الأنشطة الجديدة المكتسبة من التحالف التكنولوجي على شكل (معلومات، أفكار، موارد)⁶⁰ باعتبار أنّ سلاسل القيمة هي المنبع الأصل بخلق القيمة.

⁵⁸ د.بن عزة محمد أمين، « التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة »، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 26-2011، 103-118، ص.115

⁵⁹ **Berrached. W**, thèse de doctorat :« *Analyse des déterminants clés qui stimulent l'innovation dans la PME, cas des entreprises Algériennes*», 2014-2015, P.153

⁶⁰ **Das. S, Pradyot K. Sen, Sengupta. S**, op.cit, p.12

3. 4.2. التحالف في الإنتاج :

هو تحالف يركز على التكامل في العمليات الإنتاجية مع تفاعل محدود بين الأنشطة الإنتاجية أو في توريد مكونات والمواد الخام للإنتاج، بقصد الوصول إلى الاستخدام الفعال للموارد الإنتاجية مع العمل بمعايير محددة لتحقيق الإنتاج الخاص بالمؤسسات الشريكة. يتم تبادل موارد العمليات الإنتاجية في هذا النوع من التحالف ما بين الأطراف المتحالفة ، كما يتم إشراك هذه الأخيرة بمستويات السلسلة الإنتاجية (الأعلى والأسفل) كالموردين أو العملاء، وهذا من أجل الحصول على وفورات الحجم مع تحقيق الأرباح. وعليه فإنّ الزيادة بخطوط الإنتاج يتطلب : كفاءات، تخفيض التكاليف، ابتكارات وتكنولوجية جديدة، ولهذا نجد عدد كبير من المؤسسات تلجأ إلى التحالفات في الإنتاج والعمل المشترك مع الموردين لتحقيق الأهداف.⁶¹

3.3. التحالفات الإستراتيجية من حيث الأنشطة :

1.3.3. التحالفات الإستراتيجية الأفقية والعمودية:

إنّ كلّ من التحالف الأفقي والعمودي هي تحالفات تصنف من حيث مستوى الأنشطة والأعمال الخاصة بالمؤسسة، والتي تهدف إلى تحسين الميزة التنافسية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الجزء:⁶²

1.1.3.3. التحالفات الأفقية :

تتشكل بين الشركاء الناشطين في نفس المجال والنشاط، بحيث يقوم شركاء المؤسسة مع المؤسسة المنافسة في تحسين موقفها ضد المنافسين الآخرين.

إنّ التحالفات الأفقية تقوم على مبدأ "ضد المنافسة" anti- compétitive ما قد يجعل هذا النوع يغلب عليه طابع الاحتكار، كما أنّ التحالفات الأفقية هي من أحد الإستراتيجيات المستعملة لبيع المنتجات في أسواق متعددة فمثلا : نجد التعاون في مجال البحث والتطوير أو ما بين شركات الالكترونيات الدقيقة هو شكل من أشكال التحالف الاستراتيجي الأفقي.

⁶¹ Joia. L. A, Malheiros. R, op.cit, p. 545-543

⁶² « *Business and entrepreneurship* », dans le site : <http://yourbusiness.azcentral.com/horizontal-vs-vertical-strategic-alliances-12138.html> , 23-09-2013,14h

1.1.3.3. التحالفات العمودية /الرأسية :

يشكل الشراكة ما بين المؤسسة ومورديها أو ومزعيها، فبعض المؤسسات تستعمل التحالفات الرأسية بهدف تعميق علاقاتها مع مورديها من خلال تبادل الخبرة والذكاء التجاري. يسمح هذا النوع بخلق شبكة واستفادة الزبائن من الأسعار المنخفضة، بالمقابل نجد مشاركة الموردين بالأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وبالتوزيع، كما يتحقق التحالف العمودي عندما يكون المورد محصور فقط على المؤسسة (يعمل معها حصرياً)، عموماً يقتصر هذا النوع على الأنشطة المتعلقة بسلسلة القيمة.

مما سبق، يمكن القول أنّ التحالف العمودي أحسن وأنجح صنف بالمقارنة مع التحالفات الأفقية. كما اتضح أنّ التحالف الأفقي هو تحالف ما بين المؤسسة ومنافسيها، أي أنّ عملية التحالفات ما بين المنافسين تعتمد على مبدأ التحالفات الأفقية، فهي تعاهد صريح على المدى الطويل يعتمد فيه على التبادل والتنسيق ما بين الموارد التي يتم تحديدها والتشارك فيها مع المنافسين، من أهم الدوافع لإنشاء هذا النوع هي البيئة التي تتميز بعدم التأكد وهو غالباً ما يقود المنافسين إلى التحالف مع بعضهم .

وعموماً هنالك مصدرين يخلقان حالات عدم التأكد، والتي يمكن تحديدها في:⁶³

- عدم اليقين بشأن الطلب .

- عدم اليقين في التنافسية .

فصعوبة التنبؤ بالمتغيرات المستمرة في أنماط سلوك المستهلكين والتي تتأثر بالتغيرات التكنولوجية، والثقافة الاستهلاكية، إلى جانب إدخال عامل الإبداع والابتكار يجعل من البيئة التسويقية غير ثابتة وتتميز بحالات عدم اليقين في الطلب السوقي، أما بالنسبة لحالات عدم اليقين في التنافسية فالمؤسسة لا تستطيع الإدراك بسهولة ما إذا كان هذا المنافس يريد لها النجاح أو القضاء عليها، عن طريق إدخال المؤسسة في مشاريع غير مربحة، وعليه يمكن القول أنّ الحد من حالات عدم اليقين في التنافسية هو من أحد أهم الأسباب التي تلجأ إليها المؤسسات إلى الدخول في التحالفات الأفقية.

⁶³ Willem P. Burgers, Charles W. L. Hill and W. Chan Kim, «A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry», Strategic Management Journal, Vol. 14, N° 6, (1993), pp. 419-432, (P.420)

4.3. التحالفات من حيث سلوكها :

قام كل من (Ernst & Bleeke) سنة 1995، بتحديد ستة أنواع من التحالفات وسلوك كل نوع منها :⁶⁴

1.4.3. النوع الأول: تحالف طرفين قويين أو أكثر (منافسين أقوياء في السوق) ولكنهم على استعداد لخلق التآزر والتعاون مع بعض لفترة قصيرة ومعينة، بهدف تحسين المنتج أو تطوير سوق معين، وعلى أساس هذه العلاقات يتم تحديد شروط التعاون وأنشطة التعاون مسبقا، مع السيطرة المشتركة للأنشطة التعاونية، غير أنّ هذا النوع يفشل بسبب شكوك أو مخاوف أحد الأطراف.

2.4.3. النوع الثاني: إقامة التحالف ما بين طرفين ضعيفين أي بين (مؤسستين ضعيفتين) من أجل تحقيق مبدأ (3=1+1)، ولكن غالبا ما تكون النتائج أقل من اثنين بدلا من تحقيق القوة السوقية بسبب عدم وجود تبادل ناجح الراجع لنقص وضعف كلا الشريكين في الموارد، وعادة ما يدخل طرف ثالث ويقوم بالاستحواذ بسبب فشل التحالف.

3.4.3. النوع الثالث: التحالف ما بين مؤسسة قوية ومؤسسة ضعيفة (نتائج التبادل تتكون ضعيفة)، هذا النوع غالبا ما يدوم خمس سنوات، بحيث نجد الطرف الضعيف يبقى ضعيف.

4.4.3. النوع الرابع: تشكيل التحالف مرة أخرى بين مؤسسة قوية ومؤسسة ضعيفة، والتي يمكن لها أن تتطور بهذا النوع في نهاية المطاف، يستعمل في هذا النوع مبدأ التبادل التكميلي ما بين الأطراف، كما أنّ التوتر قد يؤدي إلى قيام أحد الشركاء بالبيع.

5.4.3. النوع الخامس: التحالف على أساس التعاون الحقيقي ما بين الشركاء (علاقات تكاملية)، هو من أنجح التحالفات (مبدؤه صحيح)، لا يقوم على سد الثغرات فقط، كما يعتبر هذا النوع من أطول التحالفات من حيث العمر الافتراضي (سبع سنوات).

6.4.3. النوع السادس: تحالف ما بين مؤسستين متكاملتين منافستين وقويتين في نفس المجال، في البداية تكون القوة متساوية ثم تبدأ تميل إلى أحد الأطراف، كما أنّ التوتر يؤدي إلى بيع أحد الأطراف، عموما هذا التحالف يهدف إلى سدّ ثغرات معينة كما يسمى هذا النوع بـ (Alliances are evolutions to a sale).

⁶⁴ Joyce A. Young, Lou E. Pelton, « Strategic Alliances: Are They Relational By Definition », pp.1-9, (P.05-03).

عرفا كل من 1996 Barney & Hesterly⁶⁵ المشاريع المشتركة على أنها: " نوع من أنواع التحالفات، التي تنطوي على إنشاء مؤسسة منفصلة ومستقلة المتأسسة برأسمال جميع الشركاء لإدارة العلاقة". كما يعتبر المشروع المشترك الأداة المساهمة في تكملة أنشطة سلسلة القيمة بفعالية.⁶⁶

منذ سنة 2004 شهد قطاع الاتصالات تراجعاً كبيراً مقارنة بالسنوات الماضية من القرن الواحد والعشرين، ما ولد عنه بقاء أقلية من المؤسسات بهذا المجال والتي حققت استدامتها فيه من خلال اندماجها مع المؤسسات في مجالات صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية، كالاندماج المبرم ما بين: «Alcatel.SA» و «Ericsson-Lucent-Marconi» وعدد من المؤسسات الآسيوية وأمريكية الشمالية، وهو أمر ساهم في التخفيض من التكاليف القاعدية والزيادة في حصتها السوقية.⁶⁷

وما يجدر الإشارة إليه، أنّ العديد من التحالفات تفشل والأخرى تنجح فالسؤال المطروح لماذا؟ فهذا حسب الصراع ما بين المصالح الفردية والجماعية الخاصة بالشركاء، مع عدم وجود نية مسبقة لأحد الشركاء بتقاسم الموارد ما بين الشركاء في التحالف. فيجب على كل شريك منذ البداية تحديد ودراسة التكاليف والفوائد المترتبة من هذا التحالف،⁶⁸ باعتباره مجموعة من العلاقات القابلة للتسيير والمبنية على عمليات التعاون ما بين المؤسسات، فنجاحه يعتمد في الأصل على حسن تسيير هذه العمليات، علماً أنّ التطور في التعاون يخضع لمجموعة من الشروط والقيود لكلا المتحالفين (المهارات، المهام، الأهداف، البيئة)⁶⁹.

⁶⁵ Ahlfeldt. R, De Lima Barbosa. S, « *Strategic Alliances: An Analysis About Internal Limitations And Essentially External Limitations Under Institutional Theory Point Of View* », International Business And Global Competitive Strategies, PP.1-11, (P.02)

⁶⁶ Jeffrey J. Reuer, Zollo. M, Singh. H, « *Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances* », Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 2, (Feb, 2002), pp. 135-151, (P.140)

⁶⁷ Ang. R, « *Spillover on Alliances - Joint Venture of Siemens-Nokia to the synergy of AT&T-T-mobile* », dans le site: http://ssrn.com/abstract=1800805_3/31/2011.

⁶⁸ Matthew W. McCarter, Stanley E. Fawcett, « *Blind Men, Elephants, and Strategic Alliance Social Dilemmas: Evidence of Value Asymmetry Comparing Professional Purchasing Managers and Master Business Students* », 25th Annual International Association of Conflict Management Conference, Spier, South-Africa, July 12 – 14, 2012, PP.1-16, (P.-02 03).

⁶⁹ Yves L. Doz, « *The evolution of cooperation in Strategic Alliances :Initial Conditions or Learning Processes* », Strategic Management Journal, Vol.17, pp.55-83, (1996), P.55

تطوير عمليات التعاون المتعلقة بالتحالف يؤدي إلى إنجاح التحالفات الإستراتيجية ما بين المؤسسات، فكلما كان التعاون كبير ما بين المؤسسات تكون هناك القدرة على تطور وتأقلم المؤسسات المتحالفة مع الشروط المذكورة.

5.3. الاختيار ما بين الاستحواذ، التحالف، التصفية (التخليص)

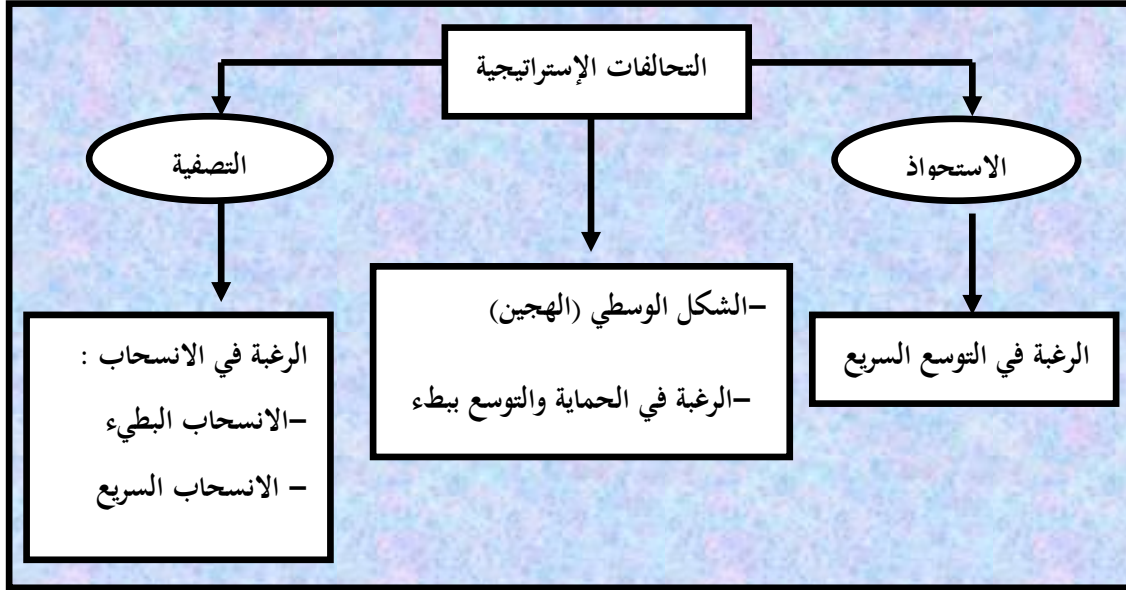
تعتبر كل من عمليات الاستحواذ والتحالفات الإستراتيجية والتصفية من البدائل الإستراتيجية للمؤسسات. ونتيجة لأهمية هذه البدائل قام كلٌّ من Belén Villalonga & Anita M. McGahan بدراسة الأسس التي على أساسها تقوم المؤسسات بالاختيار ما بين هذه البدائل، باعتبارها قرارات تهدف إلى التوسع أو بتقليص حدودها وهذا في إطار إستراتيجيتها العامة، فالاستحواذ يمثل التكامل المتزايد والذي يسمح بتحقيق الاستمرارية بينما التصفية تمثل التكامل المتناقص، وفي الوسط نجد التحالفات الإستراتيجية.⁷⁰

أما قرار التخليص (diverstitude) أو التصفية الكلية أو الجزئية لاستثمار أو لأصول معينة تتم ببطيء على المدى الطويل أو في المدى القصير مع تصفية ذات حجم كبير (في هذه الحالة يمكن أن تكون تصفية كلية).⁷¹ وهذا ما يمكن تلخيصه في الشكل (04.I) حيث يتضح منه أنّ الخيار ما بين الاستحواذ والتصفية هو التحالف، لهذا غالبا ما نسمي التحالفات "بالأشكال الوسطية" أو "المهجنة"، نفترض بوجود بعض الحالات :

- في حالة المؤسسة اختارت الاستحواذ فهذا قرار ناتج عن عملية المقارنة ما بين خيارين: إما التحالف أو التصفية.
- في حالة اختيار التصفية فهو قرار ناتج عن عملية الاختيار ما بين عدم قدرتها على الاستحواذ وعلى التحالف.

⁷⁰ Villalonga. B , Anita M. McGahan, «The Choice among Acquisitions, Alliances, and Divestitures », Strategic Management Journal, Vol. 26, N°13, (Dec, 2005), pp. 1183-1208, (p.1183).

⁷¹ <http://www.investopedia.com>, visité le : 20-09-2013, 13h : 00



الشكل (04.I) : الخيار ما بين البدائل

المصدر: من إعداد الباحثة

من مبادئ التحالفات والشراكة المعتمد عليها هي الفكرة المعتمدة على تقاسم المسؤوليات والمخاطر. وبالطبيعة تختلف التحالفات والشراكة عن الاندماج والاستحواذ، ففي التحالف أو الشراكة نجد مؤسستين أو أكثر تقرر متابعة الأهداف المشتركة المحدودة وفي نفس الوقت تحقيق الأهداف الخاصة لكل واحد من الشركاء، أما في الاندماج فنجد أنّ المؤسستين تعملان معا لتحقيق هدف واحد ومشترك (بناء كيان جديد مع البعض والعمل على تحقيق هدف واحد)، ففي التحالف يقوم الشركاء بالتنسيق والربط ما بين كل أنشطتهم من أجل الدخول في أسواق معينة، أو الحصول على موارد أو منع الحواجز والقيود.⁷²

4. محددات التحالف ومراحل تطبيقه:

من الجدير بالذكر أنّ عملية إنشاء التحالفات تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عوامل النجاح المحققة لذلك، والعمل على إدراجها واستخدامها ضمن متطلبات النجاح. غير أنّ حالات عدم التأكد تجعل من بيئة التحالف بين الأطراف تتأثر ببعض العراقيل والتي تجعل من نجاحه أمر غير مؤكد هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ فشل المتحالفين يعتبر مرجعية سابقة للمؤسسات التي ستتحالف مستقبلا،

⁷² Bchini. B, « Vers Une Méthode Pour La Mesure De La Performance D'une Alliance », La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion N°213-Organisation, 2005, P.93-103, (p.95).

وذلك بتجنب الدخول في نزاعات أو المشاكل التي كانت سبب في الفشل والعمل على إنشاء بيئة تحالف إستراتيجية تخلو من الانتهازية وأساسها المعاملات المبنية على الثقة والتبادل بدون غش .

4. 1. محددات التحالفات الإستراتيجية :

تكمن أهمية تحديد المتطلبات والغايات التي على أساسها يميل كل شريك إلى إبرام اتفاقيات تعاونية، تعتبر من أهم الأسس القاعدية المكونة للإطار العام للتعاون التنافسي، والتي تسمح لنا بفهم وتحديد القيود المتحكمة فيها.

4. 1. 1. متطلبات جذب المنافس :

إنّ جذب المنافس والتعاون معه في نفس مجال التخصص من أجل خلق قيمة تآزرية بفعل استعمال الموارد المشتركة بصفة تعاونية ما بين الشركاء، بالإضافة إلى تحقيق غاية التعلم والاكتساب ما بين المتحالفين كلها تعتبر من أهمّ المتطلبات الأساسية لجذب المنافس.

حسب (Yves Doz & Gary Hamel) فإنّ المؤسسات المتنافسة تتجمع في ما بينها تحت

قيد مجموعة من المتطلبات الضرورية والتي يمكن حصرها في ما يلي:⁷³

4. 1. 1. 1. (الجذب/الاستقطاب) La cooptation :

يتعلق بتحويل المنافسين المحتملين إلى حلفاء يساعدون على جلب المنتجات/الخدمات المكملة

الضرورية لتطوير الأنشطة الجديدة، إنّ عملية الجذب تقدم ميزتين:

- إنّ مشاركته في التحالف تضعف (تعيق) بشكل كبير المنافسين المحتملين والتهديد الصادر منهم.
- المؤسسة تجذب شركاء قادرين على جلب المنتجات/الخدمات المكملة، ما يسمح بخلق*اقتصاديات الشبكة الملائمة للتحالف.

هذه الشبكات الاقتصادية يمكن أن تكون شبكات ثابتة حيث لا تتغير فيها الأعضاء، أو تتضاعف تلك

الدينامكية في الشبكة بسبب التغير المستمر للأعضاء.⁷⁴

⁷³ Doz, Y, Hamel, G, « *L'avantage des alliances (logiques de création de valeur)* », Dunod, Paris, 2000, P.10-09.

⁷⁴ « *Economic Network* », dans le site : <http://www.investopedia.com/terms/e/economic-network.asp> , 30-03-2014, 13:37h.

4. 1. 1. 2. التعاون في التخصص (La cospécialisation):

تتمثل في خلق قيمة تآزرية والناجحة عن الربط ما بين: (الموارد المؤهلات، والمعارف، العلاقات، الموقع في السوق، الماركات، الخبرات) الخاصة بكل شريك والعمل بها بصفة مشتركة. فالتعاون في إطار التخصص هو الذي يخلق قيمة من خلال التجميع ما بين الموارد المتخصصة المنفصلة، ومثالنا على ذلك التعاون القائم ما بين: (Texas instruments & Hatachi) من أجل تطوير رقاقة (Mégabit 265) DRAM.⁷⁵

4. 1. 1. 3. التعلم والاكْتساب من المعارف والخبرات:

هي التحالفات التي تنطوي على اكتساب معارف جديدة، والتي لا تتحقق إلا عن طريق العمل معا ومع مراقبة كل طرف الطرف الأخر في إطار الشراكة، وهذا ما قامت به (Toyota & General Motor) بقيامها بالمشروع المشترك سمي بـ NUMMI بكاليفورنيا، في حين تقوم G.M بالتعلم حول نظام الإنتاج الخاص بـ Toyota وتتعلم هذه الأخيرة كل ما يتعلق بقدرات التصميم الخاصة بـ G.M.⁷⁶

4. 1. 2. خصائص التحالفات الإستراتيجية :

تتميز التحالفات عن باقي أشكال النمو الخارجية بمجموعة من الخصائص: كفترة استدامة التعاون الذي يكون في المدى الطويل، ونمط التعاقد وشكله الذي يعتمد نجاحه على إلغاء مبدأ الانتهازية مع العمل بمبدأ الشفافية وتقاسم الموارد والعمل بها بصفة مشتركة حسب ما هو متفق عليه . من أهم الخصائص يمكن حصرها في ما يلي:⁷⁷

⁷⁵ Ilustre. E. V, «Global Strategic Alliances», <http://fr.scribd.com/doc/78998992/chapter7-Global-Strategic-Alliances> , 12/12/2013, 21h.

⁷⁶ Ilustre. E. V, op.cit

⁷⁷ Trabelsi. K, « La confiance : la (plate-forme) de l'alliance stratégique », Management & Avenir, N° 14, (2007/4), p. 25-40, (P.28).

* يمكن تعريف اقتصاديات الشبكة على أنها المزيج التفاعلي من الأفراد أو الجماعات أو الدول لصالح المجتمع ككل، حيث يتم استخدام مختلف المزايا التنافسية والموارد لكل عضو لزيادة الإنتاج والثروة من جميع الأعضاء.

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

- العمل المشترك واستقلالية الشركاء*: إنّ المؤسسات التي تتحالف تدخل في مشروع أو نشاط مشترك في المدى الطويل، أين يدخل فيه الشركاء بالتزام متبادل لضمان تقاسم المخاطر، تقاسم سلطة اتخاذ القرار والمراقبة مع بقاء كل شريك مستقل استراتيجيا عن الشريك الآخر.
- جعل الموارد موارد مشتركة: يقوم الشركاء بتبادل وتقاسم الموارد** سواء كانت مادية وغير المادية، وهذا بصفة مشتركة.
- الحصول على مزايا التعاون: لا يمكن للشركاء الحصول على فوائد مؤكدة بالعمل الفردي، وبالمقابل نجد أنه في بعض الحالات تحصل المؤسسات على ميزات تعاونية تجسدت أهمها في: آثار الحجم، التآزر، تخفيض تكاليف المعاملات، تعلم مهارات جديدة.
- الحفاظ على الترابط بمحيط التحالف: كلما كانت التشارك والترابط بين الشركاء بصفة كبيرة فهو يسمح بالتقليل من حجم الصراع.

حسب الدراسة التي قام بها (Foued Cheriet) فإنّ مختلف الدراسات التي تناولت التحالفات الإستراتيجية تلتقي في نقطتين أساسيتين:⁷⁸

- دورة حياة محدودة: 10/7 من التحالفات لا تصل إلى عشرة سنوات من دورة حياة المشروع، أين تشهد التحالفات خطرين الأول يكون في السنة الثانية والثالثة، أما الخطر الثاني فيكون في السنة السادسة والسابعة.
- ارتفاع درجة عدم الاستقرار: يتميز التحالف في أغلب الحالات ما بين الأطراف بحالات غير مستقرة، ما يؤدي إلى إدخال تعديلات متتالية غير مبرجة سابقا ما بين الشركاء.

يتضح مما سبق وبشكل واضح تميز خصائص التحالفات الإستراتيجية التي تجعلها مختلفة عن الاندماج-الاستحواذ من حيث العمل والمبدأ، فمثلا نجد خاصية الاستقلالية موجودة فقط في التحالفات بينما تغيب في أشكال النمو الخارجي، ومن الجدير بالذكر أنه في حالة فشل التحالفات الإستراتيجية ما

⁷⁸ Cheriet. F, «Les déterminants (réseau) de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Quelques développements théoriques », séminaire SGP de l'UMR MOISA, Montpellier (FRA), N°07, 2009/05/25, pp.2-24, (P.2).

* تبقى المؤسسة مستقلة قانونية وتحفظ بأنشطتها الخاصة بها والتي لا تدخل في نطاق التحالف.
** موارد مالية، بشرية، مهارات تكنولوجية، سمعة المؤسسة، القدرات الصناعية والتنظيمية، قدرات تسويقية.

بين الأطراف فإنّ عملية الاستحواذ-الاندماج تعتبر من العمليات التي تلجأ إليها المؤسسات خوفا من الزوال نهائياً، وعلى أساس ما تمّ ذكره يمكن لنا رؤية فترة التحالفات المبرمة هي فترة أمان وحماية للمؤسسات المتحالفة.

4. 3.1. العوامل المفتاحية لنجاح التحالفات :

إنّ المحرك الرئيسي للتحالفات الذي يضمن لها النجاح والدوام هي وجود الرؤية المشتركة للسوق المستهدفة ما بين الشركاء، كما يجب أن تكون إستراتيجية التحالف: جذابة، إستراتيجيتها تكون على المدى الطويل، وتتميز بطابع من الإبداع والابتكار وهذا للسماح بالاستخدام الفعال للتكنولوجيا.⁷⁹ وكل ما تمّ الإشارة إليه يجعل من إستراتيجية التحالف تختلف عن باقي الاستراتيجيات البديلة، فهو مشروع يتمتع بالجاذبية بسبب قيمة الموارد المكتسبة.

تم تحليل بعض الدراسات التي بينت أنّ هناك بعض العوامل التي تسمح بنجاح وخلق القيمة للتحالف والمتمثلة في:⁸⁰

- تعتبر هياكل التحالفات كعامل من عوامل النجاح المفتاحية: يمكن أن تكون على شكل علاقات بسيطة أو علاقات غير رسمية (Ad Hoc) أو علاقات معقدة ما بين الأطراف. ومن هذا يتضح لنا جلياً أنه لكل هيكل نوع معين من العلاقات التي تسيطر عليه، كما يمكن أن تكون أهداف التحالف مقتصرة على وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف كالأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير والتسويق.
- الدوافع (الحوافز): عامل ثاني يلعب في تحقيق نجاح التحالف، هي الدوافع الرئيسية للجوء المؤسسات إلى التحالف واعتباره وسيلة ساحة بتحقيق الأهداف، ومن الملاحظ ذكره أنّه إن كانت الدوافع خاصة المؤسسة هي نفسها هي نفسها الخاصة بالشريك فهذا يسمح بتحقيق نجاح للتحالف وتحسينه. ومن بين هذه الدوافع نجد:

⁷⁹ GOURSAUD. P, « Alliance et Performance », Mai 2010, P.1

⁸⁰ Rinfret. L, « Psychosocial Aspects Of The Performance Of Strategic Alliances :A Critical Review Of The Literature-II », AUDCE, Vol. 7, N°4 /2011, PP.16-33, (p.16-20)

* (عندما يكون مشروع التحالف جذاب فهو يجعل من عملية جذب الشركاء سهلة لكونه مشروع يتميز بمزايا ايجابية وأرباح مستقبلية لكل الأطراف).

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

- ✓ تحقيق الريادة والتميز في صناعة معينة،
- ✓ تحقيق معدل من النمو، التوغل في قطاعات معينة بالسوق،
- ✓ اكتساب معلومات أو معارف،
- ✓ ابتكار،
- ✓ رفع من الجودة، والأرباح.
- **ملائمة الشركاء مع بعضهم:** فاختيار الشريك الأمثل وتلاءم المؤسسات مع بعضهم البعض تعتبر من العوامل المساهمة في تحقيق أهداف التحالف، هذا التوافق مهم جدا على المستوى الاستراتيجي والوظيفي، فالتوافق الاستراتيجي يعتبر دافع لتحقيق واستمرارية التحالف، كما يسمح بأن يكون هناك ترتيب جيد ما بين أهداف المؤسسات وتكامل في الموارد والكفاءات ما يسمح بتنفيذ الإستراتيجية في محيط يتسم بالتغيرات والتحولات.
- **تطبيقات وعمليات التسيير:** العامل الرابع الذي يساهم في تحقيق التحالف يتعلق بالمسيرين الواجب عليهم تقييم الفرص، اختيار الشركاء، تحديد الاتفاقيات وأساليب التفاوض الخاصة بالشراكة.
- **الثقة وسلوك الشركاء:** تظهر الثقة عندما يقوم الشركاء باحترام ما تمّ الاتفاق عليه مع عدم العمل بمبدأ الانتهازية (السلوك الانتهازي)، وعليه فإنّ ممارسة "مبدأ الثقة" تدريجيا أمر ضروري من قبل الأطراف.
- مما سبق يتضح أنّ نجاح التحالف يتوقف على مجموعة من المبادئ البسيطة والتي يجب احترامها والعمل بها من أجل سلامته وضمان نتائجه، مع حسن التخطيط المسبق للأطراف المعنية. كما يمكن القول أنّ عملية تنظيم الأهداف الخاصة بالتحالف بشكل صحيح ومنظم يعتبر جوهر ونجاح أيّ تحالف، فترتيب الأولويات والحرص على التسيير الحسن هي من جوهر النجاح.
- وللتأكيد على ما تمّ ذكره سابقا قام (Michael Milgate) بتحديد مجموعة من العوامل المفتاحية التي تساهم في التحقيق الأمثل للتحالف، والذي يوضح أنّ عملية التسيير الحسن له يعتمد على مجموعة من المتغيرات من بينها تقليص فترة إجراء التحالف، لأنّ انجاز المشروع في غير الفترة المحددة تعتبر تكاليف إضافية على المؤسسة. كما يجب على الشركاء أن يحددوا العوامل أو المراحل أو الخطط الواجب

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

إتباعها، فلا يمكن للشركاء أن يراقبوا كل شيء بل يجب تحديد العوامل الجوهرية واعتبارها مؤشرات عن بعض نتائج الفشل أو النجاح. إضافة إلى أنّ اختيار أحسن الشريك مع ضرورة خلق قيمة متميزة ومتفردة للمشروع المشترك ما بين الأطراف المتحالفة يعتبر من أهم عوامل النجاح للتحالف.



الشكل (I.05): العوامل المفتاحية لتحقيق التحالف الاستراتيجي

المصدر: بتصرف، من إعداد الباحثة مستخلص من فقرات

Milgate. M, « Partenariats, Externalisation et Lean Organisation », Maxima, paris, 2004, p.106-114

4.1.4. عوائق التحالفات الإستراتيجية :

إنّ عنصر الإهمال وعدم تحمل المسؤولية لأحد الأطراف يعتبر من أهم العناصر التي تعيق من فعالية التحالف وتجعل من مسار نهاية المشروع المشترك، فالحاجة إلى العمل بمبدأ الثقة ونشرها والعمل بروح المسؤولية ما بين الأطراف مع توضيح الغايات والأهداف الخاصة بكل الشركاء أمر إجباري .

ومما سبق يمكن أن نوضح أهم العوامل المؤثرة على التحالف والتي تمنع تحقيقه على المدى

الطويل، تمثلت في:⁸¹

- **البعد الثقافي والبشرى:** إنّ عملية إنجاح التحالف لا تعتمد فقط على الحصول على المبالغ المالية وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على التقارب الثقافي ما بين الحلفاء أو الشركاء في التحالفات الإستراتيجية، وعليه يجب أخذ اليقظة في هذا الإطار. ففي الكثير من الحالات نجد الاختلاف في الثقافات يشكل خطر على التحالفات (كاللغة) مثلا، في حالة وجود مشكلة يصعب الاتصال والتحاور، كما أنّ الاختلاف في الثقافات يؤدي إلى خلق اختلافات على مستوى التسيير والإدارة، فمثلاً نجد أنّ المؤسسات الأمريكية تميل إلى تقييم الأداء على أساس الربح والحصة السوقية وفوائد مالية معينة في حين أنّ الشركات اليابانية تميل إلى كيفية مساعدة عملية بناء موقعها الاستراتيجي ولا سيما من خلال تحسين مهاراتها.
- **نقص الثقة:** نقص الثقة من أحد الأسباب التي تؤدي إلى فشل التحالف، فنقص الثقة بالشريك أو بالمشروع بحد ذاته، يعتبر من الأسباب العميقة غير المحفزة للتحالف، فكلما كانت الثقة عالية يكون الاتصال جيد والعكس صحيح.
- **عدم وجود غايات وأهداف واضحة :** العديد من التحالفات يتم تشكيلها بدون أهداف، فنجد الدخول العشوائي للعديد من المدراء في التحالف ولكن بدون دراسة الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك.
- **عدم وجود التنسيق بين موظفي الإدارة:** كما أنّ المشاكل العملية التي تواجهها التحالفات تعيق من نجاحها، يمكن حصرها في النقاط التالية:⁸²

⁸¹ «Company-to-company dealings», dans le site: <http://www.Ukessys.co.uk>, 13-10-13, 19:04

⁸² Elmuti. D, Khthawala. Y, «An Overview Of Strategic Alliances», Management Decision ,39/3, 2001, pp.205-217, (p.209)

- ✓ الاختلافات في إجراءات التنفيذ (التشغيل) والمواقف ما بين الشركاء : الاختلاف في السلوك، المواقف، وطرق العمل ما بين المؤسسات المتحالفة يؤدي إلى فشلها.
- ✓ مخاطر العلاقات: تتعلق بفكرة عدم التزام الشريك بالتحالف، ويمكن لهذا السلوك الانتهازي أن يقود إلى مشاكل في أفاق التحالفات.
- ✓ مخاطر الأداء: تعتبر مخاطر الأداء من الاحتمالات الممكنة والمؤدية إلى فشل التحالف، فمصادر مخاطر الأداء يمكن أن تكون متعلقة بالعوامل البيئية كالتغيرات في: السياسة الحكومية، الحروب، والركود الاقتصادي.*

- مشاكل في التسيير: كما نجد بعض المشاكل المرتبطة بالتسيير، المتعلقة ب:⁸³

- ✓ مشكل الملكية: أصول المؤسسات المشاركة في التحالف وتقاسمها، وهذا بسبب عدم التماثل في الموارد والمعلومات ما بين الشركاء.
- ✓ التنسيق في الاتفاقيات التعاونية: إنّ التنسيق ما بين الحلفاء يؤدي إلى خلق نوع معين من التكاليف المعروفة بتكاليف التنسيق، وهي تلك التكلفة المتوقعة من عملية التنسيق أو إنشاء اتفاقيات تعاونية ما بين الشركاء.

مما سبق يمكن القول أنّ التحالف يعتبر الأداة الإستراتيجية السامحة بتحقيق الأهداف المرجوة على المدى الطويل، فعند إنشائه يجب على الأطراف المكونة له أن لا تعتبره الهدف الرئيسي، ولكن اعتبره المنهج الاستراتيجي الذي يسهل من عملية تحقيق أهدافهم وغاياتهم. في حين، يبقى الهدف الجوهرى من التحالفات الإستراتيجية هو السماح للشركاء بالوصول لمخططاتهم التي لم يكن بمقدورهم تحقيقها أثناء انتهاجهم للعمل الانفرادي، وذلك من وراء تجميعهم للموارد والقدرات الضرورية

⁸³ Djeumene. P, « *propension des pmi camerounaises a nouer les accords de coopération* », revue française de gestion, n° 200, (2010/1), p. 37-52, (P.39-40) .

* حسب (Das & Teng 1999)

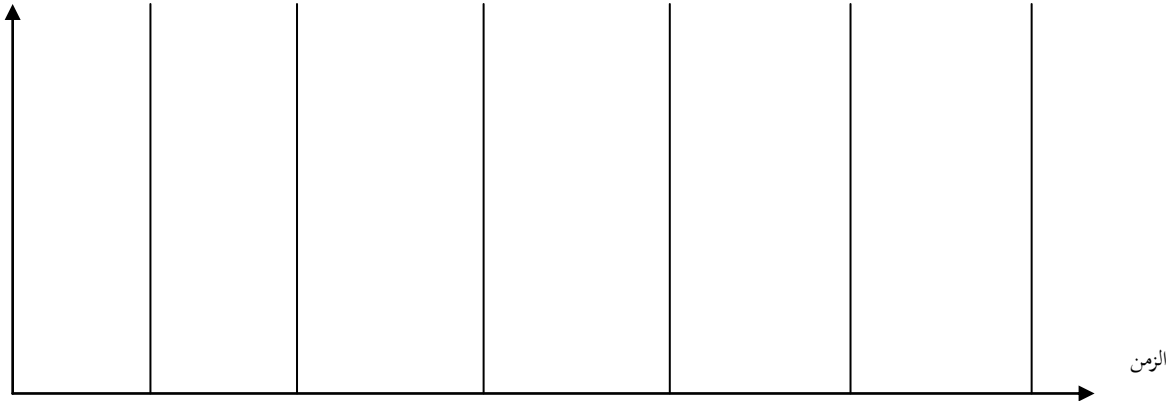
4. 2. مراحل تطبيق التحالفات :

إنّ التنفيذ الفعلي للتحالفات الإستراتيجية في الحقيقة يعتمد على مرحلتين أساسيتين، فالأولى تعرف بالمرحلة الإستراتيجية أين يتم التخطيط الاستراتيجي للتحالف، بينما المرحلة الثانية هي المرحلة العملية للتحالف أين يتم تنفيذ التحالف وتحقيق ما تمّ التخطيط له.

4. 2. 1. المرحلة الإستراتيجية للتحالف :

تعتبر المرحلة الأولية المعتمد عليها في بناء المؤسسات للتحالفات من أهم المراحل التي تضمن فعالية ونجاح هذا النوع من العلاقات، وهذا بالارتكاز على مجموعة من الأسس كضرورة تحديد مجال الواجب الدخول إليه، تحديد المكان الجغرافي المناسب للمشروع، البحث عن الشريك، تحديده، تحديد نوع التحالف، وهذا ما يوضحه الشكل (06.I):

الموارد الأصلية / الحالية
للمؤسسة



نوع التحالف إيجاد الشركاء وتحديد هويتهم المنطقة الجغرافية الأحسن الرؤية الإستراتيجية تحديد الحاجة إلى التحالف تحديد مجال التحالف

الشكل (06.I): المراحل الإستراتيجية للتحالف

المصدر: من إعداد الباحثة مستخلص من قراءات معتمد عليها من كتاب (Bouayad. A) - مرجع سابق

4. 2. 1. 1. تحديد مجال التحالف:

يجب أن يكون التحالف مرتكز على قطاع/نشاط معين، إذ أنّ التركيز على مجال واحد ومحدد يضمن نجاح مسار التحالف، عن طريق قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية مع تحديد الزبون المحتمل/الحالي حيث يتم طرح بعض الأسئلة :

○ ما هو مجال التحالف الذي يتم الدخول إليه ؟ ولماذا؟ : هل في قطاع الإنتاج أو في الخدمات أو في مجالات أخرى؟

○ تحديد الحاجة إلى التحالف: يتم تحديد الحاجة الحقيقية من التحالف ابتداء من قيام المؤسسة بتحليل سلسلة القيمة، وذلك بتشخيص كل من الأنشطة الداعمة والرئيسية لسلسلة القيمة مع معرفة النقائص الموجودة في كل الأنشطة. وعلى هذا الأساس تدرك المؤسسة النشاط الواجب تدعيمه عن طريق التحالف ما هي القيمة التي سيضيفها التحالف لهذا النشاط ؟

○ تحديد الأهداف الإستراتيجية من هذا التحالف :

- التوغل في أسواق جغرافية معينة أو التدويل،

- الحصول على حصة سوقية معينة،

- التحالف مع مؤسسة معينة ذات علامة تجارية كبيرة،

- الابتكار في المنتج/الخدمة،

○ تحديد مكان التحالف: يتم تحديد المنطقة الجغرافية الأحسن تبعاً لظروف المؤسسة

الاقتصادية وأهدافها الإستراتيجية التي تم ذكرها سابقاً ومكان تواجد الحليف المستهدف.*

○ تحديد هوية الحليف (مع من نتحالف) ؟ فاختيار الشريك يكون حسب: (حاجات

المؤسسة، نقائصها، أهدافها المستقبلية، جودة أداء الشريك، القدرات المالية البشرية، الصورة

الحسنة للشريك، الثقافة المتقاربة ما بين الأطراف).

وحتى يكون بناء التحالف قوي لا بد من حسن اختيار الشريك بالنظر إلى مجموعة من

المعايير، وهذا ما يعرف بمعايير اختيار الشريك، والتي يمكن حصرها في ما يلي:⁸⁴

- أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية: إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية أو مالية.

⁸⁴ أ.مرفاش سميرة، أ.خلوف زهرة، « التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية »، الملتقى الدولي الرابع حول

: (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، يومي 08-09-11-2010، ص.11

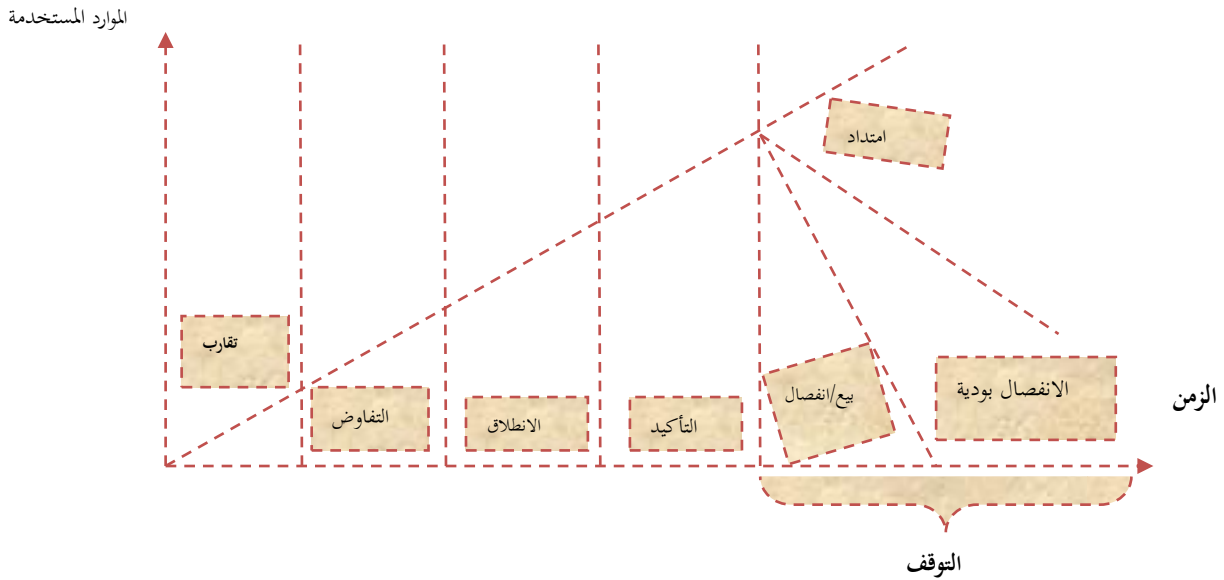
* في هذه الحالة نجد: إما توجه المؤسسة إلى مكان الحليف نتيجة للتكاليف المنخفضة في منطقة جغرافية أو محاولة جذب الحليف المستهدف إلى المؤسسة نتيجة للتكاليف وظروف البيئة الملائمة لهذه المؤسسة.

مدخل للتحالفات الإستراتيجية

- احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل.
- أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة مع الاتفاق المسبق على الإستراتيجية التي يتم إتباعها.
- دراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافات المؤسسات، من أجل تجنب المخاطر مع دراسة المتغيرات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية) الخاصة بكل شريك (نموذج PLESTE) مع فهم نقاط القوة والضعف للشريك،
- البعد النسبي (تجنب التحالف بين الكبار والصغار)،
- o نوع التحالف: (تم التطرق إليه في أشكال التحالف).

4. 2. 2. المرحلة التنفيذية للتحالف

تعتبر المرحلة الثانية المعتمد عليها لتنفيذ التحالف، والتي تتكون من مجموعة من العمليات المتسلسلة بدءاً من مرحلة التقارب من الشريك ثم التفاوض معه، إلى غاية آخر مرحلة والمتمثلة في التوقف ونهاية المشروع. والشكل (07.I) يلخص لنا ذلك.



شكل (07.I): المراحل العملية للتحالف

Source: Johnson. G, Whittington. R, Scchles. K, Fréry. F, « *choix stratégique: fusions et acquisitions, alliances et partenariats* », Pearson Education France-Stratégique, 9^{ème} édition, p.420

4. 2. 1. مرحلة التقارب:

تتميز هذه المرحلة بالارتفاع في متغير الزمن، أي أنّ التقارب ما بين المتحالفين يجب أن يتميز بعدم الإجبار والضغط وعدم السرعة في بناء العلاقة مع أطراف التحالف من أجل تحقيق الرضا والرغبة ما بين الأطراف منذ البداية.

4. 2. 2. التفاوض :

○ تعريف التفاوض:

التفاوض هو عملية حوارية حركية قائمة بين طرفين أو أكثر، حول قضية من القضايا محل تنازع، حيث يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر والآراء وتكييفها للوصول إلى منفعة لأحد الأطراف أو جميعهم، باستخدام أساليب الإقناع التي من بينها موازين القوى. (وأفضل أنواع التفاوض ما يمكن أن ينشأ عنه التوصل إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.⁸⁵ ومن المؤكد أنّ الدول أعطت المتقدمة لمفهوم التفاوض اهتماما كبيرا،⁸⁶ فهو خيار معتمد على نطاق واسع حين تتوفر الشروط لذلك، وعادة ما تشمل هذه الشروط ارتباطاً متبادلاً بين أصحاب القرار.⁸⁷

وتتمد عملية التفاوض بدءاً من الإعداد للمفاوضات مروراً بالمفاوضات ذاتها وانتهاءً بصياغة توقيع اتفاق أو معاهدة بين الأطراف المشاركة في المفاوضات، فهو يؤكد على أن التفاوض هو عملية ديناميكية لتقديم المقترحات والنقاش حولها، بالإضافة إلى تجميع البيانات والمعلومات للتحضير للمناقشات والحوارات حول الموضوعات المثارة.⁸⁸

⁸⁵ «علم التفاوض ومهاراته» في الموقع: <http://thinking.monzir-pal.net/OurOpinion/Negotiations.pdf>، 23- 03- 2014،

15:26

⁸⁶ أ.حسان خضر، «التفاوض»، المعهد العربي للتخطيط، 2-6 أبريل 2005.

⁸⁷ البروفسور غايفين كينيدي، «التفاوض»، 2003، ص.1-4.

⁸⁸ د. عبد الله جماعة، د. أحمد إبراهيم عبد الهادي، «التفاوض أصول عملية ومهارات وفنون»، كلية التجارة، جامعة بنها، ص.13.

○ نظريات التفاوض:

هنالك مجموعة من النظريات التي تطرقت إلى مفهوم التفاوض، ندرج منها ما يلي: ⁸⁹

✓ نظرية الصراع:

- التفاوض عملية حربية ينتصر فيها الأقوى.
- تحتاج إلى جمع معلومات كبيرة واستخدامها كوسيلة للضغط وتحقيق النجاح.

✓ نظرية مجلس الإدارة:

- ينظر الأطراف إلى بعضهما كمشاركين وليس كمتنافسين.
- الكسب والخسارة لطرف هي نفسها للطرف الآخر.
- يبحث كل طرف عن مزايا وعيوب الطرف الآخر.
- الهدف النهائي تحقيق الكسب المشترك.

✓ نظرية حد الأمان (حافة الخطر):

- يحدد كل طرف أقل حد يمكن الاتفاق عليه.
- يحدد كل طرف الحد الأقصى للشروط الواجب أن يحصل عليها.
- بين الحدين السابقين يجري التفاوض.

✓ النظرية النفسية:

- تستخدم في التفاوض النظريات العلمية للتحليل النفسي.
- تجمع المعلومات عن أشخاص المفاوضين وتحليلها.
- لا تستخدم في التفاوض نظرية واحدة أو فلسفة واحدة.

○ خطوات العملية التفاوضية : حددها Howver في المراحل التالية: مرحلة جمع

المعلومات، مرحلة تقديم المعلومات داخلية / خارجية / كاملة، مرحلة تبادل المقترحات

تقديم / تمحض / تطوير / المقترحات، مرحلة الاتفاق المبدئي على الإطار العام

⁸⁹ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، « برنامج التفاوض الفعال»، في الموقع: www.abahe.co.uk ، 2014- 03-23.

للمقترحات، مرحلة الرفض الاستغلاق، الدفاع، الهجوم، مرحلة اختبار صحة الفهم المتبادل والتوضيح، ومرحلة التلخيص وأخيرا مرحلة الاتفاق النهائي.⁹⁰

4. 3.2.2. الانطلاق :

تتطلب هذه المرحلة تخصيص الموارد المتفق عليها لكلا الأطراف، فالشروع في تطبيق العقد كما تمّ الاتفاق عليه يدل على الاحترام المتبادل والثقة المعمول بها فبدونها يعتبر التحالف فاشل، كما أنّ إلغاء مبدأ الانتهازية عامل مهم لنجاح التحالف.

يقوم الشركاء بتأسيس عقود للتعاون والتي تكون عقود رسمية وقانونية وعقود نفسية (بسيكولوجية) تعتمد على التبادلات الضمنية (غير الظاهرة) وغير المصرح بها يقوم الشركاء بتفاوض رسمي يعتمد فيه على التبادل في المعارف وهذا في إطار تطلعاتهم المستقبلية (إبرام عقد رسمي يهدف إلى التعاون)، وهذا النوع من العقود الرسمية يخلق من وراءه نوع آخر من العقود يعرف بالعقود السيكولوجية (النفسية) والذي يعتمد على تبادلات ضمنية والتي تركز على الدلالة والمعاني والترابط والاتصال.⁹¹

4. 4.2.2. الحفاظ:

الحفاظ على الموارد والكفاءات وتسييرها بطرق عقلانية مع إدخال التحفيز ونشر الثقة والتأكيد على الرغبة كلها عوامل مؤهلة للمحافظة على المشروع المشترك.

4. 2. 2. 4. تسيير التحالف وإدارته عبر الوقت

○ هيكلية التحالف:

حسب (Roos & Lorange) يجب إدراج كل أطراف التحالف الذين لديهم مصلحة في التحالف مع موافقة أصحاب المصالح: وذلك بعقد اجتماعات ما بين أصحاب المصالح وما بين أغلبية المساهمين للدخول بالمشروع أو عدمه.⁹²

⁹⁰ أ.د. أحمد فهمي جلال، «مهارات التفاوض»، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية كلية الهندسة - جامعة القاهرة، ط1، 2007، ص. 06

⁹¹ Philippe. M, « *Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques* », Revue française de gestion, N°. 139, (2002/3), p. 49-71, (P.52)

⁹² Kippenberger. T, « *Strategic alliances: the offspring of their parents* », The Antidote, Vol. 2, N° 4, (1997), pp.14-16, (P.15)

يجب النظر إلى التحالف من خلال ثلاث زوايا، والتي يتم أخذها بعين الاعتبار أثناء هيكلة

التحالف: ⁹³

- النطاق الاستراتيجي للتحالف: التأثير العام لهذا التحالف على المجال/ الصناعة المعنية.
- النطاق الاقتصادي للتحالف: أثر أنشطة التحالف على الشركاء.
- النطاق التشغيلي للتحالف: الأنشطة اليومية من الأشخاص الذين شاركوا بشكل مباشر أو غير مباشر في التحالف.

ففهم احتياجات المؤسسة وتحديد الطرق التي تسمح بتلبيتها مع تحديد الشركاء المناسبين للتعامل معهم وتحليل أنشطة سلسلة القيم الداخلية والتي تبين الأنشطة التي يتم تقاسمها أو حمايتها من الشركاء، مع اكتشاف وتحديد الآليات التي تسمح بتعزيز التأزر بين الشركاء المعنيين كلها مراحل عملية تسمح بتحقيق أداء جيد للشركاء للتحالف، كما أنّ هيكلة التحالف تشمل: تحديد المسائل المتعلقة بالنسبة المثوية للملكية، مزيج التمويل، التكنولوجيا، الآلات، التي يساهم فيها كل شريك، تقسيم الأنشطة، التوظيف، الموقع.

إتباع منهج منظم وعملي هو أمر ضروري لضمان نجاح أي تحالف، يجب أن يبدأ هذا المنهج من مرحلة التفاوض، يجب على المديرين التنفيذيين المعنيين إتاحة الوقت الكافي للتعرف على بعضهم البعض وتطوير المعاملات والعلاقات الشخصية، فالحوار الصريح وواقعية الأهداف تسمح بتجنب الفشل في المستقبل. كما ينبغي على الشركاء تحديد المشاكل المحتملة والتنبؤ بحلولها بحيث ينبغي التنبؤ بحالات الأزمات مع ضرورة الاحتفاظ بالسجلات والعقود الرسمية وحتى الاتفاقيات غير الرسمية لمواجهة النزاعات.

ينجح التحالف عندما يقوم الأطراف بالاستثمار في الوقت لبناء علاقات شخصية مع بعضهم البعض، كما أن نجاحه يعتمد بشكل حاسم على التزام الشركاء بعملهم مع معرفة ما يمكن تعلمه من الشريك وكيفية تعزيز هذه المعرفة المتحصل،⁹⁴ أما تقييم التحالف فيكون على أساس الأهداف المتعلقة بالعلاقة الناشئة بين الطرفين في التحالف، أما في ما يخص العوامل المساهمة في تحقيق نجاح التحالف

⁹³ Ilustre. E. V , «Global Strategic Alliances», P.07, <http://fr.scribd.com/doc/78998992/chapter7-Global-Strategic-Alliances> , 12/12/2013, 21h

⁹⁴ Ilustre. E. V ,op.cit, P.09-08

فتمثل غالبا في: الثقة، تشابه في الأهداف، الموارد والمهارات التكميلية، التوافق في الثقافة، الاتصالات المفتوحة، التعاون، المكافآت، المرونة، وجود مؤشر للقياس. يتم التركيز في التحالف على:⁹⁵

- النواتج : تقييم المخاطر والتحديات،
- يجب فهم التحالف وهذا بالتنبؤ بالنجاح، المشاكل وعدم الاستقرار واستراتيجيات النجاح،
- تشكيل التحالف مع طرف قوي والعمل في بيئة متكونة من عامل الثقة والموارد التكميلية،

○ التعاقد العلاقتي:

بعض المؤسسات تدخل في معاملات متكررة طويلة الأجل ما جعلها تفكر في استخدام آلية السلطة الهرمية* باعتبارها هيئة محايدة تخدم مصالح العقد أو المشروع المنعقد لكل الأطراف. يعتمد هذا الشكل من التعاقد العلاقتي على مبدأ المعاملة بالمثل والثقة المشتركة بين المؤسسات، مع ضرورة تسيير واتخاذ القرارات وبصفة شفافة وموضوعية⁹⁶. تمارس حقوق السيطرة بالاشتراك مع الشركاء من خلال وحدة إدارية رسمية (مجلس إدارة المشروع المشترك).⁹⁷

4. 2. 6. التوقف :

كل علاقة تنتهي بالزوال، أو الرغبة في الاستدامة عن طرق تعديل العقد في ما يخص فترة المشروع.

مما سبق، يتضح جليا أنّ نجاح التحالفات ما بين الأطراف الشريكة يعتمد على حضور والاستناد لعوامل رئيسية تضمن نجاحه وأدائه على المدى الطويل، فهو يبقى قرار استراتيجي يمر بمراحل متسلسلة بدءا من مرحلة التخطيط للتحالف الاستراتيجي إلى غاية تنفيذه.

⁹⁵Thorne. E. A, Wright. G, «*Developing strategic alliances in management learning*», Journal of European Industrial Training, Vol. 29, N° 5, 2000, p. 383-404, (P.386-387).

⁹⁶ Todeva. E, Knoke. D, « *Strategic alliances and models of collaboration* », Management Decision, Vol. 43, No. 1, 2005, pp. 123-148, (P.133)

⁹⁷Massimo G. Colombo, « *la forme des alliances stratégiques: un test des théories alternatives*», CIRET- Politecnico di Milano, pp.1-28, (P.03)

* السلطة الهرمية (التسلسل الهرمي): هو نقطة الالتقاء ما بين المؤسستين هيكل تنظيمي للحفاظ على الأصول الأصلية لكلا المؤسسات المتعاقدة، والتي قد تتطور خلال التبادلات، وهي فكرة جاءت ضد مبدأ الانتهازية.

خلاصة الفصل الأول:

يتضح مما سبق أنّ حاجة المؤسسات المعاصرة إلى النمو والتوسع من أجل التطور وتحقيق الاستدامة جعلها تلجأ لمجموعة من البدائل والخيارات الإستراتيجية، وهذا حسب الظروف الخارجية التي تواجهها المؤسسات وقدراتها الداخلية من جهة وحسب ما تريد بلوغه من الناحية الإستراتيجية لأهدافها. ولتحقيق هذا تلجأ المؤسسات إلى التعاون مع بعضها البعض لتحقيق غاياتها، غير أنّ التعاون في طبيعته ينحصر في التعاون ما المؤسسات غير المنافسة من جهة والتعاون مع المؤسسة ومنافسيها من جهة أخرى، فالتعاون الأول يجسد الشراكة بينما النوع الثاني فيعرف بالتحالفات الإستراتيجية.

تعتبر التحالفات من أشكال النمو المعتمد فيها على التعاقد ما بين الشركاء، تهدف إلى إنشاء مشاريع كبيرة من أجل تحقيق التطوير في مجال معين، وكما تمّ الإشارة إليه إلى أنّ التحالفات تعتمد على اختيار أحسن الشركاء وضرورة العمل بالثقة ونشرها ما بين الأطراف مع تقاسم المسؤوليات في ما بينهم .

بالمقابل نجد أنّ نجاح التحالفات يتوقف على مجموعة من العوامل المفتاحية، والتي تعتبر أساس نجاح التحالف. فوجود الثقة والتعامل بها والتقارب الثقافي ما بين الشركاء وبناء نفس الرّؤى والأهداف من دخولهم للتحالف مع وضع نظام لمراقبة أنشطة التحالف هي من أهم العوامل الجوهرية التي تعمل على تحقيق أداء جيد للتحالف الاستراتيجي لكل الشركاء.

وأخيرا وليس آخرا ، يمكن القول أنّ المؤسسات المعاصرة تعتبر حاليا التحالفات كخيار استراتيجي تعتمد عليه لتحقيق أهداف من غير الممكن الوصول إليها بمفردها كحصولها على ابتكارات جديدة وبراءات الاختراع واستخدامها لتقنيات جديدة لمواجهة المنافسة وتحقيق الريادة في مجالات محددة، وهذا عن طريق التحالفات.

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين ما بين الفكرة والتطبيق

تمهيد

تعتمد المؤسسات المعاصرة على عامل الابتكار كمفتاح استراتيجي للتميز في سوق المنتجات- الخدمات، والذي يشهد عدم الاستقرار في حاجات ورغبات المستهلكين. غير أنّ حاجة المؤسسات للتفرد يتطلب منها حسن الاختيار في ما يتعلق بالابتكار وهذا من حيث تصنيفه، طبيعته، وأثره على السوق مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات المؤسسة وخبراتها.

ارتبط الابتكار بمجموعة من العوامل التي تضمن نجاحه واستدامته على المدى الطويل، كمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، إلى جانب روح المفاولة لدى مسيري المؤسسات.

تمّ تحديد الإطار النظري في هذا الفصل لمفهوم الإبداع والابتكار، كما سيتم التطرق إلى مختلف التصنيفات للابتكار من حيث طبيعته (الابتكار في المنتج، العمليات، التنظيم، السوق) وأثره على السوق (الابتكار الجذري والمحسن)، أما في الجزء الأخير من هذا الفصل فانه سيتم دراسة عملية تجديد المنتجات ومختلف المراحل والاستراتيجيات التي يحتاج إليها هذا النوع من المنتجات في السوق.

تمهيد



- ماهية الإبداع والابتكار
- التصنيفات المختلفة للابتكار
- درجة التجديد
- الآليات المستخدمة في المنتج الجديد وأبعاده

خلاصة

1. ماهية الإبداع والابتكار

يكمن جوهر الابتكار في قيمة الأفكار الجديدة والتطبيق الخلاق لها في عمليات الإنتاج /الخدمات، التسيير والإدارة. ولربما نجد الكثير من المؤسسات تستخدم مباشرة مفهوم الابتكار دون الإبداع، محاولة بذلك إظهار النتيجة الفعلية لأدائها المبتكر في مجال معين أو أثناء إنتاجها أو تقديمها لخدمات جديدة دون التطرق لمدخلات هذه العملية.

يعتبر مفهوم الابتكار نتيجة من نواتج عملية الإبداع والخلق، ما جعل الكثير من الباحثين يبحثون عن الاختلاف الواقع بينهما.

1.1. مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار

يجمع قاموس المصطلحات للمناجنت والتسويق مصطلحات جديدة تتميز بالتشابه والتداخل، غير أنّ توضيح تباينها واختلافها أمر ضروري لتجنب الالتباس أثناء توظيفها أو الخلط في مفاهيمها، ومن المصطلحات نجد كلّ من: الابتكار (**Innovation**) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد، ويسبقه في الأصل والفعل مصطلح الإبداع (**Créativité**) إلى جانب الاختراع (**Invention**) والتحسين (**Amélioration**)، وكلّ هته المصطلحات سيتمّ التطرق إليها في العناصر الموالية.

1.1.1. تعريف الإبداع (**Créativité**)

يعرف **Richard Daft** الإبداع على أنه: " القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة ".⁹⁸ فهو في الأصل يتمثل في التوصل إلى حلّ خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة⁹⁹، وهذا ما أكدت عليه الموسوعة البريطانية الجديدة في تعريفها للإبداع على أنه: "القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد".¹⁰⁰ وهذا ما يجعل من المؤسسات في تواصل دائم في إيجاد الطرق والأساليب الفعالة لإنتاج وطرح أحسن المنتجات/الخدمات.

⁹⁸ سليم بطرس جلدة و زيد منير العبوي، « إدارة الإبداع و الابتكار » ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1 ، ص 21.

⁹⁹ د. بشير العلاق، « قضايا تسويقية معاصرة » ، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2010، ص 171.

¹⁰⁰ فتحي عبد الرحمن جروان، « الإبداع » ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط 1، 2002، ص 20.

حسب ما جاء به (Robert Sutton)¹⁰¹ فإنّ: "الإبداع ينتج من الاستخدام الجديد للأفكار القديمة في مجالات جديدة والتي يتم التنسيق فيما بينها". كما اعتبر (Oliver Lelorieux)¹⁰² التحفيز عامل مفتاحي للعملية الإبداعية فهو يساعد على خلق ما هو جديد والاتجاه نحو الخطر، فحسبه الارتفاع في مستوى التحفيز يدفع عنان الإبداع .

2.1.1. اليقظة الإبداعية:

أدرجت مجالات الإدارة والتسويق مفهوم الإبداع ضمن أعمالها وأنشطتها التكتيكية والإستراتيجية، والذي يعتمد في أصله على إظهار مصطلحات جديدة أو إعطاء مفهوم جديد لشيء معين أو فعل موجود في الأصل¹⁰³ . ولكن هذا لا يعني أنّ الإبداع ظاهرة عشوائية فقط بل أصبحت عملية مرتبطة بمفهوم اليقظة من طرف المؤسسة والأعوان المرتبطين بها، بحيث أخذ هذا المفهوم حيز من الاهتمام من طرف المؤسسات الحالية لما له من دور فعال في تحقيق الابتكارات التي سيتم التخطيط لها .

3.1.1. خصائص اليقظة الإبداعية:

من أهم خصائصها ما يلي :¹⁰⁴

- ترتبط اليقظة الإبداعية بالأفراد المبدعين وفي مختلف المجالات،
- تساعد الفرد على تصور وتخيل الأفكار الجديدة كاليقظة التنافسية ويقظة الموضة. كما تساعد على المشاركة على تحديد التموقع وكيفية تطبيقها لهذه الأفكار الجديدة مع الأخذ بعين الاعتبار التطور الحاصل،
- اليقظة الإبداعية تسبق الابتكار فهي تهدف إلى تحديد الفرص والتهديدات المرتبطة بالابتكارات المحتملة.
- تقوم بالربط ما بين اليقظة التنافسية وعملية الابتكار.

¹⁰¹ Sutton. R, «11.5 idées déclarées pour innover », éditions villages mondiale, Paris, 2001, P.35

¹⁰²Lelorieux. O, «innovation organisationnelle et créativité», dans le site : http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/263_575.pdf , p.04, 13:23

¹⁰³Wallisch. P, «Artificial creativity», 2003, University of Chicago: http://www.lascap.de/Downloads/ARTIFICIAL_CREATIVITY.pdf, date :12-04-2014, 10:00h

¹⁰⁴ Gorla. S, « éléments de vaille créative pour contribuer à l'innovation produit : la mise en œuvre de cartes d'affrontement de produits», Revue internationale d'intelligence économique, vol 3, (2011/1), P.57-72, (P.59)

وفي الأخير يمكن القول أنّ اليقظة الإبداعية تبحث على تحديد الاستراتيجيات المبتكرة المحتملة للمؤسسة، والطرق والأساليب والإمكانيات المستخدمة لتحقيق الأفكار الإبداعية في الواقع على شكل منتجات وخدمات خلاقية.

4.1.1. تعريف الابتكار (Innovation)

إنّ مصطلح الابتكار من أكثر المصطلحات عصره وانتشارا في جل المجالات، وهذا نظرا لخصائصه المتميزة ونتائجه الايجابية أثناء اقتراحه بها. لقد مرّ الابتكار على عدة تعريفات اختلفت من حيث تحديد المفهوم الدقيق له، وهذا نتيجة لاختلاف آراء الكتاب حوله، إلا أنّ التصادم ما بين هته التعريفات لم يخلق عنه إلاّ الزيادة في قيمته وإثراء مفهومه النظري، وفيما يلي سنقدم أهم التعريفات:

يعتبر الابتكار من المنظور الاقتصادي المحرك المساهم في تحقيق النمو، فهو بذلك تعتبره المؤسسة شرط من شروط البقاء¹⁰⁵، كما اقترن هذا المفهوم بالجانب الاجتماعي المعروف "بالابتكار الاجتماعي" والذي يسمح بتحسين شروط الحياة المتعلقة (بالمحيط العائلي، سوق العمل، المداخيل، الأمن)، وهذا كله مرتبط بالسياسات العامة والاجتماعية لمجتمع معين.¹⁰⁶

حسب **Blaise Goetschin**: "يفتح الابتكار حقل من الاحتمالات الأخاذة و الخلاصة

¹⁰⁷"، ما يساعد المؤسسة على توسيع دائرة أنشطتها المختلفة (الإنتاجية، التنظيمية، الفكرية)، إضافة إلى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية والعمل على توفير المناخ المناسب لاستغلالها ولتمكنها من بناء وتكوين الأفكار الإبداعية وتطبيقها، فهو المسلك الذي يسمح بتطبيق مختلف الأفكار في المجال

¹⁰⁵Dutheil. A, « *Harvard Business Review sur L'innovation* », éditions d'organisation, 2007, p.07.

¹⁰⁶Klein. J. I, Fontan. J. M, Harissaon. D, Levesque. B, « *l'innovation sociale au Québec* » :un système d'innovation fondé sur la concertation », Cahiers du centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) ,mai 2009, P.29

¹⁰⁷Goetschin. B, Cohen. R, « *Comment établir l'innovation stratégique ? (une alternatives à la réduction des couts ou quand l'innovation devient l'affaire de tous)* » dialogue Automne 2003, P.01

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

الصناعي أو التجاري داخل المؤسسة¹⁰⁸، والذي يولد عنه قيمة الخلق والاختلاف مقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى (حسب Schumpeter).¹⁰⁹

وعلى أساس ما تم ذكره يمكن اعتبار عملية الابتكار على أنها: "سلوك ديناميكي ناتج من أفكار متشعبة في إطار القدرة على إعادة الإنتاج بأحجام جديدة، أو شرك عناصر منفصلة وإدماجها مع بعضها في العملية الإنتاجية الجديدة".¹¹⁰

يتطلب الابتكار التعاون والتنسيق بين مجموعة من الأنشطة المتداخلة في المؤسسة، من أجل تبني واستخدام الأفكار الجديدة والتطورات التقنية بالاعتماد على أساليب عملية وعلمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة أو تحسينها أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسينها، بالنسبة للمؤسسة وأصحاب المصلحة المتعاملين معها لغرض تحقيق: أهدافها الإستراتيجية، البقاء، النمو، جعلها أكثر قدرة على المنافسة.¹¹¹

مما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للابتكار وتعريفه على أنه: "الميكانيزم الفعال الذي يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات، وهذا عن طريق القدرة على اكتساب المعلومات والتكنولوجيات وبناء الأفكار الخلاقة، من أجل إنتاج منتجات تتمتع بالجاذبية والتميز وبذلك تضمن المؤسسة مكانتها في السوق".

5.1.1. التداخل ما بين الإبداع والابتكار

اختلفت الرؤى والاتجاهات الفكرية في تحديد العلاقة ما بين الإبداع والابتكار، خصوصا في تحديد الحدود الفاصلة ما بين هذين العنصرين، بالإضافة إلى التساؤلات المطروحة حول حقيقة وجود الترابط الكائن أو الانفصال المطلق بينهما.

¹⁰⁸ <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdissert.pdf>, visité le 14-10-2014, 14 :15,

¹⁰⁹ Tremblay. D. G, « Innovation, management et économie : Comment la théorie économique rend elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? », Note de recherche, 2003-21 de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie su savoir.

¹¹⁰ « Créativité », définition du mot dans : <http://perl.club-internet.fr/>

¹¹¹ يسرى محمد حسين، « علاقة الإبداع التقني برضا الزبون -الضيف» ،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 81-2010، ص.129

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

بعد أن استعرضنا كلَّ من الإبداع والابتكار يمكن القول أنهما مصطلحان مترابطان متداخلان، وإن كانت بعض الدراسات تشير إلى وجوب التفرقة بينهما في المفاهيم مع تحديد الفروق من الناحية العملية فقط إذ أننا نجدهما متلاحمين، فالعمليات الإبداعية هي بداية العملية الذهنية التي تم تخيلها والمرتبطة بالمستوى الفردي و التي يتم تجسيدها إلا بدخول عامل الابتكار لارتباطه بالجانب العملي أثناء التطبيق للأفكار المبدعة.

تبقى العلاقة بين الإبداع والابتكار علاقة تكاملية تشبه علاقة المنتج بالمواد الأولية التي يحتاج إليها في إنتاجه، فالمنتج المبتكر يحتاج في الأصل إلى مجموعة من الأفكار الجديدة أو المعدلة والمعلومات والمؤهلات والتي تعمل على تحويلها للحصول على منتجات متميزة في السوق.

ومما سبق يمكن القول أنّ: "الابتكار ما هي إلا عملية تحويل المهمات غير الممكنة إلى مهمات الممكنة وهذا بالمزج ما بين عوامل غير معروفة أو لم يكن بالمقدور إدخالها والعمل بها سابقا، كما أنّ عملية الإبداع/ الخلق هي عملية تتميز بتوليد الأفكار الجديدة، من حيث التنظيم والإستراتيجية ونمط التسيير والإنتاج والتسويق وتطبيقها لهدف الحصول على منتجات أو خدمات أو هياكل إستراتيجية جديدة وفعالة كثمار للأفكار الخلاقة."

2.1. محددات الابتكار

يتحدد الابتكار بمجموعة من العناصر ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمؤسسات الرائدة في مجال الابتكار أو تلك التي تصبو إلى تحقيقه، بالمقابل نجد أنّ ممارسته العملية تتطلب شروط معينة ينبغي احترامها أثناء الإنتاج الرسمي أو غير رسمي له، وبفعل تطبيق عامل الابتكار لدى المؤسسات ينتج عنه بعض الآثار الاقتصادية التي تمس كل من التكاليف، التنظيم، الاستعمال- الاستهلاك، وهذا سيتم التطرق إليه في هذا الجزء.

1.2.1. العناصر الأساسية للابتكار في المؤسسات الرائدة:

يمكن حصر أهم العناصر الأساسية التي تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار أثناء رغبتها في تطبيقها للابتكار، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹¹²

1.1.2.1. التخطيط الإستراتيجي:

يهدف التخطيط إلى تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وتكلفة أقل، فهو لا يتحقق ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة المحققة للأهداف. إنّ عملية التخطيط هي أساس نجاح كل برنامج ابتكاري باعتباره الأداة الموضحة لتحقيق ذلك.

2.2.1. التفكير الإستراتيجي:

تتطلب عملية الابتكار النظر إلى المستقبل وأن تضع له المؤسسة الخطط الكافية المبنية على أسس سليمة ولا يجب اعتبار التخطيط والتفكير الاستراتيجي مضيعة للوقت لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو استثمار في حد ذاته .

3.2.1. بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة:

إنّ بناء كل من ثقافة الفرد والمؤسسة تسمح بجعل الفرد العامل داخل الجماعة جزء لا يتجزأ من الكل، اعتبار الفرد داخل المؤسسة عون فعال في تطوير المؤسسة وتميز أداؤها على المدى الطويل. ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام به عن طريق التحفيز والترقيات والتكوينات المستمرة.

4.2.1. الاتصال:

حسب (Hull & Hage 1982)¹¹³ قد بينا أنّ الاختلاف العمودي في الهيكل التنظيمي تؤدي إلى آثار سلبية على الابتكار بالرفع من الصعوبة في الاتصال ما بين المستويات الهرمية وبالتالي صعوبة تدفقات الأفكار الإبداعية والمبتكرة، وهذا ما أكد عليه (Daff) على أنّ المركزية الضعيفة تسهل عمليات الابتكار التكنولوجي.

¹¹² « الإبداع » ، مجلة النبا العدد 56، 2001، <http://annabaa.org/nba56/ibdaa.htm>، 12-04-2014، 11:39

¹¹³ Brion. S, & al, « l'impact -clé des modes de management pour l'innovation », Revue Française de gestion, N°187, (2008/7), p.177-149, (P.181)

2.2.1. شروط الابتكار

إنّ شروط الابتكار تعتمد على مجموعة من العوامل، والتي سيتم تحليلها على ثلاثة مستويات:¹¹⁴

- يجب على المؤسسة أن تخلق شبكة داخلية وتخلق علاقات مع الأعضاء، والذي يعرف بالمستوى الداخلي،
- يجب عليها خلق إطار خاص بالعوامل، والذي يعرف بالمستوى التنظيمي،
- يتم التركيز على الأفراد الذين لديهم القدرة على تحقيق الخلق المحتمل،

اقترح "Schumpeter" نموذجا خطيا للابتكار يشرح فيه أنّ النظام المرهلي للابتكار يعتمد في بداياته على الاكتشاف ثم تصنيع ما تم اكتشافه، ثم بعد ذلك الحصول على المنتج، ثم عرضه و بيعه في السوق،¹¹⁵ ما أكدّ عليه البروفيسور (Georges Haours) على أنّ الابتكار عملية لمجموعة من المراحل من المعارف والأفكار ثمّ تنظيم الفكرة والعرض وفي الأخير البيع في الأسواق، فحسبه الابتكار عملية تشمل العمليات التالية:¹¹⁶

- العمليات الأولية: المتمثلة في خلق الأفكار والمعارف،
 - العمليات التنظيمية والتنفيذية : تنظيم الأفكار الإبداعية،
 - العمليات المتمثلة في عرض الفكرة :على شكل منتجات/خدمات في السوق،
- كما يشمل الابتكار مجموعة من العمليات المتسلسلة، والمحددة في:¹¹⁷
- البحث : مسح البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتهديدات المتاحة،
 - الاختيار : تحديد مبادئ وأسس الإستراتيجية في كيفية تطوير الأحسن للمؤسسة ومشاريعها،
 - التنفيذ: تطبيق الفكرة الجديدة وتنفيذها في السوق، تتطلب عملية التنفيذ ما يلي :

¹¹⁴ Soparnot. R, Stevens. E, « *Management de l'Innovation* », Dunod, Paris, P.96, 2007.

¹¹⁵ Guellec .D, « *Economie de L'innovation* », op.cit, P.35-40.

¹¹⁶ « *La créativité* », une ressource pour la compétitivité des entreprises, News du site www.jmg-formation.ch , juillet 2011, visité le : 1/04/2014, 10h.

¹¹⁷ O'Callaghan. R, « *Management of Innovation* » in : <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/562714/1/AOSI-2009-CASOJ.pdf> , visité le : 12-04-2013

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

- ✓ الحصول على الموارد اللازمة للقدرة على استغلال المعرفة والابتكار،*
 - ✓ تنفيذ المشروع في ظل ظروف عدم اليقين.
 - ✓ إطلاق الابتكار والاعتماد عليه كعملية أولية مع العمل على تحقيق استدامته في المدى الطويل وإعادة النظر في النموذج الأصلي للفكرة وتعديله.
- **التعلم** : إنّ للمؤسسات فرصة للتعلم من التقدم من خلال الدورات حتى تتمكن من بناء قاعدتها المعرفية مع إمكانية تحسينها للطرق لإدارة هذه العملية.

3.1. الآثار الاقتصادية للابتكار:

إنّ عامل الابتكار من العوامل التي يشهد دخولها بأي مجال حزمة من المخلفات والتي تمس كل من الآثار على التكاليف الخاصة بالمؤسسة، على الاستهلاك والاستعمال، على التنظيم والتصدير:¹¹⁸

1.3.1. الأثر على التكاليف:

1.3.1.1. الحالة الأولى:

إنّ إدخال التقنيات الجديدة في العمليات المتعلقة بالإنتاج يمكن أن تكون لتحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في الرفع من الوحدات المصنعة أي يسمح للموارد الآلات الزيادة في سرعتها، وذلك بسبب معالجة كميات كبيرة من المدخلات في فترة زمنية معينة ومن ثمّ بتعزيز العرض المقدم وتحقيق الحاجات والرغبات أو القدرة على معالجة الطلبات المستقبلية.

1.3.1.2. الحالة الثانية:

تقليص التكاليف الوحدوية للمنتج بصفة خاصة، ففي البيئة التنافسية نجد أنّ المؤسسات تتسابق نحو التحسين بإدخال تغييرات في المنتجات من أجل تقليص التكاليف وعندما تكون النتائج ايجابية، هذا يسمح أولاً بعقلنة عمليات الإنتاج، ويسمح بعدها بتحقيق هوامش الربح وبالتالي ضمان الاستمرارية والتقدم عن طريق الاستثمارات الإضافية والتجديد.

¹¹⁸ Oukil M. Said, « *Economie et Gestion de l'innovation Technologique* », Edition Office des Publications Universitaires, Alger, 1995, P. 21-20

* (على سبيل المثال من خلال خلق شيء جديد عن طريق البحث والتطوير وأبحاث السوق والحصول على المعرفة عن طريق نقل التكنولوجيا والتحالف الاستراتيجي).

2.3.1. الأثر على الاستهلاك والاستعمال:

إنّ الآثار على الاستهلاك والاستعمال تتعلق بالمنتجات أكثر من العمليات، فعمليا فانه من المفروض كلّ المستجديات (ما هو جديد أو محسن) من المنتجات يضمن الصحة والمنفعة للمستهلكين والأعوان الاقتصادية (المستعملين)، كما يسمح الابتكار بخلق المنتجات باستخدام النمط المعياري والتي تعمل على صنع المواد والسلع حسب خصائص معروفة وبجودة عالية وبأقل العيوب والضرر.

3.3.1. الأثر على التصدير:

إنّ المؤسسات المبتكرة تسمح بإنتاج منتجات ذات قيمة عالية والتي يتمّ الطلب عليها من دول أجنبية ، كما أنه في حالة تصديرها يتمّ قبولها وبالتالي إثراء خزينة الدولة التي تنتمي إليها المؤسسة بالعملة الأجنبية.

4.3.1. الأثر على التنظيم:

إنّ للإبداع والابتكار منافع تنعكس في العديد من الخدمات والأسواق والأعمال يمكن الإشارة إليها:¹¹⁹

- توليد التغيير وإنتاج تجاري ومتطور وزيادة الخدمات وعمليات السوق،
- زيادة الإنتاجية والربحية وكذلك زيادة الوظائف بأجور عالية ونمو اقتصادي،

يمثل الابتكار العامل المشترك الأكثر أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادي، ففي الدراسة التي قامت بها إحدى المؤسسات سنة 2001 تبين أنّ المؤسسات المبتكرة حققت ما يلي:¹²⁰

- تطوير المنتجات وخدمات جديدة بنسبة 38 % .
- وتحقيق هوامش الربح والمكاسب بنسبة 77 % .
- وزيادة الفعالية والكفاءة المؤسسات بنسبة 72 % .

¹¹⁹ د.علي فلاح الزعبي، « العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة(دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن)»، أبحاث اقتصادية وإدارية-العدد العاشر- ديسمبر 2011، ص.166-167

¹²⁰ د. فريد كورتيل، د.خالد الخطيب، « الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-30/04/2012، ص.09

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

يعتبر الابتكار التسييري/التنظيمي من الموضة، حسب (Drucker) بين أن مخابر البحث ساعدت général Electric في 1905 على يد الفيزيائي (Charles Steinmetz) والذي قام بوضع هدفين: تنظيم العلم والعمل العلمي، من أجل تحقيق اختراعات تكنولوجية والعمل على استعمالها على شكل ابتكارات داخل هذه المؤسسة الكبيرة.¹²¹

أمثلة	تعريف
مخابر البحث والتطوير الحديثة	هيكل جديد لإدارة الابتكارات التكنولوجية وتسهيل الابتكارات المتعلقة بالمنتجات و العمليات.
Forme Multidivisionnelle	هيكل تنظيمي جديد لتسيير المنتجات والأسواق المتعددة.
نظام إنتاج TOYOTA	طريقة جديدة لتسيير الإنتاج والتي تسمح بتحسين الفعالية وتقليل الفترة.
الإدارة بواسطة الجودة الشاملة	طريقة جديدة لتقليل الأخطاء والعيوب الجودة ومن أجل الزيادة في تلبية رغبات الزبائن
الهيكل المصفوفي لـ NASA	هيكل جديد سمح بطرح برنامج معقد (Apollo)
المحاسبة بواسطة النشاط	تقنية جديدة تسمح بحساب التكاليف بطريقة جيدة
Balanced Scorecard	طريقة جديدة تسمح بدمج المعلومات الضرورية بمختلف طبيعتها لاتخاذ القرار

جدول رقم (01.II): أمثلة حول الابتكارات التنظيمية – الإدارية

Source : le Roy, F, Robert, M, Giuliani, P, « *l'innovation managériale* », Revue Française de gestion, N°235, 2013, P.83

¹²¹ David, A, « *La Place des chercheurs dans l'innovation manageriel* », Revue Française de Gestion, 2013/6N°235, P. 91-112, (P.92-93)

4.1. الابتكار حيز التنفيذ

تتطلب العمليات المتعلقة بتطبيق الابتكار نفقات وتكاليف مترتبة على المؤسسة، كما أنّ بناء الابتكار وصياغته يكون على أساس الهدف الاستراتيجي المرسوم من قبل المؤسسات، ومن الجدير بالذكر أنّ النمط المستخدم لإنتاج الابتكار سواء كان إنتاجه بصفة رسمية أو غير رسمية فهو يؤثر على نموذج الابتكار المعتمد عليه من قبل المؤسسات، نجل ما تمّ ذكره في العناصر الموالية.

1.4.1. تكاليف الابتكار

إنّ الاتجاه الحديث نحو العولمة واقتصاد السوق يحتم على المؤسسات أن تجعل من مواردها متأقلمة مع المتغيرات الجديدة التقنية والتكنولوجية،¹²² ومن أجل ذلك فهي تلجأ إلى الابتكار أو التجديد بالرغم من التكاليف المرتفعة المرتبطة به إذ أنّ تحويل الفكرة إلى شيء ذي قيمة تجارية يحتاج إلى مرحلة جديدة من البحث والتطوير حتى يمكن جعله في متناول الأفراد. ومن هنا نستنتج أنّ الاستثمار في مجال الابتكار فيه مخاطرة كبيرة وعلى هذا فإنّ الجزء الأكبر من البحث وتطوير النشاطات الأخرى للمؤسسات في مجال التكنولوجيا تكون مخصصة للتعديلات والتغييرات الطفيفة نسبيا عوض خلق منتج أو أسلوب جديد، فهناك بعض الدراسات أشارت إلى أنه من بين كلّ عشر منتجات جديدة يتم الحصول عليها من البحث الصناعي فإنّ خمسة من هذه المنتجات لا تجتاز الاختبار وأنّ اثنان منهما يعتبران مقبولان.¹²³

وعليه يمكن القول أنّ نجاح المشاريع المتعلقة بالابتكار تعتمد على قدرة المؤسسة بالتنبؤ بالتهديدات والمخاطر المستقبلية المعروفة بحالات عدم التأكد، ولتحقيق ذلك يجب وضع سيناريوهات لمواجهةها. كما أنّ المخاطر المتعلقة بظهور تكاليف متغيرة غير مبرجة في المشروع ونقص في الموارد الضرورية والتأخير في فترة إنجاز المشروع كلها مخاطر تشكل أهمّ التكاليف والعوائق السلبية التي تعيقه .

¹²² Gacem. S, khebbache. k, « le processus d'innovation dans les PME Algériennes », P01, dans le site : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Soumia%20GACEM.pdf> , 25-04-2014.

¹²³ محمد البشير مبروك ، « المؤسسة الاقتصادية بين الاحتكار كضرورة وتكلفته المرتفعة » ، مجلة العلوم الاقتصادية استراتيجيات الابتكار والتغيير في المؤسسة، ابريل 2005 ، مكتبة الرشد للطباعة والنشر والتوزيع ، ص83-84 .

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

يرتكز الابتكار على مفاهيم التغيير والتحسين للممارسات، فهو بذلك نشاط اختياري.¹²⁴ ما يجعله يتميز بنوع من المخاطرة أثناء تنفيذه وهذا ما يجعل من نتائجه غير مؤكدة، فيجب على المؤسسة التنبؤ بنجاح أو فشل المشروع مع معرفة الأرباح أو الخسائر المتوقعة له خوفا من الخسارة الاستثمارية وفقدان الحصة السوقية.

وعلى أساس هذا يمكن إقران النظرية الموقفية بالابتكار واستنادا لهذا يمكن التصريح بجمالية تطبيق الابتكار في الوقت والمكان المناسبين، إذ أنه لكل مؤسسة نوع معين من التسيير والتنظيم والمواقف التي تتلاءم مع نوع معين من المشاريع المبتكرة التي تختلف باختلاف الأفكار ما بين المؤسسات، وحتى لو تشابهت هذه الأفكار فان نمط تسيير هته الأفكار يجعل من هته المشاريع مشاريع مختلفة.

كما أن التأخير في المشروع يعتبر تكلفة إضافية على المؤسسة مع احتمال خسارته بزوال الفكرة الإبداعية. فالزيادات المتواصلة لنجاح الابتكارات التكنولوجية تركز على تقليص الوقت بين مرحلة الاختراع وتسويق ما تم اختراعه.

يعتبر الابتكار عملية مستمرة من التوقعات والتحسينات، وهذا من أجل تنمية المنتجات نتيجة للتحويلات التي يشهدها السوق. إن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تبتكر وتستثمر من أجل مقاومة المنافسة مع العمل على تعظيم أرباحها وتقليص تكاليفها.

ففي اقتصاد المعرفة نجد أنه كل من البحث العلمي والتكنولوجي يسمحان بدفع العجلة في مجالات المعرفة، كما أن الأفكار الجديدة الناشئة من البحث والمسخرة في حلّ المشاكل المعقدة تسمح بجعل المنتجات والخدمات ذات جودة وحدثاء، وكل هذا يسمح بتحقيق إيرادات للمؤسسة الحاضنة لهته الميزة مع ضمان الربط بين وظيفة البحث والتنمية والتسويق.¹²⁵

¹²⁴ Grari.Y, thèse de doctorat :« l'innovation technologique comme pédagogie de développement de la formation dans le système éducatif Algérien- cas de la wilaya de Tlemcen », 2014-2015, P.127

¹²⁵ La stratégie d'innovation du Grand Montréal, CAP sur l'innovation, la communauté métropolitaine de Montréal: Septembre 2007, dans le site : http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf visité le :14-10-14,17 :13h

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

يمكن القول أنّ عامل الوقت هو العامل الأساسي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق الابتكار، فمثلاً: نجد أنّ الفكرية الإبداعية موجودة ولكن هناك نقص في اليد العاملة المؤهلة التي تقوم بتطبيقها ميدانياً، فالحل إذن يكمن في البحث على اليد العاملة المؤهلة من أجل تطبيق المشروع المبتكر، ما يعني استغراق مدة من الزمن والارتفاع في الزمن يعني الارتفاع في التكاليف ما يجعل من هذه الفكرة بعد فترة غير فعالة.

إضافة إلى بعض الحواجز التي تتعرض إليها المؤسسة وهي محاولة تقليص الوقت بين مرحلة الاختراع وتسويق ما تم اختراعه، فنشاط المؤسسة مقرون بخاصية الخطر والعوائد المحتملة فلولا هذه الأخيرة لما كانت هناك مخاطرة،¹²⁶ غير أنّ مواجهة خطر التنافسية لا يكون فقط بتخفيض الأسعار وإنما التنافس يكمن في قدرة المؤسسة على الابتكار بصفة مستديمة¹²⁷.

من الجدير بالذكر أنّ تكلفة الابتكار هي تكلفة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن مشروع مبتكر إلى آخر، وهذا راجع إلى ذاتية الأفكار الخلاقة التي يتمتع بها كل شخص. وأنّ قدرة المؤسسة على التحكم في نمط تسيير تكاليفها بالإضافة إلى القدرة على مراقبة جل التكاليف بطريقة فعالة يسمح لها بتحقيق التسيير الفعال على المدى البعيد لأننا يمكن اعتبار أن عجز المؤسسة في تمويل مشاريعها المبتكرة أو حتى العادية مع غياب آلية المراقبة التكاليف يعتبران من أهم الحواجز والعراقيل المصادفة للمؤسسة .

يعتبر المشروع المبتكر كباقي المشاريع التي تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ومراقبة محكمة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى قيام هذه الأخيرة بصب اهتماماتها على السوق بما فيها تحديد الزبون المستهدف مع تحديد متطلباته ورغباته وباختصار ما الذي يريده من المؤسسة بالتحديد.

¹²⁶ Little. D. A, « *Les maitres de l'innovation totale* », éditions d'organisation, France, 1996, P.61.

¹²⁷ FLIPOT J. P, « *L'innovation dans les activités de service, une démarche à rationaliser* », éditions d'organisation, France, 2000, P. 14.

4.1.2. الابتكار حسب إستراتيجيته :

حسب (Cortes Robles) هناك حقول قاعدية لتطوير وتنمية الإستراتيجية للإبداع، تتمثل في :¹²⁸

4.1.2.1. الابتكار المركز على الزبون :

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة جلّ جهودها على رغبات زبائنها، وعليه فإنّ الإبداع في هذا المجال يكون مرتبط بنوعية الزبائن المنتقاة مثلا:¹²⁹ ما قامت به شركة (Volkswagen) بالبرازيل بإطلاق نسختين من سيارة خاصة بالأقزام، وأطلقت الشركة على السيارة اسم (Mini Gol) حيث تمّ تصغير حجم الطراز العادي بنسبه تصل إلى 30% ليصبح طولها يقارب 2.25 متر وأقصى طول للراكب فيها يبلغ حوالي 1.5 متر تقريبا.

4.1.2.2. التركيز على المنافسة :

تقتضي هذه الإستراتيجية عملية المتابعة بدقة لنشاط المنافس الرئيسي ومسايرة نشاطه بأسرع السبل الممكنة بهدف السيطرة. وهي حالة شركة (Microsoft)¹³⁰ حيث طورت الشركة التقنية الجديدة لالتقاط الصور ثلاثية الأبعاد للهواتف الذكية.

4.1.3.2. التركيز على التكنولوجيا :

تقتضي هذه الإستراتيجية في كل الأحوال على تمويلات كبيرة في ميدان البحث والتنمية وإنّ المؤسسات الواقعة في هذه المجموعة ترمي إلى تنمية الابتكارات الجذرية الخلاقة، مثلا:¹³¹ مع استمرار النمو في حجم المعلومات الرقمية في مختلف أنحاء الشرق الأوسط، تستعد (Huawei)، المتخصصة في توفير حلول تقنية المعلومات والاتصالات، للكشف عن أحدث حلولها المبتكرة للتخزين لسنة 2014 (Oceanstor 9000) وذلك في إطار دعم المؤسسات والشركات في تلبية الطلب المتزايد على تأمين أصولها القيمة من البيانات (أداء أفضل في أنظمة التخزين).

¹²⁸ Cortes Robles. G, « *Management de L'innovation technologique et des connaissances* », 2006, thèse de doctorale de l'institut national polytechnique de Toulouse, p.14-13

¹²⁹ مقال بعنوان: « فولكس فاجن تطلق سيارة خاصة بالأقزام » ، <http://www.egyspeed.com> ، 20:52 ، 2014-10-15

¹³⁰ مقال بعنوان: « ابتكار جديد لمايكروسوفت في مجال كاميرات الهواتف الذكية » ، <http://www.albawabhnews.com/736940> ، 21:00 ، 2014-10-15

¹³¹ مقال بعنوان: هواوي " تطلق حلول "أوشن ستور" الذكية للتخزين، <http://www.albawabhnews.com/84254> ، 21:55 ، 2014-10-15

في أواخر سنة 1990 أخذت شركة (BMW)¹³² قرار بإدخال تقنية جديدة تستخدم لمراقبة عناصر التحكم بالسيارة بدمج حاسب على شكل شاشة مسطحة بجهاز تحكم متعدد الوظائف تعرف بـ (IDRIVE) الداخلة في السلسلة الجديدة لسيارة (BMW.7)، ولتطبيق ذلك تعاقدت الشركة مع مؤسسة (Silicon Valley) والتي تعرف بامتلاكها لتكنولوجية (Tech Sense) المستخدمة فقط في: (المعدات الطبية، أبحاث المخابر، Naza، الهواتف النقالة)*.

تبين أنه يمكن استخدام هذه التكنولوجيا في بيئة السيارات، وعليه تمّ تقديم سيارة تجريبية بهذا البرنامج وفي عام 1999 تمّ الاتفاق مع الشركة من أجل التوريد بالتكنولوجية، ومع ذلك إضافة إلى الشراكة ما بين (BMW & Silicon Valley) تعاقدت (BMW) مع مورد الالكترونيات (ALPS) والعديد من الموردين لتطوير سلسلة عناصر نظام (IDRIVE) للسيارات، وقد تمّ تطوير سلسلة بنجاح في خريف عام 2001 والاستعداد لإطلاق (BMW.7) كسلسلة جديدة مجهزة بنظام (IDRIVE).

4.1. 4.2. التركيز على الشراكة :

إنّ هذا الصنف مقسّم إلى نقطتين مهمتين: الشركاء الخارجين والشركاء الداخليين، بحيث يتقاسمان المسؤوليات في النظم المرهنية للابتكار. مثلاً الشراكة ما بين: (Renault - Peugeot - Volvo) من أجل إنتاج محرك جديد المتمثل في: (PRV)

4.1. 5.2. الارتباط بالمشروع :

تقوم بعض المؤسسات قبل صياغة وبناء نموذجها المبتكر على شكل (منتج/ خدمة/ تصميم) بدراسة وتحليل المجال المعين الذي ستنشط فيه مع إدراك جميع العوامل المؤثرة فيه، وهذا لضمان السير

¹³² Gassmann. O, Zeschky. M, Wolff. T, Stahl. M, «Crossing the Industry-Line: Breakthrough Innovation through Cross-Industry Alliances with 'Non-Suppliers'», Long Range Planning 43, pp.639-654, (2010), p.643-644

* وبالرغم من توفر الكفاءة الكبيرة في مجال الالكترونيات والسيارات لدى الشركة غير أنّ وظيفتها الخاصة بالبحث والتطوير لم تكن تملك الدراية حول كيفية استخدام نظام البرمجيات ودمجه بالسيارات فاقتربت الشركة من عدد كبير من الموردين واقترحت عليهم الفكرة ولكنهم عجزوا عن تطبيق عدد كبير من الوظائف المختلفة في جهاز واحد وكانت في هذه الفترة مؤسسة Silicon Valley (مؤسسة صغيرة) والتي تعرف بامتلاكها للتكنولوجية الحديثة Tech Sense والتي كانت تستخدم فقط في المعدات الطبية وتستخدم أيضاً في أبحاث المخابر و Naza وكما تستخدم في الهواتف النقالة.

الحسن لنوعية نشاطها. في حين يجب الربط ما بين المشروع المبتكر ومجاله/قطاعه كالا ابتكار المتعلق بمجال الصيد البحري : السفن، الموانئ، طرق الصيد الجديدة...).

4.1.3. الإنتاج الرسمي وغير الرسمي للابتكار:

هناك طريقتين أساسيتين لإنتاج الابتكار من طرف المؤسسة، تتمثل الطريقة الأولى في اعتماد المؤسسة على هيكل معروف ومنظم، والطريقة الثانية هي رغبة المؤسسة في بناء وتطبيق الابتكار ولكن بطريقة عشوائية، وهذا ما يفسره العنصر الموالي:¹³³

4.1.3.1. الطريقة الرسمية (وجود هيكل محدد ومعروف):

هذه الطريقة تستخدم عندما تكون هناك هياكل وقنوات رسمية وحقيقية، وبصفة عامة تخصص المؤسسات هياكل رسمية والوسائل الكبيرة للبحوث التطبيقية، والتي تتطلب موارد بشرية ووسائل جد مهمة وبرامج سنوية متناسبة مع السياسة الخاصة بالمؤسسة والوسائل الحالية أو المحتملة.

4.1.3.2. الطريقة غير الرسمية (بدون زمان ومكان محدد - الطريقة العشوائية):

حسب هذه الطريقة فإنّ الابتكارات التكنولوجية يمكن إنتاجها عندما يتمّ بذل جهود معينة ولكن بدون أن تكون مهيكلة أو منظمة أو البوح بها رسميا من طرف المؤسسات أو الحكومات، وعليه ففي هذه الحالة فإنّ النشاط يكون غير مبرمج وغير ممول سابقا، فمثلا: بداخل المؤسسة نجد عامل أو بعض العمال يقدمون اقتراحات أفكار وتصاميم غير مدعومة رسميا من قبل المؤسسة، وهذا أثناء العمل أو خارج ساعات العمل الرسمية.

4.1.4. نماذج الابتكار:

تعددت النماذج التي تطرقت إلى الابتكار، وهذا بسبب أهميتها ودورها الكبير للمؤسسات الحالية، ويمكن لنا ذكر أهم النماذج المستخدمة:¹³⁴

¹³³ Oukil M. Said, « *Economie et Gestion de l'innovation Technologique* », Edition Office des Publications Universitaires, Alger, 1995, P.18

¹³⁴ د. مرداوي كمال، أ. بوفولة نبيلة، « الإبداع في المؤسسة الخدمية: مميزاته ومستوياته »، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان - الأردن، 29-30/04/2012، ص. 6-7

4.1. 4.4. 1. نموذج الابتكار عن طريق الصدفة:

هذا النموذج نادر يأتي من خلال كون أنّ هناك فرد أو أفراد معينين داخل مؤسسة معينة، تعمل على محاولة الابتكار في مجال معين أو تطوير شيء جديد أو نظرية جديدة لم يكن متوقع وغير مخطط.

4.1. 4.4. 2. النموذج الخطي للابتكار:

وفقا لهذا النموذج فإنّ الابتكار يحدث نتيجة للتفاعل بين المعرفة والتطور التكنولوجي والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين، وقد تطور هذا النموذج بين الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية.

4.1. 4.3. 4. نموذج التجميع المتزامن:

بناء على الانتقادات الموجهة للنماذج السابقة فقد تمّ تطوير هذا النموذج الذي يقوم على أساس أنّ الابتكار يحدث كنتيجة لعملية التجميع والتكامل المتزامن للمعرفة والقدرات والمهارات في ثلاث وظائف رئيسية هي: التسويق، التصنيع، البحث والتطوير.

4.1. 5.3. 4. نموذج الشبكة:

يرتكز على أنّ المؤسسة كيان اجتماعي يخضع لمجموعة من الظروف والمؤثرات في البيئة الداخلية والخارجية لها، كما أنّ عملية الربط بين البيئتين تكون في شكل شبكة من الاتصال والتفاعل تساعد في حدوث الابتكار.

مما سبق اتضح لنا أنّ الابتكار هو في حد ذاته نظام متكامل ومتفاعل من الخطط والأساليب والإمكانيات مع توفير البيئة اللازمة لتطبيقه

2. التصنيفات المختلفة للابتكار

تعددت التصنيفات المختلفة للابتكار وهذا من حيث طبيعته، وأثره على السوق (جذري أو محسن)، وأخيرا من حيث درجة التجديدات والتغييرات التي تتم إدخالها في المنتج/الخدمة الخاصة بالمؤسسة.

1.1.2. من حيث طبيعة الابتكار

إنّ طبيعة الابتكار تجعل من الابتكار محصور في أربعة أصناف، وهي تلك التي حددها

(Schumpeter) في:

- الابتكار في المنتج أو الخدمة،
- الابتكار في العمليات،
- الابتكار في السوق،
- وأخيرا الابتكار في التسيير والإدارة،

1.1.2.1. الابتكار في المنتج

يعتبر هذا النوع من أكثر الأنواع تداولاً وانتشاراً في مجال الابتكار لأنه يختص بإنتاج المنتجات والخدمات جديدة أو محسنة، فمن البديهي أنه يتمّ تمييز المنتج بجودته (أغلبية الزبائن يفضلون استعمال الهاتف الخليوي ببطارية تدوم أكثر)، وتنوعها (البعض يفضل الهاتف بشريحة أو شريحتين).

هذا النوع من الابتكار يسمح باستخدام معارف وتكنولوجيات جديدة، كما يرتكز على استخدامات جديدة، إدماج برامج جديدة، مكونات أو تنسيق ما بين معارف وتكنولوجيات هي موجودة في الأصل: كتطوير التلقيح.¹³⁵

كما سبق، يمكن القول: " أنّ المنتج /الخدمة المبتكرة ما هي إلاّ فكرة جديدة، أو تكنولوجيا، أو معارف جديدة استعمالها من قبل المؤسسة وتطبيقها يسمح لها بالوصول إلى الابتكار".

¹³⁵L'innovation : définition et concepts, P.06, site : <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Innovationdefinition.pdf>, 16-10-2014, 16 :58h.

1.1.1.2. مصفوفة الابتكار الخاصة بالمنتج :

كما تمّ الإشارة سابقاً، أنّ الابتكار في المنتج هو عملية تتطلب إدخال كل ما هو جديد ومستحدث على منتج المؤسسة الأصلي أو إنتاج ما هو جديد كلياً، يمكن إظهار الابتكار في المنتج من خلال مصفوفة الابتكار الخاصة بالمنتج من خلال المصفوفة (01.II):¹³⁶

	جديد	ابتكار	قديم	
جديد	ابتكار منتج جديد	ابتكار المنتج ومزجه بالتسويق		منتج
قديم	لا يوجد ابتكار	ابتكار في المزيج التسويقي		

الشكل (01.II): مصفوفة الابتكار في المنتج

المصدر : درمان سليمان صادق، أحمد محمد باقر، مصدر سبق ذكره، ص.09

- ابتكار منتج جديد بأساليب حالية: في هذا النوع يتمّ إنتاج منتجات جديدة للسوق باستخدام أنشطة تسويقية حالية والتي يتمّ استخدامها من طرف المؤسسة لفعاليتها أثناء تطبيقها على المنتجات السابقة، وهو نوع من الابتكار المتقطع.
- ابتكار المنتج ومزجه بالتسويق: إطلاق منتج جديد عادة ما يتطلب ابتكار تسويقي ناجح (أي منتج جديد مع وضع استراتيجيات وآليات تسويقية جديدة).
- ابتكار في المزيج التسويقي: يمكن تقسيمه إلى قسمين:

¹³⁶ درمان سليمان صادق، أحمد محمد باقر، « دور الإبداع التسويقي في عمليات التسويق الريادي- دراسة ميدانية لأراء عين من العاملين في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-30/04/2012، ص.09

- ✓ الابتكار التسويقي: هو جزء مرتبط بالنظام التسويقي وله القابلية بالتعامل مع مختلف المجالات مثلا: وضع نظام يقوم بإيصال المنتجات إلى السوق بطرق جديدة.
- ✓ الابتكار في المزيج التسويقي: والذي يشمل توحيد كامل لآليات وطرق التسويق الجديدة والتي تختلف عند تطبيقها عن الطرق التقليدية المستخدمة من قبل.
- ✓ لا وجود للابتكار: غياب آليات التغيير أو التجديد على المنتج الحالي الموجود في السوق.

2.1.2. الابتكار في العمليات

إنّ هذا الصنف من الابتكار لا يمكن الخلط فيه، لأنّه يعتمد على قاعدة النظام الأصلي للمؤسسة، إذ أنّ إدخاله في أنشطة المؤسسة يأتي دائما بأشياء جديدة ومغايرة، وبذلك فإنّ الابتكار في العمليات يعتمد على الرجوع إلى القاعدة الأصلية للنظام.

إنّ قدرة المؤسسة على الإنتاج بمستوى تكاليف منخفضة يسمح لها بالريادة في السوق مع حصول هذه المؤسسة على حصة سوقية كبيرة، ومن أجل تحقيق هذا تسعى المؤسسة إلى البحث عن أفضل موارد للتمويل والعمل على الاستثمار في الآلات الأكثر تطورا واستعمالا مع وضع سياسة هادفة إلى تحسين مستوى الإنتاجية باعتبار أنّ تحقيق الأرباح يتركز على خفض التكاليف.

كما أنّ إدماج مفهوم الابتكار والذي يسمح بعد فترة بخفض تكاليف الإنتاج¹³⁷، وهذا بالفعل ما حققته الشركة السويسرية لصناعة الساعات (Swatch) ويرجع هذا الفضل أولا إلى المصمم (Maurice Grimm) عام 1978 والذي ردّ على المنتجات الآسيوية بإنتاجه لساعات بسمك (مليمترين) والتي تعمل بنظام (QARTZ). تتميز هذه الساعات بنوع جديد من الابتكارات تكمن في أنّ الجزء السفلي من الساعة مصنوعة من مادة البالتين،¹³⁸ وبعد ذلك قامت الشركة بإطلاق خطوط جديدة لساعات جديدة باستخدام طرق سهلة وإنتاج بذلك ساعات بلاستيكية والساعة الواحدة يتمّ استخدام فيها (خمسين مكون) عكس الموديلات اليابانية وفي عام 1985 أطلقت المؤسسة الساعة البلاستيكية الخفيفة والشعبية

¹³⁷ Helfer. J. P, Kalika. M, Oroni. J, « *Management stratégique et organisation* », librairie Vuibert, 4^{ème} édition, P.164

¹³⁸ Raymond. M, « *Chambre de commerce et d'industrie de Région-Alpes* », dans le site : www.innovation-rhone-alpes.cci.fr, visité le : 07-12-2012,14h

لأول مرة والتي ترتديها اليوم 350 مليون يد في العالم (حسب إحصائيات لسنة 2009) بسعر مقبول¹³⁹، تعتمد (Swatch) على إستراتيجية تكنولوجية مبتكرة: تعمل الساعات بعدد قليل من المكونات (51 مكون من 90) وهذا التبسيط سمح لها بتحقيق ربح كبير وبشكل مستمر مع تحقيق تميز جذري مقارنة بالمنافس.¹⁴⁰

إنّ فكرة التركيز على خفض تكاليف المنتج أفضل من النظر في التغيير في خصائصه هي فكرة متداولة ومقبولة من الكثير من المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يفسر لجوء مختلف المؤسسات إلى الابتكارات المتعلقة بمختلف المراحل والعمليات باستخدام التكنولوجيات والتقنيات الحديثة كأداة لخفض التكاليف.¹⁴¹

فنجد بعض المؤسسات يركزون على الابتكار في المنتجات وأخرى بالابتكار في العمليات، ففي مجال الإعلام لشركة (Apple) ارتكزت على مفهوم الابتكار في المنتج وهذا على عكس (Dell) والتي ارتكزت على عمليات التحسين في مجال الابتكار،¹⁴² ومن الجدير بالذكر أنّ هذه الأخيرة كانت أول المؤسسات العالمية المتبنية لأسلوب تسويقي مختلف تماما عن المنافس وهو أسلوبها المباشر في التصنيع حسب الطلب.

مما سبق يمكن تعريف الابتكار بصفة دقيقة على أنه: "مجموع العمليات الجديدة التي تمس مختلف أنواع المنتجات وحتى طرق الإنتاج ومن هذا التعريف يمكن أن نميز بين الابتكار التكنولوجي للمنتج والابتكار التكنولوجي للعمليات، ففي ما تعلق بالابتكار في المنتج يتعلق بإدخال تغييرات على خصائص المنتج من أجل تحقيق الحاجات بطريقة جديدة، أما الابتكار في عمليات الإنتاج فيتعلق أو يهدف إلى تقليص التكاليف الوحودية للمنتج وتحقيق نتائج إيجابية وأرباح في المردود الخاص بالمنتجات".¹⁴³

¹³⁹ [Http://www.aswaqnet.net/archive/index.php,t-1874.html](http://www.aswaqnet.net/archive/index.php,t-1874.html), visité le 07-12-13, 20 :02h

¹⁴⁰ Raymond. M, op.cit

¹⁴¹ Crampes. C, Encaoua. D, « Microéconomie de l'innovation », Philippe Mustar et Hervé Durand. Encyclopédie de l'innovation, Economica, 2005. pp.405-430

¹⁴² Fréry. F, Johnson. G, Scholes. K, Whittington. R, « Stratégique », Person Education, 8^{ème} édition, 2008, p. 396.

¹⁴³ Oukil M. Said, « Economie et Gestion de l'innovation Technologique », Edition Office des Publications Universitaires, Alger, 1995, P.17

3.1.2. الابتكار في التنظيم

هذا النوع من الابتكار غير المادي يخصص بإدماج وتغيير إجراءات التسيير وأساليبه، فضلا عن المعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر ايجابية وفعالية. وعلى حسب بعض المختصين في النوعية فإن 57% من المشاكل التي تحدث في المؤسسات ناجمة عن سوء التسيير، ومن ثم فإنّ التحسينات التي تجرى في هذه الوظيفة يمكن أن تنتج قيمة مضافة في غاية الأهمية للمؤسسات،¹⁴⁴ فهو يلم بمختلف العوامل الساعمة بتحقيق فعالية الأنشطة الإنتاجية، مختلف خدمات المؤسسة، تسيير مخزنها، واختصارا كل العناصر الداخلة في هيكله الطرق والإجراءات الممزوجة في الإنتاج.¹⁴⁵

إنّ هذا النوع من الابتكار يغير من شكل التنظيم الداخلي للمؤسسة، وكثيرا ما تبحث المؤسسات في الوقت الحالي على طرق فعالة لخلق القيمة دون إحداث ضرر أو تغيرات جذرية والتي قد تكون نتائجها غير مؤكدة المؤثرة سلبا على كيان المؤسسة وصورتها في السوق. فمن أجل أن تكون المؤسسة مبتكرة يجب عليها التقليل من صلابته التنظيم، أثناء هذا داخل أكبر الهياكل فإنّ روح المقابلة تسمح للابتكار بمنحه القدرة على التقليل من: (أخطاء مرونة المؤسسة، حرية العمل، إعطاء حق المبادرة لدى العمّال).

وفي مثالنا لذلك حالة مؤسسة¹⁴⁶ (AT&T)* والتي قامت بالاستحواذ على شركة (NCR) مقابل مليار دولار، والتي استقلت عنها بعد مدة. وعليه يمكن القول أنّ AT&T استعملت كل من الاستحواذ والاندماج من أجل قدرتها على معالجة البيانات وخدمات الإنترنت (العمل ببرنامج جديد قدر

¹⁴⁴ نجمة عباس، « واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية »، بحوث اقتصادية عربية، العددان 61-62، 2013، ص. 214.

¹⁴⁵ LE BAS. C, « Economie des innovations techniques », Ed Economica, 1981. p.16.

¹⁴⁶ Bertrand. G, « une entreprise qui se confond avec l'histoire », magazine l'informaticien publie le 01-07-2009, <http://www.linformaticien.com/dossiers/les-saga-de-lit/id/20901/at-t-une-entreprise-qui-se-confond-avec-l-hisoire.aspx>, 13-10-07,14:00h.

(AT&T)* والتي قامت في سنة 1994 بشراء (MacCaw Cellular) وهو أمر سمح لها بالدخول في المجال اللاسلكي. وفي سنة 1995 قامت المؤسسة بإعادة التنظيم (وضع تنظيم جديد)، كما أنّها انقسمت إلى ثلاث فروع مستقلة عن بعضها البعض. ففي سنوات الثمانينات انخفض سعر الاتصالات الخاصة بـ (AT&T) إلى 50 %، وفي بداية 2000 قامت بمعالجة قرابة 270 مليون من الاتصالات ذات المسافات البعيدة. خلال هذه الفترة تميزت التكنولوجيا بالتقدم فكان على المؤسسة التأقلم مع المتغيرات الموجودة في بيئتها، بحيث اعتبرت من المؤسسات الأولى في مجال الاتصالات و الإعلام المعتمدة على سلسلة متنوعة من تقنيات الإعلام الآلي ونظام المعلومات .

بـ 35 مليار دولار) ولتحقيق ذلك قامت بـ: الاندماج مع SBC والاستحواذ على شبكة البيانات الخاصة لـ IBM.

4.1.2. الابتكار في الموقع (السوق)

يقصد بهذا النوع من الابتكار عموماً قيام المؤسسة بفتح سوق جديد أو استحواذها على حصة سوقية جديدة، وذلك بتطبيقها للأفكار الجديدة في ما يتعلق بالمزيج التسويقي (الابتكار في المنتج والسعر والاتصال والتوزيع مع بعض).

يتطلب الابتكار التسويقي من المؤسسات القيام بالبحث عن تطوير منتجاتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدي المستهلكين، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها إضافة إلى ذلك فإنّ الابتكار التسويقي يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة وحديثة بعيدة عن التقليد،¹⁴⁷ فالتميز يعدّ قوة في مواجهة تحديات البيئة وتهيئة فرص الريادة بسبب قدرته على خلق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير، فهي بذلك تخلق فرص وسوق ولا تبحث عنهما.¹⁴⁸

2.2. أثر الابتكار على السوق

يؤثر الابتكار على السوق من خلال نوعين مهمين من الابتكار، وهما: "الابتكار الجذري" و"الابتكار المحسن" أو المعروف "بالابتكار المعدل"، الذي يمثل مجموعة من التعديلات المستمرة على المنتج الأصلي للمؤسسة. ومن خلال ما تقدم سيتم التطرق إلى الأثر في هذا الجزء.

¹⁴⁷ د. أحمد أمجد، « الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية (دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبلدية-الجزائر) »، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان-الأردن، 29-30/04/2012، ص.1

¹⁴⁸ د.نعم حسين نعمة، د. خالد محمد طلال بني حمدان، « إدارة التميز ودورها في استدامة المزايا التنافسية وتحقيق الأداء المتفوق »، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان-الأردن، 29-30/04/2012، ص.4

1.2.2. الابتكار الجذري

1.1.2.2. تعريفه:

يشير مصطلح التغيير الاستراتيجي إلى الانتقال بالإمكانيات والقدرات المادية والبشرية والمعلوماتية للمؤسسة ككل من الوضع الذي هي عليه إلى وضع يضمن التنافس على المدى الطويل.¹⁴⁹ ومن هذا المنطلق نجد أنّ الابتكار الجذري يعتبر من أحد أشكال التغيير الاستراتيجي، والذي له أهمية بالغة خصوصا لتلك المؤسسات الناشطة في بيئة تتسم بالتذبذب والمنافسة .

يعتبر الابتكار الجذري كإستراتيجية هجومية، وتعرف أيضا بإستراتيجية السوق أو الإستراتيجية السباق و التي تهدف إلى أن تكون المؤسسة الأولى في إدخال منتجات جديدة، وفي عمليات التطوير والتجديد وذلك بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية.¹⁵⁰

ومن بين المؤسسات التي استطاعت تحقيق نجاح في مجال الابتكارات الجذرية نجد مثلا: في مجال التغليف شركة: **(Easy jet & Tetrapak)** في مجال الطيران، فمن الجدير بالذكر أنّ هذا النوع من الابتكار يقدم للمبتكر ميزة القائد في السوق بالرغم من مخاطر هذا الموقع.¹⁵¹

يتأسس الابتكار الجذري على نماذج وأسس هندسية وعلمية جديدة، ومثل هذا الابتكار يسمح بدخول المؤسسات الجديدة إلى الأسواق (فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة).¹⁵² بحيث تتوصل المؤسسة لعملية أو منتج جديد مختلف بشكل كلي عما هو موجود حاليا وعمّا هو متداول، ما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق.¹⁵³

¹⁴⁹ د. عادل محمد عبد الله، « أثر إستراتيجية التغيير الجذري ولمرة واحدة في التميز والإبداع بخدمات المستشفيات: دراسة تحليلية

في مدينة طب الموصل » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-30/04/2012، ص.5

¹⁵⁰ نجم عبود نجم، « إدارة الابتكار بالمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة » ، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص. 51

¹⁵¹ Lambin. Jean-J, Chantal. M, « Marketing stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché », 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p.355-556

¹⁵² برفين جوبتا، « الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين » ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص.111

¹⁵³ د.عاكف لظني خصاونة، « إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال » ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان-الأردن،

2011، ص.55

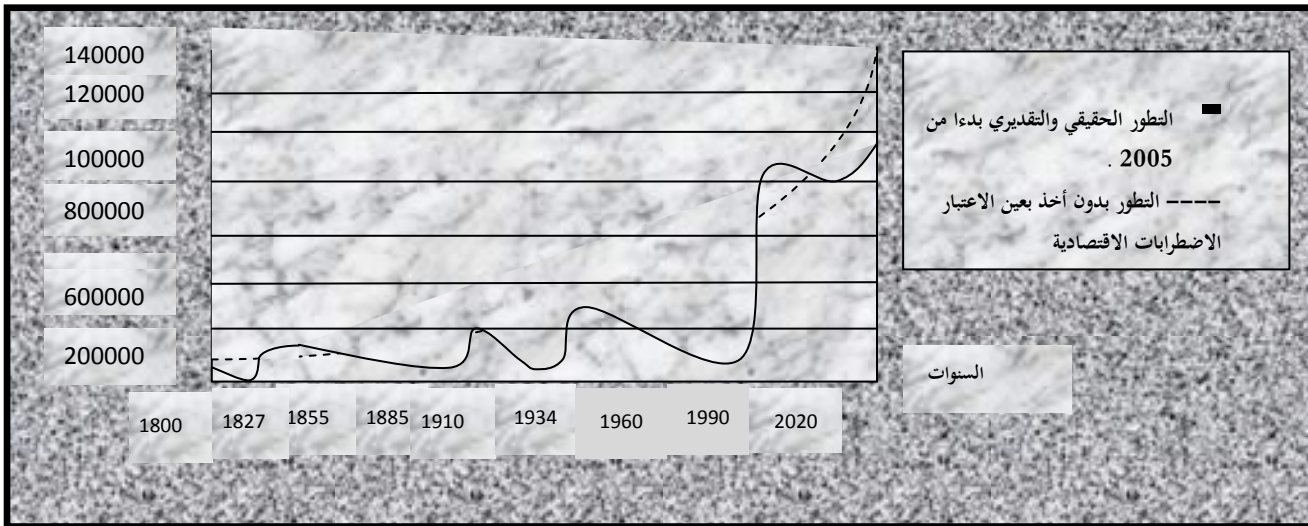
الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

يمكن للمؤسسة أن تقضى على منافسيها في السوق عن طريق الابتكار الجذري، فهذا النوع من الابتكار نادر ويرتكز في غالبته على الاختراع، فهو ظاهرة لا تحدث بشكل مستمر، يعتمد على استعمال تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى توجيه المؤسسة إلى سوق جديد. فهو لا يوجه إلى الطلبات المعروفة ولكن ينشئ بدلها طلبات كانت غير معروفة من طرف المستهلك.

2.1.2.2. أهميته:

أصبح على مؤسسات القرن الواحد والعشرين إطلاق ابتكارات جذرية في السوق قرابة خمسة إلى عشرة سنوات من أجل الابتعاد على مرحلة الزوال أو الاختفاء من السوق. هذا النوع نجده بكثرة في القطاع التكنولوجي والإعلام الآلي وقطاع الاتصالات وهو حاليا يدخل في القطاعات الاقتصادية الأخرى نتيجة لأهميته.

فكرة التقليل من الابتكار المحسن والاهتمام بالابتكار الجذري أكثر أصبح أمر ضروري لأن عقلنة المؤسسات ليس بالأمر الكافي، وهذا ما أكد عليه كل من (Schumpeter & Kondratiev) على أنه يتم خلق الابتكارات الجذرية في فترات التذبذبات الاقتصادية. ومن الشكل (02.II) نلاحظ الارتفاع الملحوظ في عدد وحجم الابتكارات الجذرية ابتداء من النصف الثاني من القرن العشرين:¹⁵⁴



الشكل (02.II) : تطور الابتكارات - الواقع والتنبؤ -

Source : Ait El Hadj. S, Brette. O, « *Innovation, management des processus et création de valeur* », L'Harmattan, 2006, P.17

¹⁵⁴ Ait El Hadj. S, Brette. O, « *Innovation, management des processus et création de valeur* », L'Harmattan, 2006, P.17-16

أدركت المؤسسات الضخمة (في أمريكا واليابان وأوروبا) أنّ النجاح في هذا العصر أصبح يتطلب قدرات أكبر من المنافسة والابتكار، فغيرت من إستراتيجيتها الإدارية، فمثلا نجد أنّ المؤسسات العملاقة مثل: ¹⁵⁵ شركة الاتصال والتلفون العملاقة (Bell Labs) فتدعو على نحو دوري خبراء وعلماء معروفين في جلسات فكرية وعلمية مع مهندسيها وفنييها.*

وقد استطاعت شركة (Boeing) خلال تصميمها لطائرة (Boeing) 777 النفاثة أن تبتكر أسلوبا فريدا ومعقدا في تنظيم فرق العمل والبحث بها. ووفق هذا التنظيم شكلت الشركة 250 فريقا مستقلا ومتعاوننا في نفس الوقت مع الفرق الأخرى.

وقد أطلقت على هذا النظام اسم التنظيم الهرمي لفرق العمل حيث شكلت فرق عمل كبرى متخصصة في جوانب فنية كالأجنحة أو الوقود أو السرعة أو الأمان. وهذه بدورها تنقسم في داخلها إلى فرق عمل أصغر وأكثر تخصصا، وكانت نتيجة هذا التقسيم الممتاز لفرق العمل أن استطاعت الشركة أن تبتكر طائرة (Boeing) 777 النفاثة وأن تنتجها في خلال زمن قياسي هو خمسة أعوام ونصف فقط وقد بلغ سعرها فور إنتاجها 100 مليون دولارا.

3.1.2.2. منحني (S)

يمثل منحني (S) الوسيلة التي تسمح بالتعرف على الابتكار الجذري والذي يدلّ على أنّ الأداء التكنولوجي لأي منتج ينتقل من مرحلة (الانطلاق، النمو)، ليصل إلى أبعد حدوده (النضج، الزوال).

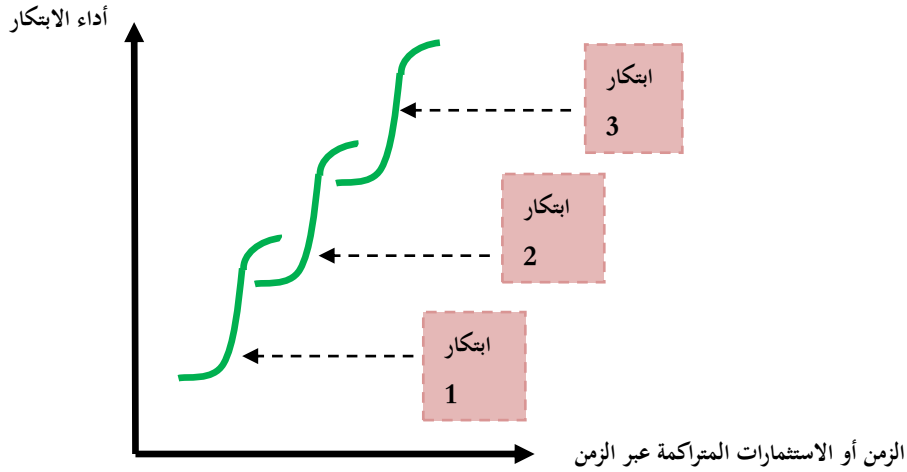
يوضح منحني (S) كيف تتحسن أداء الابتكارات عبر الزمن (بل أكثر كيف تتحسن عن طريق الاستثمارات المتراكمة) فهو منحني يبين دورة حياة الابتكار في زمن معين، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي: ¹⁵⁶

¹⁵⁵ د. عبد الستار إبراهيم ، « إدارة الإبداع وتحديات العولمة: منظور نفسي- سلوكي » ، مؤتمر العلوم الإدارية الثاني (مواجهة التحديات في عصر العولمة)، 19-21 أبريل 2004 ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الظهران - المملكة العربية السعودية ، ص.7-8

¹⁵⁶ Ait El Hadj. S, Brette. O, op.cit, P.15

* وقد دعت في إحدى المرات العالم (Roger Payne) والمعروف ببحوثه في تحليل اللغة والأصوات خاصة بين الحيتان وهو الذي اكتشف أنّ الحيتان تغير أنماط التواصل بينها كل عام بعكس الطيور التي تحافظ على نمط صوتي موحد ومن الطريف أنّ أحد الحاضرين من محاضراته مع مؤسسة بيل قد انطلق بتأثير هذه المحاضرة لمكتبه ليسجل أسلوبا جديدا لتحسين التواصل بين الغواصات وضباط البحرية.

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق



الشكل (03.II) : منحني (S)

Source : Ait El Hadj. S, Brette. O, *op.cit*, P.16

يمثل المنحني (03.II) العلاقة ما بين الإبداع والابتكار، ففي بداية المنحني يتضح أنه ثمّة عملية بطيئة في بداية أي دورة مبتكرة، فلأجل تحقيق الابتكار يجب توليد الأفكار الخلاقة باستخدام أساليب متعددة: (كالعصف الذهني، علبه الأفكار، والقبعات الست)، وبعد تحديد الفكرة تبدأ مرحلة تطبيق الفكرة المبدعة في إطار الابتكار بصورة سريعة مما يسبب انحدارا سريعا للمنحني .

أعلى المنحني تكون عملية ابتكار الفكرة الجديدة قد وصل إلى ذروته، وإنّ الاستمرار في نفس عملية الابتكار وتطبيق الفكرة الأولية لن يحقق نفس النسبة من التحسين. هذه الذروة هي مؤشر على وجوب إيقاف عملية الإبداع للفكرة المطروحة والابتكار المحقق، لأنّ الاستمرار في العملية يمكن أن يؤدي إما إلى إنهاء الفكرة أو إلى عائدات بطيئة. في تلك اللحظة من الأفضل تطبيق أفكار جديدة لتحديد منتجات، خدمات، عمليات جديدة.

2.2.2.2. الابتكار المحسن

1. 2.2.2.2. تعريف الابتكار المحسن

يرتبط الابتكار المحسن بمستوي منخفض من الخطر وذلك راجع للاستثمار المحدود فيه بالمقارنة مع الابتكار الجذري، فمثلا: في مجال الإعلام الآلي نجد (la souris optique) ثمّ (la souris laser) والتي

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

انتشر استخدامها وحققت نجاحا في السوق ومختلف القطاعات ما بين 1997-2004 بواسطة (Logitech)، بسعر مرتفع قليلا من المنتج القديم (الفأرة الأولى ذات العجلة الصغيرة)، والتي قد تم اقتناءها بسرعة وقبولها العام من طرف المستهلكين في سوق الإعلام الآلي .¹⁵⁷

هذا النوع من الابتكار يجذب تحسينات متوالية في السلع أو الخدمات ولا تتطلب معارف علمية جديدة، كما أنّ هذه التحسينات لا يكون تأثيرها كبير على مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسينا للأداء الناجع، كتخفيض التكاليف أو تغيير الأنظمة الجزئية للمكونات، كما تنتج هذه التحسينات من تطورات متزايدة مرتبطة بمجموعة من العوامل، كما يمكن أن تكون بسبب تحسينات آتية من بعض الميادين التكنولوجية أو تنتج من ملائمة حلول كانت موجودة من قبل في التجهيزات الصناعية (مثل تزويد هذه التجهيزات بتحكم عددي).¹⁵⁸

يتميز هذا النوع من الابتكار بالتحسين في المنتجات أو العمليات الحالية، فهو الاتجاه نحو الأمام بواسطة خطوات صغيرة، هذا النوع من الابتكار هو الأكثر شيوعا يستحوذ على 90 % من الابتكارات المنتجة والمطروحة، وهو الابتكار الذي تمارسه حصريا كل من (PME و Start-up).¹⁵⁹

2.2.2.2. أهمية الابتكار المحسن

يسمح الابتكار المحسن للمؤسسة بالتأقلم وإدخال تحسينات مستمرة للمنتج أو أنظمة الإنتاج والتوزيع، فهي إستراتيجية مهمة تسمح بـ:

- تنمية قدرات وإمكانيات المؤسسة لمواجهة المنافسة،
- يقظة المؤسسة في أنشطتها المختصة فيها ،
- السماح للمؤسسة باقتناص الفرص الجديدة في السوق ،
- الوصول إلى تطبيق مفهوم الاقتصاديات السلمية الناتج من المستوى العالي من الخبرة .

¹⁵⁷ Cartier. M, Delacour. H, Joffre. O, « Maxi fiches de stratégies », Dunod, Paris, 2010 , p.79

¹⁵⁸ د.بن عنتر بن عبد الرحمان، « واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالجزائر: دراسة ميدانية » ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 24 - العدد الأول-2008 ، ص.151-152

¹⁵⁹ Ait El Hadj. S, Brette. O, op.cit, P.15

3.2.2. التحسين المستمر وعلاقته بالابتكار المحسن

3.2.2.1. التحسين المستمر:

تعود جذور مفهوم التحسين المستمر (Kaizen) إلى المؤسسات اليابانية، إذ عمدت العديد من المنظمات اليابانية إلى تطبيق واعتماد برامج التحسين المستمر. وتصدرت شركة (Toshiba) سنة 1946 واعتمده (Matsushita Electric) سنة 1950، وشركة (Toyota) سنة 1951. يعدّ التحسين المستمر: " مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو خدمة وسرعان ما يصبح المنتج بتراكم هذه التحسينات منتجاً جديداً يختلف تماماً عن المنتج الأصلي". ويركز أحياناً على:¹⁶⁰

- تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل،
- غرس شعور ملكية العاملين ،
- التقليل من عدد الأخطاء والعيوب،

جاء (Masaaki Ima) بمفهوم¹⁶¹ (Kaizen) في كتابه: (Kaizen, clé de la compétitivité) (japonaise Eyrolles 1992)، والذي يقصد بها التحسين المستمر والدائم للمؤسسة بإدماج كل أطراف المؤسسة (فرد/جماعة)، هذا المفهوم تمّ إدماجه في نظام إدارة الجودة واقتترانه بمفهوم (Kaizen) والذي يعتمد على مبادئ تختلف عن تلك التي جاءت بها ISO 9001، فنجد أنّ (Kaizen) يعتمد على مفهوم حلقة الجودة عن طريق التحسين المستمر في أنشطة المؤسسة واعتبارها جزءاً من ثقافة المؤسسة لتحقيق التقدم والتحسين الدائم والوصول للنمط المعياري.

وعلى خلاف ذلك صنف (Nicolas Negroponte) عملية التحسين المستمر على أنها أهمّ عراقيل الابتكار، فحسبه تقضية المؤسسة حلّ وقتها في التحسين والتعديل يجعل منها حقيقة مؤسسة يقظة في سبيل تحقيق نجاح عملية التحسين ونجاح اليقظة، متناسبة بذلك باقي العناصر والنقاط الواجب دراستها

¹⁶⁰ معن وعد الله المعاضدي، « إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات : دراسة نظرية تحليلية » ، المؤتمر العلمي السابع،- إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16-18 نيسان 2007 ،جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، ص.23

¹⁶¹ Villalonga. C, « Un nouveau souffle pour la qualité », Edition AFNOR 2010, P. 97-98

وإدماجها، فهي خطوة لا تقود بالمؤسسة إلى النجاح والتألق بل اعتبرها العدو الحقيقي المعيق لعملية الابتكار.¹⁶²

2.3.2.2. تعريف دورة (PDCA):

جاء (Deming) في 1950 بدورة (PDCA) والمقصود بها التحسين المستمر والتي تعرض حلقة التحسين المتكونة من أربعة خطوات (Act- Check -Do -Plan) والتي يقصد بها (خطط، نفذ، راقب، استجب):¹⁶³

يرتكز الإنتاج في المدى الطويل عموماً على التنبؤ المتعلق بالطلب، من أجل التقدير بـ:(الموارد المالية للتمويل، الموارد البشرية وتطوير الأنشطة، خلق منتجات جديدة إلى بناء وحدات إنتاج جديدة، تركيب آلات جديدة إلى تطوير الكفاءات ومهارات العمال). ومادام المخطط في المدى الطويل فإن مستوى الأخطاء تكون كبيرة وعموماً الإنتاج برأس مال مرتفع يتطلب برنامج على المدى الطويل.¹⁶⁴

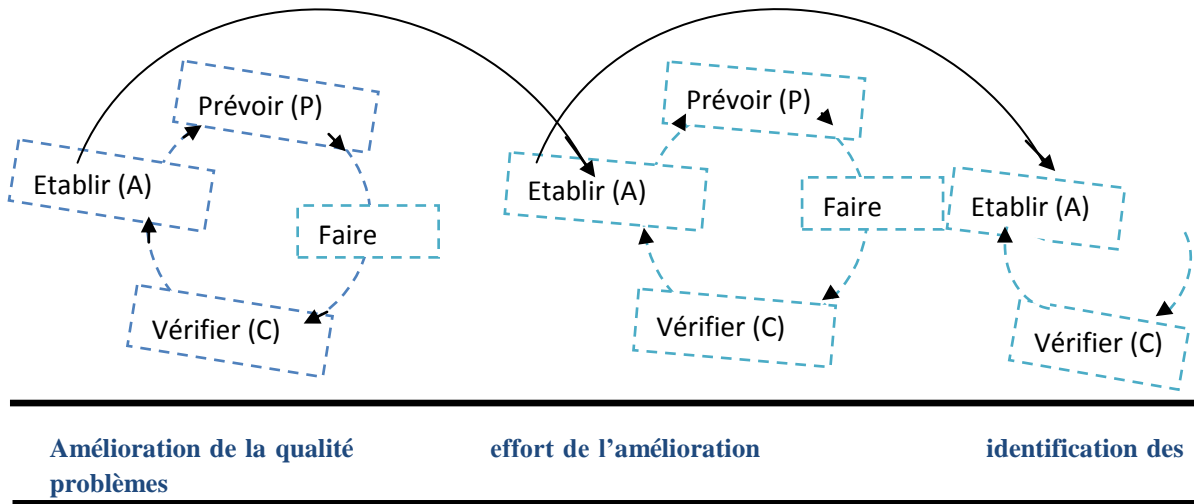
لا يتم التركيز على المشكل فقط وإنما على الأسباب المؤدية إليه، وبالتالي فإنّ المسؤول عن مراقبة الجودة يقوم بالتحقيق في الأسباب التي أدت إلى الفشل قبل الشروع في وضع الإجراءات التصحيحية (CA) والوقائية (PA) والتي تهدف لمعالجة أسباب الأحداث السلبية الفعلية أو المحتملة مع البحث ودراسة الحلول الممكنة (CA) و (PA) ووضعها قيد التنفيذ.¹⁶⁵

¹⁶² Peters. T, « *L'innovation un cercle vertueux* », éditions Village Mondial, Paris.1998, p.26-27.

¹⁶³ Margerand. J, Gillet-Goinard. F, « *manager la qualité pour la première fois* », édition d'organisation, 2006, P.37

¹⁶⁴ Matsuda. K, « *le guide qualité de la gestion de la production* », Dunod , Paris,1998,P.17-48

¹⁶⁵ Pelletier. C, « *Le management par la qualité dans les services a la personne* », Dunod, paris, 2010, P.203



الشكل (04.II): دورة (PDCA)

Source : Matsuda. K, « le guide qualité de la gestion de production », Dunod Paris, 1998, p.40

3.3.2.2 مفهوم الجودة والتميز

○ الجودة:

تساهم وظيفة الجودة في المؤسسة بتحقيق التوازن ما بين أصحاب المصلحة، مع تلبية حاجاتهم خصوصاً: الزبائن الخارجيين على مستوى المنتجات/الخدمات، المسيرين، المساهمين، الزبائن الداخليين، كما أنها تعمل على تحقيق الرضا ما بين أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبون وليس المؤسسة. فتسخر بذلك جميع الموارد المادية والبشرية لضمان الرضا ومفهوم التحسين المستمر الذي يضمن فعالية أداء المؤسسات على المدى الطويل. وعموماً تعتبر الجودة حالة من الرضا الشامل ما بين مختلف أطراف أصحاب المصلحة والتي تساهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في المعاملات المتعلقة بتحقيق الجودة.¹⁶⁶

○ التميز:

¹⁶⁷ ويقصد بذلك تطبيق مبدأ الصفر في المؤسسة (les zéros- excellence):

- صفر مخزون (Zéro stock) ،

- صفر ورق (Zéro papier) ،

¹⁶⁶Autissier. D, Mougin. Y, Ségot. J, « Mesurer la performance de la fonction qualité », Éditions Eyrolles d'Organisation, 2010, P.48

¹⁶⁷Fromentin. D, Pinçon. J. A, « Démarche Qualité pour un Projet d'Entreprise », Les Éditions DEMOS, 2003, P.43

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

- صفر مدة (Zéro délai) ،

- صفر خطأ (Zéro défaut) ،

يتطلب التميز مشاركة كل من :

- حلقات الجودة : مجموعات الأفراد الصغيرة المتطوعة من القاعدة والتي تتجمع لتحقيق وحدة

تسيير الجودة في مجال نشاطهم المهني.

- الإدارة بالشارك: معناه وجود في كل وحدة من وحدات المؤسسة منسق مسؤول على الجودة.

3.2.2.4. متغيرات التحكم في الجودة:

اقترح (Ishikawa) خمسة عوامل مفتاحية المؤثرة على جودة المنتجات/الخدمات والمعروفة

بتسمية (5M)، والتي اعتبرها كعوامل مستخدمة للتحكم في نشاط أو عملية معينة، تأخذ شكل هيكل

السمكة، والتي يمكن حصرها في ما يلي:¹⁶⁸

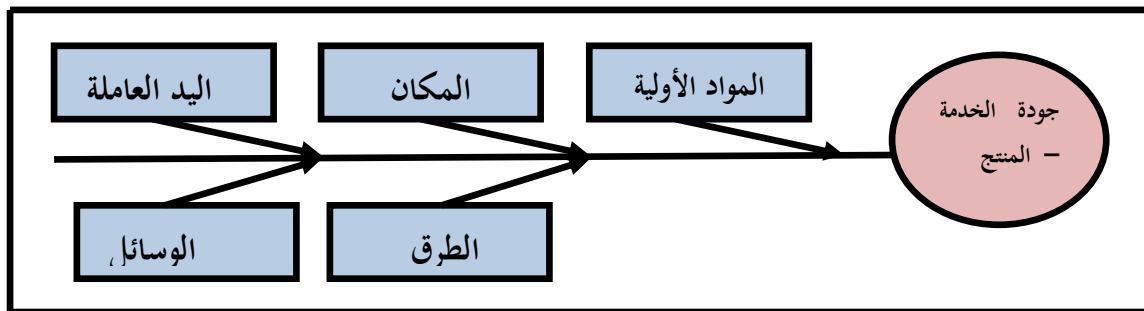
- الأفراد (main d'œuvre): هل هي مؤهلة ومكونة ؟

- الوسائل (les moyens) : هل هي موجودة ويمكن استخدامها ؟

- طرق العمل (méthodes de travail) : هل هي محددة، صالحة ؟

- مكان العمل (milieu): هو مناسب ؟

- المواد الأولية (matières premiers): هل هي كافية ؟



الشكل (II.05) : هيكل السمكة للجودة

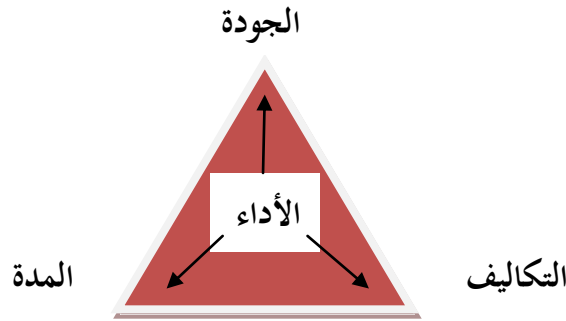
Source: Margerand. J, Gillet-Goinard. F, op. Cit, P.34

¹⁶⁸ Margerand. J, Gillet-Goinard. F, « Manager la qualité pour la première fois », Éditions d'Organisation, 2006, P.34

3.2.2.5. تحسين الأداء بالتحسين المستمر:

يعرف (le petit Robert) التحسين: "كعملية تؤدي إلى الأحسن للتغيير الأحسن من أجل الأفضل والوصول إلى إشباع أكثر". فالتحسين المستمر هو جميع الأنشطة التي تطور وتعزز أداء العمليات فهو إذن النتيجة الأساسية للكفاءة.¹⁶⁹ تعمل إدارة الجودة بالسماح على تنفيذ وتعزيز هيكل منظم للتحسين المستمر الذي يتكون من المثلث الثلاثي (الجودة، المدة، التكلفة):¹⁷⁰

إنّ العناصر الثلاثة المذكورة أعلاه، هي أساس نجاح أداء المؤسسات، وحسب (Olivier Hugues) في كتابه (La Qualité Et Le Contrôle De Gestion)، يجب الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الثلاثة والعمل على أساسها إذا ما أرادت المؤسسات الوصول إلى مستوى عالي من الأداء :



الشكل (06.II): مثلث الجودة-التكلفة-المدة

Source: Hugues. O, op.cit, P.61

من الشكل (06.II)، يتوضح لنا أنه لتحقيق أداء فعال في أي مؤسسة، فهذا يتطلب منها الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أسس مؤثرة في الأداء الفعال، والمتمثلة في: التكاليف والسيطرة عليها، المدة أي فترة تجسيد المشروع أو فترة الإنتاج المحددة، وأخيراً تحقيق الجودة، فحسن استعمالها والكفاءة في تطبيقها يسمح بتحقيق الأداء والعكس صحيح.

¹⁶⁹ Longin. P, Denet. H, « Construisez votre qualité », Dunod, 2^e édition, Paris, 2008, P.-149

150

¹⁷⁰ Hugues. O, « La Qualité Et Le Contrôle De Gestion ! », Editions Afnor, 2011, P.60

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

استراتيجيات الابتكار بالمنتج	خصائصها	متطلباتها	أهدافها
إستراتيجية الابتكار الجذري إستراتيجية قائد السوق	- إستراتيجية هجومية - إدخال المنتجات والتكنولوجيات الجديدة .	- تعتمد على القدرات الذاتية الخاصة بالمؤسسة . - ترتبط بالمؤسسات الكبيرة والتي تتطلب جهودا كبيرة في (R&D)	- تهدف أن تكون المؤسسة الرائدة بالاعتماد على قدراتها الذاتية للوصول إلى السوق.
إستراتيجية الابتكار - التحسين الجوهرى: (إستراتيجية إتباع القائد).	- إستراتيجية دفاعية	- تتطلب قدرة ضعيفة في مجال البحث - قدرات كبيرة في الاستجابة السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق.	- تبني وضعية دفاعية لتجنب المخاطرة الناجمة من أن تكون الأولى في السوق.
استراتيجيات الابتكار - التحسين الموجه نحو التميز	- تعتمد على القدرة الكبيرة للمؤسسة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي - تستخدمها المؤسسات التي تكون منتجاتها في مرحلة النضج.	- تتطلب جهودا قليلة في البحث والتطوير مع جهود كبيرة في هندسة الإنتاج.	الاستدامة في السوق
إستراتيجية الإنتاج الكفاء	- تعتمد على الكفاءة في التصنيع . - وضع سعر تنافسي - المؤسسات الصغيرة التي تتبعها عادة ما تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج.	- لا تتطلب جهودا كبيرا في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي. - تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج	- تسمح بتقليل التكاليف

جدول (02.II) : استراتيجيات الابتكار الخاصة بالمنتج

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على : د. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2007، ص. 350-352

كما يمن تصنيف الابتكار من حيث درجة تجديده، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الجزء الموالي.

3 . من حيث درجة التجديد

في الواقع أثناء التعمق والبحث في مفهوم التجديد نجد أنّ معظم الباحثين اتفقوا على تحديد مفهومه، مستخدمين بذلك حزمة من الأنشطة: كال تغيير والتحسين والتعديل، وهي تمثل مختلف الأنشطة والأفعال التي يقوم بها الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، والتي تنصب على شيء/خدمة أو عملية، بهدف الوصول إلى نتيجة التجديد.

1.3 . الإطار العام لمفهوم التجديد

سيتم التطرق في هذا الجزء للإطار العام لمفهوم التجديد، محاولين بذلك تحديد مفهومه الدقيق وأهميته البالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، كما سيتم توضيح مختلف التصنيفات الخاصة بمفهوم التجديد والتي على أساسها تولدت عنه أصناف أخرى للابتكار من حيث طبيعته، ودرجة التجديد، وأخيرا حسب درجة التكرار.

1.1.3 . مفهوم التجديد

يرتبط التجديد بالمنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، كما يعتبر حاليا من بين المصادر المستخدمة من طرف هذه الأخيرة لتحقيق الأرباح، كما أنّ التجديد يأخذ عدة أشكال تختلف من حيث طبيعة تصنيفاتها. ومن أهم التعريفات المتطرفة لمفهوم التجديد بدقة هو التعريف المقدم من طرف (Yves chirauze) والذي عرفه على أنه: "إدخال شيء جديد في أي مجال سواء كان تقني، تجاري، تنظيمي، اجتماعي".¹⁷¹

مما سبق يمكن القول أنّ: "التجديد من منظور الاقتصاد الجزئي، هو عبارة عن مجموعة من الإصلاحات والتعديلات المقدمة من طرف المؤسسة في مختلف وظائفها أو أنشطتها في سبيل الوصول إلى تجديديات على مستوى منتجاتها أو خدماتها".

¹⁷¹ Chirauze. Y, « le marketing », édition chotard et associates éditeurs, paris, 1995, p.127

2.1.3. أهمية التجديد

كما تمّ الإشارة سابقا أنه على المؤسسة التماشي مع متطلبات السوق ورغبات الزبائن غير المحدودة، ما يجعلها تقوم بإدخال تعديلات وتحسينات جذرية أو طفيفة من حيث الشكل أو طرق الإنتاج والتوزيع المتعلقة بالمنتج. وعليه يمكن القول أنّ التجديد يعتبر الآلية المساهمة في تحقيق الاستدامة للمنتج في مرحلة النضج وقبول المنتج في السوق من طرف الزبائن، فهو بذلك يسمح بإدخال جميع التعديلات الضرورية بإكمال النقائص والسلبيات المؤثرة في المنتج.

2.3. تصنيف التجديد:

يمكن تصنيف التجديد من حيث طبيعة نشاطه، ودرجة تجديده، وأخيرا حسب درجة التكرار، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الجزء تفصيلا:

3. 2. 1. حسب طبيعته :

يعتمد هذا التصنيف على طبيعة الفكرة الجديدة من حيث المجال المتعلق بها حيث نميز ما بين نوعان من التجديد المتعلق بالمجال التكنولوجي والتسويقي:¹⁷²

3. 2. 1. 1. التجديد التكنولوجي:

يتمثل التجديد التكنولوجي في تطبيق العلم والمعارف الصادرة عن مخابر البحث والتطوير في المجال الصناعي يتعلق هذا النوع من التجديد على المنتج وخصائصه، مراحل وعمليات إنتاجه، استعمال مادة أولية أو نصف مصنعة جديدة، تعبئة وتغليف بشكل جديدة.

3. 2. 1. 2. التجديد التسويقي (التجاري):

يتعلق بالطرق المتعلقة بالتنظيم، التوزيع، الاتصال السوقي الداخلة في مرحلة تسويق المنتج/الخدمة، فنجد هذا النوع من التجديد يكون على شكل: منتج جديد، طريقة جديدة في التوزيع، طرق اشهارية جديدة (رسائل اشهارية على مواقع yahoo أو الملصقات الاشهارية في الحافلات)، طريقة استعمال جديدة لمنتج معروف، طريقة جديدة للدفع، وسيلة جديدة للبيع.

¹⁷² Lambin. J. J, « le marketing stratégique », édition internationale ,2^{eme} édition, 1993, p.280-281

3. 2.2. 2. حسب درج التجديد :

يرتكز هذا التصنيف على مبدأ درجة التجديد التي تطرأ على المنتج :¹⁷³

3. 1.2.2. إدخال تعديلات على المنتج الموجود :

وهي أولى درجات التجديد، لأنها لا تغير كثيرا من عادات المستهلكين وتمثل في إجراء تحسينات على المنتج ليس بسبب المتغيرات التكنولوجية الجديدة، فهذا التعديل لا يتطلب الكثير من القدرات التكنولوجية المتطورة.

3. 2.2. 2. التجديد الديناميكي :

يعتبر هذا النوع من الدرجة الثانية للتجديد، حيث يغير قليلا من عادات الاستهلاك ويتمثل في استعمال تكنولوجيا جديدة في إنتاج المنتج مثلا: من الحاسب الثابت إلى الحاسب الشخصي.

3. 3.2.2. التجديد الجذري :

منتجات جديدة توجد نتيجة للثورة التكنولوجية تكون نتيجة اختراع في مجال ما، مثل ابتكار السيارات، التلفاز، وجهاز الإعلام الآلي، وهذا ما تم الإشارة إليه سابقا في الجزء المتعلق بالابتكار الجذري الناتج من التجديد الجذري.

3. 2. 3. حسب درجة التكرار :

يمكن تصنيف التجديد من حيث درجة تكراره إلى كل من التجديد المستمر والتجديد المتقطع، وهذا ما يمكن توضيحه في مايلي:

3. 1.3. 2. التجديد المستمر :

يعتبر التجديد المستمر كأداة لتحقيق اليقظة السوقية من طرف المؤسسة، فهو يسمح لها بالبقاء في السوق وضمان ذلك بالرغم من المنافسة ما يجعلها دائمة التميز والتفرد بمنتجاتها، لأنها موازية لجميع الطلبات المتغيرة عبر الوقت، وبذلك هو أسلوب للمؤسسة الذكية .

¹⁷³ Demeure. C, « marketing », 3^{ème} édition, édition Dalloze, Paris, 2001, P.154-155

3. 2. 3. التجديد المتقطع:

هذا النوع من التجديد هو عكس النوع السابق، فهو لا يحدث إلا نتيجة لمجموعة من المتغيرات: كالتكنولوجيا الجديدة التي تؤثر على المنتج القديم للمؤسسة وبالتالي تجديده تبعاً لها، أو حسب دورة حياة المنتج خصوصاً تلك المنتجات الواقعة في مرحلة النضج بحيث يتطلب إدخال تجديد ملائم لاستدامتها في الدورة السوقية.

3. 3. إعادة الابتكار مؤشر للتجديد (Ré-innovation)

إنّ قيام المؤسسة بتغييرها للتقنيات التكنولوجية المستخدمة في إطارها العملي، أو بالرجوع إلى أساس الفكرة الأولية والاعتماد عليها ولكن بإدخال تعديلات عليها يعتبر من بين المؤشرات والدلائل على اعتماد المؤسسات لمبدأ الابتكار ولكن بطرق مختلفة.

3. 3. 1. التغيير التكنولوجي:

يمكن تعريف التغيير التكنولوجي حسب (Robbins) بأنه: "التغيرات في التكنولوجيا

المتعلقة بالأجهزة والمعدات والأساليب"، وهناك عدة أسباب لإحداث التغيير التكنولوجي:¹⁷⁴

- زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب،
- تقليل الكلفة من خلال التكنولوجيا العالية أي صنع المنتجات بوقت أقل،
- تحسين الجودة ومن ثمّ زيادة حجم المبيعات،
- تمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة،
- تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية فضلاً عن ذلك تقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة،

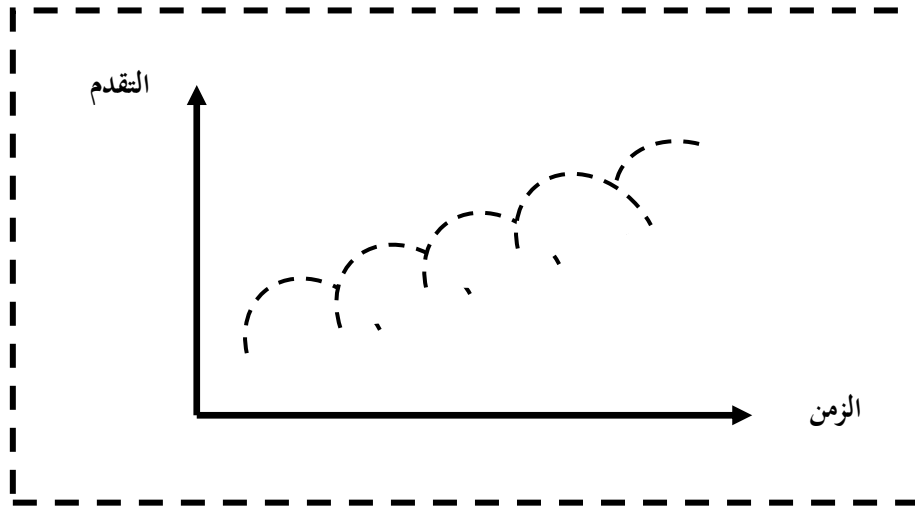
فلكي تحافظ المؤسسة على تأقلمها مع التغيرات التكنولوجية السريعة فإنّ عليها تصميم هيكل تكنولوجي وتنظيمي جديدة ما يسمح لها وبشكل مستمر بالابتكار.

¹⁷⁴ عطية خلف الموسوي، « تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية »، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78-2009، ص. 60-61

3. 2. الرجوع إلى أساس الفكرة :

إنَّ أصل الفكرة الخاصة بإعادة الابتكار¹⁷⁵ تعود إلى كل من البروفيسور (Winter & Nelson) فحسبهما فإنَّ التطورات التكنولوجية تأخذ الشكل الحلزوني (الملولب)، والشكل (07.II) يوضح أنه في مجال معين فإنَّ المنتجات تتطور بصفة متزايدة في ما يخص التحسينات البسيطة وهذا بصفة مستمرة.

وعليه فإنَّ المبتكرين وتحديدًا المؤسسات الصناعية تقوم بإجراء تعديلات مستمرة على منتجاتها، إما بسبب المنافسة أو بسبب حاجاتها لتأقلم ميزاتها وتعديلها، في حين يجد المبتكرين أنهم يلجئون إلى الفكرة الأصلية مع الأخذ بعين الاعتبار كل المعارف والأفكار الجديدة والمكتسبة. ففي الإطار العملي لا يمكن للمؤسسات الاستجابة إلى كل الأذواق وتحقيق كل الرغبات، فالمؤسسات تصمم وتنشط على أساس قدراتها ودراسات السوق وإنتاج منتجات حسب المعايير المعروفة، وبعد تحقيق مستوى مقبول من النجاح (رقم الأعمال) فإنَّ المؤسسات تقوم بإجراء تغييرات على منتجاتها لتكون أكثر جاذبية للزبون (جلب الزبائن) وبالتالي الحصول على حصة سوقية كبيرة .



الشكل (07.II) : التطور الطبيعي للتقدم التقني

Source: Oukil M.Said, op.cit, P.23

¹⁷⁵ Oukil M.Said, « Economie et Gestion de l'innovation Technologique », Edition Office des Publications Universitaires, Alger, 1995, P.22-24

3. 4. آفاق المنتج الجديد للمؤسسة المبتكرة

في هذا الجزء سيتم التطرق لمفهوم المنتج ودورة الحياة التي يمر بها، إضافة إلى البحث في ماهية المنتج الجديد للمؤسسات التي تعتمد عليه، وأخيرا سنناقش مختلف المقاربات النظرية التي تطرقت لعملية تطوير المنتج.

3. 4. 1. مفهوم المنتج ودورة حياته

3. 4. 1.1. مفهوم المنتج

يعرف المنتج بأنه: " أية فكرة أو خدمة غير ملموسة أو سلعة ملموسة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو تقديمها لتقديمها إلى المستهلك من خلال عملية المبادلة النقدية أو العينية، وعلى هذا الأساس فإنّ السلع المحسوسة هي ليست وحدها التي تمثل المنتجات، بل نجد أيضا الأفكار والخدمات".¹⁷⁶

3. 4. 1.2. دورة حياة المنتج

○ تعريف دورة حياة المنتج:

تمر المنتجات/ الخدمات بدورة تعرف بدورة حياة المنتج والتي تمر بخمسة مراحل: مرحلة البحث والتطوير، مرحلة الانطلاق، النضج، الزوال. من الجدير بالذكر أنّ هذه المراحل المذكورة تختلف فترتها (طولها أو قصرها) من مؤسسة لأخرى ومن منتج لآخر.

○ مراحل دورة حياة المنتج :

كما تمّ الإشارة سابقا أنّ المنتج يمر بخمس مراحل:¹⁷⁷

- **البحث وتطوير المنتج:** هي مرحلة تطوير المنتج (تصميم، اختبار، بحوث تسويقية..) تنتج عنها تكاليف مرتفعة بدون عوائد أو إيرادات، وفي نهاية هذه المرحلة تقرر المؤسسة إن كانت ستقوم بتسويق المنتج.

¹⁷⁶ أ.د. رجي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط.1، ص.105

¹⁷⁷ L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Innovation et de la Recherche au Luxembourg, « Cycle de vie : succession d'étapes de vie d'un produit », LUXINNOVATION G.I.E, 2008, P.02

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

- **الانطلاق:** هي المرحلة التي يتوغل فيها المنتج في السوق، المبيعات تشهد ارتفاع بطيء، المنافسين قلائل، التكاليف مرتفعة بما أنه هناك أساليب لإقناع الزبون على الشراء.
- **النضج:** هي المرحلة الأطول في دورة الحياة، نمو بطيء في المبيعات وصلت للحد الأقصى، منافسة شديدة، أسعار منخفضة نسبياً، المردودية في حدها الأقصى لأن تكاليف التطوير خفيفة.
- **الزوال:** الانخفاض في المبيعات والمردودية، وفي هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين: إعادة إنتاج المنتج بتعديله في النموذج الأولي أو التوقف عن الإنتاج منتج والاتجاه إلى منتجات أخرى.

○ حالات زوال دورة حياة المنتج

تنتهي دورة حياة المنتج لعدة أسباب أهمها:¹⁷⁸

- عدم حاجة المستهلك للمنتج بسبب ظهور منتجات بديلة له،
- سلع الموضة، ينتهي المنتج عندما يظهر منتجاً آخر معبراً عن موضة جديدة،
- التقدم التكنولوجي السريع ببعض الصناعات يسمح بتقادم المنتج بسرعة، مثل الحاسبات الآلية،
- تطوير منتج أفضل أو أقل تكلفة كبديل للمنتج الحالي في إشباع نفس الحاجة، فمثلاً: قد حل البلاستيك محل كل من الخشب والمعدن والورق في منتجات كثيرة،

3. 4. 2. ماهية المنتج الجديد

تعتمد المؤسسات على مبدأ التجديد والتعديل للوصول إلى المنتج /الخدمة الجديدة لعدة أهداف مختلفة، فالبعض منها يبحث فيها بغية الاستدامة في النشاط والبعض الآخر للتميز في السوق أو من أجل الوصول إلى الابتكار. ولكن بالرغم من اختلاف الأهداف غير أنّ ماهية وجوهر المنتج الجديد يبقى واحد لجميع المؤسسات.

3. 4. 2. 1. تعريف المنتج الجديد

يعرف المنتج الجديد على أنه أي شيء يتم تقديمه إلى السوق، بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك أو المؤسسة عن هذا المنتج، كما يعتبر المنتج جديداً أي تغيير يطرأ على منتج حالي سواء

¹⁷⁸ د. أحمد سيد مصطفى، التسويق دليل عملي للمسوق العصري، دار النهضة العربية، الإسكندرية، ص. 181

كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة، أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري.¹⁷⁹

3. 4. 2. أهمية المنتج الجديد

كل مشروع ابتكاري يحتاج لمجموعة من الأنشطة التي تسمح بتحويل الفكرة الرئيسية إلى شيء حقيقي وواقعي على شكل منتج/خدمة/نظام والى نظام عملي وتشغيلي (الإنتاج، الإمداد)، بالإضافة إلى شبكة تجارية وتسويقية (بيع، توزيع، اتصال).

ويجب الإشارة إلى أنّ هذه الأنشطة تختلف حسب طبيعة ونوع كل ابتكار،¹⁸⁰ فخلق قيمة للأطراف الرئيسية لأصحاب المصلحة يحتم على المؤسسات الحصول على الميزة تنافسية، فالابتكار يعتبر من الوسائل الضرورية التي تسمح للمؤسسة الوصول إلى حالة الاحتكار على المدى الطويل.¹⁸¹

شهدت نشاطات التصميم وتطوير المنتجات الجديدة تطورات ملحوظة بفعل أثر التطورات التكنولوجية والتنافسية الشديدة ما بين المؤسسات،¹⁸² تسمح عملية تطوير المنتجات والعمليات الجديدة بتحسين جودة وأداء المنتج وهذا لتحقيق رغبات الزبائن باستخدام جهود البحث والتطوير، بالرغم من أنّ النفقات المتعلقة بهذه الأخيرة تكون مرتفعة في المؤسسات الضخمة بالمجال التكنولوجي العالي.¹⁸³

¹⁷⁹ د. زكريا أحمد عزام، د. عبد الباسط حسونة، د. مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث ما بين الفكرة والتطبيق، ص.230

¹⁸⁰ Floricel. S, « *La séquence de développement d'un nouveau produit* », p.1, visité le 13-11-2014, 10:44h, dans le site : gpi.uqam.ca/upload/files/.../Th_me_4_S_quence_de_d_veloppement.pdf.

¹⁸¹ Ouedraogo. A, « *Innovation, Compétitivité Et Croissance Des Pme : Expériences De Deux Entreprises Du Secteur Biotechnologique Au Québec* », 5^{ème} Congres International De L'académie De L'entreprenariat, P.4

¹⁸² Gautier. F, Giard. V, « *Vers une meilleure maîtrise des coûts engagés sur le cycle de vie, lors de la conception de produits nouveaux* », 2000, P.02

¹⁸³ « *Innovation et recherche-développement* », P.199, dans le site :

www.insee.fr/sessi/publications/etudes/mat/innovation.pdf visité le 13-11-2014,17:04h .

فخلال العشرين سنة الماضية تمّ التأكيد على الفكرة التي ترى أنه من أجل طرح منتج جديد يجب التفكير في الابتكار وجعله الأساس لتحقيق ذلك كما أنّ دورة حياة المنتج في حدّ ذاتها هي دورة قصيرة وهذا ما يعيق دور الاستثمارات المسخرة للمنتج.¹⁸⁴

مما سبق، يتضح أنّ المنتج الجديد الذي يجسد الابتكار الخاص بالمؤسسة يمثل أحد العوامل المساهمة في خلق قيمة لأصحاب المصلحة سواء داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة، كما يسمح لها بتحقيق التميز وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء وبناء علاقات معهم على أساس الثقة والوفاء على المدى الطويل.

3. 4. 3. مقاربات تطوير المنتج

اكتشفت الكثير من المؤسسات أنه لا يجب حصر مفهوم تطوير المنتجات على معايير الجودة العالية، خفض التكاليف والتميز في السوق التنافسي فقط. وعلى هذا الأساس نجد بعض المقاربات التي اهتمت بمسار تطوير المنتج الجديد أهمها:¹⁸⁵

- المقاربة التقليدية والمقاربة الحديثة، فحسب المقاربة التقليدية المعروفة باسم (*la course de relais*) لتطوير المنتج والتي تعمل بنظام مرحلة تخطيط البرنامج (PPP)*.

- أما المقارب الثانية فتعرف باسم (Rugby) والتي ترى بأنّ تطوير المنتج هو ثمار التفاعل ما بين أطراف مختلفة السلوك والميادين والتخصصات الذين يعملون منذ البداية إلى النهاية، هذه المقاربة ترى بأنّ فريق العمل يعملون على تقليص المسافة بالتضامن بتمرير الكرة من يد ليد، وهو أمر يسمح بتقديم خدمة أفضل لمتطلبات القدرة التنافسية.

تشرح مقاربة (Rugby) نجاح المؤسسات اليابانية في إطار الابتكارات، وهي مقاربة تشمل تغطية هامة ما بين مختلف الوظائف والأقسام على مدى عمليات تطوير المنتج الجديد، فهو نموذج يسمح

¹⁸⁴ Maniak. R, Midler. C, Beaume. R, « *Plongée au cœur du nouveau cycle de vie de l'innovation* », Article paru dans La Tribune, Lundi 16 mars 2009, P.16

¹⁸⁵ Takeuchi. H, Nonaka. I, « *Les Nouvelles Règles De Développement D'un Nouveau Produit* », Harvard Business Review, 7 Juin 2009, P2.

بربح الوقت والمعلومات والتنوع المكتسب الذي يسهل خلق المعارف وبالتالي هو نموذج يقود إلى تحقيق فعالية لمشاريع البحث والتطوير.¹⁸⁶

أي أن المقاربة الكلاسيكية تبين أنّ أي عمل في المؤسسة يجب التخطيط له والعمل فقط بما جاء به في المخطط، وهذا ما يولد عنه الدخول في حالة الصراع ما بين الأهداف المتعلقة بالسرعة والمرونة في حالة التغيير.

4. الآليات المستخدمة في المنتج الجديد وأبعاده

تضم الآليات المستخدمة في المنتج الجديد الإطار الأساسي المكون لمختلف الأساليب والطرق المستخدمة في المنتج الجديد، بما فيها طرق الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة للتعريف بمنتجاتها أو خدماتها الجديدة، كما تشتمل على الأبعاد المتحكممة في عملية تحديد المنتج. تتمتع المؤسسة المبتكرة بمميزات خاصة، وهذا من حيث مميزاتها و دورة حياتها بالإضافة إلى قدراتها المبتكرة والتي هي الأخرى لها دورة حياة، كما يجب على المؤسسة التي تريد تحقيق المنتج الجديد تحديد الأسس القاعدية المساهمة في تحقيق التطوير بما في ذلك بناء الإستراتيجيات المعتمد عليها لتحقيق ذلك.

4.1. الآليات المستخدمة في المنتج الجديد

في هذا الجزء، سيتم تحديد كل من الأساليب المستخدمة من طرف المؤسسة للدخول بالمنتج الجديد في السوق، وعموما تتمثل في الأساليب الاتصالية الهادفة بالتعريف بالمنتج الجديد. كما سيتم توضيح الأبعاد العملية المؤثرة على تحديد منتجات المؤسسة.

4.1.1. أساليب الدخول بالمنتج الجديد

تعددت الطرق الاتصالية المستخدمة من طرف المؤسسات للتعريف بمنتجاتها أو خدماتها خصوصا الجديدة منها، وعموما هناك العديد من الطرق للهجوم على السوق بمنتج جديد :¹⁸⁷

¹⁸⁶ Takeuchi. H, Nonaka. I, « *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante* », Oxford University Press, P15.16

* phased program planing

¹⁸⁷ Boyer. L, « *Innovation Et Lancement De Nouveaux Produits* », Septembre 2007, P.8-9

4. 1. 1. 1. خلق جو إعلامي / اتصالي قوي:

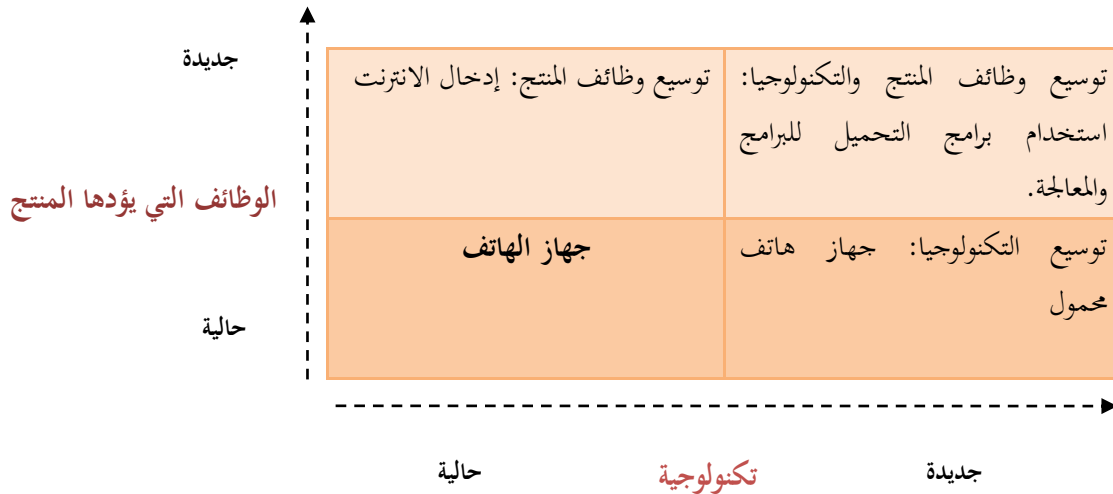
في هذه الحالة تنتهج المؤسسة سياسة عدوانية قوية، دعائم اشهارية واسعة، سعر منخفض نسبيا، براهين بسيطة نسبيا للحصول على حصة سوقية ولخلق حواجز الدخول العالية جدا على المنافس، وهذا ما يتطلب وسائل مهمة كالموارد المالية والقدرات التسويقية.

4. 1. 1. 2. الاعتماد على مبدأ الانتشار:

تقنية تستخدم بشكل متزايد بسبب التكاليف والمخاطر المحدودة، يتم الاعتماد على الانتشار من خلال اختيار فئة مستهدفة ومحدودة يتعلق بالمؤسسات التي لا تملك الكثير من الموارد أو في حالة منتجات مبتكرة تمتاز بالصعوبة في البيع، أو منتجات تريد المؤسسة تصنيفها ضمن الجودة العالية، غالبا ما ترافق هذه التقنية السعر المرتفع نسبيا.

4. 2. 1. 4. أبعاد عملية تجديد المنتج :

من الشكل رقم (08.II) يوضح البعدين الأساسيين لعملية تجديد المنتج المتمثلان في: (التكنولوجيا- الوظيفة):¹⁸⁸



الشكل (08.II) : مصفوفة تجديد المنتج (التكنولوجيا-الوظيفة)- بتصرف (وذلك بتغيير المثال)

Source :Soparnot. R, Stevens. E, op.cit, P.10

¹⁸⁸ Soparnot. R, Stevens. E, « management de l'innovation », Dunod, Paris, 2007, P.12

من المصنوفة يتضح أنّ البعد المتعلق بالتكنولوجيا يبين حالة استخدام المؤسسة لتقنية جديدة أو الاستثمار في تكنولوجيا معينة والتي يسمح لها بتحقيق التميز في السوق بالمقارنة مع منافسيها، أما البعد المتعلق بالوظيفة فيتعلق بتعديل المنتج من حيث وظائفه، تعديل في طريقة استخدامه والذي يمكن للمؤسسة أن تجدد في منتجاتها بدون الاستثمار في تكنولوجيا جديدة

4. 2. المؤسسة المبتكرة

لا يمكن لنا اعتبار شأن المؤسسة المبتكرة شأن باقي المؤسسات العادية، فهي في الواقع تتوافق مع هذه الأخيرة في بعض الخصائص كالقيام على نفس النشاط والعمل في نفس المجال، ولكن من حيث الأهداف والركائز والتقنيات والقدرات بالإضافة إلى دورة حياة هذه المؤسسة تختلف تماما عن المؤسسات العادية المجردة من الإبداع والابتكار.

4. 2. 1. دورة حياة المؤسسة المبتكرة

يمكن بناء نموذج خاص لإستراتيجية المؤسسة والمرتكز على الابتكار والذي يؤدي لنشأتها (أو نشأتها من جديد)، وإذا قمنا بقياس أداء هذه المؤسسة (أي الربح المتحصل عليه) على أساس الزمن نحصل على أربعة فترات تشهدها المؤسسة :¹⁸⁹

4. 2. 1. 1. مرحلة الانطلاق:

تجلب المؤسسة الرائدة ابتكار جذري في السوق على شكل منتجات /خدمات التي تشهد إقبال كبير عليها من طرف الزبائن وبالتالي التطور الكبير في مبيعات المؤسسة ولكن في أجزاء سوق صغيرة في هذه الفترة تكون المؤسسة صغيرة ديناميكية ومرنة.

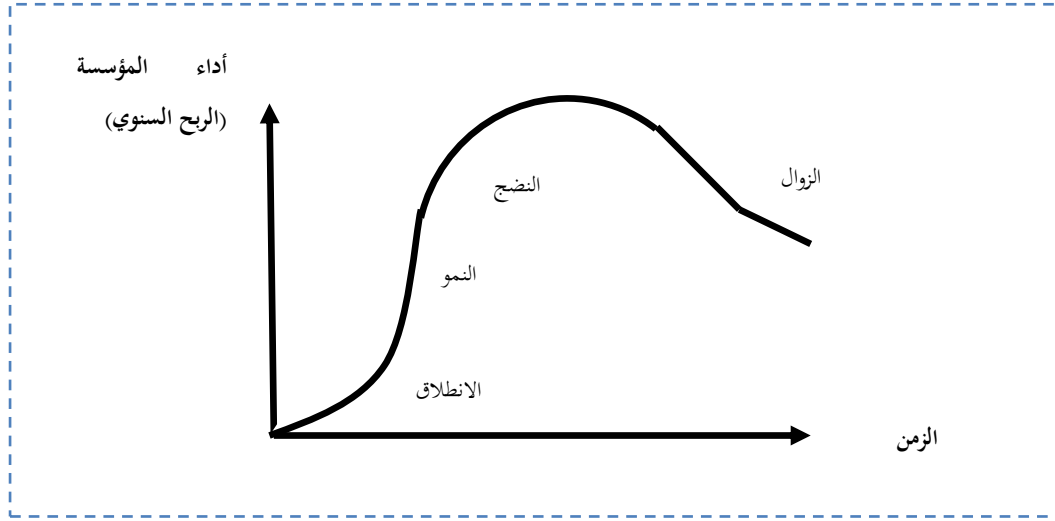
4. 2. 1. 2. فترة النمو:

في هذه الفترة تبدأ التكنولوجيا بالتحسن، يتحدد الشكل الصحيح للابتكار (الشكل المعياري) والهيكل والوظائف داخل المؤسسة بدقة ، تبدأ سلسلة المنتجات أو الخدمات بالتطور والتوسع مع الزيادة في التوغل بالأسواق، يصبح ابتكار (المحسن) بفعل إدخال بعض التحسينات القليلة على المنتج.

¹⁸⁹ Devalan. P, « L'innovation de rupture (clé de la compétitivité) », édition Lavoisier (PARIS), 2006, P.50-52

4. 2. 1. 3. فترة النضج:

يتشبع السوق وتتميز المبيعات بالركود ففي هذه الفترة أين يبدأ الابتكار بالانخفاض تقوم المؤسسة بإدخال بعض التعديلات الطفيفة في عمليات الإنتاج وفي مكونات المنتج /الخدمة، تركز المؤسسة على تقليص تكاليف منتجاتها وخدماتها المعيارية فمعظم المؤسسات في هذه الفترة تبحث عن عقلنة الإنتاج، وتليها مرحلة الزوال أين لا تستطيع المؤسسة تحقيق ابتكارها بسبب تنظيمها الذي يتميز بالصلابة.



الشكل (09.II): أداء المؤسسة التي تنشأ وتزول بالاعتماد على الابتكار الجذري

Source : Devalan. P, op.cit, P.50

4. 2. 2. القدرات الابتكارية ودورة حياتها:

يمكن تعريف القدرات الابتكارية على أنها: " القدرة على تكوين جديد للمعرفة واستخدامها لا بالاعتماد على معرفة سابقة"، وما يفسر أكثر هذه القدرات هو تطرقنا إلى دورة حياتها من خلال مراحلها الثلاثة الموضحة في الشكل (10.II):¹⁹⁰

4. 2. 1. المرحلة التأسيسية:

في هذه المرحلة يكون للمؤسسة هدف معين كإنتاجها لمنتج/خدمة/تصميم معين وعلى أساس هذا يتم البحث،تجميع، خلق، توليد القدرات اللازمة لتحقيق ما تم التخطيط له.

¹⁹⁰ د.علاء أحمد حسن، د.عامر إسماعيل حديد، « مدى توافر أبعاد الإبداعية في شركة أسيا سيل للاتصالات الخلوية: دراسة استطلاعية » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-2012/04/30، ص. 4-5

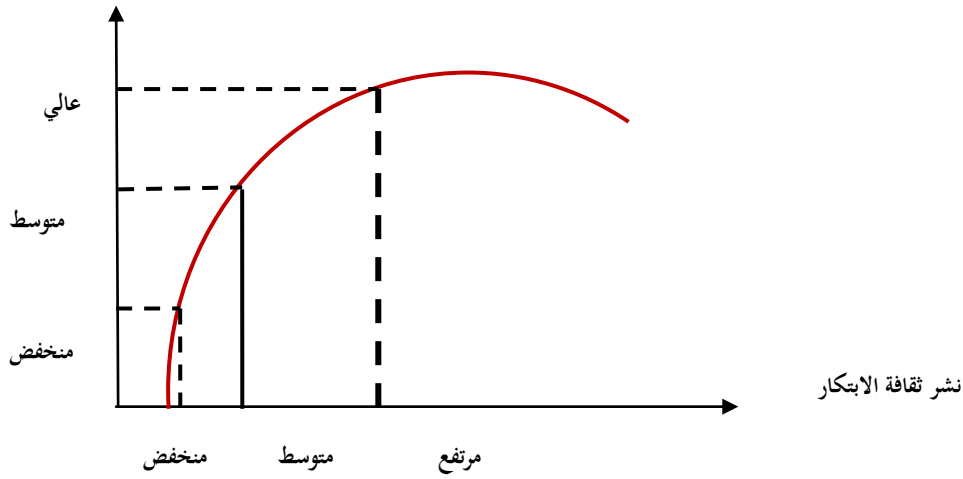
4. 2. 2. 2. 4. مرحلة التطوير:

تطوير القدرات والاستمرار في ذلك بالتعلم التنظيمي للأفراد المعنيين والتربص في الخارج ما يجعل من أنّ النفقات على الموارد ترتفع بعض الشيء بالمقارنة مع المرحلة الأولى.

4. 2. 2. 3. 4. مرحلة النضج:

استخدام القدرات المؤهلة والعمل على تطويرها بشكل دائم وهذا حسب التغيرات الواقعة في البيئة الخارجية للمؤسسة من تكنولوجيات، أذواق الزبائن، تقنيات واستراتيجيات المنافس... الخ.

الاستثمارات في القدرات



الشكل (10.II) : دورة حياة القدرات الابتكارية

المصدر: د. علاء أحمد حسن، د. عامر إسماعيل حديد، مصدر سبق ذكره، ص. 04

من الشكل السابق، يتضح لنا أنّ المنحني يربط ما بين متغير نشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسة والاستثمارات التي تسخرها لقدراتها، بحيث نجد أنه هناك علاقة طردية ما بينهما بحيث نجد أنّ الارتفاع في معدل الاستثمارات في القدرات، وهذا عن طريق استقطاب يد عاملة كفئة أو شراء براءات اختراع أو تراخيص... الخ يصطحبه انتشار مرتفع في مستوى الثقافة الخاصة بالمنتج/الخدمة المبتكرة الخاصة بالمؤسسة.

ومن الجدول (03.II) يوضح لنا قائمة العشرين دولة الأكثر قدرة على الابتكار، وهذا الترتيب وفقا لقدرات المؤسسات التابعة لهذه الدول على الابتكار، وبالرغم من وصول هذه الدول إلى أحسن المراتب أثناء الترتيب.

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

ترتيبها طبقا لقدراتها الابتكار	اسم الدولة
1	أيسلندا
2	السويد
3	هونج كونج (الصين)
4	سويسرا
5	الدنمارك
6	فنلندا
7	سنغفورا
8	هولندا
9	نيوزيلاندا
10	النرويج
11	الولايات المتحدة
12	كندا
13	اليابان
14	المملكة المتحدة
15	لوكسمبورج
16	ألمانيا
17	بلجيكا
18	أستراليا
19	ايرلندا
20	كوريا الجنوبية

الجدول (II.03): أسماء عشرين دولة الأعلى في قدراتها على الابتكار

المصدر: د. السيد نصر الدين، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، ط.1، مصر 2011، ص.44

غير أنه يجدر بنا الإشارة إلى أنّ وصولها لم يكن بالأمر الهين ولا عن طريق الصدفة وإنما هي نتيجة حتمية نتيجة للمبادرات الخلاقة التي ساهمت في تطبيقها مؤسسات التابعة لهذه الدول. تتميز تقريبا

الدول العشرين بالاقتصاد القوي المبني على التكنولوجيات والاقتصاد الرقمي، بالإضافة إلى مساهمتها في بناء بيئة سليمة بدون مشاكل أو تلوث، كما أنّ مفهوم المساءلة والمصادقية أخذ مكانة هو الأخرى لديها.

4. 3. الأسس القاعدية لتطوير المنتجات

ينحصر هذا الجزء في إبراز المراحل التي تمرّ منها كل من التكنولوجيا والعمليات الداخلة لتطوير المنتج الجديد، مع تحديد الإستراتيجيات المتعلقة بهذا النوع من المنتجات والعمليات الجديدة، وهذا في ما يلي:

4. 3. 1. دورة التكنولوجيا

تمثل دورة التكنولوجيا ركن هامّ جدا في المعارف الخاصة بالابتكار والتغير التكنولوجي، ويمكن تقسيم دورة التكنولوجيا إلى أربعة مراحل:¹⁹¹

4. 3. 1. 1. القفزة التكنولوجية:

يطلق على هذه المرحلة من المنظور الأكاديمي التقطع التكنولوجي أو فقد الاستمرار التكنولوجي. هذه القفزة التكنولوجية (في المنتج) تحدث بتكرار دائم، وتمثل أحداث شبه فجائية، أي إلى حد ما غير متوقعة، وهي قد تنتج من تطور علمي (مثل استعمال تقنية استخدام البطارية في الساعات)، أو من خلال توليف فريد أكثر من تكنولوجيا في منتج واحد مثلما حدث في جهاز (Walkman) الذي أنتجته شركة (Sony) والمعروف بـ (Sony's Walkman).

4. 3. 1. 2. مرحلة الصراع:

هنا يحدث تنافس بين التكنولوجيا، حيث تكنولوجيات الجديدة تحاول الحصول على رضا السوق، بينما التكنولوجيات الموجودة بالفعل (من قبل) تحاول الثبات في السوق. ومن المعروف أنّ هذه الفترة تسبب قلق وزيادة في التكلفة سواء بالنسبة للمنتجين أو المستهلكين أو حتى هيئات وأجهزة الرقابة والتنظيم.

¹⁹¹ حامد محمد رؤوف، ادارة الابتكار الاستراتيجي والتغير، سلسلة كراسات عوض، القاهرة، ط.1، ص.12.

4. 3. 1. 3. مرحلة الانتقاء

تختص هذه المرحلة باختصار تصميم تكنولوجي معين ليسود على بقية التصميمات المنافسة (كما حدث بخصوص استخدام تقنية الكوارتز في الساعات).

4. 3. 1. 4. مرحلة التطورات البسيطة المتصاعدة

بحدوث سيادة في السوق لتصميم معين تتحول كل مؤسسة إلى محاولة إحداث تغييرات بسيطة في هذا التصميم السائد بهدف زيادة نصيبها في السوق، والأمثلة الهامة في مجال التغييرات البسيطة المتصاعدة قيام شركة (Sony) اليابانية بإحداث مئة وستون تغير بسيط في كل من عدد أربعة نماذج من (Walkman) التي تمتلكها الشركة، على مدى عشرة سنوات.

4. 3. 2. عمليات تطوير المنتج الجديد:

تبدأ عملية تطوير المنتج الجديد من مرحلة خلق الفكرة الجديدة من طرف المؤسسة، ثم قيامها بتحليل الشروط التسويقية المتكونة بدورها من مجموعة من المراحل الثانوية، وأخيرا قيام المؤسسة بطرح منتجها أو خدمتها في السوق، وفي ما يلي ندرج ما يلي ذكره:¹⁹²

4. 3. 1. توليد الفكرة الجديدة وتطوير المفهوم:

تفتح المؤسسات المعاصرة حاليا المجال مع تعاملها الخاصين بالإبداع بآرائهم الايجابية والسلبية إلى جانب اقتراح نماذج وتصاميم جديدة والتي يمكن استخدامها في بناء الأفكار الجديدة لتصميم المنتجات الجديدة والمرتبقة، ولكن هذا بعد الغرلة واختيار الأحسن. وبعد عملية الغرلة يتم تحديد الفكرة النهائية مع تحديد مفهوم المنتج والتي يقصد بها¹⁹³ وضع فكرة حول المنتج وأهميته وقيمته وأثاره حول سلوك المستهلك.

¹⁹² Article Vedette, « Marche à suivre pour réussir le développement d'un produit », le Forum des spécialistes, aout 2005, P.1-4

¹⁹³ نظام موسى سويداني، سمير العزيز العبادي، « تسويق العمال (التسويق الصناعي) » ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص.243.

4. 3. 2. تحليل الشروط التسويقية :

- التقييم الأولي للسوق: عندما يتم تحديد الفكرة يتم إلقاء النظر على مجموعة من الأسئلة التسويقية: (أين يتم هنا اتخاذ القرارات المتعلقة بالحاجة إلى التموقع المحلي أو الدولي، تحديد شكل المنتج، السعر، والأمور المتعلقة بالجودة والتغليف وأماكن البيع).
- التقييم الأولي التقني: تستخدم هذه المرحلة من أجل تحديد الحاجات إلى البحث والتطوير، مع تقييم المخاطر، تحديد الوضع المالي للمؤسسة للحصول على الدعم المالي، المنح، القروض، التأقلم مع ظروف السوق والامتثال للقوانين.
- نموذج، خطة عمل المؤسسة: يتعلق الأمر بوثيقة تجمع مجموع الأعمال والبحوث الأولية المحفقة حتى الآن، بما في ذلك قائمة الأشخاص والأطراف الذين قدموا خدمات لتصبح بذلك خطة العمل الوثيقة المرجعية تستخدم لأغراض معلوماتية.

4. 3. 2. طرح المنتج في السوق :

- تجربة المنتج قبل المستهلك: حتى تضمن المؤسسة سلامة منتجاتها يجب أن تقوم بعملية تجربة المنتج الجديد في المخابر لضمان صحة سلامة زبائنهم من جهة وسمعتها وصورته من جهة أخرى، كما يعتبر الزبائن الداخليين للمؤسسة من الأوائل الذين يجربون ويبدون الآراء والانتقادات حول منتجاتهم الجديدة.
- الخطة التسويقية: وضع المزيج التسويقي الملائم والفعال والذي يسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتسويقية للمؤسسة من خلال المنتج الجديد، والذي يحتاج بدوره إلى مزيج تسويقي جديد.
- المتابعة: إنّ مهمة المؤسسة لا تنتهي عند إدخال المنتج الجديد في السوق، بل يجب المراقبة المستمرة ومتابعة الجودة وانتقادات الزبائن واستراتيجيات المنافس الهجومية والدفاعية.

4. 3. 3. إستراتيجية تطوير المنتجات:

يمكن تحديد استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة بثلاث استراتيجيات هي: ¹⁹⁴

4. 3. 3. 1. إستراتيجية إضافة منتجات جديدة كلياً :

وتعني أنّ المنتجات التي أضيفت إلى الخطوط السلعية هي منتجات لم يتم إنتاجها من قبل المؤسسة، وتختلف اختلافاً كلياً عما هو موجود في المزيج السلعي لها. ويمكن ملاحظة أهمية إضافة هذا المنتج الجديد كلياً إلى المزيج السلعي للمؤسسة في أنه يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية، أو يمكن أن تعمل على توسيع حصتها السوقية من خلال رسم صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة، كونها دائمة البحث والتطوير والتحديث كما ويساعد في عملية فتح أسواق جديدة أو توسيع أسواقها الحالية.

4. 3. 3. 2. إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة :

تحسين المنتج الحالي يكون بإضافة بعض الخصائص الجوهرية أو الشكلية الخارجية والتعديل والتغيير في ملامحه وإضافة صفات جديدة له، وذلك لعرضه بشكل جديد لأسواق حالية أو جديدة، وعملية التحسين تتم بإحدى الطرق التالية:

- إجراء تغيير على الخصائص الوظيفية للمنتج : ويشمل هذا التغيير على الخصائص الجوهرية للمنتج والتي من أجلها تتم شراؤه أو استخدامه وفي التغيير فإنّ حاجات ورغبات المستهلكين يتم تلبيتها بشكل أفضل من وجهة نظر المستهلك، وهذا التوجه يتلاءم مع التوجه الحديث للتسويق من حيث تلبية المنتج لحاجات ورغبات المستهلك وتغيير المنتجات تبعاً لتغير أذواق المستهلكين.
- إجراء تغيير في جودة المنتج : ويشمل هذا التغيير في رفع جودة أداء المنتج وليس كامل الصفات الوظيفية وتشمل: (الجودة الأداء والاعتمادية والمتانة وتقليل تكاليف المنتج والصيانة وتقليل قطع الغيار أو إطالة عمرها إذا كان يحتاج إلى قطع غيار) .
- إجراء تغيير شكلي للمنتج : وهذا التغيير يعني التغيير في النواحي الشكلية الظاهرية للمنتج كالتصميم الخارجي أو اللون أو الإضافات الخارجية الشكلية والتي يمكن أن تزيد في نظر المستهلك من جودة المنتج أو يمكن أن تترجم الخصائص الوظيفية بشكل أكبر.

¹⁹⁴أ.د. محمد إبراهيم عبيدات، « تطوير المنتجات الجديدة » ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، ط 4، 2010، ص. 34-36

5. 3. 3. إستراتيجية إضافة خطوط إنتاج لمنتجات لم يسبق إنتاجها :

إنّ أساس هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بتقديم منتجات ليست جديدة في السوق ولكنها جديدة بالنسبة للمؤسسة، وتحاول إضافتها لخطوط إنتاجها وذلك لاستغلال واستثمار الفرص التسويقية المتاحة ومتطلبات واحتياجات السوق.¹⁹⁵

مما سبق، تمّ التعرف على أهمّ الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الراغبة في تطوير وتجدي منتجاتها، ولا يمكن إعطاء قيمة للبعض وإهمال الباقي، فهي عموماً كلها استراتيجيات ذات أهمية غير أنّ اختيارها وتوظيفها يبقى حسب كل مؤسسة وإمكاناتها وظروفها.

4.4. المراحل الإستراتيجية للمنتج الجديد وأثره على المنافسة

نتطرق في هذا الجزء الأخير من هذا الفصل، إلى كل المراحل الإستراتيجية المطبقة من طرف المؤسسة أثناء التفكير في خلق وتجديد المنتج، كما سيتمّ التعرض لأثر هذا المنتج على عوامل المنافسة والمتمثلة في كل من الجودة، التكلفة وسلوك المستهلك.

4. 4. 1. مراحل إستراتيجية المنتج الجديد :

عند قرار المؤسسة إنتاج منتج جديد عليها أن تقوم بتطوير إستراتيجية تكون ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتسمى إستراتيجية المنتج الجديد، والتي تأخذ الخطوات التالية:¹⁹⁶

4. 4. 1. 1. وضع التخطيط الاستراتيجي للمنتج الجديد.

4. 4. 1. 2. تجزئة السوق للمنتج الجديد وتحديد القطاع السوقي المستهدف :

ويكون باستخدام إحدى تجزئة السوق الكلية للحصول على قطاعات سوقية متجانسة فيما بينها في الحاجات والرغبات وسهولة خدمتها عن طريق مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي مستهدف.

¹⁹⁵ أ.د. محمود جاسم الصمدي، د. ردينة عثمان يوسف، « إدارة المنتجات » ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011، الأردن، ص.211

¹⁹⁶ أ.د. محمد ابراهيم عبيدات، « تطوير المنتجات الجديدة » ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط4، 2010، ص.36-38

4. 4. 1. 3. وضع إستراتيجية الإحلال المناسبة للمنتج :

عملية الإحلال التي تهدف على ترسيخ صورة ذهنية محددة ومتميزة للمنتج الجديد وإبراز المزايا التي يتمتع بها بالمقارنة مع المنتجات الأخرى المنافسة، وتكون عاد هذه المزايا أو الصفات للمنتج هي الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولذلك لا بد أن تكون إستراتيجية الإحلال تتلاءم مع الإستراتيجية التسويقية وعناصرها.

4. 4. 1. 4. تحديد عناصر الإستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد :

يمكن اعتبار عناصر الإستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد امتداد للإستراتيجية التسويقية الحالية، كما يمكن وضع إستراتيجية تسويقية جديدة ومختلفة عن الإستراتيجية الحالية في حالة عدم ملائمة الإستراتيجية الحالية للمنتج الجديد.

4. 4. 2. تأثير المنتجات الجديدة على عوامل المنافسة :

يؤثر المنتج الجديد بحدائته وتميزه على مجموعة من المتغيرات التي على أساسها تتنافس كل المؤسسات واعتبارها معيار لذلك، يمكن لنا حصرها في ثلاث نقاط التالية:¹⁹⁷

4. 4. 2. 1. تطوير المنتجات والجودة:

تساهم الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال خفض التكاليف، كما تقلل من مخاطر الديون وترفع من الإنتاجية. ومن أجل تحقيق الجودة تقوم المؤسسات بوضع برامج دورية لإصلاح مستويات الجودة والعمل على منع الأخطاء والتنبؤ بالانحرافات وتطوير المهارات اللازمة. يمنح اليابانيون دورا قويا للابتكار قوي للغاية، ففي دراسة أجريت على 160 مؤسسة يابانية و 230 مؤسسة أمريكية و 263 مؤسسة أوروبية، تبين أن 82 % من مدراء المؤسسة اليابانية يخططون لأن يكون المصدر الأساسي للأرباح هو المنتجات المبتكرة والمطورة، وليس المنتجات القائمة، وذلك مقابل 51 % من مديري المؤسسة الأمريكية، و 71 % من مديري المؤسسة الأوروبية.¹⁹⁸

¹⁹⁷ عبد الكريم شوكمال، براهمي سمير، زموري كمال، « دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية » ،

الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص.10.

¹⁹⁸ جيمس أم . هيجنز، « مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية » ، نوفمبر 1997- السنة الرابعة

العدد 21 ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع (القاهرة)، ص. 02

4. 2. 4. 2. تطوير المنتجات والتكلفة :

- 199 عموما نجد ثلاثة أنواع من النفقات التي تدخل في المنتجات الجديدة، فنجد النفقات المتعلقة ب:
- المنتج: بما في ذلك الانتهاء من عرضه التقني، تغليفه..
 - الإنتاج : المعدات، العمليات، المدخلات (المواد الأولية المستخدمة)، التكنولوجيات المكتسبة والتي تم جلبها، البرامج وبروجسيال، براءات الاختراع.
 - التسويق: التوزيع، التسويق، كما نجد النفقات الخاصة بالمعالجات وأجور العمال، المتربصين.

4. 2. 4. 3. تطوير المنتجات وسلوك المستهلك:

إنّ عملية خلق القيمة للأطراف الرئيسية لأصحاب المصلحة يحتم على المؤسسات الحصول على ميزة تنافسية، فالابتكار يعتبر من الوسائل الضرورية التي تسمح للمؤسسة الوصول إلى الاحتكار على المدى الطويل²⁰⁰، ونتيجة للمنافسة ما بين المؤسسات حول الابتكار وتجديد المنتجات أصبحت بحاجة ماسة إلى إدارة خاصة لتسيير المشاريع الجديدة مع حسن الاختيار ما بين الابتكار الجذري والطفيف²⁰¹.

إنّ تقبل فكرة استهلاك منتج جديد ليست بالعملية السهلة، فقد تتعرض المؤسسة للرفض وبفعل ذلك، يجب معرفة الأثر الذي سيحدثه الابتكار على سلوك المستهلك عن طريق تحليل وتقييم المستهلكين بحسب درجة الإقبال على هذه المنتجات ومراحل تبنيهم لها، والذين بدورهم نجدهم مختلفون بخصوص درجة إقبالهم على المنتجات الجديدة فالبعض يفضل أن يكون من الأوائل في استعمال المنتج أما البعض الأخر فيفضلون الاستخدام في وقت لاحق.

¹⁹⁹ « *Politique nationale de la ruralité : Mesure pour stimuler le développement de produits de spécialité* Gouvernement du Québec », 2 édition, 2007, P.09

²⁰⁰ Ouedraogo. A, « *Innovation, Compétitivité Et Croissance Des Pme : Expériences De Deux Entreprises Du Secteur Biotechnologique Au Québec* », 5^E Congrès International De L'académie De L'entreprenariat, P.04

²⁰¹ Ben Mahmoud-Jouini. S, Charue-Duboc. F, Fourcade. F, « *Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle : Extension du modèle ambidextre a partir de l'analyse d'un cas* », Finance Contrôle Stratégie, 2007, 10 (3), P.1

خلاصة الفصل الثاني

في الجزء الأول من الفصل الثاني اتضح لنا أنه لا يمكن الفصل ما بين الإبداع والابتكار عمليا بالرغم من وجوب التفرقة بينهما من حيث المفاهيم والمصطلحات اللغوية.

ومن الأهمية الاقتصادية للابتكار تأثيره على التكاليف الوحودية للمنتجات من جهة، وذلك بخفضها نتيجة للتعديلات المستمرة والتي تؤدي إلى التقليل من العيوب والأخطاء، وتأثيره على صادرات الدول ذات المؤسسات المبتكرة باعتبارها عون اقتصادي يسمح بخلق وإنتاج منتجات ذات قيم مضافة وجديدة مطلوبة في الأسواق العالمية من جهة أخرى، وبالتالي القدرة على تطبيقها لإستراتيجية التدويل بسبب تميز منتجات المؤسسة بالجودة المطلوبة، وباعتبار عامل الابتكار أحد مخرجات العملية الإبداعية فهو يترتب عنه إذن مجموعة من التكاليف المدروسة والتي تساهم في الإنتاج الرسمي أو غير الرسمي للابتكار.

عند دراسة الابتكار من حيث أثره على السوق نجد أنّ المؤسسات يمكن لها التأثير على السوق عن طريق "الابتكار الجذري" أو "الابتكار المحسن"، غير أنّ الاختيار ما بينهما لا يكون عشوائي وإنما تعتبر عملية اتخاذ القرار الأمثل ما بين النوعين من أهم الأسباب المؤدية لنجاح المشروع المبتكر.

كما اتضح في هذا الفصل أنّ مفهوم التميز والريادة مرتبط بقيام المؤسسة بالتجديد في المنتجات-الخدمات-التصاميم-العمليات، والتي تتحقق باستخدام مراحل و عمليات متسلسلة، ومن الجلي بالذكر أنّ للمنتجات الجديدة أثر واضح على عوامل المنافسة والمتمثلة في: (الجودة، التكلفة، السعر، وسلوك المستهلك).

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

تمهيد

عرفت السنوات الأخيرة ارتفاع ملحوظ في ما يتعلق بإنشاء التحالفات ما بين المؤسسات المتنافسة أو المؤسسات الناشطة في نفس المجال، وعلى هذا الأساس في هذا الفصل تمّ الإجابة على السؤال المتعلق بما هي الدوافع التي على أساسها يتم الدخول في هذا النوع من التعاملات التعاقدية الوسيطة.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم المفاوض والمقاولاتية، مع إبراز الدور الرئيسي الذي يلعبه المفاوض المبتكر في خلق المشاريع الجديدة وتحديد المنتجات. بالمقابل سيتم توضيح مختلف أنواع رأس المال الفكري وأهم خصائصه باعتباره آلية مساهم في خلق وتعزيز إبداع وابتكار المؤسسة، كما أنّ اعتماد المؤسسة على مفهوم رأس المال الفكري عزز من ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة، والتي سيتم التطرق إليها أيضا في هذا الفصل.

ونتيجة لأهمية التحالفات الإستراتيجية كان لا بدّ لنا التطرق إلى مختلف المقاربات النظرية التي تطرقت إليها ك:(المقاربة المرتكزة على الموارد، نظرية الألعاب، نظرية تكاليف المعاملات، نظرية التبادل الاجتماعي). أما في الجزء الأخير من هذا الفصل فانه سيتم التطرق إلى مختلف المتغيرات الرئيسية لنموذج الدراسة مع تحديد فرضيات الدراسة الرئيسية.

تمهيد



خلاصة

- الابتكار والريادية (المقاولاتية)
- الابتكار ورأس المال الفكري
- المقاربات النظرية للتحالفات الإستراتيجية
- التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة
- ✓ المتغيرات الرئيسية للنموذج :
- ✓ فرضيات الدراسة
- ✓ نموذج الدراسة

1. الابتكار والريادية (المقاولاتية)

يجدر الإشارة بنا إلى أنّ موضوع دراستنا اهتم بمتغير الريادة وليس الريادية، ولكن اقتضت الحاجة أولاً إلى المرور بمفهوم الريادية لسبب واحد وهو أنّ المقاول هو المسؤول عن تسيير المشاريع الريادية المبتكرة والخلافة والتي يصبو من خلالها لتحقيق الريادة والتميز عبر الوقت.

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى الإطار العام لمفهوم "المقاول" بدءاً من التطور التاريخي لمفهوم المقاول، منطلقين بذلك من أفكار (Cantillon)، إلى غاية مفهوم المقاول حسب الفكر الكلاسيكي.

ومن الواضح، أنّ مفهوم "المقاول" ترتب عنه مفهوم ناتج من تصرفات هذا الأخير أين يجسد كل حالاته وتصرفاته، وهذا ما يتمثل في مفهوم "المقاولاتية" أو ما يعرف "بالريادية"، ونتيجة لأهميتها كان لا بد لنا التطرق إلى مفهومها ومبادئها، وأهم الخصائص التي تتميز بها مشاريع المقاول أو بما يعرف بالمشروعات الفردية.

1.1. تطور الفكر التاريخي لمفهوم المقاول

عرف الفكر التاريخي لمفهوم المقاول تطورات مستمرة أثرت في قيمته، بدءاً من أفكار (Cantillon) التي جاء بها، إلى غاية الأفكار الكلاسيكية التي يتزعمها كل من (Adam Smith) و (Say):

1.1.1. المقاول حسب (Cantillon)

1.1.1.1. مبادئ المقاول حسب (Cantillon)

إنّ لمصطلح "المقاول"²⁰² جذور قديمة والذي قصد بها في البداية "مقاولين الجيش" أي "موردي الجيش"، حيث ارتبطوا بجميع أنشطة الدولة والدخول معها في عقود من أجل إنشاء البنية التحتية، وبالمقابل نجد أنّ المقاول دخل في النظرية الاقتصادية مع (Cantillon) حيث حدد ثلاث فئات للأعوان (الملاك، المرضين، المقاولين)، واعتبر هؤلاء الفاعلين من فئة المقاولين كأعوان مسؤولة عن الإنتاج والتجارة والذين يتحملون مخاطر السوق وتقلبات الأسعار.

²⁰² Tounes. A, «L'entrepreneur : L'odyssée d'un concept», cahiers de recherche, N°03-73 2004, P.3-5

فالمقاول حسبه يقوم بالشراء على أساس بعض الأسعار التي يقوم بتحديدتها للحصول على الموارد الضرورية لعملية إنتاجه، فمبيعاته وإيراداته تتصف بالعشوائية ما يجعل من حالة الربح غير مؤكدة، ومع ذلك أكدّ (Cantillon) على أنّ المقاول يمكن أن يتوقع الخطر من أجل التنبؤ وتقدير السلوكيات والقرارات المتعلقة بالشراء لتحديد مستويات الأسعار الملائمة لسلعته، فالمقاول يمكن أن يحقق دائما أرباحا باستخدام أفضل الطرق.

1.1.1.2. الخطر وحالات عدم التأكد حسب (Cantillon)

وشرح (Cantillon) نوعان من الأعوان الاقتصاديين:²⁰³

- الأفراد الناشطين في مجال مؤكد.

- الأفراد الناشطين في مجال غير مؤكد.

وقد صنف المقاول في الفئة الثانية، فهو يأخذ "بالمخاطر" عندما ينخرط في العمل مع زبون أو شريك بدون أن يضمن وفاءهم أو التزامهم، لقد أوضح (Cantillon)* أهمية المقاول حيث اعتبره حجر الزاوية لاقتصاد السوق، وإنّ ثروة المقاول بسبب هذه المشاريع تعمل على تحقيق تقدم الاقتصاد ولكن المجتمع/المؤسسة لا تثق فيه وترفضه بسبب حبه للمغامرة والمخاطرة .

1.1.2. المقاول حسب الفكر الكلاسيكي :

يبقى المقاول عند الكلاسيك فرد عادي تكمن قوته فقط في ما يعرف بالخطر الفردي، أين يقوم بوضع ثروته والتنازل على رأس ماله الحالي في مشروع معين بهدف الحصول على مشروع

²⁰³ Boutillier. S, « L'économie de l'entrepreneur ou l'entrepreneur deux Ex machina du capitalisme », cahier du Recherche sur l'industrie et l'innovation, N°146, Mars 2007, P.03 -05

*والذي أوضح الآليات الاقتصادية في كتابه (Essai sur la nature du commerce en générale) حيث قام بتقسيم اقتصادي-اجتماعي للأعوان الاقتصادية :

- الملاك : كالأمرء الذين يعيشون في استقلال مالي.

- الممرضين.

- المقاولين: نجد التجار، الجزائريين، الخبازين، المصنعين، رجال القانون...

مستقبلي.²⁰⁴ أوضح (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم مفهوم "اليد الخفية" و"الحرية الفردية لعوامل الإنتاج"، وهو بذلك شجع عدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية لاعتقاده أنّ الدولة ما هي إلاّ حاجز يعيق المشاريع الفردية. ارتكز (Say) على مبادئ (Smith) وحاول نشرها في فرنسا وضرورة العمل بها: كحرية المؤسسة والسوق، وحسب خبرته في مجال المقاولاتية عرف (Say) مهنة المقاول حسب الخصائص التالية:²⁰⁵

- يعمل المقاول من أجل تحقيق مصلحته الخاصة، فهو وسيط ما بين العمل المطبق والمنفذ من طرف الأخير في العمل وعمل العالم، وعليه أوضح (Say) ** ثلاث أنواع من العمليات الصناعية والتي تعتبر جزء مهمّ من العملية الإنتاجية، أين يلعب فيها الأفراد الذين نسميهم مقاولين الصناعة دور مهمّ.
- المقاول ينظم ويخطط للإنتاج ويتحمل المخاطر كلها بما في ذلك راتب العامل، فهو يتحصل عليه سواء كانت المؤسسة رابحة أو خاسرة،
- كما له القدرة على تحديد الحاجات الفيزيولوجية للأفراد، وما هي الطرق المستخدمة لتلبيتها.

1.1.3. المقاول حسب (Schumpeter)

يرى (Schumpeter) المقاول على أنه شخصية غير عادية، موهوب بصفات استثنائية يتسبب في إدخال تغييرات وكسر العجلة الاقتصادية ما ينتج عنه إدخال اختلال في العجلة وتحقيق التطور. صنف (Schumpeter) المقاول إلى صنفين:²⁰⁶

²⁰⁴ « La logique entrepreneuriale : une opportunité et une démarche, les carrés BTS- Management des entreprises », P.7, site : <http://excerpts.numilog.com/books/9782297019262.pdf>, visité le 10-10-2014, 19 :50h

²⁰⁵ Boutillier. S, Uzinidis. D, « Création d'entreprise, pauvreté, inégalités de la société salariale à la société entrepreneuriale, colloque : inégalités et pauvreté dans les pays riches », JUFM Auvergne, Chamalières, 20 janvier, 2012, P.4

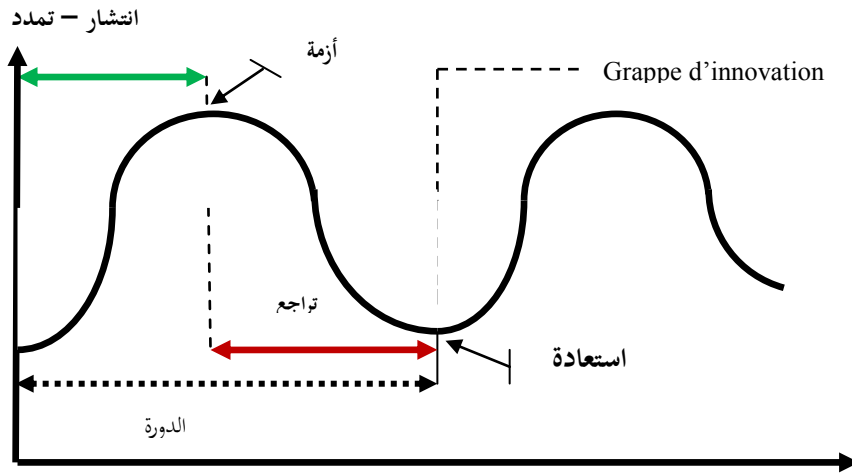
²⁰⁶ « La logique entrepreneuriale : une opportunité et une démarche », op.cit, P.8

** نشر (Say) كتابه في عام 1803 تحت عنوان (traité d'économie politique) غير أنّ ما جاء به قوبل بالرفض من طرف السلطات ولم يستطع نشر الطبعة الثانية كاستجابة لمتطلبات تلك الحقبة.

- **المقاول المبتكر (entrepreneur innovateur):** هو الذي يأخذ أكبر المخاطر لتنفيذ وتطبيق الابتكار، بالمقابل فهو بذلك يحقق أكبر الأرباح، فهذا النوع يحقق ربح احتكاري من هذا المشروع.
- **المقاول المقلد (entrepreneur imitateur):** هو مقاول متأثر من ربح المقاول الأول، وعلى هذا الأساس يقوم بإتباع وتقليد مسار ابتكاره.

1.1.3.1 المقاول هو مبتكر :

المقاول حسب (Schumpeter) هو شخص مبتكر لأنه قادر على التنبؤ بالفرص الجديدة التي تظهر بواسطة (grappes d'innovations) عند أدنى نقطة في المرحلة الاقتصادية الموضحة في الشكل (01.III).



الشكل (01.III) : المقاول أداة ديناميكية للعجلة الاقتصادية

Source : « *La logique entrepreneuriale : une opportunité et une démarche* », *op.cit*, P.8

كما* صنف المقاول ما بين التصنيف الوراثي والمكتسب، مضيفا بذلك أنّ مجموع هذه الابتكارات ما هي إلا نتيجة للتكنولوجيات والتقنيات الجديدة التي تمّ خلقها من طرف المقاولين (أصحاب المشاريع) الذين يدخلون في السوق، ولتحقيق هذا يجب:²⁰⁷

- توفير بيئة ملائمة.

²⁰⁷ « *La logique entrepreneuriale : une opportunité et une démarche* », *op.cit*, P.7

*أكد (Schumpeter) على أنّ المقاول يكتسب مهنة المقاول بقوله : "إننا لا نولد مقاولين بل نسعى إلى ذلك"

- إرادة للنجاح والشروع .

- اتخاذ المبادرات (initiatives) والخلق.²⁰⁸

1.1. 3. 2. المقاول محرك للتطور الاقتصادي:

قام (Schumpeter) بدراسة كل من مفهوم "الابتكار" و"المقاولين" وتأثيرهما على النشاط الاقتصادي، فبالمقارنة مع الفرد العادي الذي يفضل الأشياء العادية والروتين، نجد بالمقابل "المقاول" كحون مولد للطاقة التي تسمح بتنفيذ الابتكار والذي يعتبر الأداة الأساسية لتطور المجتمع الرأسمالي. فحسبه الرأسمالية ليست فقط الملكية لعوامل الإنتاج، ولكن تتمثل أيضا في حرية المؤسسة واستخدامها للقروض البنكية فحسبه لا وجود للرأسمالية بدون قروض²⁰⁹.

حسب (Schumpeter) فإنّ المقاول المبتكر يخلق خلل في العجلة الاقتصادية التي ينشط فيها، فيقوم باستغلال الموارد كالقروض البنكية. وعليه يمكن القول أنّ ارتفاع أسعار القيمة المضافة للابتكار هي غالبا بسبب ارتفاع مجموع قيمة القروض البنكية الممنوحة لشراء المدخلات الأساسية،²¹⁰ لتحقيق الفرصة المقاولاتية والتي تعتبر كنتيجة لتنسيق جديد لعوامل الإنتاج وهذا ما يسمح له بخلق حالة الاحتكار المؤقتة بفعل ابتكاره والذي يظهر على شكل:²¹¹

- منتج جديد،

- طريقة جديدة للإنتاج،

- سوق جديد (منفذ جديد)،

- تنظيم جديد،

²⁰⁸ Liouville. J, Bayad. M, « *La fonction d'entrepreneur Schumpétérien : conception et apport à pédagogie de l'entreprenariat* », p.3 dans le site : www.strategie-aims.com

²⁰⁹ Berkane Abdelaziz, « *Schumpeter et la sociologie écologie économique : Le cas de l'entrepreneur* », Séminaire working paper, Nice – France, 2007, P.10

²¹⁰ Bonnet. J, « *entrepreneurship and Economic Development, University of Caen Basse-Normandie* », CREM- CNRS, UMR 6211, January 2012-WP2012-04, P.4-5

²¹¹ Muller. E, Héraud. J. A, Rafanomezantsoa. T, « *culture régionale d'innovation : une revue du champ de recherche* », Février 2009, P.10-11

فبواسطة الابتكار حسب (Schumpeter) يتمّ البحث عن خلق فرص جديدة للربح ما ينشأ عنه تقدم وارتفاع في الإنتاجية ما يوضح العلاقة الموجودة ما بين الابتكار والنمو الاقتصادي، وبالتالي يمكن القول أنّ ارتفاع في عدد المقاولين ينتج عنه ارتفاع في النمو.²¹²

1.1.3.3 الابتكار الانتهازي (التخريب الخلاق)

يعتبر الابتكار من الاهتمامات الإستراتيجية للمؤسسات فهو يمكنها من مواجهة المنافسة،²¹³ ما يجعل من هذا الميكانيزم يخلق ديناميكية وتطور اقتصادي، ومن هذا المنظور اعتبر (Schumpeter)²¹⁴ المقاولين المحرك الرئيسي " لعملية التخريب الخلاق " فهم يخلقون ويستغلون الفرص التي لم تكتشفها باقي الأعوان، كما أنهم يقومون بتطوير التكنولوجيات والمفاهيم التي تعطي بدورها ميلاد جديد للأنشطة الاقتصادية الجديدة وتقضي على ما كان قديماً، فالفكرة تتلخص في مفهوم *الابتكار الانتهازي .

1.2.1 مفهوم المقاولاتية ومبادئها

في ما يلي سيتم تحديد مفهوم المقاولاتية، ومختلف المبادئ التي ترسو عليها ومن أهمها ارتباط المشاريع المقاولاتية بالخطر وحالات عدم التأكد، إضافة إلى ارتباط هذه المشاريع الفردية بأنشطة الابتكار والتنظيم:

1.2.1.1 تعريف المقاولاتية (الريادية) :

عرفها (Ronstard) على أنّها: " المسار الحركي لخلق ثروة إضافية والتي يتمّ خلقها من طرف أفراد يتحملون المخاطر المتعلقة بالاستثمار، الوقت، الالتزامات (على شكل تعهدات، عقود...)،

²¹² Dejardin. M, « *Entrepreneuriat et croissance, une conjonction évidemment favorable, Journal Reflets et Perspectives de la vie économique* », Volume : XXXIX, N°2000, p.19-20

²¹³ Ronteau. S, Durand. T, « *Comment certaines organisations innovent dans la durée* », Revue Française de gestion, N°195, 2009 /5, P.111-138, (P.112)

²¹⁴ Boutillier. S, Uzinidis. D, op. Cit, P.5-6

*الابتكار الانتهازي (l'innovation Opportunisme) الابتكار حسب (Schumpeter) في حالة نجاحه يعتبر كوسيلة للاحتكار بسبب ايجابياته .

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

وهذا لإعطاء قيمة لبعض السلع والخدمات الجديدة أو غير الجديدة بتوفير المقاول مجموعة من المهارات والموارد الضرورية التي يتمّ تسخيرها من أجل خلق القيمة".²¹⁵

من هذا التعريف، يمكن القول أنّ: "المقاولاتية هي عبارة عن تلك المشاريع التي تسمح للأعوان الاقتصادية بخلق قيمة مضافة وجديدة، في حين أنّ هذه القيمة لا تمس فقط المقاول وإنما حتى المجتمع والبيئة الخارجية ككل".

1. 2. 1. مبادئ المقاولاتية :

تعتمد المقاولاتية على المبادئ التالية:²¹⁶

- ضرورة وجود الفرص: قام كل من الاقتصاديان (Schumpeter & I.M. Kirzner) بوضع العلاقة ما بين المقاول والفرص والربط ما بينهما. فحسب (Schumpeter) فإنّ تواجد المعلومات أمر مهمّ من أجل فهم الفرص الجديدة والتهيؤ للاستجابة لها، أما حسب (Kirzner) فيرى أنّ نقص المعرفة حول الموارد التي تؤدي لخلق الوفرة هو ما ينشئ عنه مفهوم الفرصة.
- الاختلافات الموجودة ما بين الأفراد،
- الارتباط والعلاقة بالخطر (المقاول هو شخص مغامر ومخاطر): تقتزن المقاولاتية بالخطر، فالأخذ بالمخاطرة وتغيير نمط التسيير وفي الأساليب والتحكم في التكنولوجيا وطريقة استعمالها هي خصائص محرّكة للمقاولاتية، كما تساهم المخاطرة في عملية النمو الاقتصادي لأنها تحفز وتنشط التقدم التقني وتشجع أفضل الأسواق بفعل الآثار التي تسببها.²¹⁷
- هي عملية ترتبط بأنشطة الابتكار والتنظيم

²¹⁵ أ. يوسف بودلة، أ. عبد الحق بن تقات، « دور المقاولاتية المصغرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي

تواجهها »، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ص. 03

²¹⁶ Pesqueux. Y, « entrepreneur, entrepreneurial et entreprise : de quoi s'agit -il ? », P.03 2011, Site : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/56/78/20/PDF/Entrepreneurship.pdf>

²¹⁷ Douba. G, « l'entrepreneuriat : de l'esprit d'entreprise à l'esprit d'entreprendre... (Analyse de la contribution des ONG à la redéfinition des facteurs de richesse », N°02-67, p.03

1. 3. خصائص المقاول والمشروعات الفردية

كما تمّ الإشارة سابقا إلى أنّ المقاول والمشروعات الفردية تتميز بمجموعة من الخصائص المهمة والتي بفضلها جعلتها متميز عن باقي المشاريع، نجملها في ما يلي:

1. 3. 1. خصائص المقاول :

تتميز المقاول بمجموعة من الخصائص، وهذا من حيث نمط النمو والأهداف الإستراتيجية المرتبطة بها، بالإضافة إلى الاستقلالية المطلقة التي يتمتع بها المقاول أثناء التسيير:²¹⁸

- إمكانية النمو بسرعة عكس المؤسسات العادية الصغيرة والتي تتميز ببطء في النمو.
- الأهداف الإستراتيجية : المشروع المقاولي يرتبط بالنمو، تطوير السوق، المركز السوقي أما المؤسسات (المشاريع الصغيرة) فتكون أهدافها الإستراتيجية غالبا مرتبطة بالمبيعات وبيع بعض الأهداف المالية.
- تتسم القاولاتية بإنشاء مؤسسة غير نمطية فهي تتميز بالإبداع والابتكار.
- أرباح ناتجة عن حقوق ابتكارية قبل تقليدها مقارنة بالمؤسسة النمطية التي تطرح منتجات عادية.
- تتميز القاولاتية بالفردية النسبية والمبادرة في إنشاء المؤسسات التي يمكن إنشاؤها مع مجموعة من الشركاء وهذا ما يسمح للمقاول بممارسة تسييره بشكل مستقل ومباشر وبالتالي القدرة على تجسيد أفكاره في الواقع بدلا من الاعتماد على مجلس الإدارة.

أما (Peter Drucker) فقد أوضح أربعة صفات أساسية للمقاول وهي:²¹⁹

- مقدار خلق الثروات: فالمشروعات الصغيرة تحدف إلى توليد أرباح مرضية لصاحبها، أما ريادة الأعمال فتهدف إلى إنشاء ثروة مستمرة.

²¹⁸ أ. حضري توفيق، د. حسن بن الطاهر، « المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - المسارات والمحددات »، الملتقى الوطني حول : واقع وآفاق النظام الحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ص.5-6/05/2013، ص.05

²¹⁹ د. حامد كريم الحدراوي، « الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي »، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة-العدد 27، 2013، ص.96-97

- **سرعة بناء الثروة:** إنّ المشروعات الصغيرة تبني ثروتها عادة عبر حياة صاحبها وفق وقت زمني طويل، في حين أنّ الثروة الريادية يبنها رائد الأعمال خلال زمن قياسي في حياته العملية لا تتجاوز عادة خمس إلى عشر سنوات.
- **المخاطرة:** تتميز ريادية الأعمال بالمخاطرة العالية، وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء، ويغير المخاطرة فإنّ الريادة تزول وتكون مشروعا صغيرا.
- **الابتكار والإبداع:** تتصف ريادة الأعمال بالإبداع والابتكار، وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مريحة وهي أكثر بكثير مما يمكن أن تتصف به المنشآت الصغيرة. هذا الابتكار والإبداع يحقق لريادة الأعمال الميزة التنافسية المستدامة التي تخلق الثروة، ويمكن أن تظهر تلك الإبداعات والابتكارات بصيغة منتجات جديدة أو خدمات ذات قيمة مضافة أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة.

1. 3. 2. أهمية المشروعات المقاولاتية والمبادرات الفردية :

إنّ العمل بالنهج الابتكاري وتشجيع روح المبادرات الفردية يحسن من استغلال الفرص المتاحة مما يدعم المنافسة في الأسواق وتعزيز من فرص الأمن الاقتصادي وحماية النسيج الاجتماعي. وقد كان تأسيس الأعمال الريادية من أهمّ الأسباب المسؤولة عن النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة خلال السنوات الأخيرة، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أنّ المبادرات الفردية والأعمال الريادية تمثل نسبة 96 % من عدد المصدرين في الولايات المتحدة الأمريكية بقيمة 30 % من إجمالي الصادرات، كما ساهمت هذه المشروعات الريادية في خلق عدد كبير من فرص العمل في الاقتصاد الأمريكي تجاوزت 15 مليون فرصة عمل في مجال الخدمات عام 1992.²²⁰

1. 3. 3. تصنيف المشاريع

ويمكن تصنيف المشاريع كما يلي:²²¹

²²⁰ أ.د. منصور الزين، « آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية - حالة الجزائر » ، الملتقى الدولي

حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال 6-7-8 أفريل 2010، ص.3-4

²²¹ Zammar. R, « Conférence Initiation à l'entrepreneuriat », P.6-7, dans le site : <http://www.fsr.ac.ma/cours/doctorat/zammar/initiation%20entrepreneuriat.pdf>

1. 3. 2. 1. مشاريع ذات قدرة منخفضة للتطوير:

- مخاطر قليلة وقيمة قليلة،
- يدرك المقاول مهامه وقطاع النشاط الذي ينشط فيه،
- واقعي، عملي، يبحث في عمله على تسيير مركزي وبسيط،

1. 3. 2. 2. مشاريع ذات قدرة كبيرة للتطوير:

- مخاطر قليلة وقيم مرتفعة،
- مقاول (مبتكر، طموح، قائد، مسير ناجح)،
- مشروع لا يتطلب الكثير من رأس المال، ولكن يتطلب الحماية والتطور السريع في السوق،

1. 3. 3. 2. مشاريع ذات الرهان الكبير:

- مستوى عالي من المخاطر وإمكانيات خلق قيم مرتفعة،
- المقاول يتميز بخبرته المهنية وقدراته في النشاط، كما يجهز رؤوس الأموال المهمة و موارد بشرية مؤهلة،
- لا وجود/ قلة الأخطاء،

1. 3. 2. 4. مشاريع ذات النوع غير المحقق (الفاشلة):

- مخاطر مرتفعة وقيمة منخفضة،
- مقاول جيد له حوافز اجتماعية وسياسية ومالية،
- التسامح بعض الشيء في الخطأ،

مما سبق، توضح أنه هناك أنواع مختلفة من المشاريع والتي يتم تصنيفها وفقا لدرجة المخاطرة المرتبطة بها بالإضافة إلى درجة القيم المحققة، كما يرتبط التصنيف بمميزات المقاول وقدراته في نشاط معين.

2. الابتكار ورأس المال الفكري

يرتبط عامل الابتكار في الواقع بعوامل خلفي نذكر منها لا الحصر متغير الإبداع المتأثر بدوره برأس المال الفكري، المتكون من مجموعة من الأفكار الخلاقة التي تسمح بتعزيز إبداعات المؤسسة ومن ثم ابتكاراتها.

2.1. مفهوم رأس المال الفكري وأنواعه

إنّ جل المعارف والخبرات والقدرات الخاصة بالمؤسسة، كان لا بدّ لها الاحتواء في إطار رأس المال الفكري كمفهوم جوهري يضم الميزة المعرفية والفكرية للمؤسسات الحالية.

2.1.1. تعريف رأس المال الفكري

يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه: " مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية الخاصة بالأفراد والتي تسمح للمؤسسة بتطوير أفكار قديمة أو خلق أفكار جديدة تمكن من تعزيز نقاط قوتها وتوسيع حصتها السوقية ".²²²

كما عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أنّ رأس المال الفكري هو: "عملية تتعلق بخلق الثروة الناتجة من المعرفة القيمة الناتجة من عملية تطوير فئتين من الأصول غير الملموسة للمؤسسة المتمثلة في : رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري لتحقيق التميز."²²³

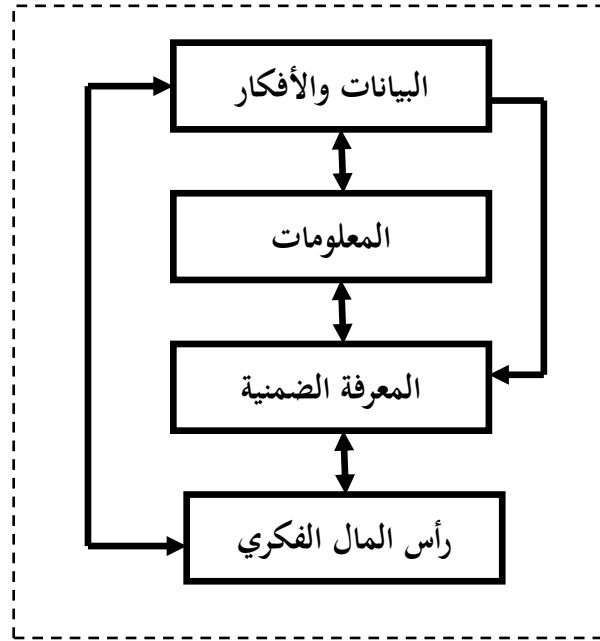
كما تعتبر عملية تحويل البيانات إلى معلومات وإدراجها مع المعرفة الضمنية من أهم المصادر لتحقيق استثمار متميز في رأس المال الفكري.

²²² أ. سلام عبد الرزاق، أ. بوسهولة نذير، « دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة »،

ملتقى حول : استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أيام 18 و19 أبريل 2012، ص. 4

²²³ أ. دريالي سهام، أ. زيتوني عبد القادر، « رأس المال الفكري- الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة »، المؤتمر

العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، اسطنبول، تركيا: 9-10 سبتمبر 2013، ص. 6-7



شكل رقم (02.III) : تحويل البيانات والمعرفة الضمنية

المصدر : د.سعد عبد الكريم الساكني، « رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه » ،
جامعة اربد الأهلية، بدون سنة، ص.4

2. 1. 2. أنواع رأس المال الفكري

تعددت أنواع رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسات لما له من أهمية واسعة من جهة، ومن

حيث طبيعة نشاط المؤسسة من جهة أخرى وسيتم تحديد مختلف الأنواع في النقاط التالية:²²⁴

2. 1. 2. 1. رأس المال البشري :

يعتبر المصدر الرئيسي للمعرفة والابتكار والتجديد، يتميز بالصعوبة لقياسه وتقييمه أما نموه

فيتحقق عند استخدام المؤسسة لمعارف عمالها وإطاراتها.

²²⁴ أ.د عبد الناصر نور، د. ظاهر القشيد، جهاد قراقيش، « رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والإفصاح – دراسة فكرية، من

وجهات نظر متعددة » ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، قبل للنشر في 2010/4/19 ، ص. 7

2.2.1. رأس المال الهيكلي :

هو النوع الداعم لرأس المال البشري بما في ذلك القدرات التنظيمية ونوعية نظم المعلومات التقنية وقنوات السوق لمواجهة متطلبات السوق، عموماً يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحدد فعاليته بمدى قدرته على استخدام رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة.

2.3.1. رأس المال العملاء:

إنّ قدرة المؤسسة على بناء علاقات مستدامة مع زبائنها وهو فعل يسمح لها ببناء رأس المال العلاقات كعامل مفتاحي تستخدمه المؤسسة في المحافظة على زبائنها وكسب المزيد منهم.

2.2. أهمية وخصائص رأس المال الفكري

كما تمّ الإشارة سابقاً، أنّ رأس المال الفكري هو القاعدة الأصلية لإبداع المؤسسة، وعلى أساس هذا يمكن التأكيد على الأهمية الجوهرية لرأس المال الفكري.

2.2.1. أهمية رأس المال الفكري

اعتبرت كل من الموارد الطبيعية والأصول الثابتة من الموارد الهامة للمؤسسات ولكن بعد ذلك حل مفهوم رأس المال الفكري مكانها واعتبرته المؤسسات الحالية من أهم ثرواتها،²²⁵ وهذا في ظل اقتصاد المعرفة أين أصبح التنافس ما بين المؤسسات يكمن في السيطرة على أكبر قدر ممكن من المعرفة وليس الموارد الطبيعية واستخدامها في العملية الإنتاجية،²²⁶ من العوامل المفتاحية لتحقيق التنافسية على المدى الطويل.²²⁷

²²⁵ أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان، « إستراتيجية التحول من الفئة العامة الى الفئة المتميزة » ، 2006، ص.5-6، في الموقع:

http://ar.edulibs.org/get_paper.php?id=119672، 01-08-2014، 13:16

²²⁶ « دور رأس المال الفكري في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة »، مجلة العلوم الاجتماعية، في الموقع:

<http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=2333> ، 11-18-2014، 14:51

²²⁷ أسامة عبد المنعم، « رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية، دراسة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية » ، في الموقع: <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=8293#.U99skexOLIU> ، 01-08-2014،

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

لذلك يجب الحصول على المعرفة وإدارتها لإنتاج رأس المال الفكري مع المحافظة عليه و قياسه²²⁸، خصوصاً لدى المؤسسات الاستشارية والرقمية ذات رأس المال الفكري والمعرفي،²²⁹ فنجد مثلاً: القيمة السوقية لشركة (Microsoft) تقدر بـ 115 بليون دولار أمريكي (يتكون من رأس المال المادي المقدر بـ 10 % فقط والباقي هو عبارة عن رأس المال الفكري أو الموجودات غير المادية).²³⁰

كما سبق يمكن استخلاص أهميتين رئيسيتين لرأس المال الفكري:²³¹

- مصدر للميزة التنافسية: تسعى جل المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية في المنتجات/الخدمات التي تنتجها مقارنة بغيرها كميزة التكلفة الأقل، جودة المخرجات، المرونة.
- مصدر لخلق الثروة: تظهر أهمية رأس المال الفكري لكونه مصدر لتوليد القيمة، ومن ثم تحقيق الأرباح من خلال عملية التعلم.

2.2.2. خصائص رأس المال الفكري

لرأس المال الفكري خصائص مهمة تميزه عن باقي رؤوس الأموال المستخدمة من طرف المؤسسة، ومن أهمها ارتباطه بعامل الخطر، التعلم التنظيمي، إلى جانب ضرورة إدارة رأس المال الفكري في بيئة داخلية مرنة:²³²

2.2.2.1. الخصائص التنظيمية:

ينتشر رأس المال الفكري في كل مستويات المؤسسة ولكن بنسب متفاوتة، كما يحتاج في إدارته إلى هيكل التنظيمي المرن، بالإضافة إلى استخدامه للرسمية بشكل منخفض جداً.

²²⁸ أ.سراج وهيبية، أ.ستي عبد الحميد، « أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري »، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، ص.4

²²⁹ أكرم سالم حسن الجنابي، « رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي »، الحوار المتمدن، العدد: 2872-29/12/2009، في الموقع: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=197230>، 15:03، 2014/08/11،

²³⁰ د.عبد الستار حسين يوسف، «دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال» ،جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص.2-3

²³¹ أ.بشار ذنون الكرجي، مصعب صالح محمود، « قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف »، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6/ العدد 20/0120، ص.35

²³² د.محمود الروسان، د.محمود العجلوني، « أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصاريف الأردنية -دراسة ميدانية» ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 22، ع.2، 2010، ص.47

2.2.2. الخصائص المهنية

2.2.3. الخصائص السلوكية والشخصية:

يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة وهذا لفتحه إلى مجال المبادرة وتقديم الأفكار البناءة والقدرة على اتخاذ القرارات.

2.3. إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي للمؤسسة

في هذا الجزء، سيتم التطرق إلى كل من مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، كما سيتم توضيح العلاقة القائمة ما بين إدارة المعرفة بالإبداع / الابتكار.

2.3.1. مفهوم المعرفة وإدارتها

2.3.1.1. مفهوم المعرفة

يمكن تعريف المعرفة على أنها: "المزيج ما بين الخبرة والقيم والمعلومات السابقة، فهي النوع الجديد من رأسمال القائم على الأفكار والخبرات التي تساهم في إنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية للمؤسسات²³³ .

يتمّ اكتساب المعرفة من خلال : تدريب الأفراد في المؤسسة وتعليمهم، أو شراء المعرفة*، ومن الضروري في عملية اكتساب المعرفة أن يتم نقل المعرفة إلى أفراد المؤسسة وإتاحة المجال لهم للإطلاع عليها من أجل استخدامها، وهذه العملية الأخيرة تساعد بدرجة كبيرة على توليد المعرفة الجديدة للمؤسسة.²³⁴

²³³ نجم عبود نجم، « إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات » ،الوراق للنشر والتوزيع ،ط.1، 2005، ص.21 .

²³⁴ أ.د. طارق الحاج، د.سهير الشوملي، « متطلبات تطبيق إدارة المعرفة » ، المؤتمر العلمي الرابع: الإبداع والتميز في منظمات الأعمال (جامعة العلوم التطبيقية)، 29/04/2012-30، ص. 9

* حيث يتم ذلك من خلال شراء المؤسسة أو استئجار الأفراد الذين يمتلكون المؤسسة أو يعملون فيها، وتشمل عملية الشراء أما شراء الأفراد (أي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد) أو شراء معرفة مبنية على شكل وثائق أو على كل تم تسجيلها في الحواسيب.

2. 3. 1. 2. إدارة المعرفة

كما تمّ الإشارة سابقاً إلى أنّ مفهوم المعرفة يضم مختلف المعلومات والخبرات الخاصة بالمؤسسة، غير أنّها قابلة لتعرضها لحالات القرصنة، أو يمكن أن تفقد المؤسسة مصداقية معارفها إن لم يتمّ وضعها في إطار فعال يسعي إلى المحافظة عليها وتسييرها وهذا عن طريق إدارة المعرفة.

- ✓ يعرف (Wilg) إدارة المعرفة على أنها: "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأسمال الفكري والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية".²³⁵
- ✓ أما (Finneran) فقد عرّفها على أنها: "نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي".²³⁶

كما سبق يتوضح لنا أن إدارة المعرفة تسمح بتوليد الطاقات الجديدة والعمل على استعمالها لتحقيق أهداف التميز والاستدامة.

2. 3. 2. علاقة إدارة المعرفة بالإبداع / الابتكار

يعد التراكم المعرفي الناشئ من المعرفة الجديدة الخاصة بأفراد المؤسسة من المراحل الأولية لعملية الإبداع، وعلى هذا الأساس تقوم إدارة المعرفة بخلق ونقل هذه المعرفة داخل المؤسسة لتسهيل مراحل تطوير منتجاتها،²³⁷ ومن هنا نجد أنّ قدرة المؤسسة على تحقيق إستراتيجية الابتكار والتمايز في مخرجاتها مقارنة بالمنافس يعتمد على المعرفة المتميزة والتي يجب بناءها وحمايتها من التقليد.²³⁸

وفي نفس السياق أوضح (Alberto) أهمية إدارة المعرفة ودورها في تعزيز إبداعات المؤسسة. كما أشار إلى أنّ عملية تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد وتطويرهم،²³⁹ ما يتطلب من المؤسسة

²³⁵ محمد عواد احمد الزبادات، « اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة » ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2008، ص55.

²³⁶ نعيم إبراهيم الظاهر، « إدارة المعرفة » ، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، ط1، 2009، ص78.

²³⁷ طالب أصغر دوسة، « المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي (بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات) » ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63-2007 ، ص.190-191

²³⁸ د. أسهمان ماجد الطاهر، « إستراتيجية إدارة المعرفة » ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ص.4.

²³⁹ Alberto. C, « How does knowledge management influence Innovation & competitiveness » ,Journal of knowledge management (4), N°2, 2000, P.88

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

استقطاب الأفراد ذوي القدرة الإبداعية العالية،²⁴⁰ مع الاهتمام بعامل التحفيز من أجل مساهمتهم في تقديم أفكار خلاقة ورفع مؤهلاتهم لخدمة عمليات الإبداع ومن ثمّ الابتكار²⁴¹ الخاص بالمؤسسة، والسعي لتحقيقه للمحافظة على كيانها أو زيادة قدرتها التنافسية، تحسين أدائها وهذا عن طريق الزيادة في المبيعات، تخفيض هيكله التكاليف.²⁴²

يمكن توضيح أربعة استراتيجيات لإدارة المعرفة والتي تساهم في تعزيز الإبداع للمؤسسات:²⁴³

- إستراتيجية الرفع: البحث عن المعارف ما بين المؤسسات لتحسين عمليات الإبداع،
- الإستراتيجية التخصصية: التي تؤكد على تحويل المعارف الجديدة من خارج المؤسسة إلى الأقسام،
- إستراتيجية الفحص: والتي تؤكد على إبداع المعارف وتطبيقها على مستوى المنتجات والعمليات،
- إستراتيجية التوسع: والتي تؤكد على إبداع المنتجات من خلال المعرفة،

2.4. التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

يعتبر التعلم من الأساليب المستخدمة من طرف المؤسسات الحالية لتعزيز قاعدة أفكارها وإبداعها، وهذا ما أكد عليه العديد من الباحثين على أنّ أحسن استثمار للمؤسسات المعاصرة يكمن في هذا المفهوم، بحيث ما تجنيه المؤسسة من خلاله أكثر بكثير من النفقات المستثمرة عليه. وما ينتج عن المؤسسات التي تأخذ هذا المفهوم بعين الاعتبار، هو انتسابها لحزمة المؤسسات المتعلمة ذات الطابع المبتكرة في مجالها.

²⁴⁰ د.مراد علة، د.أحمد مخلوف، « إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي: الميزة التنافسية الجديدة لنجاح وتميز منظمات الأعمال المعاصرة »، ص.13-14

²⁴¹ د.شريف غياط، أ.محمد بوقوم، « حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر »، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس - ديسمبر 2009، ص.55

²⁴² La stratégie d'innovation du Grand Montréal. Septembre 2007 : http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf, 12-08-2014, 20 :53

²⁴³ أحمد طرطار، أسارة حليمي، « أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال »، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، ص.12-13

2. 4. 1. التعلم التنظيمي وفقا للمدخل المعرفي

إنّ الحاجة لمعرفة ماهية التعلم التنظيمي يتطلب منا تحديد مفهومه مع توضيح استراتيجياته والتي يمكن تحديدها في N-Learning و S-Learning.

2. 4. 1. 1. تعريف التعلم التنظيمي

يمثل "التعلم التنظيمي" مختلف العمليات المستخدمة لاكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها، كما يعدّ الأداة الفعالة لإدارة التغيير بالنسبة للمؤسسة (القدرة على التغيير)،²⁴⁴ أما " المنظمة المتعلمة" فهي تلك البيئة الايجابية التي تمكن من تحقيق التعلم التنظيمي.²⁴⁵

2. 4. 1. 2. إستراتيجية التعلم:

تكتسب المؤسسات الحالية مجموعة من المنافع المترتبة، جراء تطبيقها لنوعين من الإستراتيجيتين الخاصة بمفهوم التعلم التنظيمي، ويمكن لنا توضيحها في ما يلي:

- إستراتيجية اكتساب وترميز المعرفة (N-Learning) : وهي تخص غالبا المؤسسات التي تقوم باستخلاص وترميز المعرفة التي تمت تنميتها وتوزيعها بسرعة، مع وضع حواجز لتحسين معرفتها ومنع انتشارها إلى الخارج،²⁴⁶ فالترميز في هذه الحالة يهدف إلى المحافظة على المعرفة واحتكارها.
- إستراتيجية تبادل المعرفة مع الخارج (S-Learning): هي عكس الإستراتيجية الأولى، حيث ترتبط هذه الإستراتيجية بالمؤسسات التي تقوم بعملية تبادل المعرفة مع المؤسسات الأخرى الواقعة

²⁴⁴ د.صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، « التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات » ، دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13 ع2007/45، ص.140

²⁴⁵ د.فاضل جميل طاهر، « تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين

في وزارة التخطيط العراقية » ، ص.128

²⁴⁶ د. سملاي يحضيه، د. سعيدي وصاف، « نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية » ، الملتقى الدولي

حول:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، نوفمبر 2005 ، ص. 44

في البيئة الخارجية²⁴⁷، وهذا لهدف اكتساب براءات الاختراع أو تقاسم المعلومات الجديدة وعليه تكون عملية نشر المعرفة من أجل اكتساب المنافع ما بين المؤسسات.

2.4.2. المنظمة المتعلمة

من خلال هذا الجزء، سيتوضح لنا مفهوم كل من المنظمة المتعلمة، إضافة إلى مفهومها، مستوياتها التي تشهدها مختلف المؤسسات أثناء الاعتماد عليها داخل المؤسسة المتعلمة:

2.4.2.1. مفهومها

عرفها (Marsick & Watkins) عام 1999 بأنها: "المنظمة التي تتعلم وتطور نفسها باستمرار من خلال تبنيتها لإستراتيجية التعلم المستمر"²⁴⁸ إضافة إلى امتلاكها لبنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية، كما أنها استخدمت للدلالة على المنظمات التي تقوم باكتساب المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار.²⁴⁹ إضافة إلى أن أهداف المنظمة المتعلمة تتجاوز تلك المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى.²⁵⁰

يعد (Peter Senge) من أوّل المفكرين الذين تطرقوا لمفهوم المنظمة المتعلمة، وحسبه هي المنظمة التي ينشغل فيها الجميع بالتعرف على المشكلات التي تعيشها المنظمة، ويعمل كل فرد فيها على حلّها

²⁴⁷ عليان نذير، عبد الرحمن بن عنتر، « نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات »، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10/9 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص. 233.

²⁴⁸ أ.د. عبد الناصر حسين رياض زايد، أ.خالد أحمد بويشيت، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، « المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل »، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 209، ص. 4.

²⁴⁹ د.سندية مروان سلطان الحياي، أ.نور علي عبود العبيدي، د.حنان سعيد أحمد الرحو، « دور المنظمة المعرفية في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في كليات جامعة الموصل »، ص. 6.

²⁵⁰ د.كامل محمد الحواجرة، « مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي »، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص. 7.

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

بشكل فردي أو جماعي من أجل توفير الفرصة للتجربة والتحسين،²⁵¹ ووفقاً لـ (Senge) فإن المنظمة المتعلمة تمتلك خمس خصائص والتي يمكن حصرها في ما يلي:²⁵²

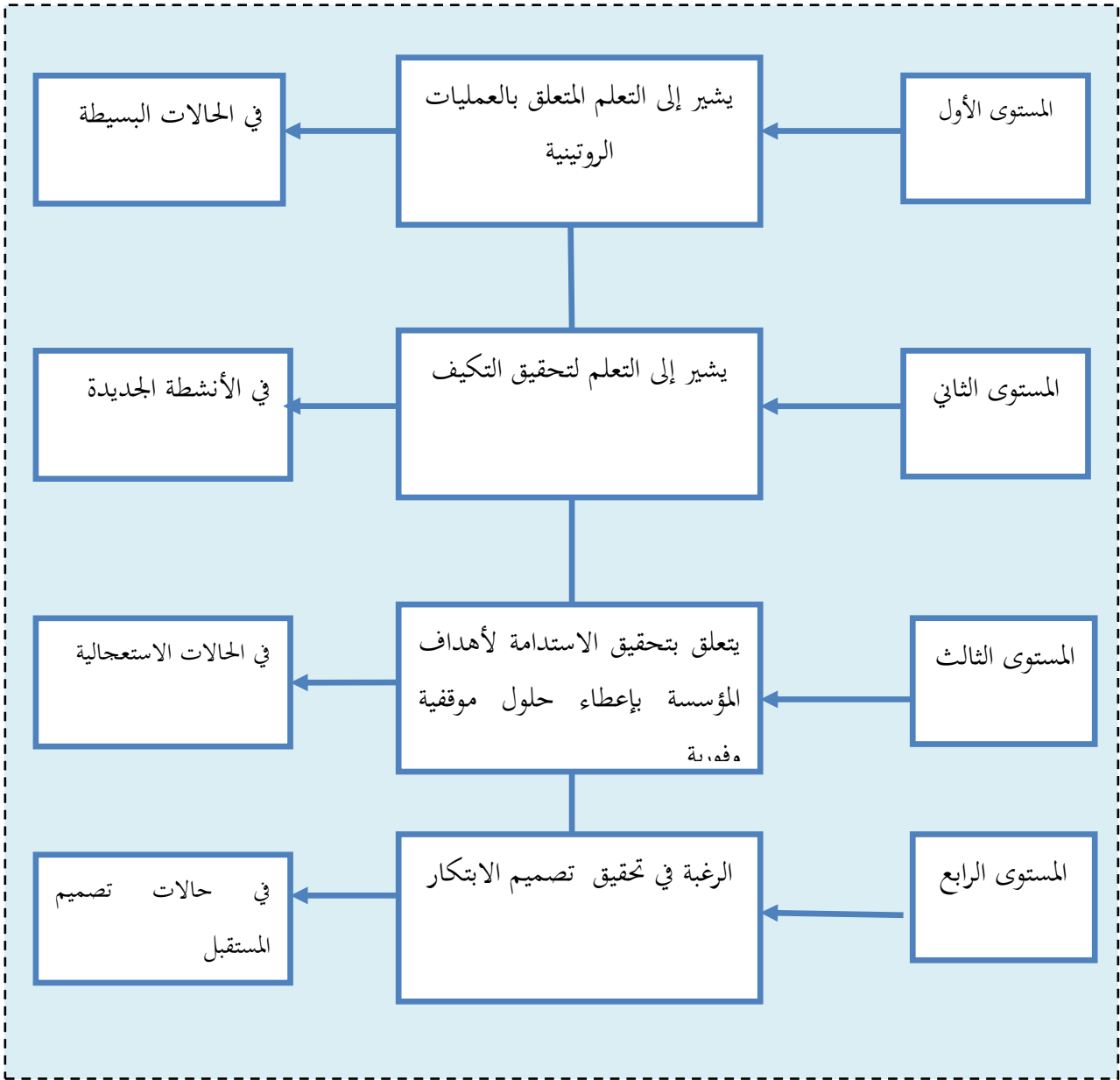
- التخلي عن الأساليب التقليدية للتفكير والعمل: حرية الفرد في إجراء التجربة واتخاذ المخاطرة،
- التعلم الجماعي: عمل الأفراد في مجموعات أكثر فعالية من العمل الفردي،
- معرفة وإدراك جميع الأفراد كيف تعمل المؤسسة،
- رؤية مشتركة وخطة عمل متفق عليها مسبقاً: شعور العاملين بتقديمهم عملاً جيداً لصالحهم ولصالح منظماتهم،
- تفاعل الأفراد في إطار العمل الجماعي و الاحترام والثقة،

2. 4. 2. مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمة المتعلمة

يوضح الشكل (03.III) أربعة مستويات من التعلم التنظيمي التي يمكن للمؤسسات المتعلمة أن تتصافد بها أو المرور بها تدريجياً، لغاية الوصول إلى أعلى المستويات التعليمية والتي تتمثل في المستوى الرابع.

²⁵¹ د. مؤيد السالم، «تأصيل المعرفة التنظيمية في نظريات الإدارة»، المؤتمر العلمي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الإبداع والتميز في منظمات الأعمال للفترة 29-30/04/2012، ص. 17-18

²⁵² بتصرف: د. مؤيد السالم، «تأصيل المعرفة التنظيمية في نظريات الإدارة»-مرجع سابق، د. كامل محمد الحواجرة، «مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي»، -مرجع سابق



الشكل (03.III): مستويات التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة - بتصرف - نموذج (Farago, 1995) المتواجد : 253

²⁵³ شاكر جار الله الخشالين إياد فاضل محمد التميمي، « أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيم دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني » ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4، العدد2، 2008، ص.198.

3. مقاربات التحالفات وامتغيرات التماثل أو عدمه

3.1. المقاربات النظرية للتحالفات الإستراتيجية

تعددت المقاربات النظرية التي تطرقت إلى أهمية التحالفات الإستراتيجية أو بما يعرف بالشكل التعاقدية، وذلك لأهميتها لدى المؤسسات فنجد مجموعة من المقاربات، وفي ما يلي سيتم التطرق إليها بالتفصيل.

3.1.1. المقاربة المرتكزة على الموارد :

إنّ المقاربة المرتكزة على الموارد (RBV) * ترى بضرورة الاستغناء على التفكير التقليدي المرتكز أساسا على تحليل البيئة وضرورة بناء ميزة تنافسية اعتمادا على تحليل الموارد والمهارات، ففي المقاربة التقليدية تقوم المؤسسة بالبحث عن موقع تنافسي في سوق معين أين يتم طرح فيه عروض متميزة أو بأقل الأسعار، أما التيار المتعلق بالموارد فإنّ تحقيق التمايز التنافسي ما بين المؤسسات في السوق يكون بسبب الاختلاف في الموارد المستخدمة من طرف المؤسسة .²⁵⁴

تشير هذه المقاربة إلى إمكانية خلق المؤسسات ميزات تنافسية عن طريق تجديدها للموارد والكفاءات، والتي يمكن الوصول إليها إما عن طريق البحث الفردي أو عن طريق التحالفات الإستراتيجية.

3.1.2. نظرية الألعاب:

تبين نظرية الألعاب في الواقع أنّ أي مؤسسة لا تدخل في التحالف إلا إذا استطاعت إيجاد طريقة أخرى تسمح لها بتحقيق أرباح كبيرة بطريق انفرادية، نظرية الألعاب لا تتعلق فقط بدخول المؤسسة أو عدمها للتحالف الاستراتيجي ولكنها تشرح أيضا سلوك الأطراف الشريكة، ومن أجل توضيح هذا يتم استخدام معضل السجناء والموضح كما يلي:²⁵⁵

²⁵⁴ TAGHZOUTI. A, « Les alliances stratégiques interentreprises : Quelle (s) motivation (s) stratégique (s) des managers des PME marocaines ? », Recherches économiques et managériales N°1 – Juin 2007, P.85-110, (P.88).

²⁵⁵ « les alliances stratégiques dans le transport aérien et son impact dans la branche CARGO : Analyse et perspectives, <http://catarina.udlap.mx/udla/tales/documentos/Ini/Paczkagea/capitulo3.pdf> date :2013/12/25h 13 :45

* Ressource Based View (RBV)

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

اللاعب B غير متعاون	اللاعب B متعاون	اللاعب
S=0, T=5 Salaire de la dupe, et tentation de l'égoïste.	R=3, R=3 Récompense pour une coopération mutuelle	اللاعب A متعاون
P=1, P=1 Punition de l'égoïste.	T=5, S=0 tentation de l'égoïste, et Salaire de la dupe	اللاعب A غير متعاون

الشكل (04.III) : معضلة السجناء²⁵⁶

Source: <http://catarina.udlap.mx/udla/tales/documentos/Ini/Paczkaea/capitulo3.pdf>

حسب نموذج "معضلة السجناء" إذا كان اللاعبين A و B يتعاونان سيحصلان على 3 نقاط لكل واحد بسبب التعاون المشترك وبالعكس إذا قام A بعدم التعاون و B يتعاون فإن A يربح أكبر مستوى من الأناية بـ 5 نقاط و B يفقد كثيرا، إذا لم يقيم اللاعب A و B بالتعاون فإن الاثنين ستعاقبان لأنهما أنانيان.

إنّ لعبة الصراع والتعاون الموضحة في النموذج يأخذ مكان مهم خلال إنشاء الشراكة (التحالف)، فدخول المؤسسات في التحالف من أجل التعاون بصفة حقيقية كتقاسم وتبادل الموارد فيما بينها مع توضيح الأسرار والخبرات فإنّ النتيجة النهائية تكون جيدة. وعليه يمكن القول أنّ الأطراف غير المتعاونة لديها كل الأرباح بسبب استغلالها للموارد وبراءات الاختراع والمعلومات السرية والعكس صحيح بالنسبة للأطراف المتعاونة فهي خاسرة.

حسب (Fernando L. Franco et autre) بالاعتماد على ضعف التحالفات حسب نظرية الألعاب هو إهمال أحد الجهات الفاعلة على استمرارية التحالف، وللقضاء على هذا المشكل يتم اللجوء لعملية التفاوض لتحفيز الشريك على مواصلة العمل ومنعه من الهروب وتوليد الأرباح لجميع

T= tentation de l'égoïste

S= Salaire de la dupe (غنى الانخداع)

الشركاء (تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح للهارب)، فبناء التحالف يعتمد على بناء علاقات مستدامة مع اللاعبين في المستقبل وحسب (Wood) فإنّ تحقيق مكاسب لكلّ الشركاء يكون نتيجة لشرطين:²⁵⁷

عن طريق زيادة الموارد في التحالف، أو عن طريق استخدام القيم غير المتماثلة.

3.1.3. نظرية تكاليف المعاملات

تطرق²⁵⁸ Ronald Coase (1937) لأول مرة إلى هذه النظرية بعد ذلك تطورت على يد Williamson، تتعلق هذه المقاربة الاقتصادية بتقليل معاملات تكاليف الإنتاج الخاصة بالمؤسسة واعتبرت المؤسسات كوسيلة بديلة للسوق لتنظيم المعاملات وأنّ الأعوان يلجئون إلى هذه الوسيلة البديلة عندما يقررون عدم الاتجاه مباشرة إلى السوق في حالة فشله خصوصا في حالة "وجود عدم اليقين" والتي تنشأ بسبب: العقلانية المحدودة ومن السلوك الانتهازي للأفراد والمؤسسات.*

كما أنّ كثرة المعاملات مع الأطراف المختلفة حسب (Williamson)** يرفع من التكاليف ولكن التحالف يسمح بخفض تكاليف المعاملات (شريكين في المدى الطويل)، كما يقلل من مبدأ الانتهازية وخفض من تكاليف المفاوضات أي أنّ التحالف يسمح بتعاقد طرفين أو أكثر وهذا التعاقد يقلل من سلوك الانتهازية المرتبط بحالات عدم اليقين من قبل الجهات المعنية.²⁵⁹

²⁵⁷ Fernando L. Franco, Alberto G. Canen, Nelio D. Pizzolato, « Strategic alliances: tools for constructing the future », Business Strategy Series, VOL. 12, N°. 2, 2011, pp. 84-97, (P.86)

²⁵⁸ EI-Youssefi. M EI-Filali, « Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique », Cahiers du CRISES, 2004, P.1-51, P (16-17)

Halloul. R, « Comportements d'entreprises et alliances Repères et controverses », N° 47, ²⁵⁹ Novembre 2001, Université Du Littoral-Côte D'opale-Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, p.p1-25, (p.9)

* فإذا كان هذين النوعين من السلوك متواجدين فإنّ تكاليف المعاملات ستكون جد مرتفعة، وعليه تلجأ المؤسسة إلى خلق كيان جديد باعتمادها إما: على الاستحواذ، الاندماج، التحالف (فهو حالة وسطية ما بين السوق والتسلسل الهرمي)، والذي يعتبر الأفضل في تقليل من تكاليف المعاملات الموجودة في السوق وتكاليف الرقابة بسبب التسلسل الهرمي: فالمعيار الذي يتم على أساسه الاختيار ما بين الاتجاه إلى السوق أو الاستعانة بمصادر خارجية هي تكلفة المعاملات.

* حسب Williamson التحالفات هي شكل من أشكال التنظيم الوسيطة أو ما يعرف بنمط التنظيمي الهجين « forme hybride »

1.3.4. نموذج تحليل السلوك الاستراتيجي:

إنّ نظرية تحليل السلوك الاستراتيجي تركز على عملية اختيار الشركاء الذين يسمحون بتحقيق التحسين « *amélioration* » أو المحافظة على الموقع التنافسي لأصحاب المصالح إما عن طريق التواطؤ « *collusion* »²⁶⁰ أو حرمان المنافسين من حلفاء مربحين (السباق نحو المنافس المربح). هذا التيار يضع في تحليله لاستراتيجيات التحالف مفهوم التآزر ما بين المؤسسات، وعليه يمكن اعتبار التحالف في حد ذاته كإستراتيجية تنافسية.

1.3.5. الخيار الاستراتيجي :

ويستند على العوامل التي توفر الفرص للمؤسسات لزيادة القدرة التنافسية في السوق أو لزيادة السلطة، فالخيار الاستراتيجي هو نموذج يشير إلى قرار من إدارة المؤسسة للدخول في تحالف استراتيجي لتحقيق مجموعة من الأهداف.²⁶¹

1.3.6. نظرية التبادل الاجتماعي:

يعتبر (George Humans & Peter Blau) من رواد النظرية التبادلية، والتي تشير إلى ميل الأفراد أثناء تفاعلاتهم الاجتماعية لتحقيق أقصى فائدة وبأقل تكلفة، فالتفاعل قائم على أساس نفعي فليس شرطاً أن يكون معيار الأخذ والعطاء مادياً بل يدخل ضمنه العديد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية والتي ترى :²⁶²

- يتم التبادل على أساس حساب التكلفة والعائد فيتجنب السلوك الذي لا يعود بالفائدة عليه.
- السلوك البشري يتم من خلال المقارنة بين البدائل المختلفة على أساس مبدأ التكلفة (هي الجهد المبذول) والعائد (النتائج المرغوبة).
- التبادل لا يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط وإنما يرتبط بجوانب نفسية واجتماعية.

²⁶⁰ التواطؤ هو اتفاق سري ما بين اثنين لإلحاق الضرر بالطرف الثالث أو أكثر:

<http://www.cnrtl.fr/lexicographie/collusion-22/01/2014>

²⁶¹Lowensberg. D. A, «A New View On Traditional Strategic Alliances Formation Paradigms», Management Decision, Vol.48, N°7, 2010, PP.1090-1102, (P. 1094)

²⁶² فوزية إبراهيم رباح الكردي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، « الإسناد الاجتماعي وعلاقته بالضغوط النفسية لدى أفراد الجالية الفلسطينية في المملكة العربية السعودية » ، 2012، ص.20.

كما يمكن التنويه إلى نظرية التكافؤ، التي تعتبر من أهم نظريات التبادل الاجتماعي، والتي تشير إلى أنّ تبادل المصالح والفوائد ما بين الأطراف المشتركة في علاقة التبادل يفترضون أنّ تقديم فائدة أو منفعة يرتبط بتلقي الفرد منفعة أخرى بالمقابل، وأنّ تلقي المنفعة يعدّ دينا ملزما بإعادة تقديم منفعة أخرى تقابلها وأي خلل في هذا التبادل المتوقع يؤدي إلى ردود فعل سلبية.²⁶³

3.2. التحالفات غير المتماثلة ومتغيرات عدم التماثل

يؤثر عامل الاختلاف أو التشابه في بعض المتغيرات التي تحكم التحالفات أثناء التعاون التنافسي، على النتائج المتوقعة من هذا الأخير، ومن الجدير بالذكر أنّ العديد من الباحثين درسوا الفرق ما بين التحالفات المتماثلة والتحالفات غير المتماثلة غير أنّ الرؤى اختلفت، فالبعض منهم يشجعون المؤسسات على تطبيقهم للنوع الأول والبعض الآخر يميلون للنوع الثاني، وفي ما يلي سيتم توضيح ذلك.

3.2.1. التحالفات المتماثلة وغير المتماثلة

3.2.1.1. تعريف:

إنّ الأهمية الممنوحة للتحالفات غير المتماثلة هي أهمية حديثة، فقد عرفها (Chrysostome) على أنّها: "تلك التحالفات ما بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المتوسطة والصغيرة." وهذا ما أكد عليه (Mouline) غير أنه يضيف أبعاد أخرى تؤدي إلى خلق عدم التماثل بالتحالفات: القدرات والموارد، انتماء الشركاء إلى مناطق جغرافية تختلف من حيث التطور، التحكم في تكنولوجيا معينة أو قدرات خاصة، فكلها معايير لتقييم عدم تماثل التحالف.

قام كل من (Cherbib & Assens) بوضع مقارنة ما بين التحالفات المتماثلة وغير المتماثلة، فالأولى تجمع ما بين المؤسسات والتي لها نفس المستوى تقريبا من الموارد والكفاءات والحجم، أين تتواجد هذه المؤسسات أيضا في نفس المستوى من التطور في سباق الابتكار وخلق التكنولوجيات

²⁶³د.عبد العزيز بن علي الغريب، «نظريات علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية»، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الجديدة. أما التحالفات غير المتماثلة تتعلق بالمؤسسات التي تتواجد في مواقع إستراتيجية غير متشابهة وذات الحجم المختلف.²⁶⁴

فتعريف (Chrysostome) يركز على حجم الشركاء وهو تعريف يهدف إلى توضيح فكرة أنّ السلطة وقوة الشريك تكون تبعا للحجم. أما تعريف (Mouline) فأكد على نفس الفكرة السابقة مضيفا إليها أبعاد أخرى كالاختلاف في المنطقة الجغرافية والقدرات المختلفة، والتي تعتبر سببا في الاختلاف وعدم التماثل ما بين الشركاء، وعليه يمكن القول أنّ السبب الذي يخلق حالة عدم التماثل هو وجود بعض متغيرات عدم التغيرات والتي سيتم دراستها في العناصر التالية :

2.3.1.2. متغيرات عدم التماثل:

لتحديد وتعريف عدم التماثل في التماثل يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة معايير، وهذا حسب (Harigon -1986) والتي اعتبرها مؤشرات تبين عدم التشابه والاختلاف ما بين شركاء التحالف ما يؤدي إلى توليد اختلافات وفروقات ما بين المؤسسات المتحالفة، فكل شكل من أشكال عدم التماثل من المحتمل أن يكون مصدر قوة في التفاوض القدرة على التحكم في المشروع المشترك من طرف الشريك المهيمن:²⁶⁵

○ معيار حجم الشركاء :

إنّ الشريك ذو الحجم الكبير من حيث عدد العمال والموارد المالية والنطاق الجغرافي له تأثير كبير على التحالف بالمقارنة مع شركاء أقل حجما منه، وهذا النوع من الحالات أين يجمع التحالف بين شريكين بحجم مختلف، نجد أنّ المؤسسات الصغيرة لديها فوائد في إنشاء تحالفات مع مؤسسات أكبر منها من أجل حصولها على حجم معين، بهدف رفع مبيعاتها أو التوغل في أسواق جديدة،

²⁶⁴ Mercuri. S, Rais. M, « Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale : Quel rôle pour le middle manager ? », "Congrès Internationalisation des PME : L'internationalisation des PME : Des PME Globales aux Born Global Firms, PAU : France (2010)", version 1 - 30 April 2012, P.1-27(P. 07-06)

²⁶⁵ Christophe. A, CHERBIB. J, « L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? », La Revue des Sciences de Gestion, N°243-244, (2010/3), p. 111-119, (P.113-115).

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

ولكن تبقى المؤسسة الصغيرة تابعة (موقع التبعية) للمؤسسات ذات الحجم الكبير، و يمكن قياس اختلاف في الحجم بطريقتين :

- إما عن طريق الترتيب الشامل لكل المؤسسات العالمية (25 مؤسسات الأولى أو 100 مؤسسات الأولى في العالم).

- إما عن طريق رقم الأعمال وتقارير المؤسسة.

○ عدم التماثل في طبيعة الموارد الموضوعة منذ البداية من طرف الشركاء : ويستند التحالف على تقاسم الموارد المادية* والموارد غير المادية** والتي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وغير قابلة للتقليد أو التبدل أو التنافس، بسبب طابعها الفريد فهي محمية من قبل هذه الحواجز العالية.

○ الأهمية الإستراتيجية للتحالف : يتم تقسيم الأهمية الإستراتيجية حسب كل شريك.

○ الحالة الاستعجالية للتحالف: بعض الأطراف يدخلون في تحالفات بسبب بعض حالات الطوارئ، كتحسين الوضع المالي أو التجاري، بإنشاء التحالف يعتمد على الخلفيات التاريخية لكل شريك.

3.3. الاستقرار وعدم الاستقرار في التحالف

في هذا الجزء، سيتم التطرق إلى تحديد تعريف حالات الاستقرار أو عدمه التي تتصادف بها المؤسسات أثناء تطبيقها لكل من أنشطتها الإستراتيجية والعملية:

3.3.1. تعريف

إنّ حالات الاستقرار وعدمه في التحالف هو في الأصل بسبب متغيرات عدم التماثل، والتي تكون في أكثر الحالات سبب في النجاح والاستدامة لمختلف المشاريع المشتركة ما بين الأطراف. فمثلا قد نجد أنّ التشابه في الموارد ما بين الأطراف لا يحقق عنه نتائج الايجابية للمشروع، والعكس صحيح.

3.3.2. حالات الاستقرار أو عدمه

- يمكن لنا التعمق أكثر في حالات الاستقرار وعدمه المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية:²⁶⁶
- بشكل متناقض على ما سبق ذكره فإنّ عدم التماثل (الاختلاف) ما بين الشركاء يمكن اعتباره عامل للاستقرار واستدامة التحالف، وعلى العكس من ذلك يمكن أن يكون التشابه ما بين الشركاء حول المعايير مصدر لتحقيق عدم الاستقرار وعدم التوازن في مفاهيم التعاون.
 - كلما قام الشركاء بتقاسم الأدوار بصفة متساوية ومتعادلة كلما كان تنظيم الشراكة أمر معقد ويصعب إدارته بصفة مشتركة مع ظهور صراع يصعب حله، فبالنسبة للتحالفات التي يتم إنشائها وتنظيمها مع شريك مهيم هي أكثر استقراراً ونجاحاً بالمقارنة مع تلك التحالفات التي يكون فيها سلطة التنفيذ والإدارة مقسمة وموزعة بالتساوي.
 - يمكن لبعض المؤسسات في التحالف استخدام قوتها التفاوضية ليس بهدف رفع من حصة رأسمالها، ولكن من أجل السيطرة ومراقبة العمليات الخاصة بالمشروع المشترك من أجل تحقيق أفضل حماية له وحماية الموارد التكنولوجية أو التسويقية، على عكس المؤسسات التي لها حصة كبيرة في رأسمال فإنّ طموح دخولها في التحالف هو حصولها ونقلها لمجموعة من التكنولوجيات والمعارف.

كما سبق، يمكن استخلاص ما يلي:

- لا يمكن القول أنّ التحالفات المتماثلة أفضل من التحالفات غير المتماثلة أو العكس.
- تلجأ بعض المؤسسات إلى التحالفات غير المتماثلة من أجل تحقيق الموارد التكميلية.
- تلجأ بعض المؤسسات إلى التحالفات المتماثلة رغبة منها في تحقيق الموارد الإضافية.
- يمكن اعتبار النوعين ناجحين عند اختيار الأحسن،

²⁶⁶ Christophe. A, CHERBIB. J, op. cit, P.117

4. البناء النظري لمتغيرات الدراسة

إنّ أي دراسة وتحليلها تعتمد على منهجية علمية مفادها الارتكاز على أسس محددة والواجب على الباحث احترامها والعمل بها لتمكنه من بناء متغيرات للدراسة صحيحة، ومن ثمّ سلامة الإطار النظري العام للدراسة.

نستند في هذا الجزء الأخير من هذا الفصل، إلى العمل على بناء متغيرات الدراسة وفرضياتها موضحين كذلك الأسباب الرئيسية المؤثرة على النموذج، ومن ثمّ سيتم توضيح نموذج الدراسة المعتمد عليه.

4.1. المتغيرات الرئيسية للنموذج وفرضيات الدراسة

سيتم تحديد السبب الرئيسي الذي أدى بالمؤسسات اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، ويتمثل هذا السبب في عامل العولمة ومخلفاته على جميع المجالات بما فيها الاقتصادية منها.

وبعد التطرق لعامل العولمة سيتم الاعتماد على مختلف الدراسات التي تناولت التعاون التنافسي بتحديد مختلف الدوافع والعوامل المؤثرة عليه (التحالفات الإستراتيجية)، واستنباط المتغيرات الخاصة بكل دراسة، ثمّ تحديد الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة ما بين التعاون التنافسي والابتكار، وفي الأخير الدراسات التي عاجلت أثر الابتكار على التميز وريادة المؤسسات.

4.1.1. الأسباب الرئيسية التي أدت للتعاون التنافسي:

✓ الحاجة إلى التعاون التنافسي بسبب متغير العولمة

أثارت العولمة حسب (Nurullah Genca & N. Oyku yigun) تغيرات كبيرة منذ عام 1980 ما أدى إلى الارتفاع في مستويات التعاون ما بين المؤسسات، حيث تميزت هذه الفترة باستخدام المؤسسات لتقنيات الإدارة الحديثة كاستعانتها بالمصادر الخارجية " كالتحالفات " والتي اعتبرت كأداة

لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بسبب قدراتها على زيادة قاعدة المعرفة الخاصة بالمؤسسات بسرعة أكبر وبتكلفة أقل.²⁶⁷

ويرى (Rajneesh Narulaa & Geert Duysters) أنّ عامل العولمة ولّد حاجة المؤسسات الكبيرة للتعاون، وبدلاً من البحث عن السيطرة يتمّ اللجوء إلى التعاون بسبب الارتفاع في التكاليف والمخاطر المرتبطة بالابتكار خصوصاً في البحث والتطوير. وهذا ليس فقط لتلبية الطلب ولكن للتغلب أيضاً على قيود العرض الخاصة بالمؤسسات التي ترغب في استغلال خصائص معينة من دول معينة والتي تعتبر كمدخلات أساسية لعملية الابتكار.²⁶⁸

كما أضاف (Helen Lawton Smith & Keith Dickson) أنّ التغيير التكنولوجي السريع واشتداد المنافسة على المستوى العالمي زاد من أهمية التعاون المشترك ودوره في تطوير المنتجات أو العمليات، وهذا عن طريق التبادل التكنولوجي واستخدام الأصول المكتملة. كما أشارت الدراسة إلى الارتفاع الملحوظ في معدل التحالفات ما بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة المبتكرة في قطاع الإلكترونيات بالولايات المتحدة الأمريكية.²⁶⁹

وفي نفس السياق تطرقت الدراسة التي قام بها (Jong-Hun Parka & Kwangsoo Kim) إلى معالجة 244 عينة من التحالفات الدولية، التي تشكلت في الفترة ما بين 1992-1997 ما بين المؤسسات الأمريكية وغير الأمريكية، وتمّ التأكيد على أنّ متغير العولمة يلعب دور كبير في تحديد نوع التحالف الذي اختارته المؤسسات الشريكة في هذه الفترة.²⁷⁰

²⁶⁷ Genca. N, Oyku yigun. N, « *The role of organizational learning and knowledge transfer in building strategic alliances: A case study*», 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences 24, (2011), pp. 1124–1133, (P.1125).

²⁶⁸ Narulaa. R, Geert. D, « *Globalisation and trends in international R&D alliances* », Journal of International Management 10, (2004), PP. 199– 218, (P.199-200).

²⁶⁹ Lawton Smith. H, Dickson. K, « *There are two sides to every story: Innovation and collaboration within networks of large and small firms* », Research Policy 20, pp. 457-468, North-Holland, (1991), P.457

²⁷⁰ Jong - Hun. P, Kwangsoo. K, « *International alliance formation and stock market responses: Industry globalization as an environmental contingency* », Journal of International Management 5, (1999), pp. 267–284, (P.268).

وفي نفس السياق أكد كل من (Paul Matthysens & Christophe Van den Bulte)²⁷¹ على أنّ نجاح المؤسسات الحالية يعتمد على زيادة التعاون مع العملاء والاستعانة بالمصادر الخارجية، كالتعاون مع الموردين لتدعيم الكفاءة المتبادلة والقضاء على: (القلق، الجودة، الخدمات اللوجستية)، وهذا النهج التعاوني يسمح بالزيادة في الأرباح مقارنة مع الأرباح المحققة بصفة فردية، وهي فكرة وافق عليها (Nigel Dennis)²⁷² عندما وضح أنّه يجب اختيار أعضاء التحالف بحذر لتوفير التآزر، وتطوير الأداء المبتكر والاستفادة منه.²⁷³

إضافة إلى عامل العولمة، هناك بعض الدراسات كدراسة (J. Wilson & N. Hynes)، أكدت على وجود محفزين رئيسيين للجوء المؤسسات إلى التحالف:²⁷⁴

- قصر دورات حياة المنتج .
- زيادة معدل التطور التكنولوجي.

كما تم الإشارة سابقاً أنّ مفهوم التحالف عرف انتشاراً واسعاً بدءاً من سنة 1980، وخلال النصف الثاني من سنة 1980 أكدت العديد من المؤسسات على تحقيقها لنتائج إيجابية بفضل التحالف، ولكن بالمقابل نجد البعض الآخر من المؤسسات لم تحقق أي نجاح وهذا ما جعلها حذرة في اللجوء إليها. ومع زيادة الضغوط التنافسية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير، وكذا التسارع في دورة حياة المنتج، تشكلت

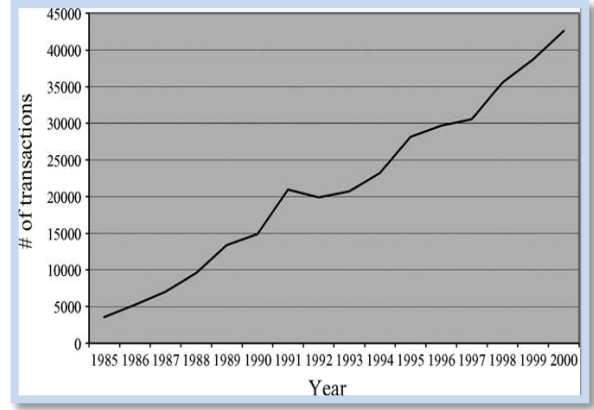
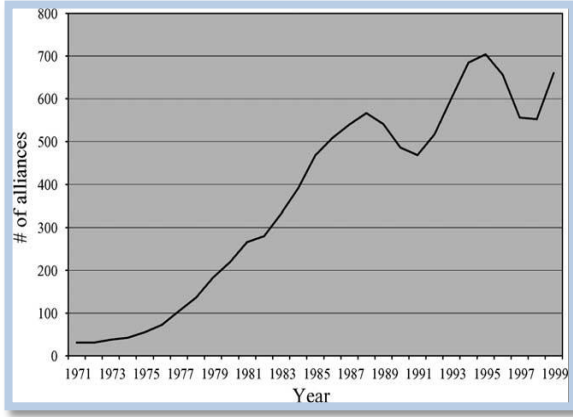
²⁷¹ Matthysens. P, Van den Bulte. C, « *Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain* », Long Range Planning, Vol. 27, No. 1, pp. 72-83, 1994, (P.72-73).

²⁷² Dennis. N, « *Scheduling issues and network strategies for international airline alliances* », Journal of Air Transport Management 6, (2000), pp. 75-85, (p.75).

²⁷³ Kang. I, Han. S, Shin. G. C, « *A process leading to strategic alliance outcome: The case of IT companies in China, Japan and Korea* », International Business Review 23, (2014), pp. 1127-1138, (p.1127).

²⁷⁴ Wilson. J, Hynes. N, « *Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence* », Technological Forecasting & Social Change 76, (2009), pp. 620-628, (P.620)

اتفاقيات جديدة في منتصف سنة 1990 إلى يومنا هذا، وهذا ما يوضحه الشكلين (05.III) - (06.III):²⁷⁵



الشكل (06.III): معدل تسارع التحالفات

Source: Pieter de Man. A, Duysters. G, op.cit, in : MERIT- CATI

الشكل (05.III): معدل تسارع الاتفاقيات الجديدة

Source: Pieter de Man. A, Duysters. G, op.cit, in: Thomson Financial.

4. 2.1. 2.1. 4. متغيرات النموذج :

من خلال الدراسات التي تمّ الاعتماد عليها، حاولنا بناء نموذج هيكلي يضم كلّ من المتغيرات المستقلة (التعاون من أجل الموارد، التعاون من أجل المعرفة، TIC، الثقة، السلوك الانتهازي)، والمتغير التابع الوسيط (التعاون التنافسي) والمتغير التابع الداخلي (الابتكار)، مستندين على نموذج أين يتمّ فيه توضيح الارتباطات ومختلف المسارات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

4. 2.1. 1. 2.1. 4. أهداف التعاون التنافسي:

اتفقت العديد من الدراسات على الأهداف الخاصة بالتعاون التنافسي، نجد من بينها: الدراسة التي قام بها (Teng & Das) حيث بينت أنّ المؤسسات تدخل في التحالف للحصول على الموارد

²⁷⁵ Pieter de Man. A, Duysters. G, « Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation », Technovation 25, (2005), pp.1377-1387, (P.1377-1378).

وتقاسمها.²⁷⁶ أما الدراسة الخاصة بـ (Hamdeni. F, Affes H) أشارت إلى أنّ الهدف من هذا النوع من التعاقد يكون لتحقيق التطور والذي يسعى من خلاله الشركاء إلى الرفع من قيمة قدراتهم ومواردهم مع خفض الوقت.²⁷⁷ وهي نواتج تحقق كل من الريادة والتميز، التوغل في الأسواق، رفع من الجودة،...،²⁷⁸ بالإضافة إلى القدرة على تحقيق ميزة التكلفة الأدنى والابتكار (Yuan Li).²⁷⁹ من جهة وتقاسم التكاليف والمخاطر من جهة أخرى (Cartier. M, Delacour. H, Joffre. O).²⁸⁰

4. 2.1. 2. العوامل المؤثرة في التحالفات الإستراتيجية (التعاون التنافسي):

○ التعاون التنافسي من أجل الموارد

حسب (Morris Teubal et autre)²⁸¹ اكتسبت "ظاهرة الشبكة" أو ما يعرف بالتحالف أهمية بالغة بسبب الثورة التكنولوجية الحالية، كما أشار كل من (C. DeBremm & F. Amesse)²⁸² لأهمّ الأسباب والمتطلبات الخارجية التي تحفز الوحدات الاقتصادية إلى التحالف، والتي يمكن حصرها في ما يلي:²⁸³

- ارتفاع عدم اليقين في التكنولوجيا والسوق .
- تتطلب التكنولوجيا الجديدة مجموعة متعددة من التطورات التقنية (ارتفاع في مستوى عدم اليقين التكنولوجي).
- نتائج فائقة في المكاسب المضافة بسبب التعاون التقني.

²⁷⁶ Taghzouti. A, « Les alliances stratégiques interentreprises : Quelle (s) motivation (s) stratégique (s) des managers des PME marocaines? », Recherches économiques et managériales N°1 – Juin 2007, P.85-110, (P.89-92).

²⁷⁷ Hamdeni. F, Affes H, « L'impact des systèmes d'informations et de la gouvernance sur le transfert du savoir dans les alliances stratégiques internationales : Le cas Tunisien », 2012, p (1-24), P.07

²⁷⁸ Rinfret. L, « Psychosocial Aspects Of The Performance Of Strategic Alliances :A Critical Review Of The Literature-II », AUDCE, Vol. 7, N°4 /2011, PP.16-33, (p.16-20)

²⁷⁹ Li. Y, Liu. Y, Li. M, Wu. H, « Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China », Journal of Operations Management 26, (2008), pp. 257–274

²⁸⁰ Cartier. M, Delacour. H, Joffre. O, « Maxi fiches de stratégie », Dunod, Paris, 2010, p.71-72

²⁸¹ Teubal. M, Yinnon. T, Zuscovitch. E, « Networks and market creation », Research Policy 20, (1991), pp. 381-392, (P.381).

²⁸² DeBremm. C, Amesse. F, « Networks of innovators: A review and Introduction to the issue », Research Policy 20, (1991), 363-379, (p.364).

²⁸³ DeBremm. C, Amesse. F, op. cit , P.367-368

وهذا ما أكد عليه (Yiwei Fang et autre)²⁸⁴ أنّ القرارات الإستراتيجية عادة ما تنطوي على الخيارات المتعلقة بالموارد التنظيمية نظرا لعدم اليقين بشأن النتائج المستقبلية، أي أنه في ظل عدم اليقين العالية توفر التحالفات للمؤسسات الشريكة بديلا لتوفير الموارد وهذا للاستجابة لمطالب السوق المتغيرة، كما أنّ التحالفات يمكن إنهاؤها بتكاليف منخفضة نسبيا وعليه السماح للشركاء بحل العلاقات دون عواقب وخيمة.

إلى جانب ما تم ذكره بيّن كل من (William f. Hamilton & Singh. H)²⁸⁵ أنّ الاحتياجات إلى الموارد وعدم تماثلها توفر الحافز الرئيسي للتعاون في تسويق التكنولوجيا الجديدة ما بين المؤسسات، كما توفر التحالفات للمبتكرين الناشئين الوصول إلى الموارد التكميلية اللازمة لتحقيق ابتكاراتهم.

ارتكز كل من (Bo Bernhard Nielsen & Siegfried Gudergan)²⁸⁶ في دراستهم على النظرية القائمة على الموارد (RBV) والتي تهتم بتحقيق التبادل التجاري للموارد الإستراتيجية التكميلية ما بين المؤسسات، وانطلاقا من (RBV) توصلوا إلى النتائج التي تشير إلى أنّ: * التشابه في الكفاءة ما بين الشركاء يسمح بقياس وتحديد الموارد التي سيتم استخدامها وبالتالي تحديد القدرة الاستيعابية، ما يسمح باكتشاف منتجات جديدة، كما أنّ عنصر الثقة والبعد الثقافي هي مفيدة لذلك (مستويات عالية من الثقة ومستويات منخفضة من المسافة الثقافية) تؤثر بالإيجاب على أداء الابتكار.

²⁸⁴ Fang. Y, Francis. B, Hasan. I, Wang. H, « Product market relationships and cost of bank loans: Evidence from strategic alliances », Journal of Empirical Finance 19 (2012) 653–674, P. 657

²⁸⁵ William f. Hamilton, Singh. H, « *strategic alliances in technological innovation: cooperation in biotechnology* », the journal of high technology management research, volume 2, number 2, pp. 211-221, (P.213).

²⁸⁶ Nielsen. B. Bernhard, Gudergan. S, « *Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances* », International Business Review 21, (2012), pp. 558–574, (p.559).

إضافة إلى ما تمّ ذكره، اعتمد كل من (Chaoqun Ma et autre)²⁸⁷ في دراستهم على وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) والتي ترى بأنّ الموارد يمكن أن تحسن من فعالية تطوير المنتجات (NPD)، كما ترى هذه المقاربة أنّ خلق الميزة التنافسية للمؤسسة لا تعتمد فقط على الموارد المتاحة ولكن أيضا على القدرة في دمج هذه الموارد والاستفادة منها.

وعليه يمكن أن تكون التحالفات هي السبب وراء نجاح (NPD) وهذا حسب نوع وكمية الموارد التي ساهمت بها المؤسسات وكيف تتكامل هذه الموارد واستخدامها في عملية تطوير المنتجات. وحسب أصحاب الدراسة فقد اهتموا بدراسة عنصرين مساهمين في تطوير المنتجات عن طريق التحالفات:

- **الموارد التسويقية:** هي الموارد التسويقية المتراكمة التي ساهمت بها كل من الشركاء في التحالف في المجالات المتعلقة ب:(بناء العلاقة مع الزبائن، جمع المعلومات عن السوق، تحليل احتياجات الزبائن ورغباتهم).

- **الموارد التكنولوجية:** تعكس الموارد التكنولوجية مخزون الموارد المتراكمة من الشركاء في التحالف في مجال البحث والتطوير، كما تشمل:

- ✓ **الموارد المادية:** العناصر المتخصصة للتطوير، تكنولوجيا، معدات
- ✓ **الموارد غير المادية:** هي العناصر الغير الملموسة كالمعرفة والموظفين ومهاراتهم.
- ✓ **الموارد المعلوماتية:** هي الموارد المعلوماتية المتراكمة التي ساهمت بها كل شركاء التحالف، باعتبار أنّ تبادل المعلومات* هي ميزة أخرى يتمتع بها الشركاء أثناء التعاون، فنقل المعلومات يساعد على إمكانية التنبؤ بدقة بتغيرات السوق والتكيف معها.²⁸⁸

²⁸⁷ Ma. C, Yang. Z, Yao. Z, Fisher. G, Fang. E, « *The effect of strategic alliance resource accumulation and process characteristics on new product success: Exploration of international high-tech strategic alliances in China* », Industrial Marketing Management 41, (2012) pp. 469–480, (p.470)

²⁸⁸ Wu. J, « *Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities* », Industrial Marketing Management 43, (2014), pp.199–209, (P.201)

* معلومات خاصة بكل شريك، بالمورد، بالزبون، بالدولة، بالسوق، بالتكنولوجيا، معلومات حول العقد ، حول المشروع.

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

توضح مختلف الدراسات السابقة ، أنّ التعاون ما بين المؤسسات يسمح لها بالوصول إلى الموارد في ظل ظروف عدم اليقين التي تؤثر سلبيًا على إمكانيات المؤسسة وعلى قراراتها المتخذة، فالتعاون ما بين الشركاء يسمح للمؤسسات الشريكة بتحقيق الابتكار من جهة في جميع المجالات وتحقيق ميزة التكلفة الأدنى من جهة أخرى.

كما تؤكد مختلف هذه الدراسات المكونة لهذه الفرضية أنّ التعاون يسمح للشركاء للوصول إلى الموارد التكميلية اللازمة لتحقيق الابتكار والتطوير، بسبب توفر هذه المؤسسات المتعاونة على قدرات جديدة كحصولها على المعلومات وتبادل الخبرات وهي عوامل كلها تسمح بتحقيق التميز في سوق السلع والخدمات.

○ التعاون التنافسي من أجل المعرفة:

أبرز كل من (Ian Hipkin & Pete Naud)²⁸⁹ أهمية التحالفات كإستراتيجية مساهمة في خلق المعرفة المولدة للابتكارات، كما أنّ التفاعل الوثيق بين الشركاء يمكّن في تحقيق التكامل الداخلي وحل مشاكل غير متوقعة مما يؤدي إلى إضافة منتجات جديدة في المحفظة والوصول بسرعة إلى التكنولوجيات الجديدة والقدرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.

ومن الملاحظ أنّ الحاجة إلى تجاوز المنتجات القائمة على التكنولوجيا والأسواق الحالية شجعت اللجوء إلى التوجهات الإستراتيجية الجديدة:

- استغلال والاستفادة من المعرفة القائمة.
- قرار التنقيب من أجل التحريب والتوظيف وزيادة الخبرة الحالية.

إنّ عملية تكوين العلاقات ما بين المؤسسات والشركاء حسب (Saba Khalid, Jorma Larimo)²⁹⁰ هي واحدة من الآليات لاكتساب المعرفة بالسوق من طرف المؤسسات التي تفتقر

²⁸⁹ Hipkin. I, Naud. P, « Developing Effective Alliance Partnerships » , Long Range Planning 39, (2006), pp. 51-69, (p.51)

²⁹⁰ Khalid. S, Larimo. J, « Affects of alliance entrepreneurship on common vision, alliance capability and alliance performance » , International Business Review 21, (2012), pp. 891-905, (P.891)

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

للخبرات، فهي مصدر محتمل لتحقيق الأرباح للمشاريع من جهة وتوفير القدرة للوصول إلى القدرات التنافسية الخارجية كالمعرفة، والتي يتم نشرها على أساس بعدين:²⁹¹

- **البعد الأول:** نقل المعرفة من المؤسسة الموزعة إلى الشريك الثاني.
- **البعد الثاني:** نشر هذه المعرفة داخل المؤسسة، أقسام الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، وهذا للتأثير على أداء المؤسسة.

إنّ النظرة القائمة على المعرفة حسب (Xu Jiang et autre)²⁹² تعتبر أي معرفة خاصة

بمؤسسة معينة تشكل مصدر استراتيجي للميزة التنافسية، وهذا ما أكد عليه (Bo Bernhard Nielsen)²⁹³ على أنّ التزايد المستمر في تعقيدات السوق ومتطلبات الزبائن جعل من التعاون المشترك ما بين المؤسسات أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية ثابتة، ومن هذا المنطلق فإنّ عامل المعرفة يجب أن يسير بطريقة متسلسلة عن طريق التنقيب والبحث عن المعرفة، الوصول إليها ثم نشرها وتوظيفها،²⁹⁴ مع المحافظة عليها خصوصا بشأن حقوق الملكية* والمحافظة على المصالح الخاصة للمؤسسات في إطار العمل والابتكار الجماعي.²⁹⁵

وفي نفس السياق استند (Antonio Capaldo)²⁹⁶ في دراسته على وجهة النظر القائمة على

التعاون عن طريق التحالف من أجل المعرفة، والتي ترى بأنّ المؤسسات تتحصل على فوائد في شكل منافع

²⁹¹ Khalid. S, Larimo. J, op.cit, P.494

²⁹² Jiang. X, Li. M, Gao. S, Bao. Y, Jiang. F, «Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts», Industrial Marketing Management 42 (2013) 983–991,p.983

²⁹³ Bo Bernhard. N , «Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances», Journal of Business Research 63 (2010) 682–689,p.682

²⁹⁴ Lopez-Berzosa. D, Gawer. A, «Innovation policy within private collectives: Evidence on 3GPP's regulation mechanisms to facilitate collective innovation», Technovation, Vol 34, Issue 12, December (2014), P.734-745

²⁹⁵ Annapoornima M. S, Kwanghui. L, Pek-Hooi. S, «When birds of a feather don't flock together: Different scientists and the roles they play in biotech R&D alliances», Research Policy 42, (2013), pp. 595– 612

²⁹⁶ Capaldo. A, «Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances», Industrial Marketing Management 43 (2014) 685–703, P.686

مشتركة تمس الشركاء بسبب الاستخدام الجماعي للمعرفة الجديدة والمكثفة الناتجة من التعاون، وهذا ما يسمح بتوليد قيمة جديدة يتم نقلها وتوزيعها ما بين الشركاء لاستيعاب وتعزيز قاعدة المعرفة الخاصة بهم مع تهيئة الظروف الملائمة لاستخراج القيمة من العلاقات، فالمؤسسات حسب (Rindfleisch, A., & Moorman, C)²⁹⁷ تتمكن من خلال التحالف ببناء علاقات تبادلية بغية الحصول على معلومات واستعمالها لاكتساب قدرات تنافسية جديدة كتلك المتعلقة بسرعة تطوير المنتجات، الناتجة حسب (Brigitte Gay, Bernard Dousset)²⁹⁸ من التفاعل الواقع داخل الشبكات والتي تؤثر هذه الأخيرة على تحديد النتائج الاقتصادية.

من منظور نظرية التعلم، تعتبر المعرفة كمصدر أساسي للميزة التنافسية (Hsing Hung Chen et autre)، كما تنعكس نوعية المعرفة وتدفعها ونقلها على التحالف، والذي يمكن أن يكون هذا الأخير:²⁹⁹

- مولد للقيمة: ينطوي التحالف على البحث والتطوير المشترك والذي يتطلب تفاعلات متكررة والتقاسم المتبادل للمعرفة ما بين الشركاء.
- جذاب: بما في ذلك شراء تراخيص وإبرام اتفاقيات تسمح بالوصول إلى المعرفة الجديدة.

وفي الدراسة التي جاء بها (Massimo G. Colombo et autre)³⁰⁰ فإنه قد تبين أن المؤسسات الصغيرة والتي تكون في وضع تنافسي أكثر عرضة لإقامة علاقات تعاونية مع شركاء أكثر قوة، وهذا بالاعتماد على نوعين من التحالفات للوصول إلى المعارف الاستكشافية أو المعارف الاستغلالية:

²⁹⁷ Rindfleisch, A, Moorman, C. «*The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective*» Journal of Marketing, 65, (2001), pp. 1-18, (p.01)

²⁹⁸ Gay. B, Dousset. B, «*Innovation and network structural dynamics: Study of the alliance network of a major sector of the biotechnology industry* », Research Policy 34, (2005), pp. 1457-1475, (p.1197)

²⁹⁹ Hung Chen. H, Amy H.I. Lee, Xing. X, Chen. H, «*The relationships of different modes of international alliance with performance of renewable energy enterprises* », Renewable Energy 69, (2014), pp. 464 -472, (P.465)

³⁰⁰ Massimo G. Colombo, Grilli. L, Piva. E, «*In search of complementary assets: The determinants of alliance formation of high-tech start-ups*», Research Policy 35, (2006), pp. 1166-1199, (p.1168-1170).

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

- **التحالفات الاستغلالية:** يقصد بها استخدام الأصول وقدرات الشركاء الموجودة من خلال التقييم وتقسيمهم للعمل مع كل شريك متخصص في المجال الذي فيه ميزة نسبية. وعموما نجد أنّ التحالفات التسويقية هي تحالفات قائمة على دوافع الاستغلال التي تهدف إلى الربح من خلال استغلال الأصول التي يمتلكها الشركاء والتي يصعب اكتسابها أو بناءها بشكل مستقل لضيق الوقت أو الموارد المالية والتي تكون ضرورية للتسويق الناجح للمعارف المبتكرة.
- **التحالفات الاستكشافية:** خاصة بالمؤسسات الراغبة في استكشاف فرص وقدرات جديدة ويمكن تصنيف التحالفات التكنولوجية لهذا النوع، فلها طبيعة استكشافية لأنها تتيح للمؤسسات المرتكزة على التكنولوجية الجديدة الوصول إلى تطوير القدرات التكنولوجية من خلال اكتشاف المعارف واستيعابها من الشركاء.

نوع التحالف	التحالفات كأداة لتحقيق المعرفة حسب (Massimo G. Colombo et autre)	التحالفات كأداة لتحقيق التعلم حسب (Koen Dittrich et autre) ³⁰¹
التحالف الاستكشافي	المعرفة الاستكشافية غالبا ما ترتبط بالأنشطة التكنولوجية	التعلم الاستكشافي التعلم على التنقيب وتجربة بدائل جديدة واستكشاف حقل جديد للتكنولوجية (استكشاف تكنولوجية جديدة).
التحالف الاستغلالي	المعرفة الاستغلالية غالبا ما ترتبط بالأنشطة التسويقية	التعلم الاستغلالي صقل وإرشاد وتسيير واستغلال التكنولوجيات القائمة.

الجدول (01.III): أنواع المعرفة والتعلم المكتسبة من التحالفات

المصدر: من إعداد الباحثة - بتصرف

ولو قارنا بين النوعين من التحالفات نجد أنّ " تحالفات الاستكشاف " * تستخدمها المؤسسات التي تتميز بالروابط الضعيفة في ما بينها، وتستخدم عموما عندما تهدف جهود البحث والتطوير

³⁰¹ Dittrich. K, Duysters. G, Pieter de Man. A, « *Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM* », Research Policy 36, (2007), p. 1499

* ولكن في ظل ظروف التغيير التكنولوجي السريع نجد الحاجة إلى التعلم الاستكشافي هو الأعلى قيمة.

في استحداث تكنولوجيا جديدة وإجراءات جديدة بشكل جذري، أما " تحالفات الاستغلال " فهي تعتبر من العلاقات القوية والموثوق فيها، وعموما تكون مفيدة عندما تكون الثقة متواجدة لأنها شرط مسبق لاستغلال المعرفة المكثفة

وفي نفس المضمون أكد بعض الباحثين (Jongkuk Lee & Young Bong)³⁰² على أنّ فكرة خلق العلاقات بين المؤسسات للحصول على المعرفة التكنولوجية تجعل من الاستثمار والأصول الداخلية للمؤسسات المشتركة أكثر فعالية من خلال تخصيص موارد جديدة وفي نفس الوقت فإنّ هذه الأصول الداخلية للمؤسسة يجب أن تسمح ببناء المعرفة التكنولوجية وتوليد الطاقة الاستيعابية لدمج واستيعاب المعرفة التكنولوجية الخارجية بفعالية .

ترتبط التكنولوجية بعامل الابتكار والتي تغير وتؤثر فيه حسب مستوياتها التقنية، فالابتكار التكنولوجي حسب (Oliver Gassmann & autre) يتمثل في عملية الاستهلاك من رأس المال يتميز بمخاطر عالية وعوائد مرتفعة، كما يرتبط بحالات:³⁰³

- عدم اليقين في النتائج،
- عدم اليقين في الزمن (فترة التطبيق)،
- عدم اليقين في الأموال المستثمرة،

إنّ استخدام التحالفات حسب (C.C.M. Stolwijk, et autre)³⁰⁴ أمر ضروري خاصة للمؤسسات التي تنشط في أسواق تتميز بالتغيرات أو بالكثافة التكنولوجية لأنّ استخدامها غالبا ما يقلل من المخاطر المحتملة للمؤسسات الفردية أثناء تطويرها للتكنولوجية، حيث اعتبر (Hsing Hung Chen et autre)³⁰⁵ أنّ عنصر التكنولوجية بما فيه القدرة على استغلال الموارد والمهارات التكنولوجية هي من أهم

³⁰² Lee. J, Bong Chang. Y, «*Interplay between internal investment and alliance specialization in R&D and marketing*», Industrial Marketing Management 43, (2014), pp. 813–825, P.813

³⁰³ Gassmann. O, Zeschky. M, Wolff. T, Stahl. M, «*Crossing the Industry-Line: Breakthrough Innovation through Cross-Industry Alliances with 'Non-Suppliers'*», Long Range Planning 43, (2010), pp. 639-654, (P.643-644)

³⁰⁴ Stolwijk. C. C. M, Ortt J. R, Hartigh. E. den, «*The joint evolution of alliance networks and technology: A Survey of the Empirical literature*», Technological Forecasting & Social Change 80, (2013), pp. 1287–1305, (P.1287-1289)

³⁰⁵ Hung Chen. H, Amy H.I. Lee, Xing. X, Chen. H, op.cit, P. 466

306 المتطلبات الرئيسية لبيئة الابتكار، ولكن حسب ما أشار إليه (William f. Hamilton, Singh. H) العديد من المؤسسات الصناعية غير قادرة على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة لافتقارها لموارد البحث والتطوير بالرغم من امتلاكها لموارد تسويقية.

وفي سياق آخر اعتمدت بعض الدراسات على تحليل المسافة الثقافية وتأثيرها على نقل التكنولوجيا والمعرفة (Tariq H. Malik, Yanzhi Zhao)، وحسبهم فإنّ بعد المسافة الثقافية ما بين المؤسسات الشريكة يؤخر من عملية التبادل التكنولوجي ونقل المعرفة وهذا ما يزيد من فترة التحالف، لأنّ هذا النوع من التحالف يهدف إلى تنوع مصادر المعرفة وهذا ما يؤخر من نقل المعرفة، في حين أنّ قصر المدة يحد من إمكانية التبادل والتعلم.³⁰⁷

وفي الدراسة التي قام بها كل من (John Jen-wei Liu, Pradeep Kanta Ray) فقد بينوا تطور الصناعة التكنولوجية في التايوان، والتي تميزت بتشكيلها للتحالف الثلاثي الواقع ما بين: الدولة والمؤسسات المحلية والشركات متعددة الجنسيات، حيث تمّ توضيح التفاعل الواقع ما بين المؤسسات المحلية والأجنبية الذي سهل من نقل واستيعاب التكنولوجيا الكثيفة (الوصول إلى إنشاء شاشات العرض المسطحة في التايوان).³⁰⁸

مما سبق، توضح مختلف الدراسات التي تمّ التطرق إليها، أنّ التعاون ما بين المؤسسات يسمح لها باكتساب معارف جديدة سواء كانت معرف استكشافية أو معارف استغلالية، والتي تتميز بالقيمة والجاذبية والتي تعتبرها المؤسسات المعاصرة المصدر الأساسي المساهم في تحقيق الابتكار الخاص بها. وعليه تتحصل المؤسسات الشريكة على منافع إيجابية ومشاركة بسبب الاستخدام المشترك لهذه المعرفة الجديدة مع تقاسم المخاطر والتكاليف المرتبطة بها.

³⁰⁶ William f. Hamilton, Singh. H, « *strategic alliances in technological innovation: cooperation in biotechnology, the journal of high technology management research* », vol. 2, No 2, pp. 211-221, (P.212-213)

³⁰⁷ Tariq H. Malik, Zhao. Y, « *Cultural distance and its implication for the duration of the international alliance in a high technology sector* », International Business Review 22, (2013), pp. 699-712, (P.699-703)

³⁰⁸ John. Jen - wei. L, Kanta Ray. P, « *The 'Triple-alliance' perspective for new industry creation: Lessons from the flat panel industry in Taiwan* », Journal of Asian Economics 23, (2012), pp. 585-599, (P.590)

○ التعاون التنافسي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

كما أوضح كل من (F.J. Contractor ,P. Lorange) الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحفيز وتبادل المعلومات والتواصل والتنسيق ما بين الشركاء من جهة، كما تم الإشارة إلى أنّ معدلات تشكيل التحالفات في اقتصاد قائم على المعرفة أكبر بكثير من الاقتصاد المادي، كما تسمح التحالفات بخفض من التكاليف في القطاعات كثيفة المعرفة عن طريق:³⁰⁹

- التآزر في الشراكة يحقق من خفض تكلفة المشروع مقارنة مع العمل الفردي .
- توفير وفورات الحجم أثناء التعاون في تطبيق التكنولوجيا أو في مرحلة التسويق.

كما قام بعض الباحثين بربط عامل المعرفة بالموقع الجغرافي الاقتصادي المرتبط بالتحالف، فالدراسة التي قام بها كل من (Rajneesh Narula, Grazia D) أظهرت أنّ*القرب المكاني يلعب دورا في تحديد ميل المؤسسات لدخولها في التحالفات المتعلقة بالبحث والتطوير، المهارات، التكنولوجيا، أنظمة الابتكار، وقد توضح أنه حسب نظرية الشبكة الاجتماعية فإنّ التقارب ما بين المؤسسات (التجاورية) ضروري لتحسين عملية نقل المعرفة، وبالمقابل نجد حالة الشركات متعددة الجنسيات من الأحسن لها الابتعاد لتجميع والحصول على موارد في مناطق جغرافية أخرى.³¹⁰

قام كل (Victor Gilsing et autre)³¹¹ بدراسة متغير الموقع (القريب/البعيد) الخاص بالتحالفات : فحسبهم التحالفات البعيدة تتميز بنقص الثقة مع تثبيت الضمانات التعاقدية للتخفيف من المخاطر الانتهازية وهذه تكلفة، كما أنّ استيعاب المعارف والتكنولوجيات المتباينة تكون أكثر تعقيدا

³⁰⁹ Contractor. F. J, Lorange. P, «The growth of alliances in the knowledge-based Economy», International Business Review 11, (2002), pp. 485–502, (P.485)

³¹⁰ Narula. R, Grazia D. Santangelo, « Location, collocation and R&D alliances in the European ICT industry », Research Policy 38, (2009), pp. 393–403, (p.393 - 394)

*كما تم تقسيم الجانب المكاني من حيث التوافق ما بين الثقافات التنظيمية والشبكات الاجتماعية التي تعكس ثقافة مكان الشركاء وهي نفسها تتشكل وفقا لطبيعة النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي لهذه المؤسسات ولهذا الموقع: وأن تكون جزءا من نفس الشبكة الاجتماعية المحلية (نفس البيئة): فالمؤسسات تصبح لديها ميول في إدامة علاقات مع مؤسسات أخرى في نفس المكان والبيئة.

³¹¹ Gilsing Victor, verbeke. W, Pieters. M, «Mind the gap Balancing alliance network and technology portfolios during periods of technological uncertainty », Technological Forecasting & Social Change 81 (2014) 351–362, p.353

بالمقارنة مع امتصاص المعرفة التكنولوجية المتشابهة نسيما من تحالف الأعضاء. وبشكل عام فإنّ التعاون مع القرب أو البعد يساهم في تحقيق أداء الابتكارات للمؤسسات، فالتعاون مع أعضاء التحالف "قرب" يوفر كفاءة التبادل التكنولوجي وتبادل المعارف ونقل المعلومات، ولكن لن تكون فعالة نسبيا للوصول إلى المعرفة التكنولوجية الجديدة وبالتعاون مع شركاء أبعد فهذا يعتبر طريقا فعالا لاكتساب واستيعاب المعرفة التكنولوجية والخبرة ولكن على حساب الكفاءة والمخاطر المرتفعة.

○ التعاون التنافسي، الثقة

من بين المناهج النظرية التي تطرقت إلى العلاقات ما بين المؤسسات نجد: "نظرية التبادل الاجتماعي" أو ما يعرف "بنظرية الشبكة الاجتماعية"، والتي ترى بضرورة المحافظة على العلاقات ما بين الشركاء عن طريق خلق مفهوم الثقة في ما بينهم.

أشار (Chaker Boughanbouz, Boualem Aliouat) أنّ هناك العديد من المصطلحات في الأدبيات لوصف "الثقة"، كالنزاهة وحسن النية والمصادقية،³¹² وهذا ما اعتمد عليه كلّ من (Yong Kyu Lew and Rudolf R. Sinkovics) في دراستهم أثناء تطرقهم إلى "نظرية التبادل الاجتماعي" المرتكزة على مجموعة من المبادئ الواجب العمل بها ما بين الشركاء ك: (الالتزام، الثقة، التعاون، القيم المشتركة، التضامن، المرونة)، لضمان فعالية * تبادل الموارد ما بين الشركاء، حيث ارتكزت الدراسة على عاملين أساسيين: "الثقة" و"الالتزام"، فوجود مستويات عالية من الثقة ما بين المؤسسات يؤكد عدم الحاجة الكبيرة لآلية الحماية ضد سلوك الشركاء، كما أنّ مفهوم الالتزام يعتبر أفضل أداة للمحافظة على علاقة مستمرة مع الشركاء، لأنّ التزامهم على تقاسم المدخلات يساهم في خلق التزام طويل الأجل.³¹³

³¹² Boughanbouz. C, Aliouat. B, « la construction de la confiance inter-acteurs dans les poles de competitivité : fondements & propositions », 7^{ème} congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Paris, 12-15 octobre 2011.

³¹³ Lew. Yong K, Rudolf R. Sinkovics, « Crossing Borders and Industry Sectors: Behavioral Governance in Strategic Alliances and Product Innovation for Competitive Advantage », Long Range Planning 46, (2013), pp. 13-38, (P.16)

* تقاسم المدخلات : كتقاسم المعلومات الهامة والاستثمار في الموارد والمعارف والتكنولوجية

وهذا ما أكد عليه (C. DeBremm and F. Amesse)³¹⁴ في أنّ التفاعل ما بين المؤسسات المرتكزة على مبدأ "الثقة" يسمح بتحقيق استدامة ما بين الشركاء والتقليل من ** السلوك الانتهازي مع القدرة على توليد معلومات جديدة، كما أنّ الانتماء إلى هذه الشبكات يقلل من تكاليف الدخول والخروج من السوق.

وهذا ما أكد (Chih-Hsing Liu)³¹⁵ أنّ رأس المال الاجتماعي كشبكة اجتماعية يؤثر على الابتكار وذلك من خلال نشر المعلومات وتجميع المعارف والتكنولوجيات. كما أشار كل من (Xu Jiang et autre) في دراستهم إلى آلية "الثقة" و"العقود الرسمية" والتي تمّ اعتبارها آليتان متكاملتان تهدف للحماية من السلوك الانتهازي والتخفيف من المخاطر، كما تمّ توضيح نوعين من الثقة:³¹⁶

- الثقة بحسن نية الشريك.
- الثقة في كفاءة ومؤهلات الشريك.

أما حسب (Lane 1997)³¹⁷ هناك أنواع من الثقة:

- الثقة الحسابية: الأطراف تتصرف حسب ما هو متفق عليه، والعقاب على أي سلوك يخالف عكس ما هو متفق عليه (المحافظة على الاتفاق من مزايا الثقة).
- الثقة المعرفية: مستوى معرفة الشريك الاخر (حيث يكون قادر على التنبؤ بمواقفهم).
- التوقعات المعيارية: تقاسم وتبادل المعايير والقيم بين الشركاء يخلق ثقة بسبب العمليات التفاعلية الاجتماعية، وهذا ما أكد عليه (Zucker 1986) أنّه من السهل بناء الثقة ما بين الناس الذين لديهم نفس المعايير الثقافية والقيم بسبب وجود قاعدة معرفية مشتركة.

³¹⁴ DeBremm. C, Amesse. F, «*Networks of innovators: A review and Introduction to the issu*», Research Policy 20, (1991), pp. 363-379, (P.368-369)

³¹⁵ Liu. Chih. H, «*The effects of innovation alliance on network structure and density of cluster*», Expert Systems with Applications 38, (2011), pp. 299–305, P.299

³¹⁶ Jiang. X, Li. M, Gao. S, Bao. Y, Jiang. F, «*Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts*», Industrial Marketing Management 42, (2013), pp. 983–991, (P.983-984)

³¹⁷ Ahlfeldt. R, Solange. De Lima. B, «*Strategic Alliances: An Analysis About Internal Limitations And Essentially External Limitations Under Institutional Theory Point Of View*», International Business And Global Competitive Strategies, PP.1-11, (P04)

أما آلية العقود الرسمية الخاصة بالتحالفات فإنه حسب (Gjalt de Jonga et autre)³¹⁸ فهي تسمح بتحديد عادة الأدوار ومسؤوليات كل طرف وتخصيص حقوق اتخاذ القرار والتخطيط لمختلف الحالات الطارئة مع تحديد كيفية التواصل وحل الخلافات المستقبلية.

وفي نفس السياق بيّن (Candace E. Ybarra, Thomas A. Turk) أنّ عملية خلق الثقة ما بين الشركاء تسمح بتحقيق نتائج جيدة والقدرة على بقاء والتأقلم فترات أطول. كما تمّ الإشارة إلى أنّ التحالفات التي تتميز بدرجة عالية من الثقة تتميز بميزة تنافسية على التحالفات الأخرى (الثقة أداة ضد السلوك الانتهازي).³¹⁹

○ التعاون التنافسي والسلوك الانتهازي

في حين يرى (Jie Wu)³²⁰ أنّ التعاون المفرط ما بين المؤسسات يمكن أن يكون ضار بسبب خطر الاستغلال الانتهازي، وعليه فإنّ التعاون بمستوى معتدل مع المنافسين هو الأمثل، فسلك الشركاء حسب (Byung-Jin (Robert) Park)³²¹ يميل إلى *الانتهازية* والذي يهدف إلى الاستيلاء على أكبر حصة من القيمة التي تمّ خلقها، ومن المحتمل أن يكون مستوى النزاع مرتفع جدا في إطار التعاون التنافسي بسبب التوترات الناشئة من حالة عدم اليقين بالسلوك المحتمل للمؤسسات والصراعات في الوظائف والاختلاف في القرارات المتخذة، وعليه فإنّ القدرة على إدارة هذا التوتر يمكن أن يكون أساسا في تحقيق الربحية.

³¹⁸ Gjalt de Jonga, Rosalinde J.A. Klein Woolthuis, Scand. J. Mgmt , «Contract research and high-tech alliances: Vistas for future studies », 24 (2008), pp. 284–289, (P.286)

³¹⁹ Candace E. Ybarra, Thomas A. Turk, «The evolution of trust in information technology alliances », Journal of High Technology Management Research 20, (2009), pp. 62–74, P.64

³²⁰ Wu. J, «Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities », Industrial Marketing Management 43, (2014), pp. 199–209, P. 201

³²¹ Byung-Jin (Robert) Park, Manish K. Srivastava, Devi R. Gnyawali, « Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance », Industrial Marketing Management 43, (2014), pp. 210–221, P.12

* يمكن تعريف الانتهازية على أنها: " سلوك أو إجراءات خادعة وواعية تمارس من قبل طرف واحد لتعزيز موقفه أو نتائجه وعادة ما تكون على حساب الطرف الأخر".

أما (William F. Hamilton, Singh. H)³²² فيعتبر أنّ عدم "الثقة" و"الخوف" من تطوير المنافس هو السبب الرئيسي في فشل الشركاء ما يؤثر سلبا على الابتكار. وهذا ما أكد عليه (Farok J. Contractor, James A. Woodley) أنّ نصف المخاطر الواقعة هي نتيجة لسوء تصرف الشركاء.³²³

مما سبق، توضح لنا مختلف الدراسات التي تمّ التطرق إليها، أنّ التعاون ما بين المؤسسات يجب أن يتميز بمعاملات ايجابية ما بين الأطراف المتعاقدة، كما يجب على هذه المعاملات أن تتميز بمبدأ الثقة والالتزام والشفافية. غير أنه من الجدير بالذكر، كما أشارت بعض الدراسات التي تمّ الاتكاء عليها في هذا الجزء أنّ بعض المؤسسات أثناء التعاون تنتهج مبدأ السلوك الانتهازي خوفا من شريكها وبسبب احتراسها منه أثناء المعاملات التي تمّ التعاقد على أساسها، وكل هذا بهدف رغبته في تحقيق أرباح لصالحه والاستحواد على أكبر حصة سوقية.

✓ التعاون التنافسي والابتكار

قام (Jie Wu) بدراسة العلاقة ما بين: التعاون مع المنافسين جنبا إلى جنب وأثره على أداء الابتكار ما بين المؤسسات المتعاونة، بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها لـ1499 مؤسسة صينية على أنّ التعاون ما بين المنافسين مع أداء ابتكار المنتجات يأخذ شكل حرف (U) مقلوب، (شكل جرس).³²⁴

وفي نفس السياق حاول كل من (Byung-Jin (Robert) Park et autre) دراسة مدى تأثير فكرة التعاون مع المنافس على ابتكار المؤسسة وأدائها، وعلى هذا الأساس اعتمد أصحاب الدراسة على متغيرين أساسيين (شدة المنافسة / كثافة التعاون ما بين المؤسسة وشركائها)، وحسبهم التوازن

³²² William F. Hamilton, Singh. H, « *strategic alliances in technological innovation: cooperation in biotechnology*», the journal of high technology management research, vol.2, No 2, pp. 211-221, (P.201)

³²³ Farok J. Contractor, James A. Woodley, « *How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances* », Journal of World Business xxx (2014) xxx-xxx, P.02

³²⁴ Wu. J, op. cit, P.199

بينهما يحقق الابتكار الخاص بالمؤسسة. كما تم تحديد ثلاث آليات أساسية والتي من خلالها تعمل المؤسسات على توليد فوائد الابتكار:³²⁵

- التطوير المشترك مع الشركاء،
- اكتساب الشركاء الموارد،
- تعزيز جهود الابتكار الداخلية من خلال موارد الشركاء الخارجية،

ومن زاوية أخرى اعتبر (William W. McCutchen Jr)³²⁶ التحالفات كأداة مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية، فهي تسمح بحصول المؤسسة على الموارد التكميلية لسد الفراغات التقنية والسوقية، وعليه الوصول إلى القدرة التصنيعية والحد من تكاليف الدخول والمخاطر، والقدرة على نقل المنتجات الجديدة في السوق بسرعة أكبر مع تحقيق وفورات الحجم، وخفض من الحواجز التجارية والقانونية، إضافة إلى توسيع العمليات.³²⁷ ومن تمّ تستطيع المؤسسة الشريكة حسب (Patrizia Porrini) الحصول على المعلومات والخبرات وتبادل الموارد التي من شأنها تخلق التميز وبالتالي الدخول في سوق جديد، بسبب إمكانية الوصول إلى الموارد التكميلية (الوصول إلى عوامل الإنتاج الإستراتيجية الجديدة) وعلى هذا الأساس يجب تحديد الشركاء :³²⁸

- اختيار الشركاء للأهداف،
- القدرات على الاندماج،
- تقييم الأهداف والموارد،

³²⁵ Byung-Jin (Robert) Park, Manish K. Srivastava, Devi R. Gnyawali, op. cit ,P.210

³²⁶ William W. Mc Cutchen Jr., Paul M. Swamidass, Bing-Sheng Teng, « *Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience* », Journal of High Technology Management Research 18, (2008), pp. 191–202, p.191

³²⁷ Glaister, K. W, Buckley, P. J, « *Strategic motives for international alliance formation*», Journal of Management Studies, 33, (1996), 301–332

³²⁸ Porrini. P, « *Alliance experience and value creation in high-tech and low-tech acquisitions* », Journal of High Technology-Management Research 15, (2004), pp., 267–292, P. 270

وفي نفس سياق التحالف، أكد (Yuan Li) أنّ المؤسسات تسعى تقليدياً إلى التعاقد الخارجي لتحقيق دافعين أساسيين:³²⁹

- تحقيق ميزة التكلفة الأدنى: عن طريق نقل العمليات التجارية وأجزاء من أنشطة سلسلة القيمة من مؤسسة لمؤسسة أخرى للاستعانة بمصادر خارجية للشركاء، خصوصاً في بعض الدول ذات الاقتصاديات الناشئة* (كالهند، البرازيل، الصين، روسيا) لفترة زمنية معينة.
- الابتكار: يعتبر التعاقد الخارجي من أحد الدوافع التي تستخدمها المؤسسات لاكتساب المعرفة الضمنية ما بين الشركاء والتي تؤثر على الابتكارات الجذرية والمحسنة.

✓ التعاون التنافسي، التميز - الريادة

يبين (Lourdes Pérez et autre) أهمية التحالفات غير المتماثلة في تحقيق المنافع المحتملة والتكامل في الاختلافات في أنواع الموارد مع إمكانية تحقيق التأزر حيث توصلوا إلى النتائج التالية: في ظل ظروف عدم اليقين تلجأ المؤسسات إلى تحالفات عدم التماثل لتحقيق التعلم والأهداف.*³³⁰

وفي نفس الإطار (Alfred Wong et autre)³³¹ أكد أصحاب الدراسة على ضرورة تعزيز المؤسسات لقدراتها لتحسين المنتجات والابتكار والوصول إلى الأسواق والريادة فيها، عن طريق لجوئها إلى

³²⁹ Li. Y, Liu. Y, Li. M, Wu. H, « *Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China* », Journal of Operations Management 26, (2008), pp. 257–274

³³⁰ Pérez. L, Florin. J, Whitelock. J, « *Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances*», Journal of High Technology Management Research 23, (2012), pp. 142–154, (P.151)

³³¹ Wong. A, Tjosvold. D, Zhang. P, «*Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence* », Industrial Marketing Management 34, (2005), pp. 722–731, (P.722)

* في حين أنّ التعاقد الخارجي يحقق عوائد ايجابية على المؤسسات في الاقتصاديات الناشئة عن طريق استفادتها من قدرات شركائها متعددة الجنسيات وقد تكون المؤسسات الناشئة قادرة على توليد الابتكارات غير المعروفة لدى الشركات متعددة الجنسيات. وهذا هو المفهوم المتعلق بالرقص مع القرلا (Dancing with gorilas) حسب (prashanthan & bikinshaw 2008) ومفهوم السباحة مع الأسماك (swimming with sharks) حسب (katila, Rosemberg 2008) وهي أمثلة توضح التعاون ما بين الشركاء القوي والشريك الضعيف وهذا الأخير يفضل التعاون عوض مواجهة من هم أكبر منه.

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

التعاون التنافسي والالتزام بمبدأ الجودة، ما يساعد الشركاء على تطوير علاقات طويلة الأجل مع تهيئة الظروف الملائمة لتعزيز وضمان فعالية لهذه العلاقات.

وهذا ما أكد عليه (Saeed Samiee) بالمثل المتعلق بـ (Toyota) والتي وضعت شراكات إستراتيجية مع سلسلة التوريد للاستفادة من الموارد والخبرات، أما (Sony) اعتمدت على أكثر من 75 ألف من إمدادات المصانع المستقلة والمختلفة وكذلك العديد من الموردين الواقعين في جميع أنحاء العالم، كما أوضح أنه للاستفادة الكاملة من التحالفات يجب على المؤسسات القيام بتطوير نوعين من القدرات:³³²

- خلق القيمة،

- الحصول والسيطرة على القيمة،

تلعب العلاقات المشتركة ما بين المؤسسات حسب (Olli-Pekka Kauppila) دور رئيسي بسبب المشاركة في عملية الاستكشاف واستغلال الموارد في خلق القيمة، وعليه ليس من المستغرب إيجاد العديد من الدراسات التي تؤكد أهمية تنظيم العلاقات ما بين المؤسسات، وحسب صاحب الدراسة هناك ثلاثة متغيرات مؤثرة على أداء التحالف:³³³

- **التنسيق في التحالف:** مشاكل التنسيق في التحالف هي من أهم التحديات في التعاون ما بين المؤسسات (التنسيق في استراتيجيات تحالفها).

- **التعلم في التحالف:** التعلم في التحالف أمر ضروري لتحقيق النجاح من التعاون والتحسين المستمر للمهارات المساهمة لإنجاح إدارة التحالف (التعلم من خبرات التحالف).

- **المسح في التحالف:** يسمح المسح بإيجاد والوصول إلى فرص التعاون.

³³² Samiee. S, « *Global marketing effectiveness via alliances and electronic commerce in business-to-business markets* », Industrial Marketing Management 37, (2008), pp. 3–8, (P.04)

³³³ Olli-Pekka. K, « *Alliance Management Capability and Firm Performance: Using Resource-based Theory to Look Inside the Process Black Box* », Long Range Planning xxx (2013), pp. 1–17, (P.01)

4. 2. نموذج وفرضيات الدراسة :

من خلال الأدبيات والدراسات السابقة التي تمّ الطرق إليها، سمحت لنا بمحوصلة جلّ العوامل والمتغيرات المؤثرة والتي تدخل في بناء وصياغة نموذج الدراسة مع الفرضيات.

4. 2. 1. النموذج الافتراضي للدراسة:

بعد تحديد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على عملية المسح لمختلف الدراسات السابقة مع تحديد متغيراتها، اعتبرت هذه الأخيرة كمرحلة ذات ركيزة أساسية سمحت ببناء النموذج الافتراضي للدراسة ثم صياغة الفرضيات.

ويرتكز نموذج الدراسة على التعاون التنافسي كأساس لتحقيق الابتكار للمؤسسات الحالية، وكما هو موضح في الشكل (07.III) المتكون من أربعة عناصر:

- العوامل المؤثرة في التحالف الاستراتيجي، والمتمثلة في: عامل المعرفة، عامل الموارد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، عامل الثقة، عامل السلوك الانتهازي.
- أهداف التعاون التنافسي: دوافع اللجوء إلى التعاون التنافسي، درجة الاستفادة من التعاون.
- الابتكار: حددها (Schumpeter) في أربعة أنواع والموضحة في الشكل (07.III)، ذات الشكل المحسن أو الجذري.
- الريادة والتميز.

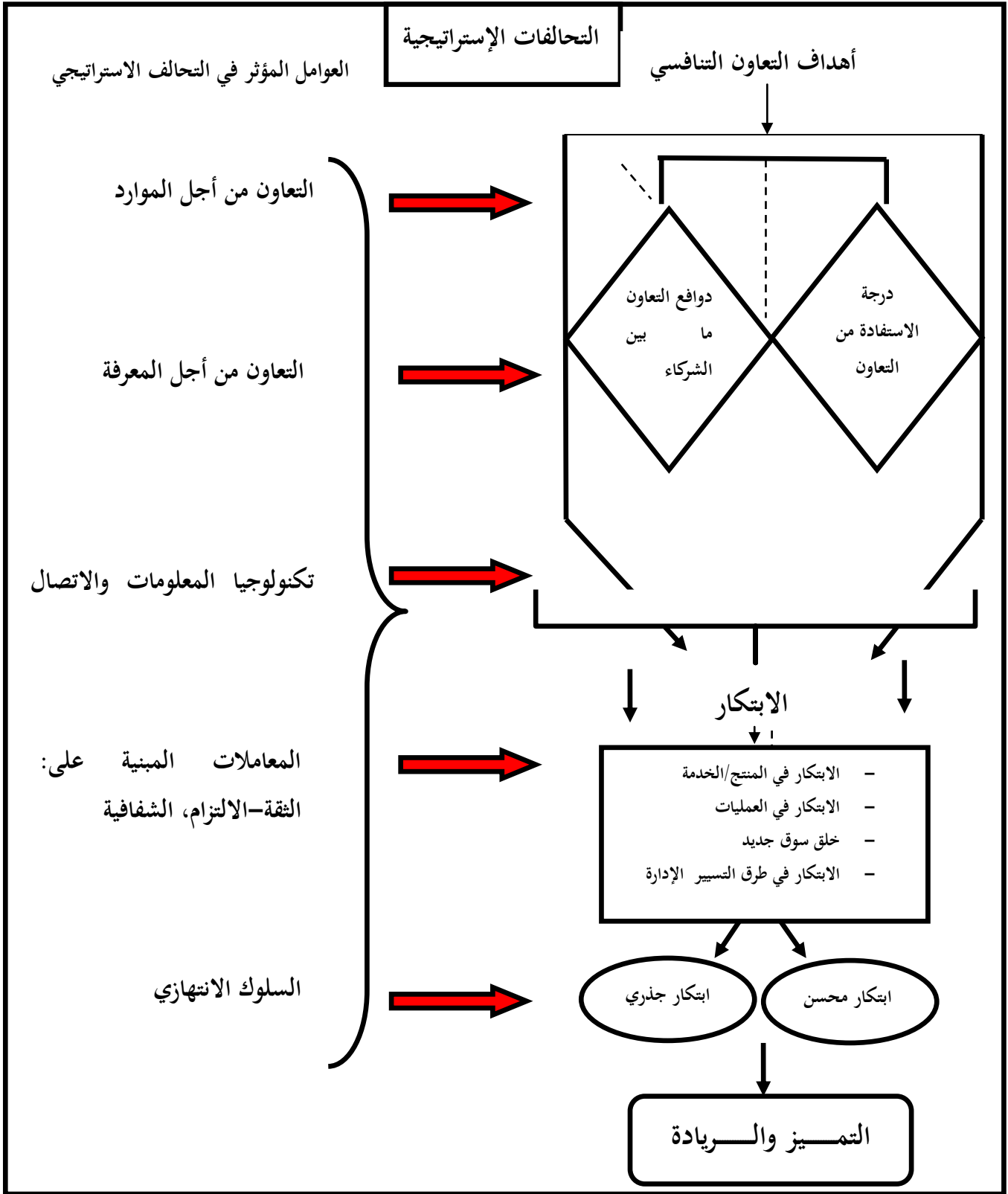
إنّ العوامل المؤثرة يمكن شرحها على أنّها تلك العوامل التي تسمح بالتأثير الايجابي أو السلبي أثناء بناء علاقات التعاون التنافسي ما بين الشركاء، والذي يؤدي بدوره لتحقيق الأهداف المرجوة أو عدمها. في حين نجد أنّه من بين دوافع المؤسسات التي تلجأ إليها لتحقيق التعاون التنافسي هي الوصول إلى الموارد سواء كانت تكميلية أو إضافية والتي تسمح بدورها في تحقيق الابتكار، وفي نفس السياق نجد أنّ حاجة المؤسسات إلى المعارف الجديدة بسبب التقادم التكنولوجي يؤدي بها إلى الميل إلى خلق علاقات تعاونية بين المؤسسات الناشطة في نفس المجال للوصول إلى التكنولوجيات، براءات الاختراع،.....).

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

أما في ما يخص عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهو عبارة عن أداة تسمح بتحقيق توليفة وتنسيق دائم وفعال ما بين الشركاء مهما اختلفت المسافات والثقافات.

وبالمقابل نجد عامل الثقة والذي يتماشى مع مبدأ الالتزام والشفافية ما بين الشركاء. فاتفق الشركاء على تطوير مشروع معين مع العمل في بيئة مستقرة بسبب الثقة المتبادلة في ما بينهم، هو أمر يسمح بتحقيق الابتكار المرغوب فيه.

أما بالنسبة للعامل الأخير المؤثر على طبيعة التعاون التنافسي فنجد السلوك الانتهازي والذي يجب على المؤسسات الشريكة تجنبه بالرغم من تحقيقه لمكاسب فردية لأحد الأطراف.



الشكل (07.III): نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثة

4. 2. 2. فرضيات الدراسة

انطلاقاً من نموذج الدراسة الموضح في الشكل (III.07)، والذي يقسم النموذج إلى متغيرات مستقلة وتابعة، فالمتغيرات المستقلة تتمثل في (خمسة عوامل مؤثرة في التحالف الاستراتيجي)، أما المتغير التابع الوسيط فيتمثل في التعاون التنافسي المتكون من (دوافع اللجوء للتعاون بالإضافة إلى درجة الاستفادة منه)، والمتغير التابع الداخلي (الابتكار).

✓ العوامل المؤثرة في التعاون التنافسي، أهداف التعاون:

من خلال الدراسات السابقة التي تمّ الاعتماد عليها، وتوضيحها سابقاً استنتجنا مجموعة من المتغيرات، والتي على أساسها تمّ الاتكاء عليها أثناء بناء نموذج دراستنا والفرضيات الرئيسية للدراسة. ومن هذا المنطلق يمكن وضع سبعة فرضيات رئيسية للدراسة، وهي كما يلي:

- اكتساب الموارد وتقاسمها:

1H: اكتساب الموارد وتقاسمها لها تأثير ايجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة.

- اكتساب المعرفة:

2H: اكتساب المعرفة لها تأثير ايجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

3H: تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير ايجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة.

- المعاملات المبنية على أسس الثقة:

4H: العمل بمبدأ الثقة لها تأثير ايجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة.

- المعاملات المبنية على أساس السلوك الانتهازي

5H: السلوك الانتهازي له تأثير سلبي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة.

✓ التعاون التنافسي والابتكار:

العديد من الدراسات تؤكد أنّ التعاون التنافسي يؤثر إيجاباً على الابتكار، وعلى هذا

الأساس نضع الفرضية التالية:

6H: التعاون التنافسي له تأثير ايجابي على الابتكار.

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

✓ الابتكار والريادة

العديد من الدراسات تؤكد أنّ الابتكار يؤثر إيجاباً على تميز المؤسسات وبالتالي ريادةها في

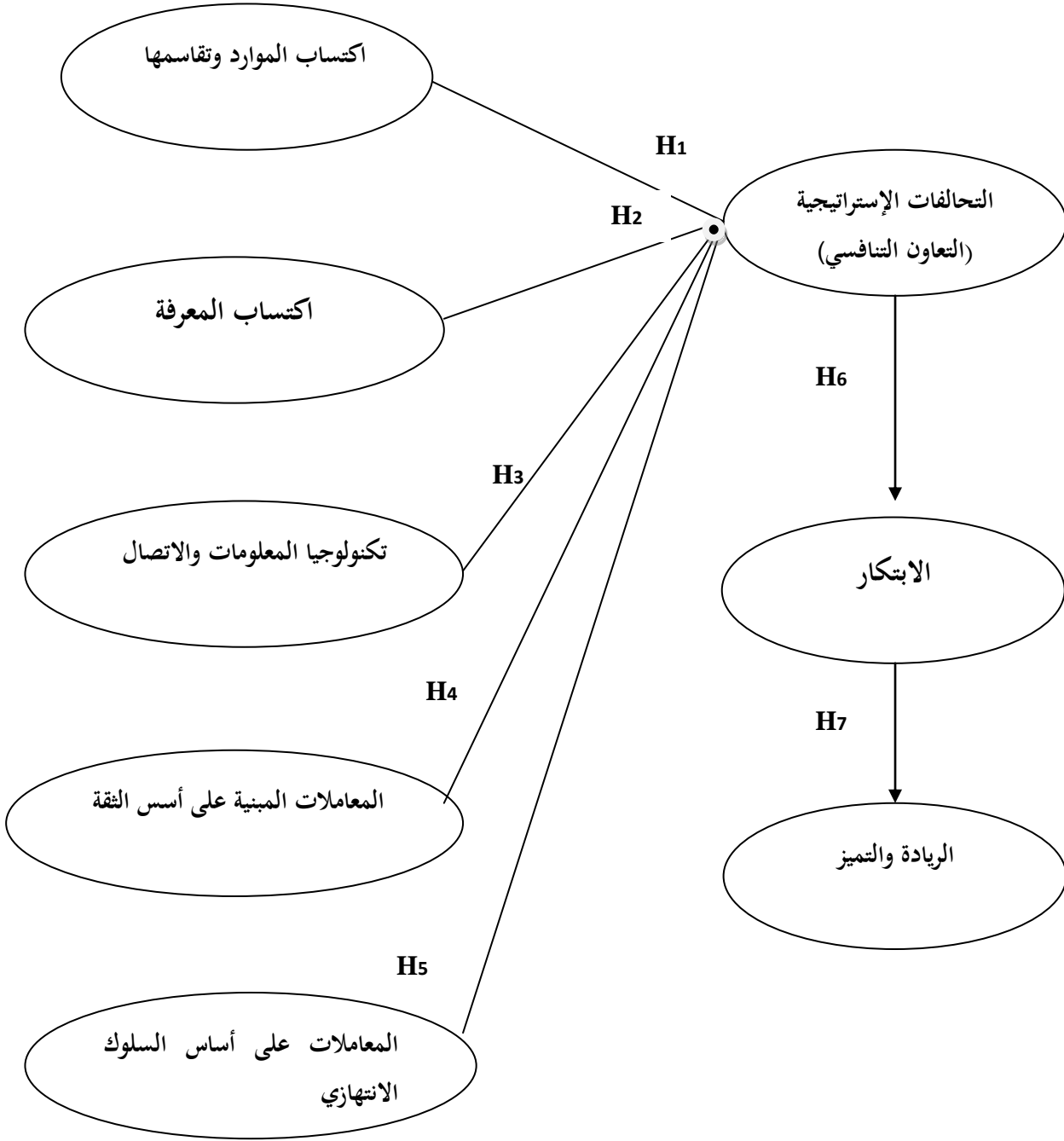
السوق، وعلى هذا الأساس، نضع الفرضية التالية:

H7: الابتكار يؤثر إيجاباً على ريادة المؤسسات وتميزها في السوق المحلي والدولي.

المتغيرات	الأهداف	الفرضيات
اكتساب الموارد وتقاسمها (RBV)	دراسة تأثير الموارد المكتسبة على أهداف التعاون التنافسي	H1 : اكتساب الموارد وتقاسمها تؤثر إيجاباً على أهداف التعاون التنافسي
اكتساب المعرفة (K A)	دراسة تأثير المعرفة المكتسبة على أهداف التعاون التنافسي	H2 : اكتساب المعرفة لها تأثير إيجابي على أهداف التعاون التنافسي
تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)	دراسة تأثير (TIC) على أهداف التعاون التنافسي	H3 : تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير إيجابي على أهداف التعاون التنافسي.
الثقة (TRS)	دراسة تأثير سلوك الثقة على أهداف التعاون التنافسي	H4 : العمل بمبدأ الثقة لها تأثير إيجابي على أهداف التعاون التنافسي .
الانتهازية (OPT)	دراسة تأثير سلوك الانتهازية على أهداف التعاون التنافسي	H5 : السلوك الانتهازي له تأثير سلبي على أهداف التعاون التنافسي.
التحالفات الإستراتيجية (التعاون التنافسي) (ALC)	دراسة تأثير التعاون التنافسي على الابتكار	H6 : التعاون التنافسي له تأثير إيجابي على الابتكار.
الابتكار (INV)	دراسة تأثير الابتكار على الريادة والتميز.	H7 : الابتكار يؤثر إيجاباً على ريادة المؤسسات وتميزها.

الجدول (02.III): ملخص حول المتغيرات، الأهداف، الفرضيات

المصدر: من إعداد الباحثة



الشكل (08.III) : نموذج وفرضيات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

خلاصة الفصل الثالث

كما سبق، يتضح أنّ المفاوض يلعب دور فعال، فهو المحرك الرئيسي للعجلة الاقتصادية باعتباره عون اقتصادي مولد للطاقة التي تسمح بتنفيذ الابتكار نتيجة لقدرته على خلق المشاريع الريادية في المجتمع الرأسمالي، فهو يقوم بتطوير الأفكار والمشاريع والتكنولوجيات الجديدة التي تعطي بدورها ميلاد جديد للأنشطة الاقتصادية الجديدة .

بالمقابل نجد أنّ المفاوضية تحتاج بدورها إلى رؤوس أموال مختلفة أهمها : " رأسمال الفكري " والذي يعتبر همزة الوصل ما بين المفاوضية والابتكار، فهو يعتبر مصدر الثروة الفكرية والإبداعية التي تخلق قيمة مضافة مبتكرة. ومن الجدير بالذكر أنّ جل المؤسسات التي تعتمد على إثراء رأس مالها الفكري هي من بين المؤسسات التي تعرف " بالمنظمات المتعلمة " والتي تتميز بالمرونة أثناء تعاملها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا لتمكنها من اكتساب المعارف الدائمة والجديدة وحسن استغلالها في مشاريعها الاقتصادية.

اتضح في الجزء الأخير من هذا الفصل أنّ مفهوم التحالفات الإستراتيجية هي في حقيقة الأمر مفهوم استمد أسسه من مختلف المقاربات النظرية التي تطرقت للتحالفات الإستراتيجية (كنظرية الألعاب، المقاربة المرتكزة على الموارد، نظرية تكاليف المعاملات).

وأخيرا، تمّ التطرق في هذا الفصل النظري الأخير إلى المتغيرات الرئيسية للدراسة مع تحديد فرضياتها، كما تمّ التنويه إلى النموذج المعتمد عليه في هذه الدراسة، وهذا بالاعتماد على مختلف الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراسة تأثير التحالفات الإستراتيجية على الابتكار أو على تجديد وتطوير منتجات/خدمات المؤسسات.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية - نموذج)

تمهيد

إنّ دراسة أثر التحالفات الإستراتيجية ومساهمتها في تحقيق ابتكار المؤسسات يتطلب البحث في هذا الأثر واقعا لدى المؤسسات.

تضم اتفاقيات التعاون التنافسي نقاط رئيسية تؤخذ بعين الاعتبار عند المؤسسات، كضرورة اختيار الشريك مع تحديد المعيار الأساسي الذي يتم من خلاله اختياره. كما تؤثر مجموعة من العوامل على الأهداف الخاصة بالتعاون التنافسي ما بين الأطراف المتعانة، وعلى هذا الأساس قمنا بدراسة تطبيقية لجمع مقدار كافي من المعلومات التي تساعدنا في تفسير كيف تساهم التحالفات في تحقيق الابتكار، وما مدى تأثير هذه العوامل على أهداف التعاون التنافسي.

وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على استبيان موزع على 31 مؤسسة جزائرية بمنطقة الغرب بقصد جمع البيانات والمعلومات واستخدامها في تفسير الأثر المرغوب دراسته، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة أجزاء: اعتمدنا في الجزء الأول على منهجية الدراسة أين تمّ توضيح الاستبيان الخاص بالدراسة والمقاييس المعتمد عليها أثناء تصميمه، وتطرقتنا في الجزء الثاني إلى الدراسة الوصفية، أما الجزء الثالث فكان يعتمد على كل من التحليل العملي الاستكشافي والتحليل العملي التوكيدي، أما الجزء الرابع فكان يجمع كل من الاختبارات المتعلقة بالنموذج والفرضيات.

تمهيد



- نظرة عامة حول منهجية الدراسة
- الدراسة الوصفية
- التحليل العملي الاستكشافي والتحليل العملي التوكيدي
- اختبار الفرضيات وصحة النموذج

خلاصة

1. نظرة عامة حول منهجية الدراسة

تعتمد الدراسات العلمية على أنواع مختلفة من المناهج المتبعة والتي على أساسها يتمّ توضيح المشكلة وتحليلها بدقة مع بناء فرضياتها، فنجد غالبية الدراسات الخاصة بمجال الاقتصاد تستخدم كل من المنهج الوصفي والمنهج الكمي.

يقوم المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها، مع تحليل البيانات للتوصل إلى التفسير الدقيق للنتائج، كما يتطلب المنهج الوصفي عادة الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة وتحليل الحالات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.³³⁴ أما المعلومات الخاصة بالبحث الوصفي تجمع باستخدام الاستبيانات أو المقابلات أو الاختبارات، وغالبا ما يستخدم أدوات الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات وخاصة مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت.³³⁵ أما بالنسبة للمنهج الكمي تطلب منا الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبعد مراجعة الأدبيات وتحديد أهدافها وصياغة النموذج وفرضيات الدراسة تمكنا من تصميم الاستبيان الذي تضمن ستة أجزاء رئيسية.

شملت هذه الدراسة المؤسسات الجزائرية بالغرب، ومن أجل تحليل البيانات اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22)، كأساس للتحليل الوصفي وبرنامج (Sphinx Q2) المستخدم لتحليل الخيارات المتعددة المتعلقة أيضا بالتحليل الوصفي للبيانات، التحليل العاملي الاستكشافي (ACP)، والتحليل التأكيدي (AFC)، وأخيرا تمّ الاعتماد على برنامج (PLS) لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات في النموذج النظري وهذا بالاعتماد على المنهجية المستخدمة من قبل (الدكتور عينوس رضوان: 2016-2017).

³³⁴ د. أحمد عبد الله اللوح، د. مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه-خطواته-مناهجه-المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية (الاسكندرية)، 2001-2002، ص. 52

³³⁵ أ.د. جمال الخطيب، إعداد الرسائل الجامعية وكتاباتها (دليل عملي لطلبة الدراسات العليا)، دار الفكر-الأردن، 2006، ط. 1،

1.1. تصميم الدراسة

يمكن تصميم الدراسة على أساس تحديد المنهج المناسب لها وطريقة تنفيذها، وذلك من خلال

الإجابة على الأسئلة التالية:³³⁶

- أين سيتم إجراء الدراسة؟
- طبيعة المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة؟
- الفترة الزمنية؟
- هل الدراسة ميدانية أم لا؟
- حجم العينة المناسبة؟
- الأساليب الإحصائية الخاصة بالتحليل للبيانات؟
- تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة والعلاقة بينهما؟
- تهيئة الاستبيان وتحديد نوع التجارب التي سيتم الاعتماد عليها؟
- إضافة عناصر أو حذف البعض منها لغرض تحسين تصميم الدراسة؟
- تحديد الوسائل التي المعتمد عليها في الدراسة؟

ومن خلال ما سبق، اعتمدنا على الخطوات السابقة أثناء تصميم الدراسة، تمّ تصميم الاستبيان وتقسيمه ثمّ تصحيحه وتوزيعه على مجتمع الدراسة، وهذا ما يتم التطرق إليه بالتفصيل في ما يلي.

1.1.1. بناء وتصميم الاستبيان:

تعتبر طريقة الاستبيان من أحد الطرق المستخدمة لجمع المعلومات من المستجوبين بواسطة أسئلة مكتوبة على استمارة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد، وهذا لمعرفة الرأي العام والخاص حول الحقائق والظواهر والدوافع والمحفزات، على أن تكتب الأسئلة بلغة بسيطة وخالية من المصطلحات العلمية المحضة.³³⁷

³³⁶ أ.د. محمد عبد العال النعيمي، د.عمار عادل عناب، استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ط1، ص. 14-15

³³⁷ أ.د. معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع-عمان، 1997، ط1، ص. 242

ارتكزنا أثناء بناء الاستبيان الخاص بنا على الأسس المنهجية وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء من جهة وتجنب خروجنا عن محتوى الدراسة من جهة أخرى، وهذا في ما يتعلق بمحاور الدراسة، ومن أجل هذا تمّ الاعتماد على المراحل التالية:

✓ صيغة الأسئلة المستخدمة:

- تم استخدام "المقاييس الترتيبية" بالنسبة للخصائص العامة للمؤسسة (ordinal scales).
- استخدمنا "الأسئلة المغلقة" بهدف حصر الإجابات وتحديدتها.
- "الأسئلة المغلقة ذات الخيارات".
- كما استخدمنا "سلم ليكرت الخماسي" من 1-5 (قليل جدا، قليل، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا) لمعرفة آراء المستجوبين حول عناصر الاستبيان واختبار العلاقات بين مختلف العناصر المكونة لنموذج الدراسة. ومن أجل شرح النتائج تم الاستناد إلى ما يلي:³³⁸

الموسم الحسابي	المجال	التفسير
الحالة 1	1 - 1.80	لا توجد أهمية، لا يستخدم تماما أو ضعيف جدا.
الحالة 2	1.80 > - 2.60	توجد أهمية نوعا ما، يستخدم نوعا ما أو ضعيف
الحالة 3	2.60 > - 3.40	متوسط .
الحالة 4	3.40 > - 4.20	توجد أهمية كبيرة، استخدام كبير أو جيد
الحالة 5	4.20 > - 5	توجد أهمية كبيرة جدا، استخدام كبير أو جيد جدا

جدول (IV. 01): تفسير نتائج المتوسط الحسابي

المصدر: بتصرف - بدران بن عبد الرحمان العمر

³³⁸ بدران بن عبد الرحمان العمر، التحليل الإحصائي في البحث العلمي باستخدام SPSS، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص126.

1.1.2. المقياس:

عدد العبارات	المقياس	المحاور
يتكون من : - اسم المؤسسة وعنوانها. - تصنيف المؤسسة وقطاع نشاطها - مدة مزاولة النشاط وعدد عمالها - (رقم الهاتف، فاكس، البريد الإلكتروني)	المقياس الترتيبي (ordinal scales)	معلومات عامة حول المؤسسة
يتكون من : - تحديد مجال الشريك - معايير اختيار الشريك - تحديد مجال التعاون - استدامة التعاون	المقياس الترتيبي (ordinal scales)	طبيعة التعاون ما بين الشركاء
يحتوي على : - 08 عبارات خاصة بالأهداف . - 10 عبارات خاصة بدرجة الاستفادة.	Das & Teng (2000) (likert scale)	أهداف التعاون العامة ما بين الشركاء / درجة الاستفادة من التعاون
يحتوي على : - سؤال مغلق. - 08 عبارات	-Yiwei Fang, & all (2012) -Bo Bernhard Nielsen, & Siegfried Gudergan, (2012) -Chaoqun Ma, & all (2012) (likert scale)	التعاون في إطار الموارد
يحتوي على 12 عبارة	-Ian Hipkin and Pete Naud, (2006) -Saba Khalid, Jorma Larimo, (2012). -Capaldo Antonio, (2014) -Massimo G. Colombo, Luca Grilli, Evila Piva , (2006) (likert scale)	التعاون التنافسي من أجل المعرفة:
يحتوي على 6 عبارات	F.J. Contractor ,P. Lorange, (2002) (likert scale)	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
يحتوي على 13 عبارة	- Yong Kyu Lew & Rudolf R. Sinkovics, (2013)	الثقة

	-Chih-Hsing Liu, (2011) Xu Jiang, Mei Li & all, (2013) (likert scale)	
يحتوي على : - سؤال مغلق - الجزء الخاص بالاختلافات: 5 عبارات. - الجزء الخاص بالمشاكل: 5 عبارات. - الجزء الخاص بأسباب المشاكل: 7 عبارات	Jie Wu, (2014). Byung-Jin (Robert) Park, & all (2014) Annabelle Jaouen et Sylvie Sammut (2005) (likert scale)	السلوك الانتهازي
يحتوي على : - سؤالين مغلقين - 7 عبارات بطبيعة الابتكار. - 11 عبارة بالعراقيل المرتبطة بالابتكار	-Jie Wu , (2014) Byung-Jin (Robert) Park, & all (2014) -William W. Mc Cutchen Jr., & all (2008) -Glaister, K. W., & Buckley &all (1996). -Patrizia Porrini, (2004) (likert scale)	الابتكار
يحتوي على : - 4 عبارات - سؤال مغلق.	-Alfred Wong, Dean Tjosvold, & all (2005) (likert scale)	الريادة والتميز

الجدول (02.IV): تفسير متغيرات الاستبيان والمقياس المعتمد
المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1.1.3. طريقة تقسيم الاستبيان وعناصره:

يتكون الاستبيان من 95 سؤال مست جميع أبعاد الدراسة، حيث تم تقسيم أسئلة الاستبيان إلى ستة أجزاء رئيسية، تعلق الجزء الأول بالمعلومات العامة حول المؤسسة المستهدفة والمتضمنة أربعة عناصر والمتمثلة في كل من: تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني (عامة، خاصة، مختلطة، EURL، SPA، SNC، SARL)، المعيار الاقتصادي (بتحديد نشاط المؤسسة)، ومعيار الحجم (بالاعتماد على عدد عمال المؤسسة، وأخيرا تحديد مدة مزاوله نشاط المؤسسة.

وارتكز الجزء الثاني على:

- أهداف التعاون العامة ما بين الشركاء والتي تضمنت تسعة عناصر التالية: (الرغبة في الوصول إلى الموارد التكميلية لسد النقائص السوقية والتقنية، الموارد الإضافية المشابهة للموارد الأولى للرفع من الإنتاجية، تحقيق الابتكار، التقليل من المخاطر، تحسين الإنتاجية والتقليل من تكاليف الإنتاج، خلق قدرات جديدة، تحقيق الجودة، تحسين الوضعية السوقية).

- درجة الاستفادة من التعاون لكل الأطراف تضمن: جزأين كل جزء يحتوي على 5 عناصر والتي تجسد كل من الموارد (المالية، المادية، التكنولوجية، القدرات والخبرات، الموارد المعلوماتية)

أما الجزء الثالث من الاستبيان تكون من:

- سبع عناصر أساسية تحتوي على أسئلة فرعية، حيث تم التطرق فيه إلى: تحديد طبيعة التعاون ما بين الشركاء، وذلك بالاتكاء على (تحديد الشريك، معيار اختيار الشريك، مجال التعاون، استدامة فترة التعاون، مدة التعاون).

الجزء الرابع يتضمن:

- العوامل المؤثرة والدافعة للتعاون التنافسي، اشتمل على خمسة عناصر والمتمثلة في: (عامل الموارد، عامل المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقة، وأخيرا السلوك الانتهازي).

اشتمل الجزء الخامس على:

- متغير الابتكار: والذي تضمن أربعة عناصر أساسية متكونة هي الأخرى من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالابتكار ومختلف العناصر المحيطة به والمتمثلة في: (وظيفة البحث والتطوير، طبيعة الابتكار (جذري أو محسن)، تحديد إطار الابتكار، وأخيرا العراقيل المرتبطة بالابتكار).

أما الجزء السادس والأخير فهو جزء متعلق:

- بالريادة وتميز المؤسسات: تضمن جزئين رئيسيين (نتائج التعاون، درجة الأهداف المحققة من هذا التعاون) والتي تحتوي بدورها على أسئلة فرعية تسمح بتحديدتها.

1.1.4. التحقق من صحة الاستبيان :

في حقيقة الأمر، تعتبر عملية التحقق من صحة الاستبيان أو عدمه مرحلة أساسية لاختبار استبيان أي دراسة علمية، ومن أجل التحقق من صحة تصميم الاستبيان تمّ:

- عرض الاستبيان على ثلاثة من الأساتذة المتحصلين على شهادة الدكتوراه في مجال التسويق وإدارة الأعمال وأستاذة باحثة في علم النفس، حيث طلب منهم تقييمه، وبناء على الملاحظات المقترحة بالفقرات تمّ:

- إضافة ثلاثة فقرات في البعد الخاص بالثقة:

✓ زيادة المشاريع الناجحة،

✓ تقليل من المشاريع الفاشلة،

✓ التقليل من المنتجات التالفة / التقليل من الخدمات المرفوضة،

- الجزء الخاص بطبيعة التعاون :

- البعد الخاص بدرجة الاستفادة من التعاون حيث كان لا بد علينا التعديل في هذا الجزء، وذلك بعدم اقتصرنا فقط على المؤسسة بل حتى للشريك (من المؤسسة إلى الشريك/من الشريك إلى المؤسسة).

- اختيار سلم واحد لمعيار ليكرت الخماسي، بعدما كان تتراوح أسئلة الاستبيان ما بين معيار (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) و معيار (قليل جدا، قليل، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا)، فوق الاختيار على المعيار الثاني.

- الاختبار الأولي للاستبيان على أولى المؤسسات والمتمثلة في بنك الخليج الجزائري (AGB) وهذا لمعرفة الأخطاء وإزالة الغموض على الجمل المكونة للاستبيان بهدف إعادة تصحيحها وفهمها.

1.1.5. توزيع الاستبيان وتحديد عينة الدراسة:

بعد تصحيح الاستبيان والتأكد منه نهائيا، تم تجهيزه وطبعه لتوزيعه على قائمة محددة سابقا من المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار التعاون ولكن مع المؤسسات الناشطة مثلها في نفس المجال، وعلى هذا الأساس اتخذنا الخطوات التالية في اختيار العينة:

- تحديد المجتمع الواجب دراسته: مؤسسات التي تتعاون مع مؤسسات ولكن في نفس المجال.

- تشخيص الدقيق للمجتمع الواجب دراسته: تحديد قائمة المؤسسات الجزائرية (المنطقة-اسم المؤسسة).
- تحديد العينة: وذلك عن طريق تحديد الإطار النهائي للمؤسسات المستهدفة، وهذا ما يوضحه الجدول (03. IV).
- توزيع الاستبيان وتحديد عدد الاستبيانات المسترجعة.

1. 2. جمع البيانات:

تعتمد عملية جمع البيانات الخاصة بالدراسة على تحديد كل من نطاق ومجال جمع البيانات مع تحديد الطريقة المعتمد عليها لتحقيق ذلك.

1. 2. 1. حدود جمع البيانات:

فيما يتعلق بنطاق الدراسة، تم الاختيار المقصود لمجموعة من المؤسسات الجزائرية، حيث تم توزيع الاستمارات، ولكن للأسف كانت هناك استجابة فقط مع المؤسسات القريبة لنا المتواجدة بمنطقة الغرب، حيث بلغ حجم العينة في هذه الدراسة واحد ثلاثون مؤسسة، كما هي موضحة في الجدول (03. IV).

1. 2. 1. طريقة جمع البيانات:

استخدمنا في هذه الدراسة وسيلة الاستبيان باعتبارها طريقة فعالة ومناسبة للحصول على البيانات اللازمة في تحليل نموذج الدراسة وتفسيرها، حيث كان موجه إلى كل من: مدراء المؤسسات، المسيرين، أصحاب المؤسسات، والإطارات.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

المكان/ المنطقة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
الجزائر العاصمة	20	-
عنابة	05	-
تيارت	02	01
وهران	20	03
سيدي بلعباس	15	01
تلمسان	50	26
المجموع	112	31

الجدول (IV. 03): عينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمسترجعة

المصدر: من إعداد الباحثة

والجدول (IV. 04)، يوضح المؤسسات التي تمّ التوصل إليها والاتصال معها مباشرة، وهي

تمثل عينة الدراسة الخاصة بدراستنا وهذا في 31 مؤسسة متواجدة بمنطقة الغرب الجزائري.

رقم	المؤسسة	القطاع/المجال	المنطقة
01	EGRUT	مؤسسة الهندسة الريفية والحضرية	تيارت
02	EGIC IBN SINA	معهد للتسيير، الإعلام الآلي والتجارة - ابن سينا	وهران
03	(LTPO) LABORATOIR des travaux publics de l'ouest	مخبر الأشغال العمومية للغرب	وهران
04	SONELGAZ	توزيع الكهرباء والغاز - الغرب	وهران
05	SPA GROUPE DES SOCIERES HASNAOUI	مجال البناء والأشغال العمومية والمياه	بلعباس
06	SEROR	مجال البناء والأشغال العمومية	تلمسان
07	EPE-SOGERWHIT S.P.A	المؤسسة العمومية للدراسات وأشغال الري	تلمسان
08	SPA- STTAR	شركة تسوية، تهيئة وتعبيد الطرق ش.م	تلمسان
09	SPA ALGERIE 203 TELECOM	الاتصالات السلكية واللاسلكية	تلمسان
10	INATEL SPA-	المؤسسة العمومية الاقتصادية الصناعية الجزائرية للهاتف	تلمسان
11	SPA SITEL	الشركة الصناعية الجزائرية للمواصلات السلكية واللاسلكية	تلمسان

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

تلمسان	مجمع خربوش للصناعات الغذائية	Agro-industrie (GROUPE KHERBOUCHE)	12
تلمسان	مجمع خربوش - ما بين الشركات	SPA Inter entreprise (GROUPE KHERBOUCHE)	13
تلمسان	مجمع خربوش - للصناعات البلاستيكية	SARL CANALPLAST (GROUPE KHERBOUCHE)	14
تلمسان	المؤسسة الوطنية للبناء والأشغال العمومية	SARL SOCOPE DENOUNI	15
تلمسان	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	SNVI	16
تلمسان	المؤسسة الوطنية للقهوة	SARL AFRICAFFE	17
تلمسان	صناعة الألواح الشمسية	ALGERIEN PV COMPANY	81
تلمسان	العتاد والتجهيزات الطبية	PROMEDAL SARL	19
تلمسان	مؤسسة القطن المندوف	SARL MAF	20
تلمسان	المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية	EATIT (ex SOITEX)	21
تلمسان	مؤسسة الورق	EURL MEGA Papier	22
تلمسان	بنك الخليج الجزائري	AGB	23
تلمسان	الشركة الوطنية للتأمين	SAA	24
تلمسان	الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين	CAAR	25
تلمسان	تصدير واستيراد	entreprise PORT GHAZAOUT	26
تلمسان	شركة تركيب الشبكات ومعالجة البيانات	KG - INFORMATIQUE	27
تلمسان	شركة لتركيب الشبكات	STAR phone	28
تلمسان	شركة لتركيب الشبكات	Entreprise D'installation De Réseaux Et De Centrales Techniques Et Téléphoniques	29
تلمسان	تصفية مياه البحر	UTE DESALADORA HONAINE OM	30
تلمسان	الجزائرية للمياه	ADE	31

الجدول (IV. 04): المؤسسات التي تم الاعتماد عليها

المصدر: من إعداد الباحثة

2. الدراسة الوصفية:

تضمنت الدراسة الوصفية مختلف النتائج التحليلية الوصفية والجداول والبيانات الإحصائية المرتكزة على كل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، فكانت أول خطوة هي تحديد صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وذلك انطلاقاً من تحديد قيمة (Cronbach's Alpha)

- تحليل صدق وثبات الاستبيان (معامل ثبات Cronbach's Alpha): ملحق رقم (ص).

عدد العناصر	(Cronbach's Alpha)	العدد	النسبة
95	0.927	31	100
		0	0
		31	100

الجدول (05.IV): صدق بيانات الاستبيان المصدر: مخرجات SPSS 22
الجدول (06.IV): تحديد قيمة (Cronbach's Alpha) المصدر: مخرجات SPSS 22

يقصد بثبات أداة القياس أنه يتم الحصول على نفس النتائج في حالة ما أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، ومن أشهر الطرق المستخدمة لذلك نجد (Cronbach's Alpha) والتي يتم حسابها باستخدام برنامج (SPSS) والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال، حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه سالب أو ضعيف، يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة كل الاستبيان.³³⁹

ومن المتفق عليه عموماً أنّ القيمة المقبولة للاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تتحد بقيمة 0.7،

ومن الجدول (06.IV) تحددت قيمة (Cronbach's Alpha) بـ 0.92 وهي قيمة تؤكد على:

- ثبات استبيان الدراسة،
- مصداقية الاستبيان،
- الارتباط الشديد في محاور الاستبيان

2. 1. التحليل الوصفي للجزء الأول:

وتتمثل هذه النتائج في المحور الأول المتعلق بتصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني (عامة، خاصة، مختلطة، EURL، SPA، SNC، SARL)، المعيار الاقتصادي (بتحديد نشاط المؤسسة)، ومعيار الحجم (بالاعتماد على عدد عمال المؤسسة، وأخيرا تحديد مدة مزاولة نشاط المؤسسة.

النوع	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف
خاصة	17	54.8	1.51	0.62
عامة	12	38.7		
مختلطة	02	06.5		
المجموع	31	100	-	-

الجدول (07.IV): تصنيف الأول للمؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS 22

النوع	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف
EURL	03	9.7	2.45	1.02
SPA	91	6.3		
SNC	02	06.5		
SARL	06	19.4		
المجموع	31	100	-	-

الجدول (08.IV): تصنيف الثاني للمؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS 22

يتضح من الجداول (07.IV) و (08.IV) أنّ 54.8% من المؤسسات هي مؤسسات خاصة تليها 38% من المؤسسات العامة، أما من حيث التصنيف الدقيق للمعيار القانوني لهذه المؤسسات نجد 19.4% أخذت صنف (SARL) وأقل نسبة 6.3% من المؤسسات أخذت صنف (SPA) من مجموع 31 من المؤسسات.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

أما معيار الحجم فهو يأخذ بعين الاعتبار حجم وعدد العمال بالمؤسسات الوطنية حيث تبين أنّ أكبر نسبة تحددت بـ 41.9 % وهي خاصة بالمؤسسات الضخمة ، ثم تأتي نسبة 25.8% من المؤسسات المتوسطة (PME) ، ثم تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 22.6 % ، أما أقل نسبة فهي تتمثل في 9.7 % من المؤسسات المصغرة.

الحجم	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف
9-1	3	9.7	3.00	1.03
49-10	7	22.6		
250-50	08	25.8		
250>	13	41.9		
المجموع	31	100	-	-

الجدول (09.IV): عدد العمال - تحديد حجم المؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS 22

النوع	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف
إنتاج	14	45.2	1.61	0.66
خدمات	16	51.6		
تجارة جملة	01	03.2		
المجموع	31	100	-	-

الجدول (10.IV): تحديد نشاط المؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS 22

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	الفترة
1.02	4.51	3.2	1	< من سنة
		3.2	1	3-1
		9.7	03	7-4
		6.5	02	11-8
		77.4	24	> من 11
-	-	100	31	المجموع

الجدول (11.IV): مدة مزاولة النشاط

المصدر: مخرجات SPSS 22

فمن الجدولين أعلاه، يتبين أنّ 51.6% من المؤسسات التي تمّ الاعتماد عليها هي مؤسسات ذات طابع خدماتي، ثمّ تليها نسبة 45.2% من المؤسسات الإنتاجية، ومن حيث خبرة المؤسسة ومدة مزاولتها في نشاطها نجد أنّ نسبة 77.4% من المؤسسات تفوق خبرتها أكثر من 11 سنة.

2.2. التحليل الوصفي لمتغير التعاون التنافسي:

وتتمثل هذه النتائج في المحور المتعلق بأهداف التعاون العامة ما بين الشركاء ودرجة الاستفادة من التعاون، وفي ما يخص الأهداف تشمل على ثمانية أهداف رئيسة من التعاون والتي يمكن توضيحها بشكل ترتيبي كما يلي:

- الرغبة في الوصول إلى الموارد التكميلية لسد النقائص السوقية والتقنية أو الموارد الإضافية المشابهة للموارد الأولى للرفع من الإنتاجية،
- تحقيق الابتكار، والتقليل من المخاطر،
- تحسين الإنتاجية والتقليل من تكاليف الإنتاج،
- خلق قدرات جديدة،
- تحقيق الجودة،
- تحسين الوضعية السوقية.

2. 2. 1. أهداف التعاون:

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		الأهداف
		%	f	%	F	%	F	%	F	%	F	
0.99	3.51	9.7	3	54.8	17	16.1	5	16.1	5	3.2	1	الهدف 1
1.08	3.22	6.5	2	45.2	14	19.4	6	22.6	7	6.5	2	الهدف 2
1.31	3.16	12.9	4	41.9	13	6.5	2	25.8	8	12.9	4	الهدف 3
1.20	3.45	12.9	4	54.8	17	6.5	2	16.1	5	9.7	3	الهدف 4
1.02	3.61	9.7	3	67.7	21	-	-	19.4	6	3.2	1	الهدف 5
1.10	3.67	22.6	7	48.4	15	3.2	1	25.8	8	-	-	الهدف 6
0.81	4.00	22.6	7	64.5	20	3.2	1	9.7	3	-	-	الهدف 7
1.02	3.61	12.9	4	58.1	18	9.7	3	16.1	5	3.2	1	الهدف 8

الجدول (12.IV) : أهداف التعاون

المصدر: مخرجات SPSS 22

من خلال الهدف الأول اتضح أنه من وراء التعاون تسعى المؤسسات إلى الوصول للموارد التكميلية برغبة وأهمية كبيرة جدا، بالمقابل نجد أنّ الهدف الثاني يفسر أنّ للمؤسسة رغبة متوسطة نوعا ما في وصولها إلى الموارد الإضافية المشابهة للموارد الأولى للرفع من الإنتاجية أو الخدمات المقدمة، وهذا بسبب حاجتها للموارد التكميلية أكثر لسد النقائص الخاصة بالموارد أو الوظائف. أما الهدف الثالث تبين معه أنّ المؤسسة تهدف بشكل متوسط إلى تحقيقها للابتكار سواء في خلق منتجات أو خدمات جذرية كانت أو محسنة.

أما من الهدف الرابع فقد تبين أنّ المؤسسات تهدف من وراء التعاون إلى التقليل من المخاطر بشكل كبير جدا، خصوصا تلك المتعلقة بالمشاريع الجديدة. ومن خلال الهدف الخامس فقد وضح أنّ المؤسسات من وراء التعاون تهدف إلى تحسين الإنتاجية والتقليل من تكاليف الإنتاج بدرجة كبيرة جدا.

تبين من الهدف السادس أنّ المؤسسات المتعاونة مع شركائها في نفس المجال بهدف الوصول وخلق قدرات كبيرة هو هدف تصبو إليه المؤسسات وتعطي له أهمية كبيرة جدا، باعتباره أحد الموارد الأساسية للوصول إلى الابتكار. من خلال الهدف السابع تبين أنّ المؤسسات أثناء دخولها لمشاريع مشتركة

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

أو أثناء تعاونها في مجال معين من بين الأهداف المرتقبة والتي تعمل على تحقيقها وتعطي لها أهمية كبيرة جدا هي تحقيق الجودة في المنتجات المطروحة أو الخدمات المعروضة مع التقليل في العيوب والأخطاء.

أما آخر هدف فقد أوضح أنّ المؤسسات تهدف إلى تحسين الوضعية السوقية بدرجة كبيرة جدا، وهذا لاشتداد المنافسة عليها، ما يجعلها تلجأ لطرق عديدة من بينها التعاون مع شركاء مختلفين سواء محليين أو أجنبية.

2.2.2. درجة الاستفادة من التعاون (من المؤسسة إلى الشريك/من الشريك إلى المؤسسة)

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		استفادة المؤسسة من الشريك
		%	f	%	F	%	f	%	F	%	F	
1.03	3.06	3.2	1	32.3	10	45.2	14	6.5	2	12.9	4	المالية
1.11	2.96	3.2	1	35.5	11	29.0	9	19.4	6	12.9	4	المادية
0.98	3.64	12.9	4	54.8	17	22.6	7	3.2	1	6.5	2	التكنولوجية
0.74	3.90	16.1	5	64.5	20	12.9	4	6.5	2	-	-	القدرات
0.97	3.32	12.9	4	29.0	9	35.5	11	22.6	7	-	-	المعلومات
الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		استفادة الشريك من المؤسسة
		%	f	%	F	%	f	%	F	%	F	
0.82	3.29	3.2	01	38.7	12	45.2	14	9.7	3	3.2	1	المالية
1.06	3.06	3.2	01	35.5	11	38.7	12	9.7	3	12.9	4	المادية
1.05	3.12	6.5	02	35.5	11	29.0	9	22.6	7	6.5	2	التكنولوجية
1.11	3.41	9.7	3	54.8	17	9.7	3	19.4	6	6.5	2	القدرات
1.08	3.12	6.5	2	38.7	12	22.6	7	25.8	8	6.5	2	المعلومات

الجدول (13.IV) : درجة الاستفادة من التعاون

المصدر: مخرجات SPSS 22

2. 2. 1. استفادة المؤسسة من الشريك:

يتضح من الجدول (13.IV)، أنّ المتوسط الحسابي للموارد المالية والمادية والمعلوماتية قد بلغ (3.06 و 2.96 و 3.32) بانحراف معياري (1.03، 1.11، 0.97) على التوالي، ما يفسر أنّ المؤسسات أثناء تعاونها مع شركائها استفادت بشكل متوسط من هذه الموارد وهذا إما بسبب عدم اهتمامها بهذا النوع من الموارد أو بسبب عدم منح الشريك لها ما تريده بصفة مخططة لها سابقا.

بالمقابل، نجد أنّ المتوسط الحسابي لكل من الموارد التكنولوجية والقدرات يقدر بـ 3.64، 3.90 بانحراف معياري 0.98، 0.74 على التوالي، وهذا ما يفسر أنّ المؤسسات أثناء تعاونها مع شركائها فإنها قد استفادت بشكل كبير جدا من شركائها أثناء رغبتها في الحصول على كل من الموارد التكنولوجية والقدرات باعتبارها أساس العمليات المبتكرة.

2. 2. 2. استفادة الشريك من المؤسسة:

يتضح من نفس الجدول (13.IV)، أنّ المتوسط الحسابي لكل من الموارد المالية، المادية، التكنولوجية وحتى المعلوماتية قد بلغ 3.29، 3.06، 3.12، 3.12 بانحراف معياري 0.82، 1.06، 1.05، 1.08 وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، وهي نتائج تفسر أنّ الشركاء قد استفادوا من تلك الموارد بشكل متوسط، وعلى العكس من ذلك نجد أنّ المتوسط الحسابي للقدرات قد بلغ 3.41 بانحراف معياري 1.11، وهو أمر يؤكد مدى استفادة الشركاء من قدرات وكفاءات وخبرات المؤسسات الشريكة معها بشكل كبير جدا.

2. 3. التحليل الوصفي لمتغير طبيعة التعاون:

وتتمثل هذه النتائج في المحور المتعلق بطبيعة التعاون ما بين الشركاء، وتمثل في: تحديد الشريك، معيار اختيار الشريك، مجال التعاون، استدامة فترة التعاون، مدة التعاون، وأخيرا درجة الاستفادة من التعاون لكل الأطراف.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	الشريك
0.74	3.67	34.4	11	الجامعات
		59.4	19	الموردين
		37.5	12	الموزعين
		90.6	29	الشركاء بنفس المجال
		25.0	08	الشركاء بمجالات مختلفة
-	-	100	31	المجموع

الجدول (14.IV): تحديد الشريك

المصدر: sphinx Q2

الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	المعيار
1.40	2.77	65.6	21	السمعة الجيدة
		40.6	13	قدراته المالية
		43.8	14	العلاقات السابقة
		78.1	25	قوته في نشاط معين
		59.4	19	قدراته وخبرته
-	-	100	31	المجموع

الجدول (15.IV): معيار الاختيار

المصدر: sphinx Q2

إنّ كل من الجدول (14.IV)، يوضح نوع الشريك الذي تتعامل معه المؤسسات والمعيار الذي على أساسه يتم اختيار هذا الشريك، فنجد أنّ أكبر نسبة من الشركاء المتعاملين مع بعضهم البعض هم الشركاء الناشطين في نفس المجال وذلك بنسبة 90.6% وذلك نتيجة للتشابه والتكامل مع بعضهم البعض، ثمّ يليها الموردين بنسبة 59.4% وهي نسبة تفسر الحاجة الملحة للمؤسسات في التعاملات المستديمة مع الموردين باعتبارهم المصدر الرئيسي للتموين، وبعد ذلك نسبة 37.5% تعود للموزعين ثم الجامعات والشركاء الناشطين بمجالات مختلفة بنسبة 34.4% و 25.0% على التوالي.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

ومن الجدول (15.IV)، يتبين لنا أنّ أكبر نسبة مقدرة بـ 78.1% من المؤسسات تقوم باختيار شركائها على أساس قوته في نشاط معين وهذا لإمكانية حصولها أو اكتسابها على موارده أو قدرة هذا الشريك على انجاز المشروع المشترك بدقة وكفاءة بسبب قوته ومميزاته الايجابية في مجاله، ثم نجد بالمقابل نسبة 65.5% من المؤسسات تميل إلى الشركاء الذين يتميزون بالسمعة الجدية في السوق، أما نسبة 59.4% من المؤسسات تتخذ قرار اختيار الشريك وذلك بالاعتماد على معيار خبراته وقدراته، ونسبة قليلة من المؤسسات تؤكد على اختيار شركائها وهذا على أساس كل من العلاقات السابقة معه وقدراته المالية وهذا ما تشير إليه نسبة 43.8% و 40.6% على التوالي.

الشريك	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف
R&D	10	31.3	4.12	2.12
التمويل	14	43.8		
التوزيع	9	28.1		
التمويل	6	18.8		
التسويق	14	43.8		
الإنتاج	23	71.9		
المجموع	31	100	-	-

الجدول (16.IV) : إطار التعاون

المصدر: sphinx Q2

التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف	
31	100	1.00	0.00	نعم
31	100	-	-	المجموع

الجدول (17.IV): استدامة فترة التعاون

المصدر: مخرجات SPSS 22

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	الفترة
0.91	2.35	16.1	5	< من سنة
		45.2	14	1سنة-3
		25.8	08	4س-7
		12.9	04	> من سنوات 08
-	-	100	31	المجموع

الجدول (18.IV): مدة التعاون

المصدر: مخرجات SPSS 22

بالمقابل كان لا بد لنا دراسة وتحديد مجال التعاون ما بين المؤسسات الشريكة، وهذا ما يشتمل عليه الجدول (16.IV) الذي يوضح أنّ أكبر نسبة من المؤسسات مقدرة بـ 43.8% تدخل في إطار التعاون تحديدا في وظيفة التسويق والتمويل، ثمّ تليها نسبة 31.3% خاصة بالتعاون في وظائف البحث والتطوير، وتليها نسبة متوسطة من المؤسسات التي تتعاون في إطار وظيفة التوزيع بما فيها لوجستيك والمناولة والتوزيع غير المباشر والمقدرة بـ 28.1%، أما آخر نسبة وأقلها فهي خاصة بالتعاون الخاص ما بين المؤسسات في كل من وظيفة التمويل والإنتاج والمحددة بنسبة 18.8% و 17.9% على التوالي.

كما تبين أنّ مختلف العلاقات التعاونية ما بين المؤسسات الشريكة هي حاليا متواجدة بنسبة 100% وهي موضحة في الجدول (17.IV)، ومن الجدير بالذكر أنّ فترة استدامة العلاقات التعاونية ما بين الشركاء تختلف من مؤسسة لأخرى وهذا حسب ما هو متفق عليه وحسب المشروع أيضا، فنجد أنّ أغلبية المؤسسات يميلون إلى إبرام عقود في المدى القصير من سنة إلى ثلاث سنوات وهذا بنسبة 45.2%، أما جزء قليل من باقي المؤسسات فيفضلون الدخول وإبرام اتفاقيات للتعاون ما بين الشركاء وهذا في المدى الطويل تحديدا من 8 سنوات فأكثر بنسبة 12.9%.

وليس من الغريب وجود نسبة 16.1% كأقل نسبة من المؤسسات التي تميل إلى العمل في فترة لا تفوق السنة وهذا ما نجده لدى غالبية المؤسسات الجزائرية أنّها تتعامل بهذا المبدأ خصوصا مع الموردين.

2.4. مناقشة تحليل نتائج الجزء الرابع: (العوامل المؤثرة والدافعة للتعاون التنافسي)

وتتمثل هذه النتائج في المحور الرابع المتعلق بالعوامل المؤثرة والدافعة للتعاون التنافسي والمتمثلة في العناصر التالية: الموارد المكتسبة من التعاون التنافسي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقة، السلوك الانتهازي، التعاون التنافسي من أجل المعرفة.

2.4.1. التحليل الوصفي لمتغير الموارد:

الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	البعد
0.49	1.61	38.7	12	داخل الوطن
		61.3	19	خارج الوطن
-	-	100	31	المجموع

الجدول (19.IV): التجاورية

المصدر: مخرجات SPSS 22

يتبين لنا أنّ أكبر نسبة مقدرة بـ61.3% من المؤسسات تقوم باختيار شركائها المتواجدين خارج التراب الجزائري، وهذا حسبهم فإنّ التعامل مع شركاء أجنبية أفضل بكثير مع الشركاء المحليين بسبب الإمكانيات المتوفرة لديهم من تكنولوجيا الموارد المتعددة بجودة عالية مع احترامهم للوقت والعمل، أما نسبة 38.7% فهي نسبة المؤسسات المؤكدة على أنّ معظم تعاملاتها تكون مع شركاء محليين وذلك لعدة أسباب منها: الرغبة في التعامل مع الشركاء المحليين لاقتراب المسافات.

ومن الجدول (20.IV) يدرس الموارد المكتسبة من طرف المؤسسة أثناء التعاون التنافسي، ففي الجزء الأول من الجدول يتعلق بالموارد التي يتم الحصول عليها من عند الشركاء بتوضيح حركتها داخل المؤسسة، فنجد أنّ المتوسط الحسابي للموارد الجديدة للابتكار قد بلغ 3.29 بانحراف بمعياري 1.13، وهذا يعني أنّ المؤسسات أثناء التعاون تحصلت على حجم متوسط من الموارد الجديدة التي تستخدمها في الابتكار، وبعد هذه المرحلة تأتي عملية نقل الموارد التي يتم استخدامها في الابتكار من الخارج (من

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

الشريك) إلى داخل المؤسسة بسهولة كبيرة جدا كما يعطى لها أهمية كبيرة جدا. في حين نجد أنه أثناء الحصول عليها واكتسابها من عند الشركاء يتم نشرها داخل أقسام المؤسسة بصفة متوسطة من طرف جميع أقسام المؤسسة.

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		حركة الموارد
		%	F	%	f	%	f	%	F	%	F	
1.13	3.29	9.7	3	45.2	14	16.1	5	22.6	7	6.5	2	موارد الابتكار
1.08	3.41	9.7	3	51.6	16	16.1	5	16.1	5	6.5	2	نقل الموارد
1.06	3.16	6.5	2	41.9	13	16.1	5	32.3	10	3.2	1	نشر الموارد
الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		مساهمة الموارد
		%	F	%	f	%	f	%	F	%	f	
1.02	3.45	6.5	2	61.3	19	6.5	2	22.6	7	3.2	1	التعلم التنظيمي
0.88	3.61	6.5	2	67.7	21	6.5	2	19.4	6	-	-	تحسين الكفاءات
1.00	2.83	3.2	1	29.0	9	19.4	6	45.2	14	3.2	1	استقطاب يد كفئة
1.03	3.25	9.7	3	64.5	20	12.9	4	9.7	3	3.2	1	تبادل الخبرات
0.90	3.67	6.5	2	45.2	14	19.4	6	25.8	8	3.2	1	تطوير م/خ

الجدول (20.IV): الموارد المكتسبة

المصدر: مخرجات SPSS 22

أما الشق الثاني من الجدول (20.IV)، فهو يوضح مدى مساهمة هذه الموارد المكتسبة في تحقيق: (التعلم التنظيمي، تحسين الكفاءات، استقطاب يد عاملة كفئة، تبادل الخبرات، تطوير المنتجات/الخدمات).

ساهمت الموارد المتحصل عليها من التعاون في تحقيق التعلم التنظيمي وتحسين الكفاءات وتطوير المنتجات /خدمات بدرجة كبيرة جدا، بالمقابل نجد أنها ساهمت بشكل متوسط في كل من العمليات المتعلقة باستقطاب اليد العاملة الكفئة، وفي تبادل الخبرات ما بين الشركاء سواء محليين أو أجنبية.

2.4.2. التحليل الوصفي لمتغير TIC:

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		دور TIC
		%	F	%	f	%	F	%	F	%	F	
1.08	3.77	22.6	7	54.8	17	3.2	1	16.1	5	3.2	1	التنسيق
1.05	3.77	22.6	7	54.8	17	-	-	22.6	7	-	-	الاتصال الدائم
1.29	3.29	16.1	5	41.9	13	6.5	2	25.8	8	9.7	3	حل المشاكل
1.18	3.25	12.9	4	41.9	13	6.5	2	35.5	11	3.2	1	اتخاذ القرارات
1.24	3.29	16.1	5	38.7	12	9.7	3	29	9	6.5	2	نشر الموارد
1.22	3.61	19.4	6	54.8	17	3.2	1	12.9	4	9.7	3	تقليل المسافة وريح الوقت

الجدول (21.IV): تكنولوجيا المعلومات والاتصال-

المصدر: مخرجات SPSS 22

يبرز الجدول (21.IV) دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق مجموعة من الأهداف للمؤسسات أثناء تعاونها، فنجد أنها تساهم في تحقيق التنسيق ما بين الشركاء والاتصال الدائم معهم كما تقلل من المسافات أثناء التعامل فيما بينهم بشكل كبير جد. وعلى العكس تماما نلاحظ القيم المتعلقة بحل المشاكل واتخاذ القرارات ونشر الموارد ما بين الشركاء تفسر أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت بشكل متوسط في تحقيقها للعمليات الثلاثة سالفة الذكر.

2.4.3. التحليل الوصفي لمتغير الثقة:

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		تفاعلكم سمح
		%	f	%	F	%	F	%	F	%	F	
1.02	3.54	6.5	2	67.7	21	6.5	2	12.9	4	6.5	2	حل المشاكل
1.16	3.29	6.5	2	54.8	17	9.7	3	19.4	6	9.7	3	إضافة منتجات
1.14	3.35	6.5	2	58.1	18	9.7	3	16.1	3	9.7	3	الوصول للتكنولوجية
1.12	3.00	3.2	1	41.9	19	16.1	5	29.0	9	9.7	3	الوصول للموارد
0.91	3.38	3.2	1	58.1	18	12.9	4	25.8	8	-	-	رفع الحصة السوقية

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

1.05	3.77	19.4	6	61.3	19	-	-	16.1	5	3.2	1	تحسين الإنتاجية
1.23	3.22	9.7	3	48.4	15	6.5	2	25.8	8	9.7	3	خفض المخاطر
0.98	3.80	19.4	6	58.1	18	9.7	3	9.7	3	3.2	1	زيادة المشاريع الناجحة
1.17	3.41	12.9	4	48.4	15	16.1	5	12.9	4	9.7	3	التقليل المشاريع الفاشلة
1.05	3.45	6.5	2	61.3	19	9.7	3	16.5	5	6.5	2	التقليل من التلف/الرفض في المنتج/الخدمة
الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		تعاملاتكم تتميز بمستوى من:
		%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	
1.17	3.64	16.1	5	61.3	19	3.2	1	9.7	3	9.7	3	الثقة
0.81	4.06	22.6	07	71.0	22	-	-	3.2	1	3.2	1	الالتزام
1.00	3.83	22.6	7	58.1	18	-	-	19.4	6	-	-	الشفافية

الجدول (22.IV): متغير الثقة

المصدر: مخرجات SPSS 22

يدرس الجدول (22.IV)، متغير الثقة ومدى مساهمتها في تحقيقها لمجموعة من العمليات، فنجد أنّ نتائج المتوسط الحسابي قد بلغ (3.45-3.41-3.80-3.77-3.54) بانحراف معياري (1.17-0.98-1.05-1.02) وهي نتائج تؤكد على أنّ الثقة ساهمت بشكل كبير جدا في حل المشاكل وتحسين إنتاجية المؤسسات الشريكة، مع مساهمتها الكبيرة في زيادة المشاريع الناجحة مع التقليل من كل المشاريع الفاشلة والتلف في المنتجات/الخدمات المرفوضة.

أما نتائج المتوسطات الحسابية (3.22-3.38-3.00-3.35-3.29) بانحرافات معيارية محددة ب (1.14-1.16) وهذا ما يفسر أنّ عامل الثقة يساهم بشكل متوسط في إضافة منتجات جديدة، بسبب عدم وصول المؤسسات إلى التكنولوجيا والموارد بشكل كبير، كما أنّ الثقة سمحت للمؤسسات بالرفع من الحصة السوقية والخفض من المخاطر المرتبطة بالمشاريع بشكل متوسط.

وفي الجزء الثاني من الجدول، يتبين أنّ المؤسسات تعطي لكل من الثقة والالتزام والشفافية أهمية كبيرة جدا وهذا أثناء تعاملاتها مع مختلف شركائها وهي نتائج تؤكد عليها قيم المتوسطات الحسابية التالية:
(3.83-4.06-3.64) بانحرافات مقدرة ب (1.00-0.81-1.17) .

2. 4. 4. التحليل الوصفي لمتغير السلوك الانتهازي:

الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	الحالات
0.47	2.19	3.2	01	دائما
		74.2	23	أحيانا
		22.6	07	ناذرا
-	-	100	31	المجموع

الجدول (23.IV): الاختلافات أثناء اتخاذ القرارات

المصدر: مخرجات SPSS 22

اتضح أنّ غالبية المؤسسات بنسبة 74.2 % اعترفت أنه أحيانا تكون هناك اختلافات أثناء اتخاذ القرارات، ونسبة متوسطة من المؤسسات 22.6 % أقرت على أنه ناذرا ما تكون هناك اختلافات أثناء اتخاذ القرارات العملية أو الإستراتيجية، ونسبة قليلة جدا من المؤسسات مقدرة ب 3.2 % دائما ما تكون هناك اختلافات ما بين الشركاء.

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		اختلافات خاصة بقرارات : توزيع الأرباح استثمارات مستقبلية زيادة أجور العمال استقطاب العمال
		%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	
1.08	2.35	3.2	1	6.5	2	41.9	13	19.4	6	29	9	
1.09	2.48	-	-	22.6	7	25.8	8	29.0	9	22.6	7	
2.00	2.83	3.2	1	12.9	4	35.5	11	25.8	8	19.4	6	
0.93	2.70	-	-	19.4	6	45.2	14	22.6	7	12.9	4	

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

0.93		2.09		-		9.7		3		22.6		7		35.5		11		32.3		10		تكوين العمال
الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		المشاكل:										
		%	f	%	f	%	f	%	f	%	F											
0.97	2.51	3.2	1	3.2	1	54.8	17	19.4	6	19.4	6	عدم تقاسم الأرباح										
0.96	3.09	3.2	1	6.5	2	38.7	12	32.3	10	16.1	5	عدم تحمل المخاطر										
3.63	2.54	6.5	2	9.7	3	38.7	12	22.6	7	22.6	7	الضغوطات										
1.15	2.19	3.2	1	-	-	41.9	13	22.6	7	32.3	10	عدم التصريح بالنتائج										
1.01	2.51	9.7	3	6.5	2	32.3	10	29.0	9	22.6	7	سيطرة أحد الشركاء										
الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		أسباب المشاكل:										
		%	f	%	f	%	f	%	f	%	F											
1.20	2.48	3.2	1	9.7	3	38.7	12	29.0	9	19.4	6	سوء اختيار الشريك										
1.02	2.58	3.2	1	12.9	4	38.7	12	29.0	9	16.1	5	سوء تصرف الشريك										
1.04	2.90	3.2	1	29.0	9	32.3	10	25.8	8	9.7	3	عدم احترام العقد										
1.09	2.74	6.5	2	16.1	5	35.5	11	29.0	9	12.9	4	التبعية										
1.07	2.90	6.5	2	22.6	7	35.5	11	25.8	8	9.7	3	تسرب المعلومات										
1.03	2.93	3.2	1	29.0	9	35.5	11	22.6	7	9.7	3	الرغبة في الاستحواذ										
1.07	2.96	3.2	1	29.0	9	45.2	14	6.5	2	16.1	5	تضارب المصالح										

الجدول (24.IV): تحديد الاختلافات

المصدر: مخرجات SPSS 22

ومن الجدول (24.IV)، يحدد مختلف الاختلافات والمشاكل والتي على أساسها تخلق صراعات ما بين أطراف التعاون، وبالنسبة للجزء الأول من الجدول يتعلق بالاختلافات الخاصة ببعض القرارات، تؤكد النتائج على أنه هناك اختلافات ضئيلة وقليلة ما بين الشركاء في ما يخص القرارات المتعلقة بتوزيع الأرباح والاستثمارات المستقبلية بالإضافة إلى تكوين العمال. وبالمقابل نجد أنّ الاختلافات الخاصة بقرارات زيادة أجور العمال وشروط استقطابهم تأخذ حيز متوسط.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

أما الجزء الثاني من الجدول، فهو يوضح المشاكل بدقة التي على أساسها تنشأ الخلافات ما بين الشركاء أثناء التعاون، في حين بلغت نتائج المتوسطات الحسابية (2.51-2.19-2.51) بانحرافات (0.97-1.01-1.15)، وهي ما يفسر أنّ المشاكل الخاصة بعدم تقاسم الأرباح بشكل عادل ما بين الأطراف المتعاقدة، وعدم التصريح بالنتائج المتوصل إليها من مشكل سيطرة أحد الشركاء على الأطراف الآخر هي مشاكل ضعيفة وقليلة تصادف الشركاء.

أما المشكل المتعلق بعدم تقاسم المخاطر والضغوطات الممارسة على أحد الأطراف من بين المشاكل التي يتعرض لها الشركاء أثناء التعاون بشكل متوسط بمتوسطات حسابية (2.54-3.09) بانحرافات (0.96-3.63).

أما الجزء الثالث من الجدول، فهو يحدد الأسباب الرئيسية المؤدية للمشاكل ما بين المؤسسات أثناء التعاون، حيث اتضح أنّ المتوسط الحسابي (2.48-2.58) بانحراف معياري (1.20-1.02) على التوالي، وهو ما يفسر أنّ المشاكل المتعلقة بسوء اختيار الشريك، وسوء تصرف الشريك هي من أحد الأسباب الضعيفة والقليلة حسب المؤسسات المؤدية للمشاكل أثناء التعاون.

في حين نجد الأسباب المتعلقة بعدم احترام العقد، بالإضافة إلى التبعية، نشر المعلومات والرغبة في الاستحواذ على أكبر الحصص، وفي الأخير تضارب المصالح هي الأسباب تؤدي المؤسسات للمشاكل بشكل متوسط وهذا تبعا للمتوسطات الحسابية (2.90-2.74-2.90-2.93-2.96) بانحرافات معيارية مقدرة (1.07-1.03-1.07-1.09-1.04).

2. 4. 5. التحليل الوصفي لمتغير المعرفة:

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		لتعزيز قدراتكم تستخدمون:
		%	f	%	F	%	F	%	F	%	F	
0.97	3.09	3.2	1	35.5	11	35.5	11	19.4	6	6.5	2	R&D الخاصة بكم
0.96	2.93	3.2	1	29.0	9	29.0	9	35.5	11	3.2	1	R&D الخاصة بالشريك
0.98	2.64	-	-	16.1	5	51.6	16	12.9	4	19.4	6	تراخيص
0.88	2.51	-	-	3.2	1	67.7	21	6.5	2	22.6	7	براءات اختراع
1.12	3.06	3.2	1	45.2	14	16.1	5	25.8	8	9.7	3	اتفاقيات تطوير

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		التعاون مع الأطراف التالية يشجع الابتكار :
		%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	
1.01	3.32	9.7	3	41.9	13	19.4	6	29.0	9	-	-	الشركاء في نفس المجال
0.96	3.25	9.7	3	32.3	10	32.3	10	25.8	8	-	-	شركاء خارج المجال
1.06	3.16	9.7	3	32.3	10	25.8	8	29.0	9	3.2	1	الجامعات/المعاهد
1.03	2.93	3.2	1	32.3	10	25.8	8	32.3	10	6.5	2	الموردين
1.28	3.12	16.1	5	29.0	9	16.1	5	29.0	9	9.7	3	الزبائن
1.18	2.70	6.5	2	22.6	7	22.6	7	32.3	10	16.1	5	الدولة
1.11	3.61	19.4	6	45.2	14	19.4	6	7.9	3	6.5	2	المخابر

الجدول (25.IV): التعاون التنافسي من أجل المعرفة:

المصدر: مخرجات SPSS 2

يبين الجدول (25.IV)، النتائج المتعلقة بالتعاون التنافسي ما بين المؤسسات للوصول إلى المعرفة الجديدة، وتحديدًا من الجزء الأول لهذا الجدول والمتعلق بالطرق والأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات لتعزيز قدراتها المعرفية، فقد تبين أنّ المتوسطات الحسابية لكل من وظيفة البحث والتطوير الخاصة بالمؤسسة ووظيفة البحث والتطوير الخاصة بالشريك، إضافة لآلية التراخيص وأخيرا اتفاقيات التطوير قد بلغت (3.09، 2.93، 2.64، 3.06) على التوالي بانحرافات مقدرّة (0.97، 0.96، 0.98، 1.12)، وهي نتائج تفسر أنّ استخدامها من قبل المؤسسات بشكل متوسط، أما آلية براءات الاختراع فتستخدم بشكل قليل من طرف المؤسسات وهذا على الغالب بسبب تكاليفها المرتفعة عند الاقتناء فنجدها قد تحددت بـ 2.51 و بانحراف 0.88 .

إنّ نتائج المتوسطات الحسابية (3.93-3.61) بانحراف (1.03-1.11) على التوالي، أظهرت أنّ تعاون المؤسسات مع الموردين والمخابر يسمح لها بخلق معرفة جديدة والمعتمد عليها في عمليات الابتكار، وعلى هذا الأساس يمكن القول أنّ المؤسسات يقدمون أهمية كبيرة جدا لكل من الموردين من جهة باعتبارهم المصدر الأساسي للموارد الإنتاجية الداخلة في عملية الابتكار(من مواد أولية، برامج، آلات) فعدم توفرها أمر يفشل مشروع المؤسسة، ومن جهة أخرى لمخابر البحث والتطوير والتي تعتبر من أحد الأسس المساهمة في بناء وخلق المعارف الجديدة. أما بالنسبة للشركاء الناشطين في نفس المجال أو في

مجالات مختلفة، أو التعامل مع الجامعات/ المعاهد، بالإضافة إلى الزبون والدولة، فحسب رأي المؤسسات هي أطراف لها دور متوسط في تحقيق المعرفة.

2.5. التحليل الوصفي لمتغير الابتكار:

وتتمثل هذه النتائج في الجزء الخامس المتعلق بالابتكار ومختلف العناصر المحيطة به والمتمثلة في وظيفة البحث والتطوير، طبيعة الابتكار (جذري أو محسن)، تحديد إطار الابتكار وأخيرا العراقيل المرتبطة بالابتكار.

الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	R & D
0.50	1.54	45.2	14	نعم
		54.8	17	لا
-	-	100	31	المجموع

جدول (26.IV): تواجد وظيفة البحث والتطوير

المصدر: مخرجات SPSS 22

الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	صنف
0.48	1.96	9.7	3	جذري
		87.1	27	محسن
-	-	100	31	المجموع

جدول (27.IV): طبيعة الابتكار

المصدر: مخرجات SPSS 22

ومن الجدولين (26.IV) و(27.IV) يتبين لنا أنّ أكبر نسبة مقدرة بـ 54.8% من المؤسسات لا تتواجد لديها وظيفة بحث وتطوير مستقلة، ونسبة 45.2% من المؤسسات تملك وظيفة البحث والتطوير وهذا راجع لإمكانياتها، كما نجد 87.1% من المؤسسات تسعى إلى تحقيق ابتكارات محسنة وهذا راجع إلى عدم امتلاك غالبية المؤسسات لوظيفة البحث والتطوير وهذا ما اتضح في التفسير الجدول (25.IV)، بالمقابل نجد 9.7% فقط من المؤسسات تعمل على إنتاج منتجات/ خدمات بصفة جذرية وجديدة كليا .

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		نوع الابتكار
		%	F	%	F	%	f	%	f	%	F	
0.94	3.8	16.1	5	64.5	20	6.5	2	9.7	3	3.2	1	المنتج / الخدمة
1.05	3.45	9.7	3	54.8	17	9.7	3	22.6	7	3.2	1	سوق جديد
0.92	3.54	3.2	1	67.7	21	16.1	5	6.5	2	6.5	2	عمليات الإنتاج
0.94	3.67	9.7	3	67.7	21	6.5	2	12.9	4	3.2	1	طرق التسيير
الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		هدف الابتكار
		%	F	%	F	%	f	%	f	%	F	
1.08	3.61	13.4	6	45.2	14	16.1	5	16.1	5	3.2	1	السيطرة على السوق
0.81	4.25	38.7	12	54.8	17	3.2	1	-	-	3.2	1	استدامة النشاط
0.92	4.25	48.4	15	38.7	12	3.2	1	9.7	3	-	-	تحقيق أرباح

جدول رقم (28.IV): إطار الابتكار

المصدر: مخرجات SPSS 22

ومن الجدول (28.IV)، يوضح الإطار العام للابتكار بدءاً من نوع الابتكار إلى غاية الأهداف المرجوة من الابتكار، فبالنسبة لنوع الابتكار المستخدم من طرف المؤسسات تبين أنّ المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع الابتكار والتي تسعى لتحقيقها بشكل كبير جدا وان كانت نسبة كبيرة من المؤسسات تسعى إلى تحقيق الابتكار في المنتج/الخدمة بنسبة 64.5 %، أما بالنسبة للأهداف التي تسعى لتحقيقها غالبية المؤسسات أثناء استخدامها للابتكار ففي حقيقة الأمر نجد كل من الأهداف الثلاثة ذات أهمية كبيرة جدا وتسعى المؤسسات لبلوغها، والمتمثلة في:

- السيطرة على السوق والمنافسين
- ورغبة المؤسسات في تحقيق استدامة واستمرارية في نشاطها
- مع تحقيق الأرباح

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		الموارد المالية
		%	F	%	f	%	F	%	f	%	F	
1.05	2.61	3.2	1	16.1	5	35.5	11	29.0	9	16.1	5	صراع مساهمين/مسيرين
1.31	2.83	9.7	3	29.0	9	16.1	5	25.8	8	19.4	6	قلة الموارد المالية
1.15	2.83	6.5	2	22.6	7	35.5	11	19.4	6	16.1	5	عدم منح قروض
1.13	2.90	9.7	3	19.4	6	32.3	10	29.0	9	9.7	3	إجبارية دفع الأقساط
الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		الموارد البشرية
		%	f	%	f	%	F	%	f	%	F	
0.98	3.80	19.4	6	58.1	18	9.7	3	9.7	3	3.2	1	قلة اليد المؤهلة
1.20	2.54	3.2	1	25.8	8	16.1	5	32.3	10	22.6	7	قلة الاجتماعات
1.15	2.16	-	-	22.6	7	6.5	2	35.5	11	35.5	11	عدم التنسيق
1.20	2.58	3.2	1	19.4	6	38.7	12	9.7	3	29.0	9	صراع بين موظفين
الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		العوامل الخارجية
		%	f	%	f	%	F	%	f	%	F	
1.25	2.64	9.7	3	16.1	5	22.6	7	32.3	10	19.4	6	حواجز جمركية
1.11	2.64	6.5	2	12.9	4	35.5	11	29.0	9	16.1	5	عدم منح رخصة للابتكار
1.27	3.32	22.6	7	25.8	8	19.4	6	25.8	8	6.5	2	شدة تنافسية

الجدول (29.IV): العراقيل المرتبطة بالابتكار -

المصدر: مخرجات SPSS 22

من الجدول أعلاه، تتوضح مختلف العراقيل المرتبطة في الابتكار فنجد أنّ المؤسسات تواجه عراقيل مرتبطة بالموارد المالية ولكن بشكل متوسط، أما العراقيل المرتبطة بالموارد البشرية فقد أكدت على أنها تعاني من قلية اليد العاملة المؤهلة لتسيير الابتكار.

أما بالنسبة للمتوسط الخاص بالعراقيل المتمثلة في قلة الاجتماعات المنعقدة أو عدم وجود تنسيق داخل أو خارج المؤسسة ما بين الأطراف، بالإضافة إلى الصراع القائم ما بين الموظفين المحليين أو الأجانب هي نتائجها تفسر المؤسسات لا تعاني منها بكثرة مقارنة بالمشكل الأساسي المتمثل في قلة اليد العاملة المؤهلة. أما بالنسبة للعراقيل المرتبطة بالعوامل الخارجية فقد تمثلت في الحواجز الجمركية وعدم منح

لمؤسسات رخصة للابتكار إضافة إلى اشتداد المنافسة ما بين المؤسسات والتي تؤثر على ابتكاراتها ولكن بشكل متوسط.

2.6. التحليل الوصفي لمتغير التميز الريادية

وتتمثل هذه النتائج في الجزء السادس المتعلق بالريادة وتميز المؤسسات، تضمن كل من نتائج التعاون، درجة الأهداف المحققة من هذا التعاون.

الانحراف	المتوسط	مرتفع جدا		مرتفع		محايد		قليل		قليل جدا		النتائج
		%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	
0.47	4.19	22.6	07	74.2	23	3.2	1	-	-	-	-	تحسين الجودة
1.01	3.64	12.6	4	61.3	19	6.5	2	16.1	5	3.2	1	خفض التكاليف
1.18	3.16	9.7	3	41.9	13	9.7	3	32.3	10	6.5	2	تغيير الموارد
0.99	3.48	9.7	3	54.8	17	9.7	3	25.8	8	-	-	التغيير التكنولوجي

الجدول (30.IV): نتائج التعاون

المصدر: مخرجات SPSS 22

الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	درجة
1.16	3.19	12.9	4	20<
		12.9	4	40-20
		22.6	7	60-40
		45.2	14	80-60
		06.5	2	100-80
-	-	100	31	المجموع

الجدول (31.IV): درجة الأهداف المحققة.

المصدر: مخرجات SPSS 22

من الجدول (30.IV)، يوضح أثر التعاون ومختلف النتائج المترتبة عليه، ومن الجدير بالذكر اتضح لنا أنّ التعاون التنافسي ما بين المؤسسات ساهم في: "تحسين الجودة" و"خفض التكاليف" مع "التغيير التكنولوجي" بدرجة كبيرة جدا، أما بالنسبة لأثر التعاون على "التغيير في الموارد" فهو يساهم في ذلك بشكل متوسط.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

أما الجدول الأخير (31.IV)، يوضح درجة وصول المؤسسات إلى الأهداف المسطرة والمتمثلة في الابتكار، فمن وراء التعاون نجد 45.2% من المؤسسات قد حققت الابتكار ما بين 60-80%، بالمقابل نجد 22.6% من المؤسسات حققت الابتكار ما بين 40-60% ونسبة 12.9% وصلت إلى الابتكار بنسبة أقل من 20% و 40-20% أما أقل نسبة قدرت بـ 06.5% من المؤسسات التي حققت الابتكار عن طريق التعاون 100-80% وهذا راجع إلى توفر بيئة ملائمة لها.

- من خلال الدراسة التحليلية الوصفية يمكن استخلاص ما يلي:

المتغيرات الرئيسية	التفسير
تصنيف المؤسسات	أكبر نسبة من المؤسسات المتوجه إليها هي المؤسسات الخاصة (54.8%) ذات الحجم الكبير (41.9%) والطابع الخدماتي (51.6%) والتي تفوق خبرتها أكثر من 11 سنة (77.4%).
الأهداف العامة من التعاون التنافسي / درجة الاستفادة	<p>1- الأهداف:</p> <p>من وراء التعاون تهدف المؤسسات إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحصول على الموارد التكميلية أكثر من الموارد الإضافية. - التقليل بشكل كبير جدا من: المخاطر، تكاليف الإنتاج، مع تحسين الإنتاجية. - الوصول وخلق قدرات جديدة. - تحقيق الجودة في المنتجات المطروحة أو الخدمات المعروضة مع التقليل في العيوب والأخطاء. - تحسين الوضعية السوقية. <p>2- درجة الاستفادة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استفادات المؤسسات أثناء تعاونها مع شركائها بشكل كبير جدا من الموارد التكنولوجية والقدرات. - استفادات الشركاء من قدرات وكفاءات وخبرات المؤسسات الشريكة معها بشكل كبير جدا.
طبيعة التعاون	تتعاون المؤسسات بدرجة مرتفعة مع الشركاء الناشطين في نفس المجال (90.6%)، في المدى القصير من سنة إلى ثلاث سنوات وهذا بنسبة (45.2)

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

<p>(%، كما تقوم باختيار شركائها على أساس قوته في نشاط معين (78.1 %) (%، خصوصا في وظيفة التسويق والتمويل (43.8%).</p>	
<p>(61.3%) من المؤسسات تقوم باختيار شركائها المتواجدين خارج التراب الجزائري. تحصلت المؤسسات أثناء التعاون على حجم متوسط من الموارد الجديدة التي تستخدمها في الابتكار، ساهمت الموارد المتحصل عليها من التعاون في تحقيق التعلم التنظيمي وتحسين الكفاءات وتطوير المنتجات /خدمات بدرجة كبيرة جدا.</p>	<p>التعاون في إطار الموارد</p>
<p>تساهم في تحقيق التنسيق ما بين الشركاء والاتصال الدائم معهم كما تقلل من المسافات أثناء التعامل فيما بينهم بشكل كبير جدا</p>	<p>دور TIC</p>
<p>النتائج تؤكد على أنّ الثقة ساهمت بشكل كبير جدا في: - حل المشاكل . - وتحسين إنتاجية المؤسسات الشريكة. مع مساهمتها الكبيرة في زيادة المشاريع الناجحة مع التقليل من كل المشاريع الفاشلة والتلف في المنتجات/الخدمات المرفوضة.</p>	<p>الثقة</p>
<p>- غالبية المؤسسات بنسبة (74.2 %) تختلف أحيانا أثناء اتخاذ القرارات. - من بين المشاكل التي يتعرض لها الشركاء أثناء التعاون هي: عدم تقاسم المخاطر والضغوطات الممارسة على أحد الأطراف. - في حين نجد الأسباب المتعلقة بعدم احترام العقد، التبعية، نشر المعلومات والرغبة في الاستحواذ على أكبر الحصة، وفي الأخير تضارب المصالح هي الأسباب تؤدي المؤسسات للمشاكل.</p>	<p>الانتهازية</p>
<p>- استخدام بشكل متوسط كل من وظيفة البحث والتطوير الخاصة بالمؤسسة ووظيفة البحث والتطوير الخاصة بالشريك، إضافة لآلية التراخيص وأخيرا اتفاقيات التطوير للوصول إلى المعرفة. - تعاون المؤسسات مع الموردين والمخابر يسمح لها ببناء وحلق المعارف الجديدة والتي يتم استخدامها لتحقيق الابتكار ونجاحه.</p>	<p>المعرفة</p>
<p>- يتبين لنا أنّ أكبر نسبة مقدرة بـ:54.8 % من المؤسسات لا تتواجد</p>	<p>الابتكار</p>

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

<p>لديها وظيفة بحث وتطوير مستقلة،</p> <ul style="list-style-type: none"> - كما نجد (87.1%) من المؤسسات تسعى إلى تحقيق ابتكارات محسنة وهذا راجع إلى عدم امتلاك غالبية المؤسسات لوظيفة البحث والتطوير. - نسبة كبيرة من المؤسسات تسعى إلى تحقيق الابتكار في المنتج/الخدمة بنسبة 64.5%. - أما بالنسبة للأهداف التي تسعى لتحقيقها غالبية المؤسسات أثناء استخدامها للابتكار والمتمثلة في: السيطرة على السوق والمنافسين ورغبة المؤسسات في تحقيق استدامة واستمرارية في نشاطها مع تحقيق الأرباح أنها أهداف ذات أهمية كبيرة جدا وتسعى المؤسسات لبلوغها. - المشكل كبير جدا لدى المؤسسات فهي تعاني من قلية اليد العاملة المؤهلة تسييرها أو لتنفيذها للابتكار. 	
<p>اتضح لنا أنّ التعاون التنافسي ما بين المؤسسات ساهم بدرجة كبيرة جدا في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "تحسين الجودة" - "خفض التكاليف" - "التغيير التكنولوجي". - فمن وراء التعاون نجد 45.2% من المؤسسات قد حققت الابتكار ما بين 60-80%. 	<p>التميز الريادية</p>

الجدول (32.IV): ملخص نتائج الدراسة الوصفية
المصدر: من إعداد الباحثة، مستخلص من نتائج الدراسة الوصفية

3. التحليل الكمي للدراسة:

للقيام بالتحليل الكمي للدراسة كان لابد من المرور بمجموعة من المراحل بدءا من الاتساق الداخلي لأداة القياس ثم القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة (EFA) بطريقة (ACP)، للوصول إلى التحليل العاملي التأكيدى (AFC) ودرجة تشبعات العبارة، وهذا للقدره على اختبار النموذج النظرى على أساس توكيدى لتقييم النموذج وصلاحيته.

3.1. الاتساق الداخلى لأداة القياس

إنّ تحليل صدق وثبات كل متغير على حدا بتحديد قيمه الخاصه بـ α أمر مؤكد للقيام بباقي خطوات الدراسة، ومن الجدول (33.IV)، يوضح أنّ كل القيم الخاصه بـ $\alpha \leq 70\%$ ، وهذا ما يبين أنّ هناك اتساق داخلى للفقرات وهى صالحة وجيدة لإجراء نمذجة المعادلات الهيكلية.

المتغيرات	عدد العناصر	قيمة α
التعاون التنافسي	18	0.892
عامل الموارد	08	0.849
عامل المعرفة	12	0.775
TIC	06	0.916
الثقة	13	0.858
الانتهازية	17	0.790
الابتكار	18	0.850
الريادة والتميز	05	0.800

الجدول (33.IV): تحليل صدق وثبات متغيرات النموذج

المصدر: مخرجات SPSS

3. 2. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) * بطريقة (ACP) *:

يستعمل التحليل العاملي الاستكشافي لاستخراج العوامل الكامنة للمتغيرات المقاسة بطريقة استكشافية، ومن هذا المنطلق يتم التعرف على العوامل الكامنة للمتغيرات المقاسة بعد التحليل.³⁴⁰

تعتبر مرحلة التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بطريقة (ACP) من أبرز الطرق المستخدمة لتحقيق هذا التحليل، اعتمدنا في تحليل جميع المتغيرات على مجموعة من المؤشرات لتحديد إن كان هناك ارتباط ما بين الفقرات والذي يؤكد على ملائمة العينة والتي تسمح بإجراء التحليل العاملي، اعتمدنا على:

- مؤشر (KMO)*** في حذف الفقرات ($p < 0.50$).
- جودة التمثيل (Communality) في حذف الفقرات ($p < 0.50$).
- اختبار bartlett في حذف الفقرات ($p < 0.001$)
- اختبار (MSA) في حذف الفقرات ($p < 0.001$)

³⁴⁰ أ.د. أحمد تيغرة، « اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحنى التحليل والتحقق»، جامعة الملك سعود-

المملكة العربية السعودية، 2011، ص.48

*Exploratory Factor Analysis

** Analyse en Composantes Principales

***Kaiser Meyer Olkim

3. 2. 1. التعاون التنافسي:

3. 2. 1. 1. أهداف التعاون العامة ما بين الشركاء:

التباين المفسر	جودة التمثيل (Communality)	(MAR)	اختبار (MSA)	الفقرات
59.660	0.784	0.885	0.767	Obj26
	0.734	0.860	0.833	Obj24
	0.783	0.849	0.825	Obj25
	0.773	0.837	0.892	Obj23
	0.766	0.714	0.795	Obj22
	0.634	0.632	0.857	Obj21
14.856	0.717	0.847	0.765	Obj12
	0.769	0.800	0.803	Obj11
0.822				مؤشر KMO
152.749				مؤشر Khi-Deux
0.000				Signification de bartbett
74.515				التباين الكلي المفسر

الجدول (34.IV): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس أهداف التعاون

المصدر: مخرجات SPSS 22

تحصلنا على قيمة KMO مقدرة بـ 0.822 وهي قيمة أكبر من 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي.

3. 2. 1. 2. درجة الاستفادة من التعاون

التباين المفسر	جودة التمثيل	(MAR)	اختبار (MSA)	الفقرات
44.553	0.620	0.762	0.747	Deg13
	0.689	0.780	0.737	Deg14
	0.397	0.493	0.759	Deg21
	0.680	0.812	0.807	Deg23
13.563	0.827	0.842	0.664	Deg11
	0.785	0.815	0.732	Deg12
	0.786	0.768	0.548	Deg15
11.753	0.739	0.754	0.805	Deg22
	0.855	0.907	0.563	Deg24
	0.608	0.489	0.762	Deg25
0.703				مؤشر KMO
135.645				مؤشر Khi-Deux
0.000				Signification de bartbett
69.869				التباين الكلي المفسر
Deg21				الفقرات المحذوفة

الجدول (35.IV): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس درجة الاستفادة

المصدر: مخرجات SPSS 22

تحصلنا على قيمة KMO مقدرة بـ 0.703 وهي أكبر من 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي.

3. 2. 2. العوامل المؤثرة على التعاون التنافسي:

3. 2. 2. 1. التعاون في إطار الموارد:

التباين المفسر	جودة التمثيل	(MAR)	اختبار (MSA)	الفقرات
49.795	0.528	0.630	0.739	Mouvrs1
	0.841	0.871	0.639	Mouvrs2
	0.577	0.747	0.397	Mouvrs3
	0.557	0.562	0.787	Mouvrs6
	0.753	0.775	0.676	Mouvrs7
15.947	0.851	0.918	0.577	Mouvrs4
	0.727	0.842	0.577	Mouvrs5
	0.426	0.539	0.627	Mouvrs8
0.631				مؤشر KMO
128.669				مؤشر Khi-Deux
0.000				Signification de bartbett
65.742				التباين الكلي المفسر
Mouvrs3, Mouvrs8				الفقرات المحذوفة

الجدول (36.IV): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس عامل الموارد

المصدر: مخرجات SPSS 22

تحصلنا على قيمة KMO مقدرة بـ 0.631 وهي أكبر من 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي.

3. 2. 2. التعاون من أجل المعرفة:

التباين المفسر	جودة التمثيل	(MAR)	اختبار (MSA)	الفقرات
32.466	0.767	0.707	0.664	Copcn1
	0.814	0.898	0.649	Copcn3
	0.678	0.710	0.767	Copcn4
	0.696	0.760	0.673	Copcn5
17.140	0.748	0.857	0.746	Copcn8
	0.802	0.717	0.685	Copcn11
	0.648	0.750	0.638	Copcn12
12.198	0.572	0.633	0.710	Copcn1
	0.564	0.670	0.513	Copcn6
	0.788	0.882	0.519	Copcn7
9.428	0.688	0.792	0.594	Copcn9
	0.783	0.760	0.619	Copcn10
0.657				مؤشر KMO
136.200				مؤشر Khi-Deux
0.000				Signification de bartbett
71.233				التباين الكلي المفسر

الجدول (37.IV): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس عامل المعرفة

المصدر: مخرجات SPSS 22

تحصلنا على قيمة KMO مقدرة بـ 0.657 وهي أكبر من 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي.

3. 2. 3. تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

التباين المفسر	جودة التمثيل	(MAR)	اختبار (MSA)	الفقرات
71.041	0.746	0.864	0.796	TIC1
	0.789	0.888	0.808	TIC2
	0.704	0.839	0.819	TIC3
	0.701	0.837	0.735	TIC4
	0.720	0.849	0.856	TIC5
	0.603	0.776	0.737	TIC6
0.791				مؤشر KMO
135.221				مؤشر Khi-Deux
0.000				Signification de bartbett
71.041				التباين الكلي المفسر

الجدول (38.IV): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس (TIC)

المصدر: مخرجات SPSS 22

تحصلنا على قيمة KMO مقدرة بـ 0.791 وهي أكبر من 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي.

3. 2. 2. 4. الثقة:

التباين المفسر	جودة التمثيل	(MAR)	اختبار (MSA)	الفقرات
41.207	0.852	0.853	0.698	Conf2
	0.898	0.935	0.661	Conf3
	0.801	0.793	0.676	Conf10
20.750	0.824	0.897	0.618	Conf1
	0.785	0.642	0.745	Conf4
	0.790	0.642	0.711	Conf6
	0.692	0.639	0.781	Conf7
	0.603	0.572	0.628	Conf9
9.723	0.864	0.915	0.631	Conf11
	0.777	0.702	0.798	Conf12
	0.891	0.908	0.618	Conf13
7.877	0.723	0.727	0.584	Conf5
	0.843	0.867	0.508	Conf8
0.666				مؤشر KMO
275.981				مؤشر Khi-Deux
0.000				Signification de bartbett
79.556				التباين الكلي المفسر

الجدول (39.IV): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس عامل الثقة

المصدر: مخرجات SPSS 22

تحصلنا على قيمة KMO مقدرة بـ 0.666 وهي أكبر من 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي.

3. 2. 5 السلوك الانتهازي:

التباين المفسر	جودة التمثيل	(MAR)	اختبار (MSA)	الفقرات
29.071	0.598	0.504	0.483	Oppor2
	0.754	0.844	0.618	Oppor7
	0.618	0.510	0.578	Oppor9
	0.653	0.782	0.868	Oppor10
	0.648	0.759	0.638	Oppor12
	0.551	0.546	0.664	Oppor14
17.127	0.657	0.789	0.476	Oppor3
	0.863	0.905	0.625	Oppor5
	0.655	0.590	0.485	Oppor6
	0.749	0.623	0.558	Oppor15
	0.832	0.579	0.761	Oppor16
11.409	0.816	0.889	0.223	Oppor8
	0.685	0.680	0.644	Oppor11
	0.801	0.781	0.559	Oppor13
	0.825	0.776	0.513	Oppor17
	0.740	0.692	0.599	Oppor18
7.680	0.833	0.909	0.144	Oppor4
0.578				مؤشر KMO
269.723				مؤشر Khi-Deux
0.000				Signification de bartbett
72.220				التباين الكلي المفسر
Oppor2, Oppor3, Oppor4, Oppor6, Oppor8,				الفقرات المحذوفة

الجدول (40.IV): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس السلوك الانتهازي

المصدر: مخرجات SPSS 22

تحصلنا على قيمة KMO مقدرة بـ 0.578 وهي أكبر من 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي.

3. 2. 3. الابتكار:

التباين المفسر	جودة التمثيل	(MAR)	اختبار (MSA)	الفقرات
21.674	0.586	0.462	0.581	Contr1
	0.718	0.774	0.440	Contr9
	0.621	0.739	0.593	Contr10
	0.692	0.774	0.385	Contr11
13.478	0.612	0.464	0.632	INNO7
	0.888	0.914	0.393	Contr4
12.936	0.647	0.567	0.869	Contr2
	0.655	0.731	0.431	Contr5
	0.787	0.803	0.571	Contr6
10.149	0.799	0.878	0.353	INNO8
	0.888	0.889	0.419	INNO9
08.012	0.710	0.800	0.340	INNO4
	0.707	0.800	0.332	INNO5
	0.664	0.791	0.346	INNO6
06.443	0.755	0.667	0.309	INNO3
	0.833	0.906	0.395	Contr3
	0.812	0.719	0.444	Contr7
	0.711	0.587	0.609	Contr8
0.520				مؤشر KMO
232.503				مؤشر Khi-Deux
0.000				Signification de bartbett
72.692				التباين الكلي المفسر
INNO3, INNO4, INNO5, INNO6, INNO7, INNO8, INNO9, Contrai3, Contrai4, Contrai5, Contrai6, Contrai7, Contrai8, Contrai9, Contrai11				الفقرات المحذوفة

الجدول (41.IV): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الابتكار

المصدر: مخرجات SPSS 22

تحصلنا على قيمة KMO مقدرة بـ 0.520 وهي أكبر من 0.50 وهذا يعني أنّ العينة غير كافية للقيام بالتحليل العاملي.

3. 2. 4. الريادة والتميز:

التباين المفسر	جودة التمثيل	(MAR)	اختبار (MSA)	الفقرات
34.395	0.731	0.778	0.449	Lead3
	0.866	0.924	0.362	Lead4
26.307	0.807	0.812	0.592	Lead1
	0.851	0.819	0.301	Lead2
20.913	0.825	0.895	0.466	Lead5
0.550				مؤشر KMO
140.200				مؤشر Khi-Deux
0.000				Signification de bartbett
81.615				التباين الكلي المفسر
Leader2, Leader3, Leader4, Leader5				الفقرات المحذوفة

الجدول (42.IV): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الريادة والتميز

المصدر: مخرجات SPSS 22

تحصلنا على قيمة KMO مقدرة بـ 0.550 وهي أكبر من 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي.

3.3 التحليل العاملي التأكيدي (AFC) ودرجة تشبعات العبارة (loading):

يستعمل التحليل العاملي التأكيدي لاختبار النموذج النظري على أساس توكيدي للثبوت من

صحة النموذج وصلاحيته³⁴¹.

الريادة والتميز	الابتكار	الانتهازية	الثقة	TIC	التعاون في المعرفة	التعاون في الموارد	التعاون التنافسي	متغيرات الدراسة
							0.675	Obj11
							0.793	Obj21
							0.864	Obj22
							0.858	Obj23
							0.863	Obj24
							0.812	Obj25
							0.803	Obj26
							0.528	Degben23
						0.814		Mouvrs7
						0.780		Mouvrs1
						0.848		Mouvrs2
						0.685		Mouvrs4
						0.632		Mouvrs5
						0.775		Mouvrs6
					0.618			Copcon11
					0.766			Copcon2
					0.765			Copcon3
					0.791			Copcon4
					0.814			Copcon5
				0.880				TIC1
				0.902				TIC2
				0.825				TIC3
				0.802				TIC4
				0.875				TIC5
				0.753				TIC6
			0.867					Confian10

³⁴¹د. أحمد تيغزة، « اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحني التحليل والتحقق » ، جامعة الملك سعود-

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذجا)

			0.848					Confian2
			0.790					Confian3
			0.781					Confian4
			0.686					Confian5
			0.662					Confian6
			0.652					Confian7
			0.726					Confian9
		0.776						Opport15
		0.700						Opport16
		0.903						Opport5
	0.830							Contra1
	0.705							Contra10
	0.831							Contra2
1.000								Leader1

الجدول (43.IV): التحليل العاملي التأكيدي لمتغيرات الدراسة

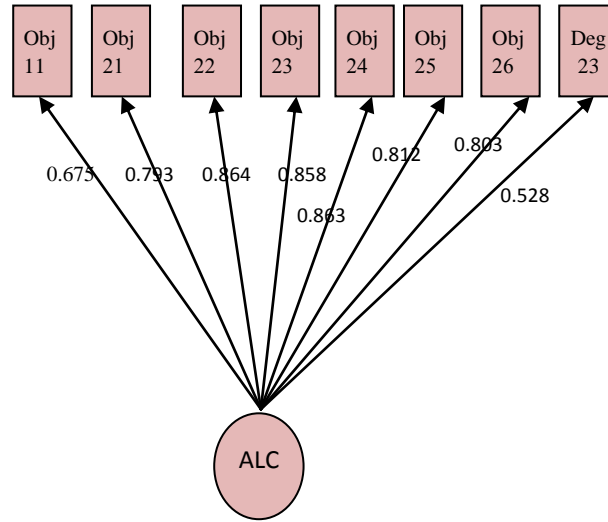
المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

من الجدول (42.IV) يوضح لنا المعاملات المحذوفة وغير المؤثرة على نموذج الدراسة حيث تم حذف القيم

الأقل من 0.70³⁴².

³⁴² Kock. N, «Warp PLS 5.0 user manual. », Laredo, TX: Script Warp Systems, 2015, P. 50-62.

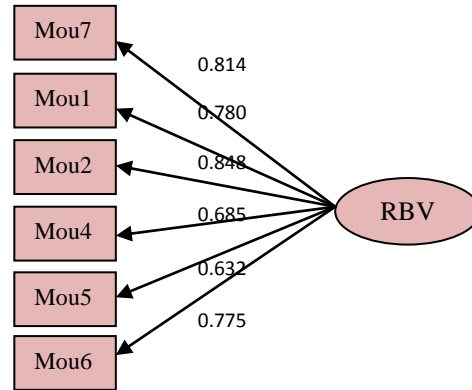
- التحليل العائلي التأكيدي لمقياس التعاون التنافسي:



الشكل (1.IV): النموذج الخاص لمقياس التعاون التنافسي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

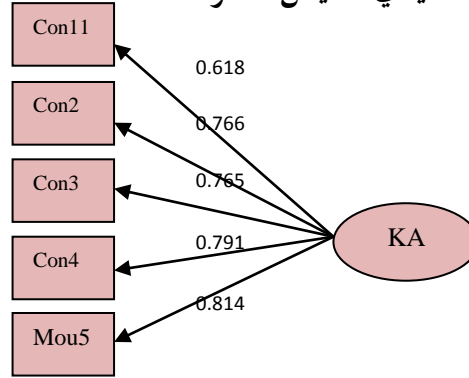
- التحليل العائلي التأكيدي لمقياس الموارد:



الشكل (2.IV): النموذج الخاص لمقياس الموارد

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

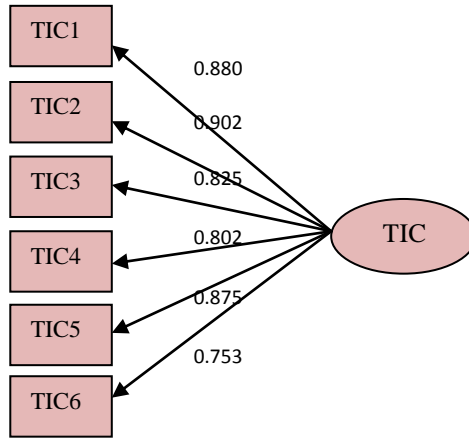
- التحليل العائلي التأكدي لمقياس المعرفة:



الشكل (3.IV): النموذج الخاص لمقياس المعرفة

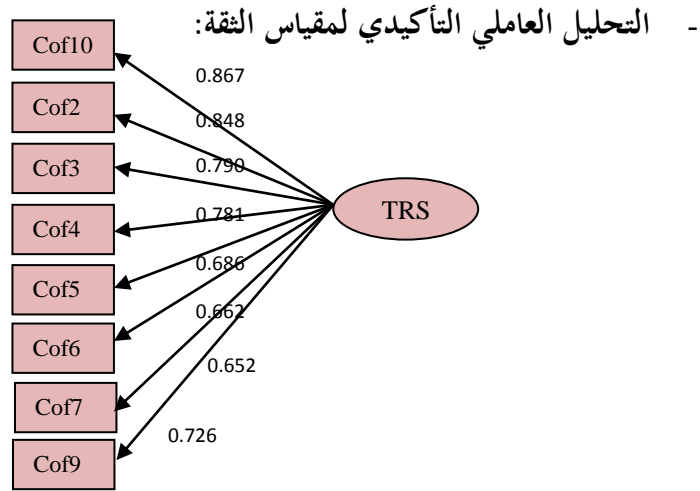
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

- التحليل العائلي التأكدي لمقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال:



الشكل (4.IV): النموذج الخاص لمقياس TIC

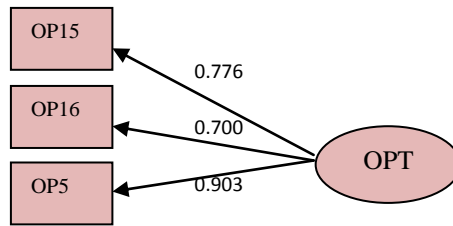
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)



الشكل (5.IV): النموذج الخاص لمقياس الثقة

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

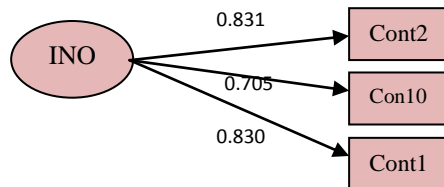
- التحليل العائلي التأكدي لمقياس الانتهازية:



الشكل (6.IV): النموذج الخاص لمقياس الانتهازية

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

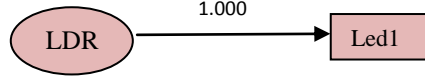
- التحليل العائلي التأكدي لمقياس الابتكار:



الشكل (7.IV): النموذج الخاص لمقياس الابتكار

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

- التحليل العاملي التأكيدي لمقياس الريادة والتميز:



الشكل (8.IV): النموذج الخاص لمقياس الريادة والتميز

المصدر: المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

4. تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات:

إنّ المرحلة المتعلقة بعملية تقييم نموذج الدراسة للقيام باختبار صحة الفرضيات أو عدمها أمر مؤكد لإنهاء الدراسة، ومن هذا المضمار تطلب منا المرور بآخر الخطوات والمتمثلة في مرحلة تقييم النموذج بالاستناد لمجموعة من المؤشرات المعتمد عليها للتأكيد على جودة المتغيرات أو عدمها، وهذا للقدرة على التقييم الهيكلي لنموذج الدراسة، ثم اختبار صحة الفرضيات أو عدمها.

4.1. التقييم الانطباعي والهيكلية لنموذج الدراسة:

4.1.1. مؤشرات جودة المتغيرات وجودة النموذج

يعتبر المؤشر على الجودة كدليل يستخدم للتأكيد على جودة متغيرات النموذج ومن ثمّ التأكيد على جودة النموذج وصلاحيته أو عدمه. تتمثل المؤشرات المتعلقة بجودة المتغيرات في: (ألفا كرونباخ، مصفوفة الموثوقية المركبة، متوسط التباين المستخرج، الجذر التربيعي \sqrt{AVE} ، اختبار VIF). أما المؤشرات الخاصة بجودة النموذج تمثلت في: (AVIF)، معامل التحديد (R.square)، مؤشر (ARS)، مؤشر (GoF).

القيم المثالية	مؤشرات جودة النموذج	القيم المثالية	مؤشرات جودة المتغيرات
$AVIF = \sum VIF/n \leq 3.3$ قيمة ممتازة: $AVIF = \sum VIF/n \leq 5$ قيمة مقبولة: $AVIF = \sum VIF/n \leq 10$ قيمة مقبولة	(AVIF)	$0.70 \geq$	(Cronbach's Alpha)
$0 < (ARS)$ $ARS = \sum R.square/n$	(ARS)	$0.70 \geq$	composite Reliability
$GoF = \sqrt{ARS}$ $0.36 < GoF$	(GoF)	$0.50 \geq$	AVE
$0.150 >$ التأثير المباشر غير موجود	(Indirect Effets)	$0.70 \geq$	\sqrt{AVE}

الجدول (44.IV): ملخص مؤشرات جودة المتغيرات والنموذج

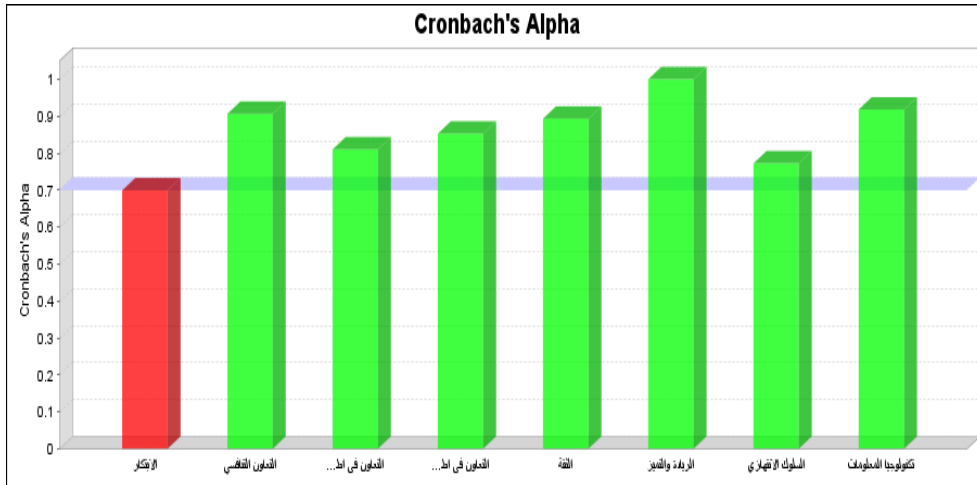
Source: Kock. N, «Warp PLS 5.0 user manual. », Laredo, TX: Script Warp Systems, 2015, P. 50-62.

1- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) :

القيم	متغيرات النموذج
0.700	الابتكار
0.907	التعاون التنافسي
0.810	التعاون في إطار المعرفة
0.853	التعاون في إطار الموارد
0.893	الثقة
1.000	الريادة
0.772	السلوك الانتهازي
0.918	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الجدول (45.IV): ألفا كرومبارخ لمتغيرات النموذج
 المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذج)



الشكل (01.IV): ألفا كرونباخ لمتغيرات النموذج

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنّ كل القيم الخاصة بمتغيرات النموذج ≥ 0.70 .

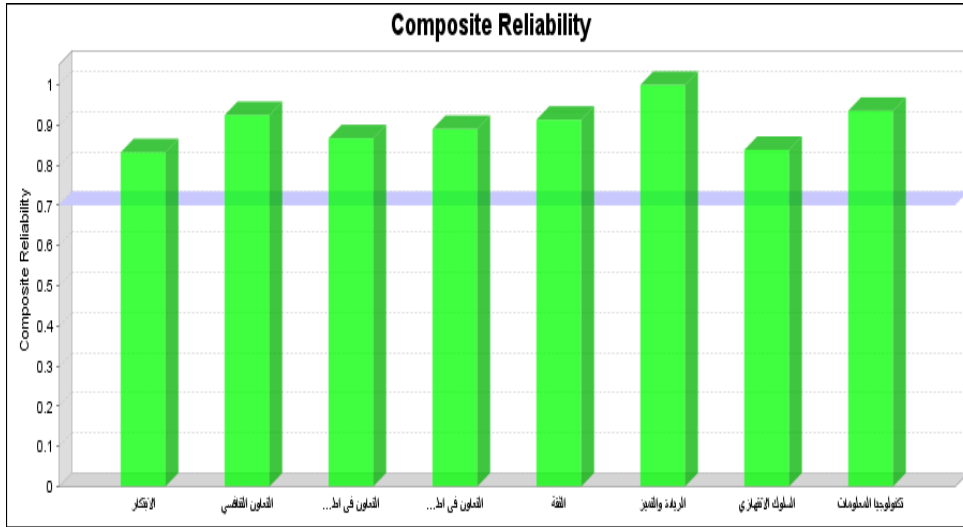
2- مصفوفة الموثوقية المركبة (composite Reliability)

القيم	متغيرات النموذج
0.833	الابتكار
0.925	التعاون التنافسي
0.867	التعاون في إطار المعرفة
0.890	التعاون في إطار الموارد
0.913	الثقة
1.000	الريادة
0.838	السلوك الانتهازي
0.935	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

جدول رقم (46.IV): مصفوفة الموثوقية المركبة لمتغيرات النموذج

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (المؤسسات الجزائرية-نموذج)



الشكل (02.IV): مصفوفة الموثوقية المركبة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

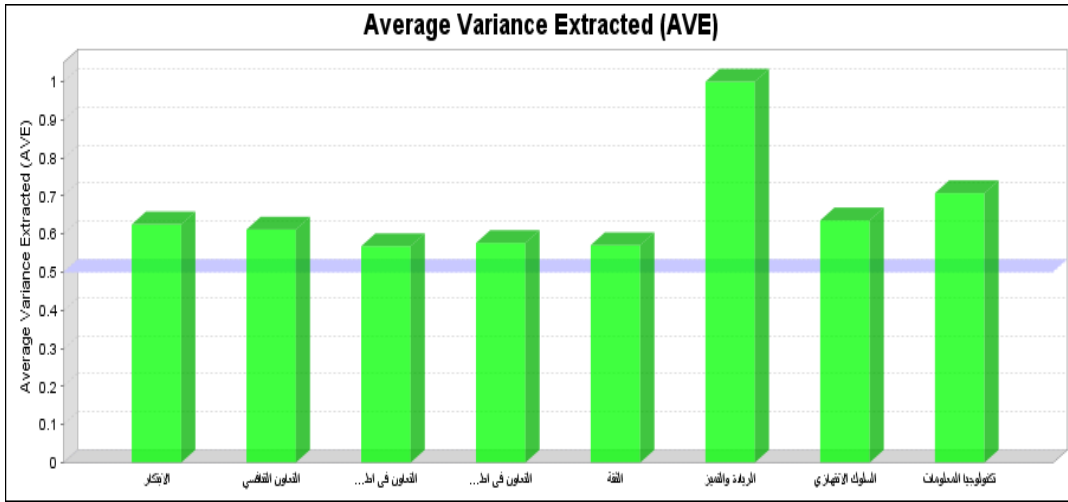
من خلال الجدول والشكل أعلاه وجدنا كل القيم ≥ 0.70 .

3- متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

القيم	متغيرات النموذج
0.625	الابتكار
0.612	التعاون التنافسي
0.568	التعاون في إطار المعرفة
0.577	التعاون في إطار الموارد
0.571	الثقة
1.000	الريادة
0.636	السلوك الانتهازي
0.707	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

جدول رقم (47.IV): متوسط التباين المستخرج

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)



شكل رقم (03.IV): متوسط التباين المستخرج

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنّ جميع القيم المتحصل عليها ≥ 0.50 .

4- الجذر التربيعي \sqrt{AVE}

\sqrt{AVE}	متغيرات النموذج
0.790	الابتكار
0.782	التعاون التنافسي
0.753	التعاون في إطار المعرفة
0.759	التعاون في إطار الموارد
0.755	الثقة
1	الريادة
0.797	السلوك الانتهازي
0.840	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الجدول (48.IV): الجذر التربيعي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنّ جميع القيم المتحصل عليها ≥ 0.70 .

5- اختبار الازدواج الخطي من المتغيرات VIF (Collinearity Statistic) :

المتغيرات	التعاون التنافسي	الابتكار	الريادة والتميز
التعاون في إطار المعرفة	2.004		
التعاون في إطار الموارد	1.967		
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	1.587		
الثقة	2.329		
السلوك الانتهازي	1.227		
التعاون التنافسي	1.000		
الابتكار		1.000	

جدول (49.IV): اختبار الازدواج الخطي من المتغيرات VIF

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

6- مؤشرات جودة النموذج :

✓ متوسط VIF (AVIF):

$$AVIF = \sum VIF / n = 1.5877 < 3.3$$

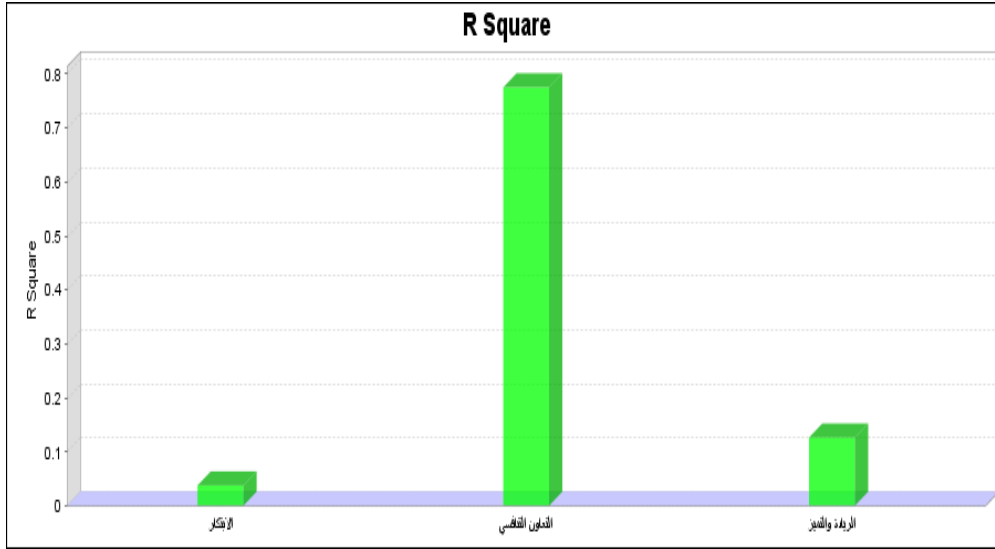
من خلال القيمة المتحصل عليها لـ AVIF والمقدرة بـ 1.5877 < 3.3، وهي قيمة مقبولة.

7- معامل التحديد (R.square):

متغيرات الدراسة	الابتكار	التعاون التنافسي	الريادة والتميز
قيم (R.square)	0.038	0.775	0.127

الجدول (50.IV): نتائج معامل التحديد

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)



الشكل (04.IV): معامل التحديد (R.square)
المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

8- مؤشر متوسط معاملات التحديد (ARS):

$$0 < (ARS)$$

$$0.313 = ARS$$

9- مؤشر قوة النموذج (مؤشر GoF)

$$0.559 = GoF$$

وعليه يمكن القول أنّ النموذج قوي.

المؤشرات	ARS	GoF	AVIF
القيم	0.313	0.559	1.5877

الجدول (51.IV): ملخص مؤشرات جودة النموذج

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

4. 2.1. التقييم الهيكلي لنموذج الدراسة

4. 2.1.1. التأثير غير المباشر: (Indirect Effets)

الريادة والتميز	الابتكار	متغيرات الدراسة
	0.012	التعاون في إطار المعرفة
	0.078	التعاون في إطار الموارد
	0.018	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
	0.086	الثقة
	0.024	الانتهازية
0.069		التعاون التنافسي
0.004		التعاون في إطار المعرفة
0.028		التعاون في إطار الموارد
0.006		تكنولوجيا المعلومات والاتصال
0.031		الثقة
0.009		الانتهازية

الجدول (52.IV): نتائج التأثير غير المباشر

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

من الجدول رقم (50.IV)، يتضح أنّ كلّ القيم أصغر من قيمة 0.150، وهذا ما يدل على

وجود تأثير غير مباشر ما بين متغيرات الدراسة والابتكار والريادة.

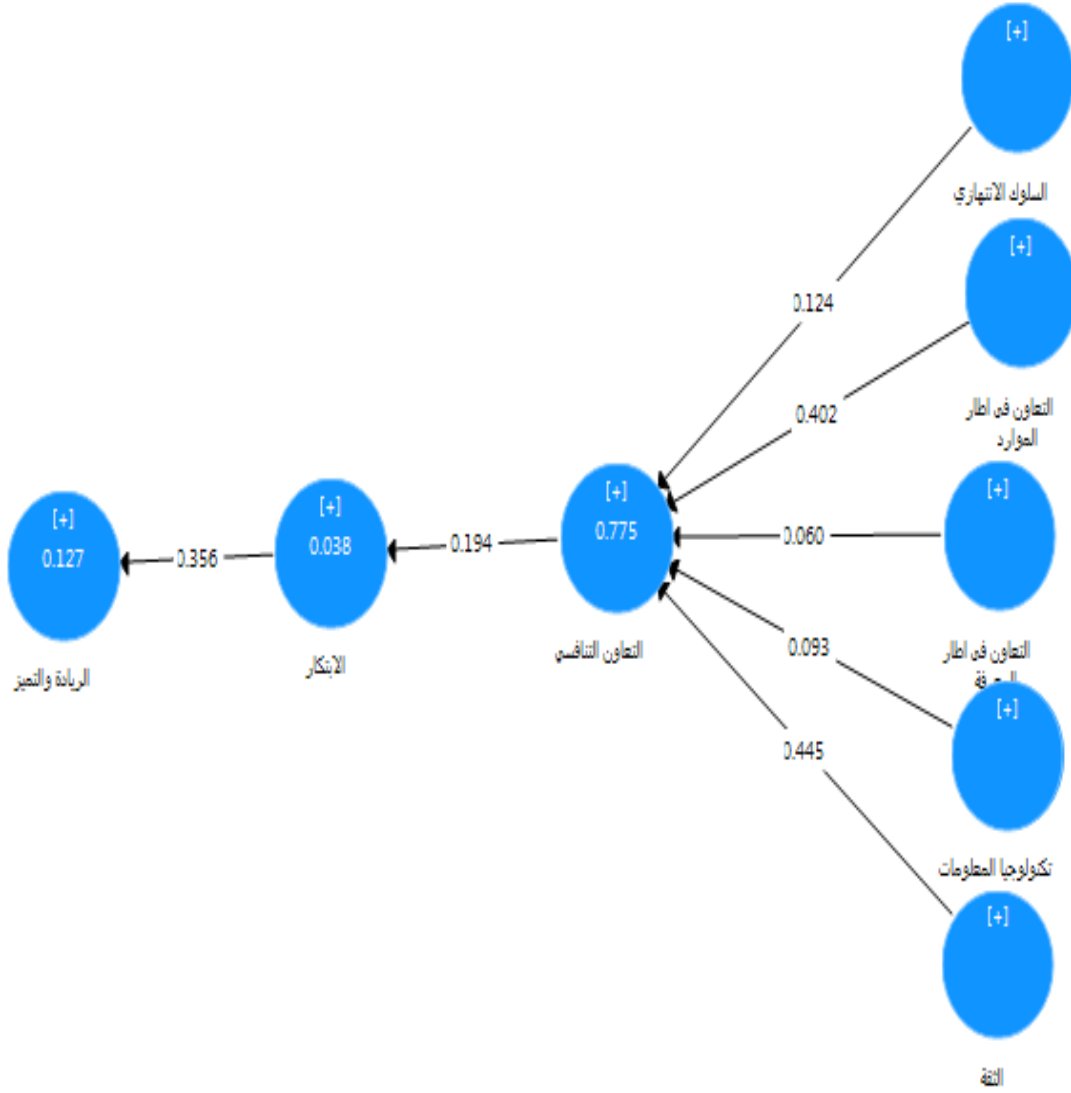
4. 2.1.2. معاملات المسار (Path coefficients)

تحليل المسار هو نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية ذات الاتجاه الواحد، تدل

على تأثير متغيرات مقاسة أخرى في اتجاه واحد، بحيث أنّ كل علاقة تأثير يرمز لها بسهم وحيد الاتجاه

يدعى بالمسار. كما يفترض تحليل المسار أنّ المتغيرات المقاسة تخلو من الأخطاء العشوائية وبالتالي تعكس

ما تقيسه، وبمعنى ذلك لا يستعمل المتغير في تحليل المسار إلا إذا كان على مستوى مرتفع من الصدق والثبات.³⁴³



الشكل (05.IV): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة - مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

³⁴³ أ.د. أحمد تيفزة، اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحنى التحليل والتحقق، جامعة الملك سعود-المملكة العربية السعودية، 2011، ص.42.

متغيرات الدراسة	التعاون التنافسي	الابتكار	الريادة والتميز
التعاون في إطار الموارد	0.402		
التعاون في إطار المعرفة	0.060		
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.093		
الثقة	0.445		
السلوك الانتهازي	0.124		
التعاون التنافسي		0.194	
الابتكار			0.356

الجدول (53.IV): معاملات المسار Path coefficients

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

2.4. اختبار صحة الفرضيات:

○ اكتساب الموارد وتقاسمها:

H1: اكتساب الموارد وتقاسمها لها تأثير ايجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة.

أثبتت الدراسات السابقة (Bo Bernhard Nielsen & Siegfried Gudergan,)

(2012) و (Chaoqun Ma et autre, 2012) أنّ المؤسسات تلجأ للتعاون التنافسي بهدف الوصول إلى الموارد سواء كانت تكميلية أو إضافية، فنجد مختلف الدراسات المذكورة قد أثبتت تأثير الموارد واكتسابها وحتى تقاسمها ما بين الشركاء تؤثر على التعاون التنافسي بالإيجاب بفضلهما تشجع أو تكمل المؤسسات مشاريعها، ودراستنا أكدت على هذا الأثر بحيث وجدنا أنّ قيمة تأثير الموارد المكتسبة على التعاون التنافسي مقدرة بـ 0.402 وهي أكبر من التأثير المعنوي المقدر بـ 0.150 (حسب الباحث: Kock, N, 2015)

2015

H1: فرضية مقبولة.

○ اكتساب المعرفة:

H2: اكتساب المعرفة لها تأثير ايجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة.

أثبتت الدراسة الخاصة بكل من (Ian Hipkin & Pete Naud, 2006) و (Antonio Capaldo, 2014) أنّ غالبية المؤسسات تلجأ للتعاون التنافسي من أجل اكتساب المعرفة الجديدة لتحقيق الأهداف، أي أنّ المعرفة المكتسبة ما بين الشركاء تؤثر على الشركاء، ولكن هذا ما لم تؤكد نتائجه دراستنا وهذا راجع إلى بيئة المؤسسات الجزائرية وسوء اكتسابها للمعارف والقدرات والتكنولوجيات المختلفة من طرف الشركاء خصوصا الأجنبي منها، أكدت دراستنا أنّ قيمة التأثير ما بين التعاون في إطار المعرفة على التعاون التنافسي مقدر بـ 0.060 وهي أقل من قيمة التأثير المعنوي المقدرة بـ 0.150 (حسب الباحث: Kock. N, 2015).

2H: فرضية مرفوضة

○ تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

3H: تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير إيجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة. أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية ما بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنسيق والربط ما بين الشركاء بالرغم من عامل التجاورية المرتفع (بعد المسافات) كالدراسة التي قام بها (F.J. Contractor & P. Lorange)، غير أنّ قيمة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التعاون التنافسي في الدراسة التي قمنا بها تقدر بـ 0.093 وهي أقل من التأثير المعنوي 0.150 (حسب الباحث: Kock. N, 2015).

3H: فرضية مرفوضة

○ المعاملات المبنية على أسس الثقة:

4H: العمل بمبدأ الثقة لها تأثير إيجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة. أثبتت الدراسات السابقة (Yong Kyu Lew & Rudolf R. Sinkovics, 2013) و (Candace E. Ybarra & Thomas A. Turk, 2009) أنّ نجاح التعاون التنافسي أو بما يعرف بالتحالفات الإستراتيجية يعتمد على عنصر الثقة ما بين الأطراف والشفافية في المعاملات والالتزام بما جاء به العقد، ودراستنا أكدت هي الأخرى على وجود قيمة التأثير ما بين الثقة والتعاون التنافسي المقدرة بـ 0.445 وهي أكبر من التأثير المعنوي المقدر بـ 0.150 (حسب الباحث: Kock. N, 2015).

4H: فرضية مقبولة

○ المعاملات المبنية على أساس السلوك الانتهازي:

5H: السلوك الانتهازي له تأثير سلبي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة.

إنّ الدراسة التي قام بها كل من (Jie Wu,2014) و (Byung-Jin (Robert) Park,) (2014) تؤكد أنّ الانتهازية وعدم تحمل أحد الشركاء للمخاطر وتقاسمها كلها عوامل مؤثرة سلبي على التعاون ما بين المؤسسات الناشطة في نفس المجال، أما دراستنا حددت قيمة درجة التأثير ما بين السلوك الانتهازي والتعاون التنافسي ب 0.124 وهي أقل من التأثير المعنوي المقدر ب 0.150 (حسب الباحث : Kock. N, 2015).

5H: ترفض الفرضية

○ التعاون التنافسي والابتكار:

6H: التعاون التنافسي له تأثير ايجابي على الابتكار.

العديد من الدراسات (Yuan Li, 2008 & Jie Wu, 2014) تؤكد أنّ التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة يؤثر إيجاباً على ابتكار هذه المؤسسات، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أنّ قيمة تأثير هذا التعاون على الابتكار قد حدد ب 0.194 وهي أكبر من التأثير المعنوي المقدر ب 0.150 (حسب الباحث: Kock. N, 2015).

6H: فرضية مقبولة.

○ الابتكار والريادة

7H: الابتكار يؤثر إيجاباً على ريادة المؤسسات وتميزها في السوق المحلي والدولي.

العديد من الدراسات تؤكد أنّ الابتكار يؤثر إيجاباً على تميز المؤسسات وبالتالي ريادةها في السوق (Alfred Wong et autre, 2005) و (Lourdes Pérez et autre, 2012)، وهذا ما تؤكد عليه نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أنّ قيمة تأثير الابتكار على ريادة المؤسسة وتميزها قد حدد ب 0.356 وهي أكبر من التأثير المعنوي المقدر ب 0.150 (حسب الباحث: Kock. N, 2015).

7H: تقبل الفرضية

خلاصة الفصل الرابع

:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية دراسة أثر التحالفات الإستراتيجية ومساهمتها في تحقيق الابتكار للمؤسسات والذي يسمح بدوره في تحقيق الريادة والتميز في السوق. كان اختيارنا المقصود والموجه لمجموعة من المؤسسات الجزائرية التي تتعامل وتتعاون مع شركاء لها الناشطين في نفس المجال.

ولتحقيق ذلك تمّ الاعتماد على استبيان بهدف جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار صلاحية النموذج والفرضيات وعليه تمّ استخدام كل من التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التأكيدي (CFA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، تمثلت نتائج التحليل الكمي في مايلي:

- من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) تبين أنّ كل القيم المتعلقة بمؤشر (KMO) لمتغيرات الدراسة كانت أكبر أو تساوي: 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي لكل متغيرات الدراسة.

- من خلال نتائج التحليل العاملي التأكيدي (CFA) تبين أنه هناك مجموعة من المؤشرات ذات القيمة الأقل من 0.70 والتي تمّ حذفها، مع إبقاء القيم التي تتساوي أو أكبر من 0.70.

- من خلال برنامج SmartPLS v 3.0 تمّ قبول كل من الفرضيات (1H, 4H, 6H, 7H) ورفض كل من الفرضيات (2H, 3H, 5H)

الخاتمة العامة

الختامة العامة

بعد دراسة مختلف الأدبيات والدراسات التجريبية التي خصت أهمية كبيرة لموضوع تأثير التحالفات الإستراتيجية على ابتكار المؤسسة، تمّ بناء نموذج هيكلية جامع لكل العوامل المؤثرة في التحالف والابتكار وريادة المؤسسة وتميزها، واختبر هذا النموذج من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (Smart PLS v 3.0)، ومن هذا المنطلق سيتم مناقشة نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية، مساهمات وحدود الدراسة، آفاق الدراسة المستقبلية.

1- ملخص الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي تعالج موضوع تأثير التحالفات الإستراتيجية على ابتكار المؤسسات تمّ الارتكاز على نموذج هيكلية تتضح فيه كل من العوامل المؤثرة في التحالف الاستراتيجي والأهداف العامة للتعاون التنافسي، مع تأثير هذا الأخير على الابتكار وتأثير الابتكار على الريادة وتميز المؤسسات في السوق المحلي أو الدولي، ولدراسة هذه العلاقة التأثيرية ومعالجة الإشكالية، تمّ تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، أين تطرقنا في الفصل الأول لمختلف نماذج النمو، بحيث اتضح أنّ المؤسسات المعاصرة تركز على مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لتحقيق أهدافها كـرغبتها في تحقيق النمو والتطور مع الاستدامة في نشاطها، ومن بين هذه الخيارات نجد النمو الداخلي والخارجي (الاندماج- الاستحواذ)، أما النوع الثالث تتمثل في آلية التحالفات الإستراتيجية كشكل من أشكال النمو الوسطية أو ما يعرف بالشكل الهجين.

تمّ الإشارة إلى أنّ طبيعة التعاون تختلف حسب ما تدججه المؤسسات معها من شريك (منافس أو غير منافس) ما يجعل من التعاون يأخذ شكلين رئيسيين: شكل الشراكة (عندما لا تكون متنافسة) وشكل التحالفات (عندما تكون المؤسسات الشريكة الناشطة في نفس النشاط)، تمّ الاتكاء على أهم الأدبيات الخاصة بالتحالف، فقد عرفها (Dussauge et Garrette ;1991) على أنّها: "الجمع وانضمام الكثير من المؤسسات المتنافسة الحالية أو المنافسين المحتملين والذين قاموا باختيار مشروع أو نشاط معين، مع التنسيق ما بين الكفاءات والقدرات والوسائل والموارد الضرورية بدلا من التنافس مع بعضها البعض على ذلك المشروع أو النشاط."

كما وضحنا الأهمية البالغة للتحالف بالنسبة للمؤسسات وهذا لعجزها على مواجهة كامل التعقيدات ومتطلبات الزبائن المستمرة بسبب الضعف في ما يخص مواردها المالية والمادية والبشرية ما يجعلها عاجزة على القيام بمهامها.

واستخلصنا القول أنّ نجاح التحالفات يتوقف على مجموعة من العوامل المفتاحية والتي تعتبر أساس نجاح التحالف فوجود الثقة والتعامل بها والتبادل بدون غش، والتقارب الثقافي ما بين الشركاء وبناء نفس الرؤى والأهداف من دخولهم للتحالف مع وضع نظام لمراقبة أنشطة التحالف، هي من أهم العوامل الجوهرية التي تعمل على تحقيق أداء جيد للتحالف الاستراتيجي لكل الشركاء.

اشتمل الفصل الثاني على الإطار النظري لمفهوم الإبداع والابتكار، وتبين أنه لا يمكن الفصل عمليا بين هذين المفهومين بالرغم من وجوب التفرقة بينهما من حيث المفاهيم والمصطلحات اللغوية فقط. استخلصنا تعريف شامل للابتكار واعتباره: "الميكانيزم الفعال الذي يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات، وهذا عن طريق القدرة على اكتساب المعلومات والتكنولوجيات الجديدة وبناء الأفكار الخلاقة، لإنتاج منتجات تتمتع بالجاذبية والتميز وبذلك تضمن المؤسسة مكانتها وريادتها في السوق".

تعتمد المؤسسات المعاصرة على عامل الابتكار كمفتاح استراتيجي للتميز في سوق المنتجات- الخدمات والذي يشهد عدم الاستقرار في حاجات ورغبات المستهلكين، فحاجة المؤسسة إلى التفرد يتطلب منها الأخذ بعين الاعتبار قدرات المؤسسة وخبراتها وحسن الاختيار في ما يتعلق بالابتكار من حيث (طبيعته، وأثره على السوق، درجة التجديدات والتغيرات)، فمن حيث طبيعته نجد محصور في أربعة أصناف وهي تلك التي حددها (Schumpeter) في: (الابتكار في المنتج أو الخدمة، الابتكار في العمليات، الابتكار في السوق، وأخيرا الابتكار في التسيير والإدارة)، وعند دراسة الابتكار من حيث أثره على السوق نجد أنّ المؤسسات يمكن لها التأثير على السوق عن طريق الابتكار الجذري أو المحسن.

ومن الأهمية الاقتصادية للابتكار تأثيره على التكاليف الوجدوية للمنتجات من جهة، وذلك بخفضها نتيجة للتعديلات المستمرة والتي تؤدي إلى التقليل من العيوب والأخطاء، وتأثيره على صادرات

الدول ذات المؤسسات المبتكرة باعتبارها عون اقتصادي يسمح بخلق وإنتاج منتجات ذات قيم مضافة وجديدة مطلوبة في الأسواق العالمية من جهة أخرى، ما يسمح لها بتدويل منتجاتها بسبب تميزها بالجودة المطلوبة. كما اتضح أنّ نجاح المشاريع المتعلقة بالابتكار تعتمد على قدرة المؤسسة بالتنبؤ بالتهديدات والمخاطر المستقبلية المعروفة بمجالات عدم التأكد وعليه من أجل ذلك يجب وضع سيناريوهات لمواجهةها كما أنّ المخاطر المتعلقة بظهور تكاليف متغيرة غير مبرمجة في المشروع ونقص في الموارد الضرورية والتأخير في فترة إنجاز المشروع كلها مخاطر تشكل أهمّ التكاليف والعوائق السلبية التي تعيقه.

تعرضنا في الفصل الثالث في البداية إلى إبراز علاقة الابتكار بالمقاولاتية، حيث تمّ التطرق في البداية إلى العون المسئول عنها وعن الريادة والمتمثل في المقاول، تم دراسة كل من تطور الفكر التاريخي لمفهوم المقاول، مع إبراز الدور الرئيسي الذي يلعبه المقاول المبتكر في خلق المشاريع الجديدة وتحديد المنتجات، بالمقابل تمّ توضيح علاقة الابتكار برأس المال الفكري وأهم خصائصه باعتباره ميكانزم مساهم في خلق وتعزيز إبداع وابتكار المؤسسة، كما أنّ اعتماد المؤسسة على مفهوم رأس المال الفكري عزز من ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة، وعليه يرتبط الابتكار بمجموعة من العوامل التي تضمن نجاحه واستدامته على المد الطويل كمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة والريادية لدى مسيري المؤسسات والتي تسمح بتسيير المشاريع الخلاقة للسعي والوصول للريادة والتميز وعليه يمكن القول أنّ مفهوم التميز والريادة مرتبط بقيام المؤسسة بالتجديد في المنتجات-الخدمات-التصاميم-العمليات، والتي تتحقق باستخدام مراحل وعمليات متسلسلة، ومن الجلي بالذكر أنّ للمنتجات الجديدة أثر واضح على عوامل المنافسة والمتمثلة في الجودة، التكلفة، السعر، وسلوك المستهلك.

اتضح في الجزء الأخير من هذا الفصل أنّ مفهوم التحالفات الإستراتيجية هي في حقيقة الأمر مفهوم استمد أسسه من مختلف المقاربات النظرية التي تطرقت للتحالفات الإستراتيجية (كالمقاربة المرتكزة على الموارد، نظرية الألعاب، نظرية تكاليف المعاملات، نظرية التبادل الاجتماعي.... الخ). أما الجزء الأخير من هذا الفصل النظري فقد تمّ التطرق فيه إلى المتغيرات الرئيسية للنموذج مع تحديد فرضيات الدراسة الرئيسية، كما تمّ التنويه إلى النموذج المعتمد عليه في هذه الدراسة بالاعتماد على مختلف الدراسات التحريية التي تطرقت إلى دراسة تأثير التحالفات الإستراتيجية على ابتكار المؤسسات وتطوير المنتجات/الخدمات.

الفصل الرابع والأخير اشتمل على الدراسة التطبيقية، والتي من خلالها انطلقنا من نظرة عامة حول منهجية الدراسة، الإطار العام لاستبيان الدراسة (تصميم الاستبيان- تقسيمه- التحقق من صحته- طريقة تقسيم الاستبيان- توزيعه)، مراحل تحليل البيانات (التحليل الوصفي، التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، التحليل العاملي التأكيدي (CFA)، ونمذجة المعدلات الهيكلية (SEM) عن طرق برنامج (Smart PLS v 3.0).

من الجدير بالذكر أنّ الجزء التطبيقي اقتصر على 31 مؤسسة جزائرية فقط بمنطقة الغرب، وهذا لعدم استجابة باقي المؤسسات معنا أثناء أول المقابلات معها أو أثناء اتصالاتنا بها عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني.

2- نتائج الدراسة

تمّ تقييم صلاحية وموثوقية مكونات نموذج الدراسة الافتراضي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التأكيدي (CFA)، لنمذجة المعادلات الهيكلية واختبار صلاحية النموذج وصحة الفرضيات (SEM)، وكانت النتائج كما يلي:

- نتائج اختبار الفرضيات:

○ اكتساب الموارد وتقاسمها:

H1: اكتساب الموارد وتقاسمها لها تأثير ايجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة. بينت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد المكتسبة وتقاسمها وأهداف التعاون التنافسي ($\beta=0.402$ ، $p>0.150$)، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية **H1**.

○ اكتساب المعرفة:

H2: اكتساب المعرفة لها تأثير ايجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة. بينت النتائج على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة المكتسبة وأهداف التعاون التنافسي ($\beta=0.060$ ، $p<0.150$)، مما يدل على رفض الفرضية **H2**.

○ تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

3H : تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير ايجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشركة.

بينت النتائج على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهداف التعاون التنافسي ($\beta=0.093$ ، $p<0.150$) ، مما يؤكد على رفض الفرضية 3H.

○ المعاملات المبنية على أسس الثقة:

4H : العمل بمبدأ الثقة لها تأثير ايجابي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشركة. أظهرت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عامل الثقة وأهداف التعاون التنافسي ($\beta=0.445$ ، $p>0.150$) ، ما يعني قبول الفرضية 4H.

○ المعاملات المبنية على أساس السلوك الانتهازي

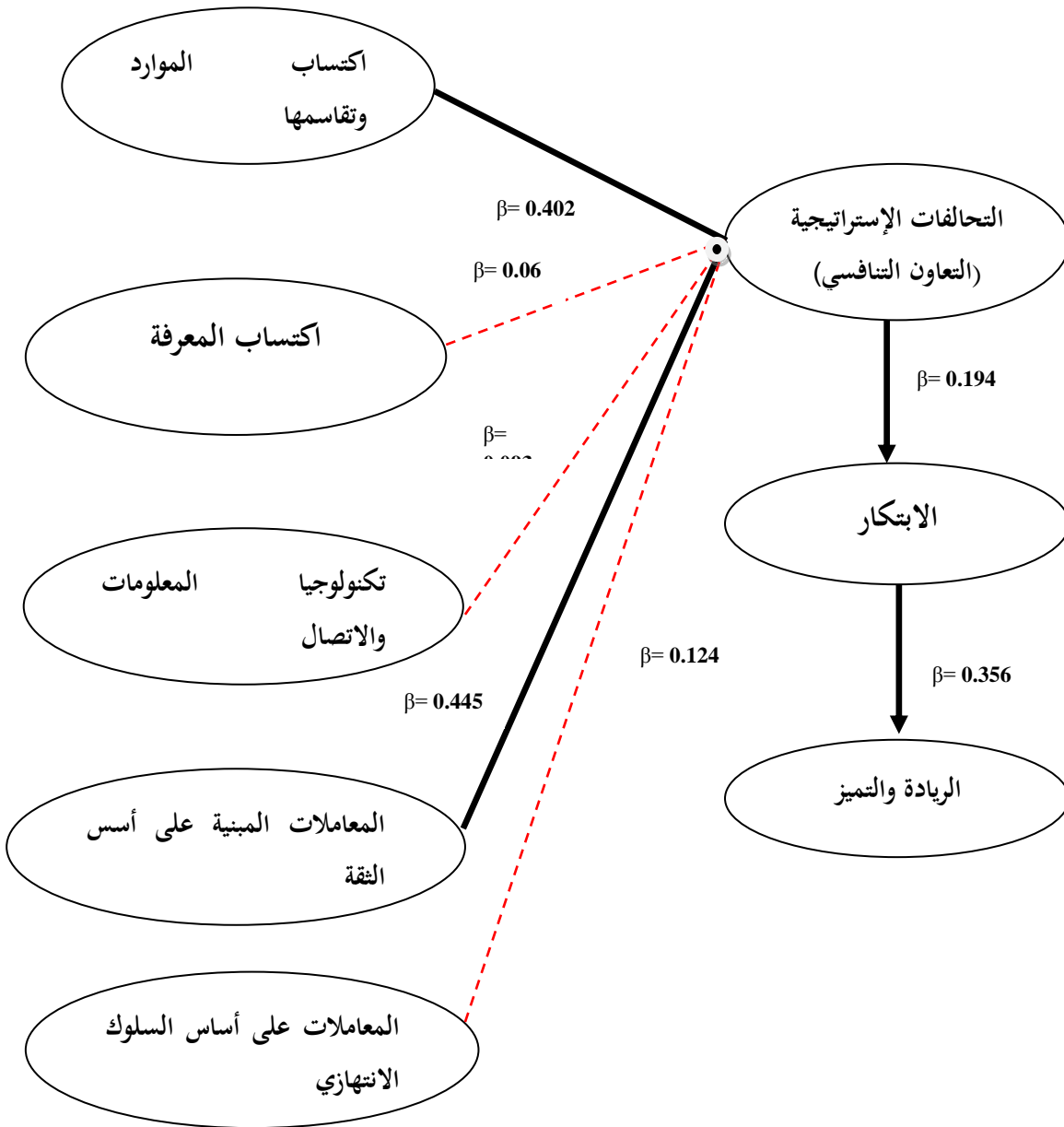
5H : السلوك الانتهازي له تأثير سلبي على التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشركة. أظهرت النتائج بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الانتهازي وأهداف التعاون التنافسي ($\beta=0.124$ ، $p<0.150$) ، ما يعني رفض الفرضية 5H.

○ التعاون التنافسي والابتكار:

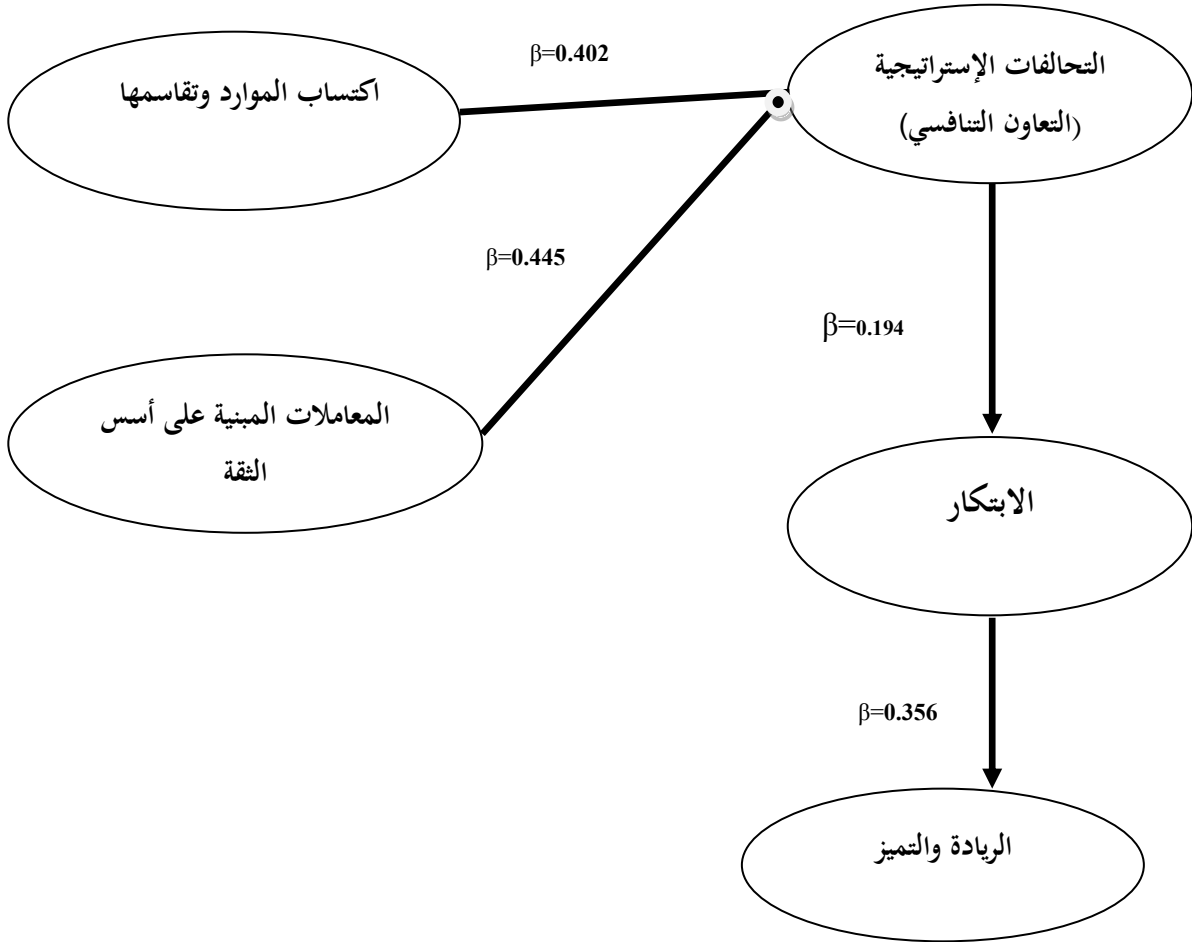
6H : التعاون التنافسي له تأثير ايجابي على الابتكار. أظهرت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون التنافسي والابتكار ($\beta=0.194$ ، $p<0.150$) ، ما يعني قبول الفرضية 6H.

○ الابتكار والريادة:

7H : الابتكار يؤثر إيجاباً على ريادة المؤسسات وتميزها في السوق المحلي والدولي. أظهرت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون التنافسي وأهدافه ($\beta=0.356$ ، $p>0.150$) ، ما يعني قبول الفرضية 7H.

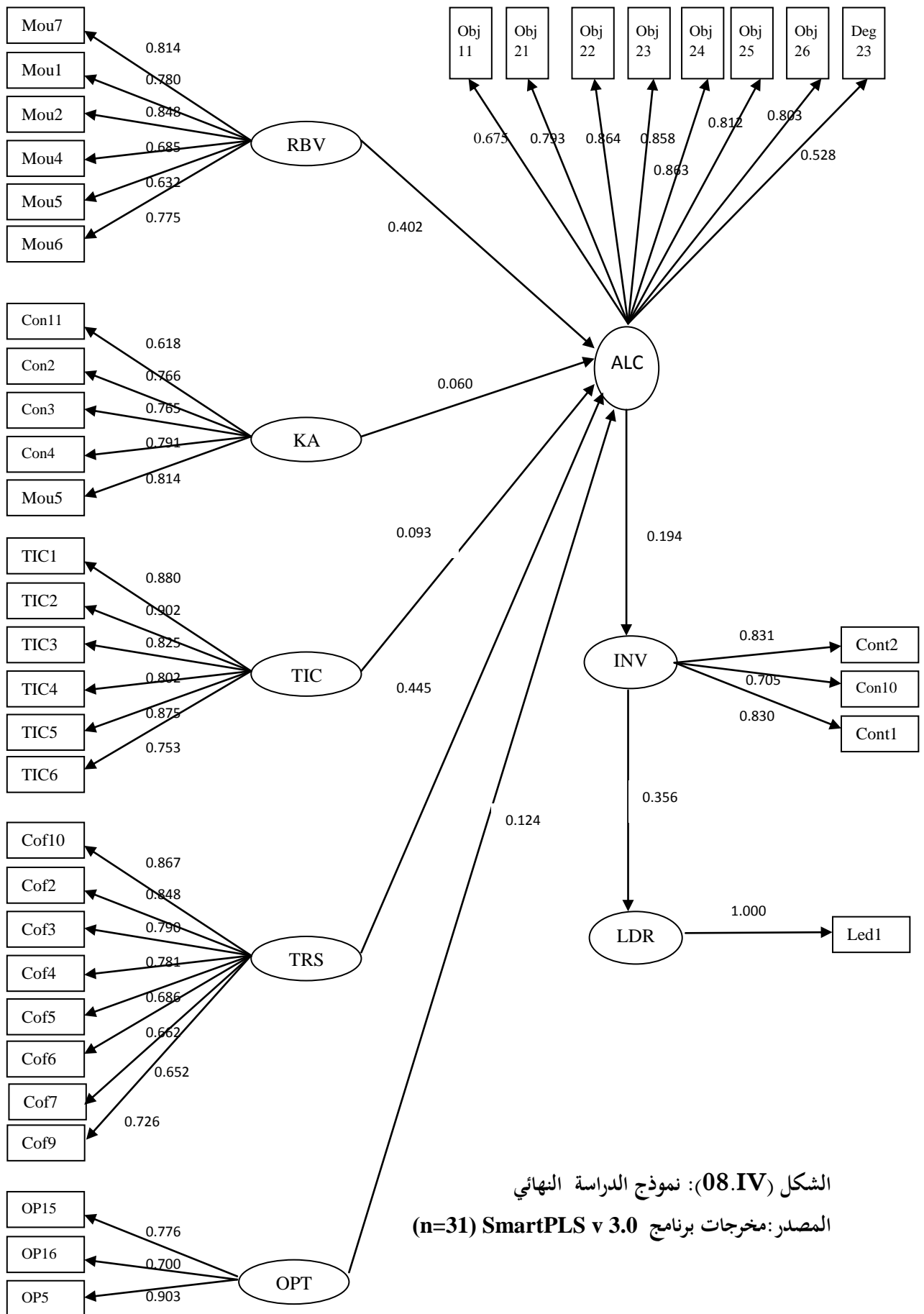


الشكل (06.IV): نموذج الدراسة أثناء التقييم
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)



الشكل (07.IV): النموذج الدراسة بعد التقييم

المصدر: من إعداد الباحثة



الشكل (08.IV): نموذج الدراسة النهائي
 المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

3- مساهمات الدراسة:

ساهمت هذه الدراسة في إثراء العديد من الجوانب النظرية والتطبيقية، والتي يمكن تلخيصها في

ما يلي:

- أضفت هذه الدراسة مصطلحات ومفاهيم جديدة في ما يخص الإطار العام للتحالفات الإستراتيجية أو بما يعرف بالتعاون التنافسي والابتكار.
- ساهمت الدراسة في بناء نموذج هيكلي يربط كل من التعاون التنافسي والابتكار والريادة.
- استندت الدراسة على مجموعة من العوامل المؤثرة في التعاون التنافسي والابتكار ومن ثم تميز المؤسسات الجزائرية في السوق.
- اقترحت الدراسة نموذج مفاهيمي جديد بإمكان إدراج إطاره العام داخل المؤسسات الجزائرية أثناء التسيير واتخاذ القرارات في ما يتعلق بالتطوير واختيار الشريك الأمثل المساهم بدوره في تحقيق الابتكار .

4- حدود الدراسة وتوصيات مستقبلية:

بالرغم من الجهود المبذولة لإتمام هذه الدراسة، إلا أنها تحتوي على مجموعة من النقائص التي

شغلت الباحث والتي تعتبر فرصة للبحوث المستقبلية، يمكن إيجازها في ما يلي:

- اقتصرت هذه الدراسة على نموذج أين تمّ اختباره على حجم عينة حددت بـ 31 مؤسسة جزائرية بمنطقة الغرب، والتي تشهد تعاون ما بين شركائها بنفس المجال، ومن هذا المنطلق نجد أنّ العوز للقيام بدراسات أخرى بحجم عينة أكبر يساهم في تقوية النموذج.
- لم يتم توحيد المؤسسات في مجال أو قطاع واحد، وذلك لعدم تفاعل المؤسسات معنا، لهذا من الأكفأ للبحوث المستقبلية تدارك هذا الأمر، واختبار صلاحية النموذج المقترح للدراسة داخل المؤسسات في قطاعات محددة مع حجم عينة كبير جدا.
- يمكن للباحثين استخدام استبيان الدراسة ولكن بتوزيعه على عينة كبيرة للقدرّة على استخدام برامج أخرى للنمذجة الهيكلية كبرنامج (AMOSS) بهدف تعميم وتقديم تحليل دقيقة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الكتب والمقالات:

1. أ.خليفة عيسى، « اقتصاد المؤسسة » ، محاضرة رقم 09، مكتبة المنار.
2. أ.د. عيسى حيرش، « الإدارة الإستراتيجية » ، الوراق للنشر والتوزيع، ط. 1، 2011.
3. هاني عرب، « محاضرات في الإدارة الإستراتيجية » ، ملتقى البحث العلمي، 2009.
4. د.الياس بن ساسي، « محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما » ، مجلة الباحث -جامعة ورقلة، عدد 06، 2008.
5. د.بن عزة محمد أمين، « التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة »، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 26-2011، 103-118.
6. أ.مرفاش سميرة، أ.خلوف زهرة، « التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية »، الملتقى الدولي الرابع حول : (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، يومي 08-09-11-2010.
7. أ.حسان خضر، «التفاوض»، المعهد العربي للتخطيط، 2-6 أبريل 2005.
8. د. عبد الله جماعة، د. أحمد ابراهيم عبد الهادي، « التفاوض أصول عملية ومهارات وفنون »، كلية التجارة، جامعة بنها.
9. أ.د. أحمد فهمي جلال، «مهارات التفاوض»، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية كلية الهندسة - جامعة القاهرة، ط1، 2007.
10. سليم بطرس جلدة و زيد منير العبوي، « إدارة الإبداع و الابتكار » ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1 .
11. د.بشير العلاق، « قضايا تسويقية معاصرة » ، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010.
12. فتحي عبد الرحمن جروان، « الإبداع » ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط 1، 2002.
13. يسرى محمد حسين، « علاقة الإبداع التقني برضا الزبون -الضيف » ،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 81-2010.
14. د.علي فلاح الزعبي، « العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة(دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن) »، أبحاث اقتصادية وإدارية-العدد العاشر- ديسمبر 2011
15. د. فريد كورتيل، د.خالد الخطيب، « الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-30/04/2012.

16. محمد البشير مبيروك ، « المؤسسة الاقتصادية بين الاحتكار كضرورة وتكلفته المرتفعة » ، مجلة العلوم الاقتصادية استراتيجيات الابتكار والتغيير في المؤسسة، ابريل 2005 ، مكتبة الرشد للطباعة والنشر والتوزيع.
17. د.مرداوي كمال، أ.بوفولة نبيلة، « الإبداع في المؤسسة الخدمية: مميزاته ومستوياته » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-30/04/2012.
18. درمان سليمان صادق، أحمد محمد باقر، « دور الإبداع التسويقي في عمليات التسويق الريادي- دراسة ميدانية لأراء عين من العاملين في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-30/04/2012.
19. نجمة عباس، « واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية »، بحوث اقتصادية عربية، العددان 61-62 .
20. د. أحمد أمجدل، « الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية (دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبلدية-الجزائر) » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-30/04/2012.
21. د.نغم حسين نعمة، د. خالد محمد طلال بني حمدان، « إدارة التميز ودورها في استدامة المزايا التنافسية وتحقيق الأداء المتفوق » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-30/04/2012.
22. د.عادل محمد عبد الله، « أثر إستراتيجية التغيير الجذري ولمرة واحدة في التميز والإبداع بخدمات المستشفيات: دراسة تحليلية في مدينة طب الموصل » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-30/04/2012.
23. نجم عبود نجم، « إدارة الابتكار بالمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة » ، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
24. برافين جوبتا ، « الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين » ،دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
25. د.عاكف لطفي خصاونة، « إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال » ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان-الأردن، 2011.
26. د. عبد الستار إبراهيم ، « إدارة الإبداع وتحديات العولمة: منظور نفسي- سلوكي » ، مؤتمر العلوم الإدارية الثاني (مواجهة التحديات في عصر العولمة)، 19-21 أبريل 2004 ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الظهران - المملكة العربية السعودية.
27. د.بن عنتر بن عبد الرحمان، « واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالجزائر: دراسة ميدانية » ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 24 -العدد الأول- 2008 .

28. معن وعد الله المعاضيدي، « إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات : دراسة نظرية تحليلية » ، المؤتمر العلمي السابع، - إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16-18 نيسان 2007 ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة.
29. د. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2007.
30. عطية خلف الموسوي، « تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية » ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد78-2009 .
31. أ.د. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط.1.
32. د. أحمد سيد مصطفى، التسويق دليل عملي للمسوق العصري، دار النهضة العربية، الإسكندرية.
33. د. زكريا أحمد عزام، د. عبد الباسط حسونة، د. مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث ما بين الفكرة والتطبيق.
34. د. علاء أحمد حسن، د. عامر إسماعيل حديد، « مدى توافر أبعاد الإبداعية في شركة أسيا سيل للاتصالات الخلوية: دراسة استطلاعية » ، المؤتمر العلمي الرابع للإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان -الأردن، 29-2012/04/30.
35. د. السيد نصر الدين، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، ط.1، مصر 2011.
36. حامد محمد رؤوف، ادارة الابتكار الاستراتيجي والتغير، سلسلة كراسات عوض، القاهرة، ط.1.
37. نظام موسى سويداني، سمير العزيز العبادي، « تسويق العمال (التسويق الصناعي) » ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
38. أ.د. محمد ابراهيم عبيدات، « تطوير المنتجات الجديدة » ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، ط 4، 2010.
39. أ.د. محمود جاسم الصميدي، د. ردينة عثمان يوسف، « إدارة المنتجات » ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، 2011، الأردن.
40. أ.د. محمد ابراهيم عبيدات، « تطوير المنتجات الجديدة » ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، ط 4، 2010.
41. عبد الكريم شوكمال، براهيمى سمير، زموري كمال، « دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية » ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

42. جيمس أم . هيجنز، « مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية » ، نوفمبر 1997- السنة الرابعة العدد 21 ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع (القاهرة).
43. أ. يوسف بودلة، أ. عبد الحق بن تقات، « دور المقاول المصغرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها » ، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
44. أ. خضري توفيق، د. حسن بن الطاهر، « المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -المسارات والمحددات » ، الملتقى الوطني حول : واقع وآفاق النظام الحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ص. 5-2013/05/6.
45. د. حامد كريم الحدراوي، « الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي » ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة- العدد 27، 2013.
46. أ.د. منصور الزين، « آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية - حالة الجزائر » ، الملتقى الدولي حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال 6-7-8 أبريل 2010.
47. أ. سلام عبد الرزاق ، أ. بوسهوه نذير، « دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة » ، ملتقى حول : استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، أيام 18 و 19 أبريل 2012.
48. أ. دربالي سهام، أ. زيتوني عبد القادر، « رأس المال الفكري- الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة » ، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، اسطنبول، تركيا: 9-10 سبتمبر 2013.
49. أ.د عبد الناصر نور، د. ظاهر القشيد، جهاد قراقيش، « رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والإفصاح - دراسة فكرية، من وجهات نظر متعددة » ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، قبل للنشر في 2010/4/19 .
50. د. سعد عبد الكريم الساكني، « رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه » ، جامعة اربد الأهلية، بدون سنة.
51. أ. سراج وهيب، أ. ستي عبد الحميد، « أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري » ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011.
52. د. عبد الستار حسين يوسف، «دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال » ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.

53. أ.بشار ذنون الكرجي، مصعب صالح محمود، « قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف » ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6/ العدد 20/0120.
54. د.محمود الروسان، د.محمود العجلوني، « أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصاريف الأردنية -دراسة ميدانية »، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 22، ع.2، 2010.
55. نجم عبود نجم، « إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات » ،الوراق للنشر والتوزيع ،ط.1، 2005.
56. ا.د. طارق الحاج، د.سهير الشوملي، « متطلبات تطبيق إدارة المعرفة » ، المؤتمر العلمي الرابع: الإبداع والتميز في منظمات الأعمال (جامعة العلوم التطبيقية) ، 2012/ 29-30/04.
57. محمد عواد احمد الزبادات، « اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة » ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2008.
58. نعيم إبراهيم الظاهر، « إدارة المعرفة »، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، ط1، 2009.
59. طالب أصغر دوسة، « المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي (بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات) » ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63-2007 .
60. د. أسهمان ماجد الطاهر، « إستراتيجية إدارة المعرفة » ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
61. د.مراد علة، د.أحمد مخلوف، « إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي: الميزة التنافسية الجديدة لنجاح وتميز منظمات الأعمال المعاصرة» .
62. د.شريف غياط، أ.محمد بوقموم، « حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة الجزائر » ، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس- ديسمبر 2009.
63. أحمد طرطار، أ.سارة حليمي، « أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال » ، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13-14 ديسمبر 2011.
64. د.صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، « التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات » ، دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13ع/45.2007.
65. د.فاضل جميل طاهر، « تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية » .

66. د. سملاي يحضيه، د. سعيدي وصاف، « نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية » ، الملتقى الدولي حول:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، نوفمبر 2005 .
67. عليان نذير، عبد الرحمن بن عنتر، « نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات » ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10/9 مارس 2004، جامعة ورقلة.
68. أ.د. عبد الناصر حسين رياض زايد، أ.خالد أحمد بويشيت، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، « المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل » ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009.
69. د.سندية مروان سلطان الحياي، أ.نور علي عبود العبيدي، د.حنان سعيد أحمد الرحو، « دور المنظمة المعرفية في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في كليات جامعة الموصل »
70. د.كامل محمد الحواجرة، « مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي » ، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
71. د.مؤيد السالم، « تأصيل المعرفة التنظيمية في نظريات الإدارة » ، المؤتمر العلمي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الإبداع والتميز في منظمات الأعمال للفترة 29-30/04/2012.
72. د.مؤيد السالم، « تأصيل المعرفة التنظيمية في نظريات الإدارة »-مرجع سابق ، د.كامل محمد الحواجرة، « مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي »
73. شاعر جار الله الخشالين إياد فاضل محمد التميمي، « أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيم دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني » ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4، العدد 2، 2008.
74. فوزية إبراهيم رباح الكردي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، « الإسناد الاجتماعي وعلاقته بالضغوط النفسية لدى أفراد الجالية الفلسطينية في المملكة العربية السعودية » ، 2012.
75. أ.د.عبد العزيز بن علي الغريب، « نظريات علم الاجتماع ،كلية العلوم الاجتماعية »،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
76. د.أحمد عبد الله اللالح، د. مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه-خطواته-مناهجه-المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية (الاسكندرية)، 2001-2002.
77. أ.د. جمال الخطيب، إعداد الرسائل الجامعية وكتاباتها(دليل عملي لطلبة الدراسات العليا)، دار الفكر- الأردن، 2006، ط.1.
78. أ.د. محمد عبد العال النعيمي، د.عمار عادل عناب، استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ط.1.

79. أ.د. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان، 2013، ط1.
80. د.دلال القاضي، د. محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع-الأردن، 2008، ط1.
81. د. خالد أحمد فرحان المشهداني، د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع-الأردن، 2013.
82. أ. د. معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان، 1997، ط1.
83. د. وائل عبد الرحمن التل، أ. عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع -الأردن، 2007.
84. بدران بن عبد الرحمان العمر، التحليل الإحصائي في البحث العلمي باستخدام SPSS، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004 .

المراجع الأجنبية

- باللغة الفرنسية:

85. Abate. R, J-Marie D, Nicolas. K, « *Le Grand Livre de la Stratégie* », Éditions d'Organisation- Groupe Eyrolles, 2009.
86. Autissier. D, Mougin. Y, Ségot. J, « *Mesurer la performance de la fonction qualité* », Éditions Eyrolles d'Organisation, 2010.
87. Ait El Hadj. S, Brette. O, « *Innovation, management des processus et création de valeur* », L'Harmattan, 2006.
88. Agence Nationale pour la Promotion de l'Innovation et de la Recherche au Luxembourg, « *Cycle de vie :succession d'étapes de vie d'un produit* », LUXINNOVATION G.I.E, 2008
89. Article Vedette, « *Marche à suivre pour réussir le développement d'un produit* », le Forum des spécialistes, aout 2005
90. Ben Mahmoud-Jouini. S, Charue-Duboc. F, Fourcade. F, « *Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle : Extension du modèle ambidextre a partir de l'analyse d'un cas* », Finance Contrôle Stratégie, 2007, 10 (3)
91. Bouayad. A, « *les alliances stratégiques* », Dunod, Paris, 1996

92. **Bhini. B**, « *Vers Une Méthode Pour La Mesure De La Performance D'une Alliance* », La Revue Des Sciences De Gestion, N°213, 2005, P.93-103.
93. **Boudali Methamem. R, Zghal. M**, « *l'alliance de marques facteurs de succès et effets sur les marques partenaires* », la revue des sciences de gestion, N°223, (2007/1), pp.121– 130.
94. **Brion. S, & al**, « *l'impact –clé des modes de management pour l'innovation* », Revue Française de gestion, N°187, (2008/7), p.177-149.
95. **Boyer. L**, « *Innovation Et Lancement De Nouveaux Produits* », Septembre 2007.
96. **Ben Fadhel. A**, « *la culture d'entreprise : facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions* », P.1-15.
97. **Boutillier. S**, « *L'économie de l'entrepreneur ou l'entrepreneur deux Ex machina du capitalisme* », cahier du Recherche sur l'industrie et l'innovation, N°146, Mars 2007.
98. **Boutillier. S, Uzinidis. D**, « *Création d'entreprise, pauvreté, inégalités de la société salariale à la société entrepreneuriale, colloque : inégalités et pauvreté dans les pays riches* », JUFM Auvergne, Chamalières, 20 janvier, 2012.
99. **Berkane Abdelaziz**, « *Schumpeter et la sociologie écologie économique : Le cas de l'entrepreneur* », Séminaire working paper, Nice – France, 2007.
100. **Bonnet. J**, « *entrepreneurship and Economic Development, University of Caen Basse-Normandie* », CREM- CNRS, UMR 6211, January 2012-WP2012-04.
101. **Cherbib. J, Assens. C**, « *La dynamique asymétrique des alliances stratégiques* », XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2008, PP.1-22
102. **Cartier. M, Delacour. H, Joffre. O**, « *Maxi fiches de stratégie* », Dunod, Paris, 2010.
103. **Cheriet. F**, « *Les déterminants (réseau) de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Quelques développements théoriques* », séminaire SGP de l'UMR MOISA, Montpellier (FRA), N°07, 2009/05/25, pp.2-24
104. **Cheriet. F**, « *Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie* », CIHEAM-, Master of science-N°79, 2006.
105. **Christophe. A, CHERBIB. J**, « *L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ?* », La Revue des Sciences de Gestion, N°243-244, (2010/3), p. 111-119.

106. **Cartier. M, Delacour. H, Joffre. O**, « *Maxi fiches de stratégies* », Dunod, Paris, 2010
107. **Cortes Robles. G**, « *Management de L'innovation technologique et des connaissances* », 2006, thèse de doctorale de l'institut national polytechnique de Toulouse
108. **Chirauze. Y**, « *le marketing* », édition chotard et associes éditeurs, paris, 1995
109. **Crampes. C, Encaoua. D**, « Microéconomie de l'innovation », Philippe Mustar et Hervé Durand. Encyclopédie de l'innovation, Economica, 2005. pp.405-430
110. **Dussauge. P, Garrette. B, Mitchell. W**, «*Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia*», Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 2, (2000), pp. 99-126.
111. **Djeumene. P**, « *propension des PMI camerounaises à nouer les accords de coopération* », revue française de gestion, N° 200, (2010/1), p. 37-52.
112. **Doz. Y, Hamel. G**, « *l'avantage des alliances (logiques de création de valeur)* », Dunod, Paris, 2000.
113. **Djeumene. P**, « *propension des pmi camerounaises a nouer les accords de coopération* », revue française de gestion, n° 200, (2010/1), p. 37-52.
114. **Dutheil. A**, « *Harvard Business Review sur L'innovation* », éditions d'organisation, .2007
115. **David. A**, « *La Place des chercheurs dans l'innovation manageriel* », Revue Française de Gestion, 2013/6N°235, P. 91-112.
116. **Demeure. C**, « *marketing* », 3^{ème} édition, édition Dalloze, Paris, 2001
117. **Devalan. P**, « *L'innovation de rupture (clé de la compétitivité)* », édition Lavoisier (PARIS), 2006.
118. **Dejardin. M**, « *Entreprenariat et croissance, une conjonction évidemment favorable, Journal Reflets et Perspectives de la vie économique* », Volume : XXXIX, N°2000.
119. **Douba. G**, « *l'entreprenariat : de l'esprit d'entreprise à l'esprit d'entreprendre... (Analyse de la contribution des ONG à la redéfinition des facteurs de richesse* », N°02-67.
120. **Edith. P**, « *The Theory of the Growth of the Firm* », Oxford university Press, new York, edition published, 1955.

121. **Estelle. P.B, Fournier. C, Fenneteau. H,** « *Le profil du loup solitaire et le management des alliances commerciales : une étude exploratoire* », Management & Avenir, N° 31, (2010/1), p. 321-338.
122. **EI-Youssefi. M EI-Filali,** « *Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique* », Cahiers du CRISES, 2004, P.1-51.
123. **Filippi. M, Triboulet. P,** « *alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives Agricole* », Revue D'économie Industrielle, N°133, (2011), P.57-78,
124. **FLIPOT J. P,** « *L'innovation dans les activités de service, une démarche à rationaliser* », éditions d'organisation, France, 2000.
125. **Fréry. F, Johnson. G, Scholes. K, Whittington. R,** « *Stratégique* », Person Education, 8^{ème} édition, 2008.
126. **Fromentin. D, Pinçon. J. A,** « *Démarche Qualité pour un Projet d'Entreprise* », Les Éditions DEMOS, 2003.
127. **Fernando L. Franco, Alberto G. Canen, Nelio D. Pizzolato,** « *Strategic alliances: tools for constructing the future*», Business Strategy Series, VOL. 12, N°. 2, 2011, pp. 84-97.
128. **Goria. S,** « *éléments de vaille créative pour contribuer à l'innovation produit : la mise en œuvre de cartes d'affrontement de produits*», Revue internationale d'intelligence économique, vol 3, (2011/1), P.57-72.
129. **Guide Pratique,** « *le Partenariat Stratégique*», Institut Esprit Service, 2007,
130. **GOURSAUD. P,** « *Alliance et Performance* », Mai 2010.
131. **Goetschin. B, Cohen. R,** « *Comment établir l'innovation stratégique ? (une alternatives à la réduction des couts ou quand l'innovation devient l'affaire de tous)* » dialogue Automne 2003.
132. **Guellec .D,** « *Economie de L'innovation* », la Découverte, 2009
133. **Gautier. F, Giard. V,** « *Vers une meilleure maîtrise des coûts engagés sur le cycle de vie, lors de la conception de produits nouveaux* », 2000.
134. **Hamdeni. F, Affes H,** « *L'impact des systèmes d'informations et de la gouvernance sur le transfert du savoir dans les alliances stratégiques internationales : Le cas Tunisien* », 2012, p (1-24.

135. **Helfer. J. P, Kalika. M, Oroni. J,** « *Management stratégique et organisation* », librairie Vuibert, 4^{ème} édition
136. **Hugues. O,** « *La Qualité Et Le Contrôle De Gestion !* », Editions Afnor, 2011
137. **Halloul. R,** « *Comportements d'entreprises et alliances Repères et controverses* », N° 47, Novembre 2001, Université Du Littoral-Côte D'opale-Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, p.1-25
138. **Isoraite. M,** « *Importance Of Strategic Alliances In Company's Activity* », Intellectual Economics, 2009, N°1, Vol (5), P.39-46
139. **Johnson. G, Whittington. R, Scholes. K, Fréry. F,** « *choix stratégique: fusions et acquisitions, alliances et partenariats* », Pearson Education France-Stratégique, 9^{ème} édition
140. **Johnson. G, Whittington. R, Scchles. K, Fréry. F,** « *choix stratégique: fusions et acquisitions, alliances et partenariats* », Pearson Education France-Stratégique, 9^{ème} édition.
141. **Jaouen. A, Sammut. S,** « *entre laisser-faire et assistanat, l'alliance stratégique : une voie médiane ?* », Colloque : « *Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat* », 26 mai 2005 – Montpellier CEROM, P.1-21.
142. **Joseph L. Bower,** « *Not all M&A are alike and that matters* », Harvard Business Review, 2001.
143. **Klein. J. I, Fontan. J. M, Harissaon. D, Levesque. B,** « *l'innovation sociale au Québec* » : un système d'innovation fondé sur la concertation », Cahiers du centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) ,mai 2009.
144. **Kippenberger. T,** « *Strategic alliances: the offspring of their parents* », The Antidote, Vol. 2, N° 4, (1997), pp.14-16.
145. **Lambin. Jean-J, Moerloose. C,** « *Marketing stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché* », 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
146. **Laurence. S, Denise. L,** « *Étude morphologique du réseau des alliances stratégiques aériennes* », CAIRN Flux, N° 63, (2006/3), p. 17-32.
147. **Little. D. A,** « *Les maitres de l'innovation totale* », éditions d'organisation, France, 1996
148. **LE BAS. C,** « *Economie des innovations techniques* », Ed Economica, 1981.
149. **Lambin. Jean-J, Chantal. M,** « *Marketing stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché* », 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.

150. Longin. P, Denet. H, « *Construisez votre qualité* », Dunod, 2^e édition, Paris, 2008.
151. Lambin. J. J, « *le marketing stratégique* », édition internationale ,2^{eme} édition, 1993.
152. Liouville. J, Bayad. M, « *La fonction d'entrepreneur Schumpétérien : conception et apport à a pédagogie de l'entrepreneuriat* », <http://www.strategie-aims.com>
153. Massimo G. Colombo, « *la forme des alliances stratégiques: un test des théories alternatives*», CIRET- Politecnico di Milano, pp.1-28.
154. Moalla. E, Triki. D, « *Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ?* », "Management des firmes multinationales, (2011), 183-198.
155. Malo Marie. C, Elkouzi. N, «*Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDÉC*», Nouvelles pratiques sociales, vol. 14, N° 2, 2001, p. 157-172.
156. Milgate. M, « *Partenariats, Externalisation et Lean Organisation* », Maxima, paris, 2004.
157. Matsuda. K, « *le guide qualité de la gestion de la production* », Dunod , Paris,1998.
158. Margerand. J, Gillet-Goinard. F, « *Manager la qualité pour la première fois* », Éditions d'Organisation, 2006.
159. Muller. E, Héraud. J. A, Rafanomezantsoa. T, « *culture régionale d'innovation : une revue du champ de recherche* », Février 2009.
160. Maniak. R, Midler. C, Beaume. R, « *Plongée au cœur du nouveau cycle de vie de l'innovation* », Article paru dans La Tribune, Lundi 16 mars 2009.
161. Mercuri. S, Rais. M, « *Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale : Quel rôle pour le middle manager ?* », "Congrès Internationalisation des PME : L'internationalisation des PME : Des PME Globales aux Born Global Firms, PAU : France (2010)", version 1 - 30 April 2012, P.1-27.
162. Olivier. M, Guillaume. S, « *Fusion –acquisition* », Dunod, Paris, 3^{eme} édition, 2009.
163. Oukil M. Said, « *Economie et Gestion de l'innovation Technologique* », Edition Office des Publications Universitaires, Alger, 1995.

164. **Ouedraogo. A**, « *Innovation, Compétitivité Et Croissance Des Pme : Expériences De Deux Entreprises Du Secteur Biotechnologique Au Québec* », 5^{ème} Congrès International De L'académie De L'entreprenariat.
165. **Perrotin. R, Loubère. Jean M**, « *Stratégies d'achat : sous traitance, partenariat, délocalisation* », édition d'organisation, 5^{ème} édition, 2005.
166. **Perrotin. R, Loubère Jean. M**, « *Stratégies d'achat : sous traitance, partenariat, délocalisation* », édition d'organisation, 5^{ème} édition, 2005.
167. **Philippe. M**, « *Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques* », Revue française de gestion, N°. 139, (2002/3), p. 49-71.
168. **Peters. T**, « *L'innovation un cercle vertueux* », éditions Village Mondial, Paris.1998
169. **Pelletier. C**, « *Le management par la qualité dans les services a la personne* », Dunod, paris, 2010
170. « *Politique nationale de la ruralité :Mesure pour stimuler le développement de produits de spécialité Gouvernement du Québec* », 2 édition, 2007
171. **Ronteau. S, Durand. T**, « *Comment certaines organisations innovent dans la durée* », Revue Française de gestion, N°195, 2009 /5, P.111-138.
172. **le Roy. F, Robert. M, Giuliani. P**, « *l'innovation managériale* », Revue Française de gestion, N°235, 2013.
173. **Rinfret. L**, « *Psychosocial Aspects Of The Performance Of Strategic Alliances :A Critical Review Of The Literature-II* », AUDCE, Vol. 7, N°4 /2011, PP.16-33
174. **Strategor**, « *politique générale de l'entreprise* », 4^{ème} édition .Dunod, 2004
175. **Sutton. R**, « *11.5 idées déclarées pour innover* », éditions villages mondiale, Paris, 2001.
176. **Soparnot. R, Stevens. E**, « *Management de l'Innovation* », Dunod, Paris, 2007.
177. **Trabelsi. K**, « *La confiance : la plate-forme de l'alliance stratégique* », Management & Avenir, N° 14, (2007/4), p. 25-40.
178. **Todeva E, Knoke. D**, « *Strategic alliances and models of collaboration, Management Decision* », Vol. 43, N°1, 2005, pp. 123-148.
179. **Trabelsi. K**, « *La confiance: la plate-forme de l'alliance stratégique* », Management & Avenir, N°14, (2007/4), p. 25-40.

180. **Taghzouti. A**, « *Les alliances stratégiques interentreprises : Quelle (s) motivation (s) stratégique (s) des managers des PME marocaines?* », Recherches économiques et managériales N°1 – Juin 2007, P.85-110.
181. **Trabelsi. K**, « *La confiance : la (plate-forme) de l'alliance stratégique* », Management & Avenir, N° 14, (2007/4), p. 25-40.
182. **Tremblay. D. G**, « *Innovation, management et économie : Comment la théorie économique rend elle compte de l'innovation dans l'entreprise ?* », Note de recherche, 2003-21 de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie su savoir.
183. **Takeuchi. H, Nonaka. I**, « *Les Nouvelles Règles De Développement D'un Nouveau Produit* », Harvard Business Review, 7 Juin 2009.
184. **Takeuchi. H, Nonaka. I**, « *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante* », Oxford University Press.
185. **Thornley Joseph**, dans le rapport : « *Partenariat stratégique : une stratégie de croissance puissante* », N°10, Ontario, 2003.
186. **Tounes. A**, « *L'entrepreneur : L'odyssée d'un concept* », cahiers de recherche, N°03-73 2004.
187. **TAGHZOUTI. A**, « *Les alliances stratégiques interentreprises : Quelle (s) motivation (s) stratégique (s) des managers des PME marocaines ?* », Recherches économiques et managériales N°1 – Juin 2007, P.85-110.
188. **Villalonga. C**, « *Un nouveau souffle pour la qualité* », Edition AFNOR 2010.

– باللغة الانجليزية:

189. **Alston. K, Roberts. J. P**, « *Partners in New Product Development: SC Johnson and the Alliance for Environmental Innovation* », Corporate Environmental Strategy, Vol. 6, N° 2, (1999), pp. 110-128.
190. **Ahlfeldt. R, De Lima Barbosa. S**, « *Strategic Alliances: An Analysis About Internal Limitations And Essentially External Limitations Under Institutional Theory Point Of View* », International Business And Global Competitive Strategies, PP.1-11.
191. **Alberto. C**, « *How does knowledge management influence Innovation & competitiveness* », Journal of knowledge management (4), N°2, 2000, P.88
192. **Ahlfeldt. R, Solange. De Lima. B**, « *Strategic Alliances: An Analysis About Internal Limitations And Essentially External Limitations Under Institutional*

- Theory Point Of View*», International Business And Global Competitive Strategies, PP.1-11.
193. **Annapoornima M. S, Kwanghui. L, Pek-Hooi. S**, «*When birds of a feather don't flock together: Different scientists and the roles they play in biotech R&D alliances*», Research Policy 42, (2013), pp. 595– 612
 194. **Bo Bernhard. N** , «*Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances*», Journal of Business Research 63 (2010) 682–689.
 195. **Byung-Jin (Robert) Park, Manish K. Srivastava, Devi R. Gnyawali**, «*Walking the tight rope of cooperation: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance* », Industrial Marketing Management 43, (2014), pp. 210–221.
 196. **Boughanbouz. C, Aliouat. B**, «*la construction de la confiance inter-acteurs dans les poles de competitivité : fondements & propositions*» ,7^{ème} congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Paris, 12-15 octobre 2011.
 197. **Capaldo. A**, «*Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances*», Industrial Marketing Management 43 (2014) 685–703.
 198. **Candace E. Ybarra, Thomas A. Turk**, «*The evolution of trust in information technology alliances* », Journal of High Technology Management Research 20, (2009), pp. 62–74.
 199. **Chih-Pin. L, Hsin-Mei. L**, «*Maker-buyer strategic alliances: an integrated framework*», Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 25, N° 1, 2010, 43–56,
 200. **Contractor. F. J, Lorange. P**, «*The growth of alliances in the knowledge-based Economy*», International Business Review 11, (2002), pp. 485–502
 201. **Das. S, Pradyot K. Sen, Sengupta. S**, «*Strategic alliances: a valuable way to manage intellectual capital?* », Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, N°. 1, 2003, pp. 10-19.
 202. **Dennis. N**, «*Scheduling issues and network strategies for international airline alliances* », Journal of Air Transport Management 6, (2000), pp. 75-85.
 203. **Dittrich. K, Duysters. G, Pieter de Man. A**, «*Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM* », Research Policy 36, (2007) ,p. 1499

204. **DeBremm. C, Amesse. F**, « *Networks of innovators: A review and Introduction to the issue* », Research Policy 20, (1991), 363-379.
205. **Elmuti. D, Abebe. M, Nicolosi. M**, «*An overview of strategic alliances between universities and corporations*», The Journal of Workplace Learning ,Vol. 17, No1/2, 2005 ,pp. 115-129.
206. **Elmuti. D, Khthawala. Y**, «*An Overview Of Strategic Alliances*», Management Decision ,39/3, 2001, pp.205-217.
207. **Fang. Y, Francis. B, Hasan. I, Wang. H**, « **Product market relationships and cost of bank loans: Evidence from strategic alliances** », Journal of Empirical Finance 19 (2012) 653–674.
208. **Farok J. Contractor, James A. Woodley**, « *How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances* », Journal of World Business xxx (2014) xxx–xxx, P.02
209. **Gassmann. O, Zeschky. M, Wolff. T, Stahl. M**, «*Crossing the Industry-Line: Breakthrough Innovation through Cross-Industry Alliances with ‘Non-Suppliers’*», Long Range Planning 43, (2010), pp. 639-654.
210. **Genca. N, Oyku yigun. N**, « *The role of organizational learning and knowledge transfer in building strategic alliances: A case study*», 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences 24, (2011), pp. 1124–1133.
211. **Gassmann. O, Zeschky. M, Wolff. T, Stahl. M**, «*Crossing the Industry-Line: Breakthrough Innovation through Cross-Industry Alliances with ‘Non-Suppliers’*», Long Range Planning 43, pp.639-654, (2010).
212. **Gilsing Victor, verbeke. W, Pieters. M**, «*Mind the gap Balancing alliance network and technology portfolios during periods of technological uncertainty* », Technological Forecasting & Social Change 81 (2014) 351–362.
213. **Gay. B, Dousset. B**, «*Innovation and network structural dynamics: Study of the alliance network of a major sector of the biotechnology industry* »,Research Policy 34, (2005), pp. 1457–1475.
214. **Glaister, K. W, Buckley, P. J**, « *Strategic motives for international alliance formation*», Journal of Management Studies, 33, (1996), 301–332
215. **Gjalt de Jonga, Rosalinde J.A. Klein Woolthuis, Scand. J. Mgmt** , «*Contract research and high-tech alliances: Vistas for future studies* », 24 (2008), pp. 284–289.

216. **Hung Chen. H, Amy H.I. Lee, Xing. X, Chen. H**, «*The relationships of different modes of international alliance with performance of renewable energy enterprises* », *Renewable Energy* 69, (2014), pp. 464 -472
217. **Hipkin. I, Naud. P**, « **Developing Effective Alliance Partnerships** » , *Long Range Planning* 39, (2006), pp. 51-69.
218. **Isoraite. M**, « **Importance Of Strategic Alliances In Company's Activity**» ,*Intellectual Economics*, 2009, N°1(5), P.39-46.
219. **Jong - Hun. P, Kwangsoo. K**, « *International alliance formation and stock market responses: Industry globalization as an environmental contingency* », *Journal of International Management* 5, (1999), pp. 267–284.
220. **Joia. L. A, Malheiros. R**, « *Strategic alliances and the intellectual capital of firms* », *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, N° 4, 2009, P.539-558.
221. **Joyce A. Young, Lou E. Pelton**, « *Strategic Alliances: Are They Relational By Definition*», pp.1-9.
222. **Jeffrey J. Reuer, Zollo. M, Singh. H**, « *Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances* », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 2, (Feb, 2002), pp. 135-151.
223. **Jiang. X, Li. M, Gao. S, Bao. Y, Jiang. F**, «*Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts*», *Industrial Marketing Management* 42 (2013) 983–991.
224. **John. Jen - wei. L, Kanta Ray. P**, « *The 'Triple-alliance' perspective for new industry creation: Lessons from the flat panel industry in Taiwan* », *Journal of Asian Economics* 23, (2012), pp. 585–599.
225. **Kang. I, Han. S, Shin. G. C**, « *A process leading to strategic alliance outcome: The case of IT companies in China, Japan and Korea* », *International Business Review* 23, (2014), pp. 1127–1138.
226. **Khalid. S, Larimo. J**, « **Affects of alliance entrepreneurship on common vision, alliance capability and alliance performance** », *International Business Review* 21, (2012), pp. 891–905.
227. **Kock, N**, « *Warp PLS 5.0 user manual* », Laredo, (2015), TX : Script Warp Systems.
228. **L. Milton Glisson, William A. Cunningham, James R. Harris, Janet Di Lorenzo-Aiss**, «*Airline industry strategic alliances: marketing and policy*

- implications** », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, No. 3, 1996, pp. 26-34.
229. **Lowensberg. D. A,** «*A New View On Traditional Strategic Alliances Formation Paradigms*» , Management Decision, Vol.48, N°7, 2010, PP.1090-1102,
230. **Lawton Smith. H, Dickson. K,** «*There are two sides to every story: Innovation and collaboration within networks of large and small firms*» , Research Policy 20, pp. 457-468, North-Holland, (1991).
231. **Liouville. J, Bayad. M,** «*La fonction d'entrepreneur Schumpétérien : conception et apport à pédagogie de l'entreprenariat*», p.3 dans le site : www.strategie-aims.com
232. **Lopez-Berzosa. D, Gawer. A,** «*Innovation policy within private collectives: Evidence on 3GPP's regulation mechanisms to facilitate collective innovation*», Technovation, Vol 34, Issue 12, December (2014), P.734-745
233. **Lee. J, Bong Chang. Y,** «*Interplay between internal investment and alliance specialization in R&D and marketing*» , Industrial Marketing Management 43, (2014), pp. 813–825.
234. **Lew. Yong K, Rudolf R. Sinkovics,** «*Crossing Borders and Industry Sectors: Behavioral Governance in Strategic Alliances and Product Innovation for Competitive Advantage*», Long Range Planning 46, (2013), pp. 13-38.
235. **Liu. Chih. H,** «*The effects of innovation alliance on network structure and density of cluster*», Expert Systems with Applications 38, (2011), pp. 299–305.
236. **Li. Y, Liu. Y, Li. M, Wu. H,** «*Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China*», Journal of Operations Management 26, (2008), pp. 257–274
237. **Matthew W. McCarter, Stanley E. Fawcett,** «*Blind Men, Elephants, and Strategic Alliance Social Dilemmas: Evidence of Value Asymmetry Comparing Professional Purchasing Managers and Master Business Students*», 25th Annual International Association of Conflict Management Conference, Spier, South-Africa, July 12 – 14, 2012, PP.1-16.
238. **Matthyssens. P, Van den Bulte. C,** «*Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain*», Long Range Planning, Vol. 27, No. 1, pp. 72-83, 1994.
239. **Ma. C, Yang. Z, Yao. Z, Fisher. G, Fang. E,** «*The effect of strategic alliance resource accumulation and process characteristics on new product*

- success: Exploration of international high-tech strategic alliances in China* », *Industrial Marketing Management* 41, (2012) pp. 469–480.
240. **Massimo G. Colombo, Grilli. L, Piva. E**, «*In search of complementary assets: The determinants of alliance formation of high-tech start-ups*», *Research Policy* 35, (2006), pp. 1166–1199.
241. **Narulaa. R, Geert. D**, «*Globalisation and trends in international R&D alliances* », *Journal of International Management* 10, (2004), PP. 199– 218.
242. **Nielsen. B. Bernhard, Gudergan. S**, «*Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances* », *International Business Review* 21, (2012), pp. 558–574
243. **Narula. R, Grazia D. Santangelo**, «*Location, collocation and R&D alliances in the European ICT industry* », *Research Policy* 38, (2009), pp. 393–403,
244. **Olli-Pekka. K**, «*Alliance Management Capability and Firm Performance: Using Resource-based Theory to Look Inside the Process Black Box* », *Long Range Planning* xxx (2013), pp. 1–17.
245. **Pieter de Man. A, Duysters. G**, «*Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation* », *Technovation* 25, (2005), pp.1377–1387
246. **Porrini. P**, «*Alliance experience and value creation in high-tech and low-tech acquisitions* », *Journal of High Technology-Management Research* 15, (2004), pp., 267–292.
247. **Pérez. L, Florin. J, Whitelock. J**, «*Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances*», *Journal of High Technology Management Research* 23, (2012), pp. 142–154
248. **Rindfleisch, A, Moorman, C**. «*The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective*» *Journal of Marketing*, 65, (2001), pp. 1–18
249. **Samiee. S**, «*Global marketing effectiveness via alliances and electronic commerce in business-to-business markets* », *Industrial Marketing Management* 37, (2008), pp. 3–8
250. **Stolwijk. C. C. M, Ortt J. R, Hartigh. E. den**, «*The joint evolution of alliance networks and technology: A Survey of the Empirical literature* », *Technological Forecasting & Social Change* 80, (2013), pp. 1287–1305

251. **Thorne. E. A, Wright. G**, «*Developing strategic alliances in management learning*», Journal of European Industrial Training, Vol. 29, N° 5, 2000, p. 383-404,
252. **Todeva. E, Knoke. D**, « *Strategic alliances and models of collaboration* », Management Decision, Vol. 43, No. 1, 2005, pp. 123-148, (P.133)
253. **Tariq H. Malik, Zhao. Y**, «*Cultural distance and its implication for the duration of the international alliance in a high technology sector*», International Business Review 22, (2013), pp. 699–712, (P.699-703)
254. **Teubal. M, Yinnon. T, Zuscovitch. E**, « *Networks and market creation* », Research Policy 20, (1991), pp. 381-392.
255. **Villalonga. B, Anita M. McGahan**, «*The Choice among Acquisitions, Alliances, and Divestitures* », Strategic Management Journal, Vol. 26, N°13, (Dec, 2005), pp. 1183-1208.
256. **Wilson. J, Hynes. N**, « *Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence* », Technological Forecasting & Social Change 76, (2009), pp. 620–628.
257. **Willem P. Burgers, Charles W. L. Hill and W. Chan Kim**, «*A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry*», Strategic Management Journal, Vol. 14, N° 6, (1993), pp. 419-432.
258. **William f. Hamilton, Singh. H**, « *strategic alliances in technological innovation: cooperation in biotechnology, the journal of high technology management research*», vol. 2, No 2, pp. 211-221.
259. **Wu. J**, «*Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities* », Industrial Marketing Management 43, (2014), pp.199–209.
260. **Yves L. Doz**, «*The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?* », Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy (1996), pp. 55-83.
261. **William W. Mc Cutchen Jr., Paul M. Swamidass, Bing-Sheng Teng**, « *Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience* », Journal of High Technology Management Research 18, (2008), pp. 191–202.
262. **Wong. A, Tjosvold. D, Zhang. P**, «*Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence* », Industrial Marketing Management 34, (2005), pp. 722– 731.

– **Les thèses :**

263. **Alidou Ouédraogo**, thèse de doctorat : « *Les alliances stratégiques dans les pays en développement spécificité, management et conditions de performance : une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé, université de Montréal* », juin, 2003.
264. **Berrached. W**, thèse de doctorat : « *Analyse des déterminants clés qui stimulent l'innovation dans la PME, cas des entreprises Algériennes* » 2014-2015.
265. **Foued cheriet**, thèse de doctorat : « *Instabilité des alliances stratégiques asymétrique: cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en méditerranée* », juillet, 2009.
266. **Grari.Y**, thèse de doctorat : « *l'innovation technologique comme pédagogique de développement de la formation dans le système éducatif Algérien- cas de la wilaya de Tlemcen* », 2014-2015.
267. **Inès Bouzid** , thèse de doctorat : « *La dynamique des innovations d'exploitation et d'exploration des PME à travers les alliances stratégiques, université Paris Dauphine* », 2011.
268. **Thomas Gillier**, thèse de doctorat : « *Comprendre la génération des objets de coopération interentreprises par une théorie des Co-raisonnements de conception, institut National Polytechnique de Lorraine* », 2010.
269. **Jean Michel Viola**, thèse de doctorat : « *La gestion stratégique des relations duales, université de Montréal* », 2000.
270. **Jihane Cherbib**, thèse de doctorat : « *La dynamique des alliances asymétriques, le cas des alliances dynamique entre multinationales et PME Tunisiennes, université de Versailles saint- Quentin- En Yvelines* », 2010.

– **المواقع الإلكترونية**

271. البروفسور غايغين كينيدي، « *التفاوض* »، 2003.
272. علم التفاوض ومهاراته، في الموقع: <http://thinking.monzir-pal.net/OurOpinion/Negotiations.pdf>
273. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، « *برنامج التفاوض الفعال* »، في الموقع: www.abahe.co.uk
274. « *الإبداع* » ، مجلة النبأ العدد 56، 2001، <http://annabaa.org/nba56/ibdaa.htm>.
275. مقال بعنوان: « *فولكس فاجن تطلق سيارة خاصة بالأقزام* » ، <http://www.egyspeed.com>

276. مقال بعنوان: «ابتكار جديد لمايكروسوفت في مجال كاميرات الهواتف الذكية» ،
<http://www.albawabhnews.com/736940>
277. مقال بعنوان: "هواوي" تطلق حلول "أوشن ستور" الذكية للتخزين،
<http://www.albawabhnews.com/84254>
278. أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان، « إستراتيجية التحول من الفئة العامة الى الفئة المتميزة » ، 2006، ص.5-6، في الموقع:
http://ar.edulibs.org/get_paper.php?id=119672
279. « دور رأس المال الفكري في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة »، مجلة العلوم الاجتماعية، في الموقع:
<http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=2333>
280. أسامة عبد المنعم، « رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية، دراسة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية » ،
في الموقع: <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=8293#.U99skexOLIU>
281. أكرم سالم حسن الجنابي، « رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي » ، الحوار المتمدن، العدد: 2872-29/12/2009، في الموقع: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=197230> .
282. <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/collusion-22/01/2014>
283. http://www.mubarak.in/web_documents
284. «*Company-to-company dealings*»، dans le site: <http://www.Ukessys.co.uk>, 13-10-13, 19:04
285. Doz. Y, Hunter. M, Alza & Geigy C: « *Renewing the collaboration?* » 2006, dans le site : <http://www.managementtoday.co.uk/news>.
286. http://www.egyptcarshop.com/ar/article.php?cod_pro=483.
287. <http://www.arabia.com/autos/details/>,
288. Mezghani. L, « *stratégie de l'entreprise* », dans le site : <http://flestination.e-monsite.com/medias/files/ch-5.pdf>
289. « *Business and entrepreneurship* », dans le site : <http://yourbusiness.azcentral.com/horizontal-vs-vertical-strategic-alliances-12138.html>
290. Ang. R, « *Spillover on Alliances - Joint Venture of Siemens-Nokia to the synergy of AT&T-T-mobile* », dans le site: http://ssrn.com/abstract=1800805_3/31/2011.
291. <http://www.investopedia.com>,
292. « *Economic Network* », dans le site : <http://www.investopedia.com/terms/e/economic-network.asp>
293. Ilustre. E. V, «*Global Strategic Alliances*», <http://fr.scribd.com/doc/78998992/chapter7-Global-Strategic-Alliances> , 12/12/2013, 21h.
294. Lelorieux. O, «*innovation organisationnelle et créativité*», dans le site : http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/263_575.pdf , p.04, 13:23
295. Wallisch. P, «*Artificial creativity*», 2003, University of Chicago: http://www.lascap.de/Downloads/ARTIFICIAL_CREATIVITY.pdf, date :12-04-2014, 10:00h
296. <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdissert.pdf>.

297. « **Créativité** », définition du mot dans : <http://perl.club-internet.fr/>
298. « *La créativité* », une ressource pour la compétitivité des entreprises, News du site www.jmg-formation.ch .
299. **O’Callaghan. R**, « *Management of Innovation* » in : <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/562714/1/AOSI-2009-CASOJ.pdf>
300. **Gacem. S, khebbache. k**, « le processus d’innovation dans les PME Algériennes », P01, dans le site : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Soumia%20GACEM.pdf>
301. La stratégie d’innovation du Grand Montréal, CAP sur l’innovation, la communauté métropolitaine de Montréal: Septembre 2007 , dans le site : http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf
302. L’innovation : définition et concepts, P.06, site : <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Innovationdefinition.pdf>
303. **Raymond. M**, « *Chambre de commerce et d’industrie de Région-Alpes* », dans le site : www.innovation-rhone-alpes.cci.fr.
304. [Http://www.aswaqnet.net/archive/index.php,t-1874.html](http://www.aswaqnet.net/archive/index.php,t-1874.html), visité le 07-12-13, 20 :02h
305. **Bertrand. G**, « *une entreprise qui se confond avec l’histoire* », magazine l’informaticien publie le 01-07-2009, <http://www.linformaticien.com/dossiers/les-saga-de-lit/id/20901/at-t-une-entreprise-qui-se-confond-avec-l-hisoire.aspx>.
306. **Florice. S**, « *La séquence de développement d’un nouveau produit* », p.1, dans le site : [gpi.uqam.ca/upload/files/.../Th me 4 S quence de d veloppement.pdf](http://gpi.uqam.ca/upload/files/.../Th%20me%204%20S%20quence%20de%20d%20veloppement.pdf).
307. « *Innovation et recherche-développement* », P.199, dans le site : www.insee.fr/sessi/publications/etudes/mat/innovation.pdf
308. « *La logique entrepreneuriale : une opportunité et une démarche, les carrés BTS-Management des entreprises* », P.7, site : [Http://excerpts.numilog.com/books/9782297019262.pdf](http://excerpts.numilog.com/books/9782297019262.pdf)
309. **Pesqueux. Y**, « *entrepreneur, entrepreneuriat et entreprise : de quoi s’agit – il ?* », P.03, 2011, Site : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/56/78/20/PDF/Entrepreneurship.pdf>
310. **Zammar. R**, « *Conférence Initiation à l’entrepreneuriat* », P.6-7, dans le site : <http://www.fsr.ac.ma/cours/doctorat/zammar/initiation%20entrepreneuriat.pdf>
311. La stratégie d’innovation du Grand Montréal. Septembre 2007 : http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf
« les alliances stratégiques dans le transport aérien et son impact dans la branche CARGO : Analyse et perspectives, <http://catarina.udlap.mx/udla/tales/documentos/Ini/Paczkagea/capitulo3.pdf>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

- استبيان حول المؤسسات الجزائرية في مجال التعاون التنافسي لتحقيق الابتكار -

سيدي، سيدي

نعرض ما بين أيديكم استبيان، بهدف التعرف على رأيكم فيما يتعلق بموضوع تعاونكم مع مختلف الشركاء الذين تتعاملون معهم وتأثير هذا التعاون في تحسين منتجاتكم/ خدماتكم، وذلك في إطار إكمال رسالة الدكتوراه تحت عنوان: " تأثير التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الابتكار للمؤسسات". نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة ليتسنى لنا إكمال دراستنا، كما نحيطكم علما أنّ المعلومات المتحصل عليها تستخدم فقط لغرض البحث العلمي لا غير.

- نشكركم على تعاونكم

1- معلومات عامة حول المؤسسة

اسم المؤسسة			
عنوان المؤسسة			
عامة	خاصة	عامة وخاصة	
EURL	SPA	SARL	SNC
تجارة بالتجزئة	خدمات	تصدير / استيراد	صناعة تقليدية
تجارة بالجملة	إنتاج صناعي	قطاع آخر.....	
أقل من سنة	1-3	4-7	8-11 سنة
من 11 سنة فأكثر			
رقم الأعمال			
من 1-9	10-49	50-250	أكثر من 250
عدد العمال			
رقم الهاتف :			
البريد الإلكتروني:			
فاكس :			
الموقع الإلكتروني:			

2- طبيعة التعاون ما بين الشركاء

1-2. يرجى تقديم رأيكم حول المعلومات التالية :

- أثناء قيامكم بالتعاون، فإنكم تتعاونون مع :

الموزعين الموردون الجامعات (المعاهد، مخابر البحث...)

الشركاء الناشطين في قطاعات أخرى

الشركاء الناشطين في نفس القطاع

- غالبية التعاون يكون في إطار وظيفة:

البحث والتطوير (R&D) التمويل التوزيع التمويل التسويق
الإنتاج (الخبرات، الكفاءات، الصيانة، العتاد، التجهيزات، التكنولوجيا)

- هل التعاون الخاص بكم لا يزال قائم :

نعم لا

- باستخدام المعيار التالي، نطلب منكم الإجابة على المعلومات الموضحة أدناه:

مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	من خلال التعاون استفدتم من موارد الشريك التالية :
					- المالية
					- المادية
					- التكنولوجية
					- القدرات، الخبرات، الكفاءات
					- الموارد المعلوماتية (عن المنتج، السوق، الزبون)
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	استفاد الشريك من مواردكم التالية :
					- المالية
					- المادية
					- التكنولوجية
					- القدرات، الخبرات، الكفاءات
					- الموارد المعلوماتية (عن المنتج، السوق، الزبون)

2-2. أهداف التعاون العامة ما بين الشركاء

- حسب رأيكم :

مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	تلجئون إلى التعاون للحصول على :
					- الموارد التكميلية لسد النقائص السوقية والتقنية
					- الموارد الإضافية المشابهة للموارد الأولى للرفع من الإنتاجية
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	من خلال التعاون وصلتم إلى :
					- تحقيق الابتكار (خلق منتجات/خدمات جديدة، ...)
					- التقليل من المخاطر
					- تحسين الإنتاجية والتقليل من تكاليف الإنتاج
					- خلق قدرات جديدة
					- تحقيق الجودة في المنتجات/الخدمات
					- تحسين الوضعية السوقية

3-2. التعاون في إطار الموارد المعلوماتية (المعرفة، الكفاءات، الخبرات...)

للحصول على الموارد، تفضلون :

- التعاون مع شركاء المتواجدين في مناطق جغرافية قريبة (داخل الوطن)

- التعاون مع شركاء المتواجدين في مناطق جغرافية بعيدة (خارج الوطن)

مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	حركة الموارد المكتسبة بـ:
					- من خلال التعاون، تحصلتم على موارد معلوماتية جديدة للابتكار
					- يتم نقل الموارد المعلوماتية المستخدمة في الابتكار ما بين الشركاء بسهولة
					- يتم نشر الموارد المعلوماتية المتحصل عليها من التعاون داخل أقسام المؤسسة بسهولة
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	من خلال الموارد المكتسبة، تمكنتم من :
					- تحقيق مستوى من التعلم الوظيفي
					- تحسين في الكفاءات واليد العاملة
					- استقطاب يد عاملة كفئة
					- تبادل الخبرات
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	سمحت لكم تكنولوجيا المعلومات والاتصال :
					- بتحقيق التنسيق في ما بينكم
					- الاتصال الدائم
					- حل المشاكل
					- اتخاذ القرارات
					- نشر الموارد ما بين الشركاء

4-2. المشاكل والعراقيل المرتبطة بالتعاون :

- هل هناك اختلافات أثناء اتخاذ القرارات :

نادرا

أحيانا

دائما

- ان كانت اجابتمكم " بنعم " ، نرجو منكم مواصلة الاجابة باستخدام المعيار الموضح :

مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	تتعلق الاختلافات في القرارات المتعلقة بـ:
					- حصص توزيع الأرباح
					- الاستثمارات المستقبلية
					- الزيادة في أجور العمال
					- بكيفية استقطاب الموظفين الجدد
					- بتكوين الموظفين في الوطن أو بالخارج

مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	أثناء التعاون، تعرضتم لمشاكل:
					تتمثل هذه المشاكل في :
					- عدم تقاسم الأرباح ما بين الشركاء بشكل عادل
					- عدم تحمل أحد الشركاء للمخاطر وتقاسمها
					- ممارسة أحد الشركاء الضغوطات على الطرف الآخر
					- عدم التصريح بجميع النتائج المتوصل إليها
					- السيطرة الكلية لأحد الشركاء على (المشروع، المنتج.....)
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	حسب رأيكم، غالبية المشاكل المرتبطة بالتعاون هي بسبب:
					- سوء اختيار الشريك
					- سوء تصرف الشريك
					- عدم احترام العقد
					- التبعية
					- تسرب الموارد والمعلومات
					- الرغبة في الاستحواذ على أكبر حصة سوقية
					- تضارب في المصالح

3- الابتكار داخل المؤسسة

3-1. طبيعة الابتكار

- هل لديكم وظيفة البحث و التطوير داخل المؤسسة :

لا

نعم

- تعملون على تقديم :

منتجات /خدمات معدلة جزئيا

منتجات /خدمات جديدة كليا

هل المعلومات التالية حسبيكم :

مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	لتعزيز ابتكاركم، تستخدمون:
					- وظيفة البحث والتطوير الخاصة بكم
					- وظيفة البحث والتطوير الخاصة بالشركاء
					- شراء تراخيص
					- شراء براءات اختراع
					- إبرام اتفاقيات للتطوير
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الابتكار في :
					- المنتج / الخدمة
					- اختراق سوق جديد

					- عمليات الإنتاج
					- طرق التسيير والإدارة
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	تريدون تحقيق الابتكار، بهدف :
					- الاحتكار والسيطرة على السوق والمنافسين
					- الاستدامة والاستمرارية في النشاط
					- تحقيق أرباح ومردودية مرتفعة
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	في إطار التعاون استطعتم تطوير منتجاتكم /خدماتكم بفضل :
					- التحسين المستمر للجودة
					- خفض التكاليف والتحكم فيها
					- تغيير الموارد بموارد جديدة
					- التغيير في التكنولوجيا (برامج، استثمارات وآلات جديدة....)
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	حسب رأيكم :
					- التعاون مع المؤسسات المتواجدة في نفس قطاع النشاط يسهل من الوصول إلى الابتكار
					- التعاون مع المؤسسات المتواجدة في قطاعات مختلفة يسهل من الوصول إلى الابتكار
					- تعتبر الجامعات والمعاهد العليا الشريك الرئيسي للابتكار
					- يساعد الموردون المؤسسة على الابتكار
					- يعتبر الزبون المصدر الرئيسي للابتكار
					- التعاون مع مرافق الدولة يسهل من عملية الابتكار
					- التعاون مع المخابر وخلق علاقات جيدة معهم يسمح بخلق الابتكار

2-3. العراقيل المرتبطة بالابتكار :

- ما هي العوامل التي تعيق من أنشطة الابتكار الخاصة بكم :

					العوامل المرتبطة بالموارد المالية:
					- الصراع ما بين المساهمين والمسيرين
					- قلة الموارد المالية الذاتية
					- عدم منح البنوك قروض
					- إجبارية دفع المؤسسة للأقساط البنكية عوض الاستثمار في الأرباح المتحصل عليها في تطوير المنتج/ الخدمة
					- عوامل أخرى :
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	العوامل المرتبطة بالموارد البشرية :
					- قلة اليد العاملة المؤهلة لتسيير وظيفة البحث والتطوير

					- قلة الاجتماعات المنعقدة لتحديد المشاكل المتعلقة بالجودة، والابتكار...
					- عدم وجود تنسيق ما بين موظفي المؤسسة
					- الصراع المتواجد ما بين الموظفين المحليين والأجانب
					- عوامل أخرى :
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	العوامل البيئية الخارجية :
					- الحواجز الجمركية المعيقة لحركة المواد الأولية أو نصف المصنعة
					- عدم منح رخصة الابتكار
					- الشدة التنافسية
					- عوامل أخرى:

4- طبيعة المعاملات ما بين الشركاء

- اختيار الشريك يكون على أساس:

السمعة الجيدة وعلامته التجارية قوته في نشاط معين قدراته المالية
 قدراته وخبرته العلاقات السابقة معه عوامل أخرى

مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	تفاعلكم وتعاملكم مع الشركاء، سمح بـ :
					- حل المشاكل
					- إضافة منتجات جديدة
					- الوصول بسرعة إلى التكنولوجيات الجديدة
					- الوصول بسرعة إلى الموارد خارج المؤسسة
					- الرفع من الحصة السوقية
					- تحسين الإنتاجية
					- خفض المخاطر
					- زيادة المشاريع الناجحة
					- تقليل من المشاريع الفاشلة
					- التقليل من المنتجات التالفة / التقليل من الخدمات المرفوضة
مرتفعة جدا	مرتفعة	منعدمة	قليلة	قليلة جدا	- تمييز تعاملاتكم ما بين شركائكم بمستوى :
					- الثقة
					- الالتزام
					- الشفافية

- عند دخولكم لمشروع معين، غالبا ما تكون مدة التعاون :

أقل من سنة 1-3 سنوات 4-7 سنوات 8 سنوات - فأكثر

- نسبة الوصول إلى الأهداف المخطط لها (الابتكار) من وراء التعاون بـ:

أقل أو يساوي 20% 20-40% 40-60% 60-80% 80-100%

- معلومات إضافية :

هل أنتم :

مالك مسير إطار مساهم طرف آخر (حدد)

- شكرا لتعاونيتكم معنا -

ملحق (02)

Questionnaire sur les entreprises Algérienne dans le cadre de la collaboration entre les entreprises dans le même domaine (Co-Compétition)

Mes sieurs ;

Afin que nous finalisions notre travail académique qui concerne la thèse du Doctorat, qui vise à étudier l'impact des alliances stratégiques sur les innovations dans les entreprises Algériennes (la coopération et la collaboration des entreprises dans le même domaine d'activité). A cet égard, nous désirons que vous puissiez nous aider afin d'accomplir cette étude. Nous vous informons que toutes ces informations obtenues seront utilisées pour réaliser ce travail, et vous avez tous nos gratitude et nos remerciements.

Axe 1 : la définition de l'entreprise

Nom de l'entreprise :				
Adresse :				
Le type de l'entreprise :	Privé EURL <input type="checkbox"/>	Publique <input type="checkbox"/> SPA	<input type="checkbox"/> SNC	Mixte : <input type="checkbox"/> SARL
L'activité de l'entreprise	Production <input type="checkbox"/>	service <input type="checkbox"/>	import/export <input type="checkbox"/>	Commerce de détail <input type="checkbox"/> commerce de gros <input type="checkbox"/> autre : <input type="checkbox"/>
La durée de l'activité :	Moins de 1 ans <input type="checkbox"/>	1-3 ans <input type="checkbox"/>	4-7 ans <input type="checkbox"/>	8-11 ans <input type="checkbox"/> plus que 11 ans <input type="checkbox"/>
Nombre des employés :	1-9 <input type="checkbox"/>	10-49 <input type="checkbox"/>	50-250 <input type="checkbox"/>	plus que 250 <input type="checkbox"/>
Chiffre d'affaire				
N° de TEL :			Mail :	
N° de Fax :			Site web :	

Axe 2 : La nature des transactions entre les partenaires :

2-1- A votre avis :

○ **Durant votre coopération, vous coopérez avec :**

- Universités (les instituts, les laboratoires de recherche...)
- les fournisseurs
- Les distributeurs
- les partenaires actifs dans le même domaine
- les partenaires actifs dans différents domaines

○ **Le choix de partenaire sera à base de : (vous pouvez cochez sur plusieurs réponses)**

- Bon réputation et Son bon image Son point fort dans une activité précise

Ses capacités financières Ses relations précédentes Ses capacités et ses expériences

o **La collaboration sera dans le cadre de la fonction de :**

- La recherche et développement (R&D)
- Le provisionnement
- La distribution
- Le Financement
- Fonction commercial / marketing
- La production (savoir- faire-les aptitudes- la maintenance- l'équipements- technologiques)

o **Est-ce que votre collaboration (coopération) existe toujours?**

Oui non

o **A votre avis :**

A travers la coopération vous avez bénéficié les ressources suivantes de partenaire :	Très peu	Peu	neutre	élevé	T.élevé
- Ressources financières					
- Ressources matérielles					
- Technologiques					
- Les aptitudes, savoir faire, compétences					
- Les informations concernant (le produit, le marché le client)					
A travers la coopération votre partenaire a bénéficié de vos ressources suivantes :					
- Ressources financières					
- Ressources matérielles					
- Technologiques					
- Les aptitudes, savoir faire, compétences					
- Les informations concernant (le produit, marché client)					

2-2- les objectifs de la collaboration

- **A votre avis :**

Vous utilisé la collaboration pour acquérir :	Très peu	Peu	neutre	Elevé	T. élevé
- Les ressources complémentaires					
- Les ressources additives					
A travers cette collaboration, vous avez arrivé à					
- Réaliser l'innovation (produits/ services)					
- Minimiser les couts					
- améliorer de la production et minimiser les couts de la production					
- créer des nouvelles compétences					
- améliorer la qualité (produits/services)					
- améliorer la position de marché					

2-3- la collaboration dans le cadre de ressources (la connaissance, compétences, des savoir-faire....) :

- **Pour obtenir des ressources (comme connaissances, métiers....), vous préférez :**

- La coopération avec des partenaires existés dans les zones géographiques proches (nationaux)
- La coopération avec des partenaires existés dans les zones géographiques Loin (internationaux)
- o **A votre avis :**

Le mouvement des ressources acquises:	Très peu	Peu	neutre	Elevé	T.élevé
- A travers la collaboration, vous avez obtenu des nouvelles ressources pour l'innovation					
- Les ressources obtenues à un degré de qualité					
- La diffusion de ses ressources obtenue à travers la coopération dans les différents départements de l'entreprise s'est faite d'une manière					
A travers les ressources acquises, vous avez pu réaliser :					
- L'amélioration dans l'apprentissage organisationnel					
- L'amélioration dans les compétences et la main d'œuvre					
- Recrutement de nouvelles compétences					
- L'échange des savoir-faire					
- Développement des produits/services					
Technologies de l'information et de la communication ont vous permis de :					
- Réaliser une coordination entre les partenaires					
- la communication durable					
- Résoudre des problèmes					
- Prendre des décisions					
- Diffuser des ressources entre les partenaires					
- Réduire les distances et de gagner du temps					

2-4- les contraintes et les problèmes de la collaboration :

- **Y a t-il des différences (problèmes) au cours de la prise de décision :**

Toujours parfois rarement

- **Terminez SVP votre réponse**

Les conflits dans les fonctions et les décisions prises, à un degré :	Très peu	Peu	neutre	Elevé	T.élevé
- La distribution des gains					
- les projets futurs					
- augmentations dans les salaires					
- Les conditions de recrutement					
- Les formations (national/international) pour les employés					
Au cour de votre collaboration, vous avez trouvé les problèmes suivants :					
- La répartition injuste des bénéfices entre les partenaires					
- L'irresponsabilité des partenaires en cas des					

risques					
- L'irresponsabilité des partenaires en cas des pressions					
- L'omission de déclarer tous les résultats obtenu					
- La domination totale d'un partenaire sur (le projet, produit...)					
La moitié des problèmes que vous avez rencontré c'étaient à cause de :					
- Mauvais choix de partenaire					
- Mauvais comportement de partenaire					
- Le non-respect de contrat					
- La dépendance					
- La fuite des Ressources et les informations					
- Le désir d'acquérir la plus grande part de marché					
- Conflits d'intérêts					

Axe.3- l'innovation dans l'entreprise :

3-1- la nature de l'innovation :

- **Avez-vous une fonction de recherche et de développement :**

Oui non

- **Vous êtes en train de fournir :**

Produits/services radicalement nouveau

Produits/services incrémental (amélioration continue)

- **D'après vous :**

Durant votre collaboration, pour renforcer votre innovation vous utilisez :	Très peu	Peu	neutre	Elevé	T.élevé
- Votre fonction de recherche et de développement (R&D)					
- La fonction de recherche et de développement (R&D) de votre partenaire					
- Acheter des licences					
- Les brevets					
- Signer des contrats de développement (joints ventrues) : (un projet commun mais avec une nouvelle création de l'entreprise)					
L'entreprise vise à réaliser l'innovation dans :					
- Produits/services					
- Pénétrer un nouveau marché					
- Les processus de production					
- Les méthodes de gestion et l'administration					
Voulez- vous réaliser l'innovation, pour :					
- Dominer le marché et les concurrents					
- La durabilité (la longévité) dans l'activité					
- Réaliser des gains et rentabilité					
Dans le cadre le l'innovation vous avez pu développer vos produits/services, grâce à :					
- L'amélioration continue de la qualité					

- Minimiser les couts					
- Le changement des ressources par d'autres					
- Le changement de la technologie (logiciels, machines...)					
- D'autre facteur :					
A votre avis :					
- La collaboration avec les entreprises dans le même domaine d'activité pouvait réaliser l'innovation					
- La collaboration avec les entreprises dans les différents domaines d'activités pouvait réaliser l'innovation					
- les universités et les instituts considérés comme un moteur de l'innovation					
- les fournisseurs considérés comme un moteur de l'innovation					
- le client considéré comme un moteur de l'innovation					
- La collaboration avec l'état réalise l'innovation					
- La collaboration avec les laboratoires et le renforcement de bonnes relations entre eux réalise l'innovation					

3-2- les contraintes et les problèmes de l'innovation :

- Quelles sont les obstacles de votre innovation ?

Les facteurs liés aux ressources financiers :	Très peu	Peu	neutre	Elevé	T.élevé
- Le conflit entre les actionnaires et les dirigeants					
- Manque de ressources d'auto-financière					
- Non octroi de prêts bancaires					
- L'entreprise doit payer des primes bancaires au lieu d'investir dans les bénéfices obtenus dans le développement de produits/services					
- D'autre facteur :					
Les facteurs liés aux ressources humains :					
- Le manque de main-d'œuvre qualifiée pour gérer la fonction (R&D)					
- Le manque des réunions pour identifier les problèmes concernant (la qualité et l'innovation)					
- Le manque de la coordination entre les employés de l'entreprise					
- Les conflits entre le employés locaux / ou entre les employés étrangères					
- D'autre facteur :					
Les facteurs liés aux l'environnement externe :					
- Les barrières douanières					
- Avoir plus une autorisation pour l'innovation					
- L'intensité de La concurrence					
- D'autre facteur :					

Axe.4- la nature de la relation :

Votre interaction et transactions avec votre partenaire a permis de :	Très peu	Peu	neutre	Elevé	T.élevé
- Résoudre des problèmes					
- Ajouter de nouveaux produits					
- Accès rapidement aux nouvelles technologies					
- Accès rapidement aux nouvelles ressources					
- Augmenter de la part de marché					
- Améliorer de la productivité					
- Minimiser les risques					
- Augmenter les projets réussis					
- Accroître les projets qui ont échoué					
- Réduire des produits endommagés/ Minimiser les services rejetés					
Triez vos transactions avec votre partenaire :					
- Confiance					
- Engagement					
- La transparence					

- **Lorsque vous rentrez dans un projet précis, généralement la durée de coopération sera :**

Moins d'une année Entre 1 année et 3 ans Entre 4 ans et 7 ans
 A partir du 8 ans et plus

- **Le pourcentage de la réalisation des objectifs (l'innovation) pendant la collaboration :**

Moins ou = 20% 20-40% 40-60% 60-80%
 80-100%

- **Des informations additives :**

Vous êtes :

Propriétaire gestionnaire cadre actionnaire
 autre

- **Merci de votre collaboration -**

ملحق (03)

ملحق (1.3): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس أهداف التعاون

Matrice de corrélation^a

		obj11	obj12	obj21	obj22	obj23	obj24	obj25	obj26
Corrélation	obj11	1.000	.474	.594	.687	.465	.458	.410	.301
	obj12	.474	1.000	.299	.326	.261	.173	.150	.171
	obj21	.594	.299	1.000	.602	.592	.722	.433	.542
	obj22	.687	.326	.602	1.000	.741	.662	.711	.525
	obj23	.465	.261	.592	.741	1.000	.681	.719	.713
	obj24	.458	.173	.722	.662	.681	1.000	.627	.769
	obj25	.410	.150	.433	.711	.719	.627	1.000	.719
	obj26	.301	.171	.542	.525	.713	.769	.719	1.000

a. Déterminant = .003

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.822
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	152.749
	ddl	28
	Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
obj11	1.000	.769
obj12	1.000	.717
obj21	1.000	.634
obj22	1.000	.766
obj23	1.000	.773
obj24	1.000	.783
obj25	1.000	.734
obj26	1.000	.784

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante	
	1	2
obj26	.885	.037
obj24	.860	.209
obj25	.849	.117
obj23	.837	.269
obj22	.714	.507
obj21	.632	.485
obj12	-.007	.847
obj11	.359	.800

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2
1	.883	.470
2	-.470	.883

Matrices anti-images

	obj11	obj12	obj21	obj22	obj23	obj24	obj25	obj26	
Covariance anti-images	obj11	.395	-.181	-.124	-.129	.036	.011	-.006	.029
	obj12	-.181	.743	-.023	-.022	-.032	.063	.062	-.055
	obj21	-.124	-.023	.369	-.002	-.053	-.132	.061	-.009
	obj22	-.129	-.022	-.002	.226	-.100	-.065	-.111	.074
	obj23	.036	-.032	-.053	-.100	.292	.010	-.045	-.088
	obj24	.011	.063	-.132	-.065	.010	.243	.014	-.128
	obj25	-.006	.062	.061	-.111	-.045	.014	.299	-.124
	obj26	.029	-.055	-.009	.074	-.088	-.128	-.124	.252
Corrélation anti-images	obj11	.803 ^a	-.333	-.325	-.433	.107	.036	-.019	.092
	obj12	-.333	.765 ^a	-.044	-.054	-.068	.147	.131	-.127
	obj21	-.325	-.044	.857 ^a	-.005	-.162	-.440	.182	-.031
	obj22	-.433	-.054	-.005	.795 ^a	-.390	-.276	-.426	.312
	obj23	.107	-.068	-.162	-.390	.892 ^a	.039	-.151	-.324
	obj24	.036	.147	-.440	-.276	.039	.825 ^a	.051	-.516
	obj25	-.019	.131	.182	-.426	-.151	.051	.833 ^a	-.454
	obj26	.092	-.127	-.031	.312	-.324	-.516	-.454	.767 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
	1	4.773	59.660	59.660	4.773	59.660	59.660	3.981	49.763
2	1.188	14.856	74.515	1.188	14.856	74.515	1.980	24.752	74.515
3	.626	7.830	82.345						
4	.579	7.234	89.579						
5	.293	3.662	93.241						
6	.219	2.740	95.982						
7	.206	2.578	98.560						
8	.115	1.440	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

ملحق (2.3): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس درجة الاستفادة

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
degben11	.730	-.437	-.321
degben12	.718	-.422	-.302
degben13	.626	.477	-.015
degben14	.704	.439	-.021
degben15	.621	.056	-.630
degben21	.546	.186	.254
degben22	.710	-.378	.303
degben23	.610	.551	.067
degben24	.603	-.286	.640
degben25	.771	-.023	.112

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.703
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	135.645
	Ddl	45
	Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
degben11	1.000	.827
degben12	1.000	.785
degben13	1.000	.620
degben14	1.000	.689
degben15	1.000	.786
degben21	1.000	.397
degben22	1.000	.739
degben23	1.000	.680
degben24	1.000	.855
degben25	1.000	.608

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
degben11	.099	.842	.329
degben12	.105	.815	.331
degben13	.762	.171	.103
degben14	.780	.238	.154
degben15	.409	.768	-.170
degben21	.493	.070	.387
degben22	.154	.383	.754
degben23	.812	.073	.122
degben24	.170	.052	.907
degben25	.464	.391	.489

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3
1	.620	.592	.514
2	.784	-.441	-.437
3	.032	-.674	.738

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de corrélation^a

	degb en11	degbe n12	degben 13	degbe n14	degbe n15	degbe n21	degbe n22	degben 23	degbe n24	degbe n25	
Corrélation	degben11	1.000	.788	.319	.268	.540	.213	.483	.268	.409	.468
	degben12	.788	1.000	.355	.318	.470	.266	.567	.231	.333	.362
	degben13	.319	.355	1.000	.541	.261	.336	.309	.590	.200	.324
	degben14	.268	.318	.541	1.000	.500	.372	.344	.524	.330	.509
	degben15	.540	.470	.261	.500	1.000	.293	.236	.281	-.006	.523
	degben21	.213	.266	.336	.372	.293	1.000	.320	.300	.370	.329
	degben22	.483	.567	.309	.344	.236	.320	1.000	.230	.593	.569
	degben23	.268	.231	.590	.524	.281	.300	.230	1.000	.263	.449
	degben24	.409	.333	.200	.330	-.006	.370	.593	.263	1.000	.529
	degben25	.468	.362	.324	.509	.523	.329	.569	.449	.529	1.000

a. Déterminant = .005

Matrices anti-images

	degben 11	degbe n12	degbe n13	degbe n14	degben 15	degb en21	degb en22	degben 23	degb en24	degb en25	
Covariance anti-images	deg11	.257	-.174	-.053	.105	-.121	.087	.034	-.023	-.121	-.010
	deg12	-.174	.294	-.026	-.035	-.020	-.036	-.140	.012	.031	.070
	degb13	-.053	-.026	.505	-.161	.079	-.104	-.048	-.211	.090	.007
	degb14	.105	-.035	-.161	.426	-.164	.016	.001	-.094	-.123	-.008
	degb15	-.121	-.020	.079	-.164	.311	-.132	.034	.032	.195	-.155
	degb21	.087	-.036	-.104	.016	-.132	.696	-.020	-.036	-.163	.046
	degb22	.034	-.140	-.048	.001	.034	-.020	.422	.067	-.102	-.134
	degb23	-.023	.012	-.211	-.094	.032	-.036	.067	.538	.001	-.108
	degb24	-.121	.031	.090	-.123	.195	-.163	-.102	.001	.352	-.132
	degb25	-.010	.070	.007	-.008	-.155	.046	-.134	-.108	-.132	.354
Corrélation anti-images	degb11	.664 ^a	-.633	-.147	.317	-.428	.205	.103	-.061	-.401	-.033
	degb12	-.633	.732 ^a	-.068	-.100	-.066	-.079	-.399	.031	.096	.217
	degb13	-.147	-.068	.747 ^a	-.348	.199	-.175	-.103	-.405	.214	.015
	degb14	.317	-.100	-.348	.737 ^a	-.452	.029	.002	-.196	-.317	-.020
	degb15	-.428	-.066	.199	-.452	.548 ^a	-.283	.095	.078	.590	-.466
	degb21	.205	-.079	-.175	.029	-.283	.759 ^a	-.036	-.059	-.330	.092
	degb22	.103	-.399	-.103	.002	.095	-.036	.805 ^a	.140	-.266	-.347
	degb23	-.061	.031	-.405	-.196	.078	-.059	.140	.807 ^a	.002	-.246
	degb24	-.401	.096	.214	-.317	.590	-.330	-.266	.002	.563 ^a	-.374
	degb25	-.033	.217	.015	-.020	-.466	.092	-.347	-.246	-.374	.762 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4.455	44.553	44.553	4.455	44.553	44.553	2.547	25.470	25.470
2	1.356	13.563	58.116	1.356	13.563	58.116	2.362	23.617	49.088
3	1.175	11.753	69.869	1.175	11.753	69.869	2.078	20.781	69.869
4	.796	7.956	77.825						
5	.724	7.243	85.068						
6	.487	4.870	89.938						
7	.401	4.007	93.945						
8	.311	3.106	97.050						
9	.172	1.722	98.772						
10	.123	1.228	100.000						

Matrices anti-images

		degben 11	degbe n12	degbe n13	degbe n14	degben 15	degb en21	degb en22	degben 23	degb en24	degb en25
Covariance anti- images	deg11	.257	-.174	-.053	.105	-.121	.087	.034	-.023	-.121	-.010
	deg12	-.174	.294	-.026	-.035	-.020	-.036	-.140	.012	.031	.070
	degb13	-.053	-.026	.505	-.161	.079	-.104	-.048	-.211	.090	.007
	degb14	.105	-.035	-.161	.426	-.164	.016	.001	-.094	-.123	-.008
	degb15	-.121	-.020	.079	-.164	.311	-.132	.034	.032	.195	-.155
	degb21	.087	-.036	-.104	.016	-.132	.696	-.020	-.036	-.163	.046
	degb22	.034	-.140	-.048	.001	.034	-.020	.422	.067	-.102	-.134
	degb23	-.023	.012	-.211	-.094	.032	-.036	.067	.538	.001	-.108
	degb24	-.121	.031	.090	-.123	.195	-.163	-.102	.001	.352	-.132
	degb25	-.010	.070	.007	-.008	-.155	.046	-.134	-.108	-.132	.354
Corrélation anti- images	degb11	.664 ^a	-.633	-.147	.317	-.428	.205	.103	-.061	-.401	-.033
	degb12	-.633	.732 ^a	-.068	-.100	-.066	-.079	-.399	.031	.096	.217
	degb13	-.147	-.068	.747 ^a	-.348	.199	-.175	-.103	-.405	.214	.015
	degb14	.317	-.100	-.348	.737 ^a	-.452	.029	.002	-.196	-.317	-.020
	degb15	-.428	-.066	.199	-.452	.548 ^a	-.283	.095	.078	.590	-.466
	degb21	.205	-.079	-.175	.029	-.283	.759 ^a	-.036	-.059	-.330	.092
	degb22	.103	-.399	-.103	.002	.095	-.036	.805 ^a	.140	-.266	-.347
	degb23	-.061	.031	-.405	-.196	.078	-.059	.140	.807 ^a	.002	-.246
	degb24	-.401	.096	.214	-.317	.590	-.330	-.266	.002	.563 ^a	-.374
	degb25	-.033	.217	.015	-.020	-.466	.092	-.347	-.246	-.374	.762 ^a

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

ملحق (3.3): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الموارد

Matrice de corrélation^a

		mouvress ources1	mouvress ources2	mouvress ources3	mouvress ources4	mouvress ources5	mouvress ources6	mouvres sour7	mouvress ources8
Corrélati on	mouvressour ces1	1.000	.656	.208	.371	.317	.542	.533	.256
	mouvressour ces2	.656	1.000	.571	.421	.348	.522	.761	.377
	mouvressour ces3	.208	.571	1.000	-.008	.245	.274	.354	.158
	mouvressour ces4	.371	.421	-.008	1.000	.751	.461	.389	.375
	mouvressour ces5	.317	.348	.245	.751	1.000	.417	.296	.421
	mouvressour ces6	.542	.522	.274	.461	.417	1.000	.589	.307
	mouvressour ces7	.533	.761	.354	.389	.296	.589	1.000	.661
	mouvressour ces8	.256	.377	.158	.375	.421	.307	.661	1.000

a. Déterminant = .008

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.631
Test de sphéricité de Bartlett	128.669
Ddl	28
Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
mouvressources1	1.000	.528
mouvressources2	1.000	.841
mouvressources3	1.000	.577
mouvressources4	1.000	.851
mouvressources5	1.000	.727
mouvressources6	1.000	.557
mouvressour7	1.000	.753
mouvressources8	1.000	.426

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrices anti-images

		mouvressources1	mouvressources2	mouvressources3	mouvressources4	mouvressources5	mouvressources6	mouvressources7	mouvressources8
Covariance anti-images	mouvressources1	.462	-.145	.140	.053	-.056	-.142	.013	.015
	mouvressources2	-.145	.188	-.171	-.084	.038	.057	-.107	.061
	mouvressources3	.140	-.171	.423	.187	-.158	-.071	.027	.012
	mouvressources4	.053	-.084	.187	.278	-.211	-.062	-.001	.013
	mouvressources5	-.056	.038	-.158	-.211	.302	-.039	.055	-.116
	mouvressources6	-.142	.057	-.071	-.062	-.039	.491	-.126	.100
	mouvressources7	.013	-.107	.027	-.001	.055	-.126	.201	-.192
	mouvressources8	.015	.061	.012	.013	-.116	.100	-.192	.420
Corrélation anti-images	mouvressources1	.739 ^a	-.493	.316	.148	-.150	-.299	.043	.033
	mouvressources2	-.493	.639 ^a	-.606	-.368	.161	.188	-.552	.216
	mouvressources3	.316	-.606	.397 ^a	.546	-.441	-.156	.093	.030
	mouvressources4	.148	-.368	.546	.577 ^a	-.728	-.168	-.006	.038
	mouvressources5	-.150	.161	-.441	-.728	.577 ^a	-.102	.222	-.327
	mouvressources6	-.299	.188	-.156	-.168	-.102	.787 ^a	-.402	.219
	mouvressources7	.043	-.552	.093	-.006	.222	-.402	.676 ^a	-.662
	mouvressources8	.033	.216	.030	.038	-.327	.219	-.662	.627 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3.984	49.795	49.795	3.984	49.795	49.795	2.790	34.877	34.877
2	1.276	15.947	65.742	1.276	15.947	65.742	2.469	30.865	65.742
3	.853	10.662	76.404						
4	.827	10.334	86.739						
5	.485	6.057	92.796						
6	.346	4.327	97.123						
7	.132	1.654	98.776						
8	.098	1.224	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
mouvressources1	.711	.148
mouvressources2	.842	.363
mouvressources3	.465	.601
mouvressources4	.676	-.628
mouvressources5	.659	-.541
mouvressources6	.746	.006
mouvressour7	.838	.223
mouvressources8	.633	-.160

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante	
	1	2
mouvressources1	.630	.362
mouvressources2	.871	.288
mouvressources3	.747	-.141
mouvressources4	.089	.918
mouvressources5	.134	.842
mouvressources6	.562	.491
mouvressour7	.775	.390
mouvressources8	.367	.539

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2
1	.748	.664
2	.664	-.748

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

ملحق (4.3): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس المعرفة

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.657
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	136.200
	Ddl	66
	Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
coopconai1	1.000	.572
coopconai2	1.000	.767
coopconai3	1.000	.814
coopconai4	1.000	.678
coopconai5	1.000	.696
coopconai6	1.000	.564
coopconai7	1.000	.788
coopconai8	1.000	.748
coopconai9	1.000	.688
coopconai10	1.000	.783
coopconai11	1.000	.802
coopconai12	1.000	.648

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante			
	1	2	3	4
coopconai1	.375	.601	.250	.089
coopconai2	.634	-.010	-.517	.312
coopconai3	.600	-.028	-.609	-.286
coopconai4	.775	.120	-.229	-.101
coopconai5	.717	.043	-.286	-.313
coopconai6	-.109	.709	-.107	.196
coopconai7	.271	.805	.081	.246
coopconai8	.574	-.313	.249	.509
coopconai9	.457	-.204	.455	-.479
coopconai10	.610	.325	.457	-.309
coopconai11	.787	-.171	.355	.167
coopconai12	.512	-.504	.077	.355

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 4 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante			
	1	2	3	4
coopconai1	.080	.093	.693	.277
coopconai2	.707	.428	.149	-.251
coopconai3	.898	-.010	-.077	.046
coopconai4	.710	.255	.209	.256
coopconai5	.760	.097	.051	.325
coopconai6	-.018	-.246	.670	-.232
coopconai7	.098	.012	.882	.026
coopconai8	.070	.857	.034	.093
coopconai9	.102	.141	-.175	.792
coopconai10	.182	.126	.396	.760
coopconai11	.231	.717	.116	.470
coopconai12	.179	.750	-.228	.049

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	.670	.559	.213	.439
2	.042	-.406	.913	.010
3	-.697	.271	.146	.648
4	-.252	.670	.317	-.622

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de corrélation^a

		coopconai1	coopconai2	coopconai3	coopconai4	coopconai5	coopconai6	coopconai7	coopconai8	coopconai9	coopconai10	coopconai11	coopconai12
Corrélation	coopconai1	1.000	.148	.002	.362	.176	.169	.467	.080	.039	.441	.197	-.026
	coopconai2	.148	1.000	.537	.468	.466	-.046	.234	.302	-.004	.061	.390	.348
	coopconai3	.002	.537	1.000	.596	.564	-.049	.029	.151	.141	.169	.279	.083
	coopconai4	.362	.468	.596	1.000	.533	-.043	.150	.331	.147	.465	.462	.242
	coopconai5	.176	.466	.564	.533	1.000	.010	.169	.158	.378	.364	.314	.366
	coopconai6	.169	-.046	-.049	-.043	.010	1.000	.526	-.142	-.139	-.033	-.169	-.269
	coopconai7	.467	.234	.029	.150	.169	.526	1.000	.023	-.050	.376	.155	-.152
	coopconai8	.080	.302	.151	.331	.158	-.142	.023	1.000	.222	.179	.642	.474
	coopconai9	.039	-.004	.141	.147	.378	-.139	-.050	.222	1.000	.384	.474	.209
	coopconai10	.441	.061	.169	.465	.364	-.033	.376	.179	.384	1.000	.528	.083
	coopconai11	.197	.390	.279	.462	.314	-.169	.155	.642	.474	.528	1.000	.465
	coopconai12	-.026	.348	.083	.242	.366	-.269	-.152	.474	.209	.083	.465	1.000

a. Déterminant = .004

Matrices anti-images

		coopconai1	coopconai2	coopconai3	coopconai4	coopconai5	coopconai6	coopconai7	coopconai8	coopconai9	coopconai10	coopconai11	coopconai12
Covariance anti-images	coopconai1	.609	-.037	.124	-.151	-.005	.010	-.132	.001	.001	-.084	.021	.035
	coopconai2	-.037	.426	-.129	-.041	-.084	.097	-.141	.014	.105	.149	-.094	-.077
	coopconai3	.124	-.129	.398	-.157	-.142	.001	.045	.015	.007	.028	-.034	.156
	coopconai4	-.151	-.041	-.157	.379	-.059	-.038	.078	-.065	.091	-.111	-.025	-.011
	coopconai5	-.005	-.084	-.142	-.059	.385	-.050	-.036	.036	-.187	-.081	.094	-.183
	coopconai6	.010	.097	.001	-.038	-.050	.600	-.273	.002	.002	.121	.011	.058
	coopconai7	-.132	-.141	.045	.078	-.036	-.273	.414	-.016	.077	-.141	-.024	.084
	coopconai8	.001	.014	.015	-.065	.036	.002	-.016	.507	.014	.082	-.180	-.106
	coopconai9	.001	.105	.007	.091	-.187	.002	.077	.014	.557	-.046	-.161	.057
	coopconai10	-.084	.149	.028	-.111	-.081	.121	-.141	.082	-.046	.378	-.136	.051
	coopconai11	.021	-.094	-.034	-.025	.094	.011	-.024	-.180	-.161	-.136	.283	-.100
	coopconai12	.035	-.077	.156	-.011	-.183	.058	.084	-.106	.057	.051	-.100	

	coopconai12	.035	-.077	.156	-.011	-.183	.058	.084	-.106	.057	.051	-.100	.499
Corrélation anti-images	coopconai1	.710 ^a	-.073	.251	-.315	-.011	.017	-.264	.001	.002	-.175	.051	.064
	coopconai2	-.073	.664 ^a	-.313	-.101	-.206	.192	-.334	.030	.216	.370	-.272	-.168
	coopconai3	.251	-.313	.649 ^a	-.405	-.363	.002	.110	.033	.014	.071	-.100	.350
	coopconai4	-.315	-.101	-.405	.767 ^a	-.153	-.079	.198	-.148	.198	-.292	-.075	-.026
	coopconai5	-.011	-.206	-.363	-.153	.673 ^a	-.104	-.089	.081	-.403	-.213	.285	-.418
	coopconai6	.017	.192	.002	-.079	-.104	.513 ^a	-.548	.003	.004	.254	.026	.105
	coopconai7	-.264	-.334	.110	.198	-.089	-.548	.519 ^a	-.034	.159	-.356	-.071	.186
	coopconai8	.001	.030	.033	-.148	.081	.003	-.034	.746 ^a	.026	.187	-.476	-.211
	coopconai9	.002	.216	.014	.198	-.403	.004	.159	.026	.594 ^a	-.101	-.405	.107
	coopconai10	-.175	.370	.071	-.292	-.213	.254	-.356	.187	-.101	.619 ^a	-.416	.117
	coopconai11	.051	-.272	-.100	-.075	.285	.026	-.071	-.476	-.405	-.416	.685 ^a	-.265
	coopconai12	.064	-.168	.350	-.026	-.418	.105	.186	-.211	.107	.117	-.265	.638 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3.896	32.466	32.466	3.896	32.466	32.466	2.537	21.139	21.139
2	2.057	17.140	49.606	2.057	17.140	49.606	2.173	18.105	39.245
3	1.464	12.198	61.804	1.464	12.198	61.804	2.035	16.955	56.200
4	1.131	9.428	71.233	1.131	9.428	71.233	1.804	15.032	71.233
5	.873	7.271	78.504						
6	.693	5.777	84.281						
7	.525	4.375	88.655						
8	.457	3.808	92.463						
9	.312	2.600	95.063						
10	.231	1.922	96.985						
11	.204	1.697	98.681						
12	.158	1.319	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques descriptives

ملحق (5.3): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس تكنولوجيا المعلومات

Matrice de corrélation^a

	TIC1	TIC2	TIC3	TIC4	TIC5	TIC6
Corrélation TIC1	1.000	.884	.640	.592	.716	.506
TIC2	.884	1.000	.683	.609	.737	.547
TIC3	.640	.683	1.000	.733	.649	.533
TIC4	.592	.609	.733	1.000	.560	.759
TIC5	.716	.737	.649	.560	1.000	.621
TIC6	.506	.547	.533	.759	.621	1.000

a. Déterminant = .007

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.791
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	135.221
	ddl	15
	Signification de Bartlett	.000

Matrices anti-images

	TIC1	TIC2	TIC3	TIC4	TIC5	TIC6
Covariance anti-images TIC1	.204	-.138	.009	-.034	-.055	.031
TIC2	-.138	.183	-.048	.003	-.045	-.019
TIC3	.009	-.048	.336	-.158	-.098	.080
TIC4	-.034	.003	-.158	.256	.067	-.190
TIC5	-.055	-.045	-.098	.067	.340	-.134
TIC6	.031	-.019	.080	-.190	-.134	.341
Corrélation anti-images TIC1	.796 ^a	-.714	.036	-.148	-.209	.119
TIC2	-.714	.808 ^a	-.195	.015	-.179	-.075
TIC3	.036	-.195	.819 ^a	-.537	-.290	.236
TIC4	-.148	.015	-.537	.735 ^a	.227	-.642
TIC5	-.209	-.179	-.290	.227	.856 ^a	-.395
TIC6	.119	-.075	.236	-.642	-.395	.737 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
TIC1	1.000	.746
TIC2	1.000	.789
TIC3	1.000	.704
TIC4	1.000	.701
TIC5	1.000	.720
TIC6	1.000	.603

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4.262	71.041	71.041	4.262	71.041	71.041
2	.717	11.957	82.998			
3	.441	7.346	90.344			
4	.326	5.434	95.778			
5	.146	2.427	98.206			
6	.108	1.794	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
TIC1	.864
TIC2	.888
TIC3	.839
TIC4	.837
TIC5	.849
TIC6	.776

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

ملحق (6.3) : التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس عامل الثقة**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.666
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	275.981
	ddl	78
	Signification de Bartlett	.000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
confiance1	1.000	.824
confiance2	1.000	.852
confiance3	1.000	.898
confiance4	1.000	.785
confiance5	1.000	.723
confiance6	1.000	.790
confiance7	1.000	.692
confiance8	1.000	.843

confiance9	1.000	.603
confiance10	1.000	.801
confiance11	1.000	.864
confiance12	1.000	.777
confiance13	1.000	.891

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante			
	1	2	3	4
confiance1	.519	-.407	.492	-.383
confiance2	.776	.234	-.438	.057
confiance3	.713	.198	-.521	-.281
confiance4	.779	-.093	-.028	-.411
confiance5	.719	-.189	-.004	.413
confiance6	.744	-.431	.220	-.041
confiance7	.707	-.008	.433	.070
confiance8	.513	-.473	.029	.596
confiance9	.754	-.018	.167	-.075
confiance10	.808	.281	-.258	-.056
confiance11	.161	.827	.391	-.005
confiance12	.537	.634	.040	.291
confiance13	-.024	.905	.266	.027

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 4 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante			
	1	2	3	4
confiance1	.005	.897	-.131	.051
confiance2	.853	.077	.144	.311
confiance3	.935	.153	.012	.001
confiance4	.608	.642	-.044	.029
confiance5	.340	.281	.010	.727
confiance6	.251	.712	-.179	.433
confiance7	.166	.639	.296	.410
confiance8	.067	.190	-.226	.867
confiance9	.405	.572	.157	.294
confiance10	.793	.241	.249	.229
confiance11	.057	.076	.915	-.128
confiance12	.424	.003	.702	.323
confiance13	.028	-.144	.908	-.214

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	.667	.571	.151	.455
2	.251	-.311	.877	-.268
3	-.664	.612	.426	.063
4	-.229	-.451	.165	.847

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de corrélation^a

		confian ce1	confianc e2	confian ce3	confianc e4	confianc e5	confianc e6	confianc e7	Confiance 8	Confiance 9	Confiance 10	confianc e11	confianc e12	confianc e13
Corrélation	confiance 1	1.000	.142	.170	.490	.332	.702	.426	.241	.437	.163	-.027	-.004	-.267
	confiance 2	.142	1.000	.775	.562	.516	.409	.349	.344	.372	.785	.201	.509	.099
	confiance 3	.170	.775	1.000	.649	.405	.373	.226	.093	.431	.690	.097	.441	.023
	confiance 4	.490	.562	.649	1.000	.354	.645	.530	.302	.529	.559	.051	.218	-.059
	confiance 5	.332	.516	.405	.354	1.000	.471	.480	.567	.646	.431	.008	.322	-.219
	confiance 6	.702	.409	.373	.645	.471	1.000	.528	.665	.454	.392	-.121	.173	-.287
	confiance 7	.426	.349	.226	.530	.480	.528	1.000	.369	.577	.533	.196	.351	.057
	confiance 8	.241	.344	.093	.302	.567	.665	.369	1.000	.217	.215	-.265	.141	-.338
	confiance 9	.437	.372	.431	.529	.646	.454	.577	.217	1.000	.645	.112	.354	-.054
	confiance 10	.163	.785	.690	.559	.431	.392	.533	.215	.645	1.000	.214	.545	.134
	confiance 11	-.027	.201	.097	.051	.008	-.121	.196	-.265	.112	.214	1.000	.550	.830
	confiance 12	-.004	.509	.441	.218	.322	.173	.351	.141	.354	.545	.550	1.000	.544
	confiance 13	-.267	.099	.023	-.059	-.219	-.287	.057	-.338	-.054	.134	.830	.544	1.000

a. Déterminant = 1.49E-005

Matrices anti-images

		confiance1	confiance2	confiance3	confiance4	confiance5	confiance6	confiance7	confiance8	confiance9	confiance10	confiance11	confiance12	confiance13
Covariance anti-images	confiance 1	.295	-.027	.054	-.034	-.020	-.143	-.022	.108	-.035	.042	-.041	-.010	.055
	confiance 2	-.027	.144	-.056	-.034	-.069	.014	.044	-.032	.089	-.096	-.020	.006	-.011
	confiance 3	.054	-.056	.180	-.109	-.055	-.048	.090	.101	.019	-.021	.032	-.083	.018
	confiance 4	-.034	-.034	-.109	.258	.080	-.024	-.117	-.043	-.073	.039	-.005	.091	-.024
	confiance 5	-.020	-.069	-.055	.080	.201	.043	-.082	-.097	-.134	.080	-.051	-.002	.051
	confiance 6	-.143	.014	-.048	-.024	.043	.159	-.026	-.120	-.009	-.007	-.010	.000	.006
	confiance 7	-.022	.044	.090	-.117	-.082	-.026	.379	.013	.028	-.090	-.010	-.043	-.012
	confiance 8	.108	-.032	.101	-.043	-.097	-.120	.013	.199	.047	-.002	.051	-.062	.007
	confiance 9	-.035	.089	.019	-.073	-.134	-.009	.028	.047	.197	-.111	.014	-.024	-.010
	confiance 10	.042	-.096	-.021	.039	.080	-.007	-.090	-.002	-.111	.143	.001	-.021	.013
	confiance 11	-.041	-.020	.032	-.005	-.051	-.010	-.010	.051	.014	.001	.228	-.028	-.149
	confiance 12	-.010	.006	-.083	.091	-.002	.000	-.043	-.062	-.024	-.021	-.028	.339	-.096
	confiance 13	.055	-.011	.018	-.024	.051	.006	-.012	.007	-.010	.013	-.149	-.096	.187
Corrélation anti-images	confiance 1	.618 ^a	-.130	.233	-.122	-.083	-.662	-.067	.447	-.147	.204	-.160	-.031	.235
	confiance 2	-.130	.698 ^a	-.346	-.176	-.403	.095	.188	-.190	.531	-.671	-.111	.028	-.064
	confiance 3	.233	-.346	.661 ^a	-.505	-.289	-.284	.344	.533	.100	-.133	.156	-.337	.096

confiance 4	-.122	-.176	-.505	.745 ^a	.350	-.118	-.375	-.188	-.323	.205	-.022	.309	-.110
confiance 5	-.083	-.403	-.289	.350	.584 ^a	.238	-.296	-.486	-.675	.472	-.237	-.006	.264
confiance 6	-.662	.095	-.284	-.118	.238	.711 ^a	-.106	-.676	-.049	-.044	-.053	.001	.038
confiance 7	-.067	.188	.344	-.375	-.296	-.106	.781 ^a	.046	.103	-.387	-.034	-.119	-.045
confiance 8	.447	-.190	.533	-.188	-.486	-.676	.046	.508 ^a	.238	-.012	.241	-.240	.036
confiance 9	-.147	.531	.100	-.323	-.675	-.049	.103	.238	.628 ^a	-.660	.065	-.094	-.052
confiance 10	.204	-.671	-.133	.205	.472	-.044	-.387	-.012	-.660	.676 ^a	.006	-.096	.077
confiance 11	-.160	-.111	.156	-.022	-.237	-.053	-.034	.241	.065	.006	.631 ^a	-.102	-.721
confiance 12	-.031	.028	-.337	.309	-.006	.001	-.119	-.240	-.094	-.096	-.102	.798 ^a	-.380
confiance 13	.235	-.064	.096	-.110	.264	.038	-.045	.036	-.052	.077	-.721	-.380	.618 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5.357	41.207	41.207	5.357	41.207	41.207	3.160	24.310	24.310
2	2.697	20.750	61.956	2.697	20.750	61.956	2.689	20.685	44.995
3	1.264	9.723	71.679	1.264	9.723	71.679	2.452	18.861	63.856
4	1.024	7.877	79.556	1.024	7.877	79.556	2.041	15.701	79.556
5	.789	6.068	85.624						
6	.542	4.172	89.797						
7	.370	2.850	92.646						

8	.316	2.429	95.075						
9	.265	2.038	97.113						
10	.139	1.070	98.184						
11	.110	.848	99.032						
12	.069	.533	99.565						
13	.057	.435	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice de corrélation^a

	oppor2	oppor3	oppor4	oppor5	oppor6	oppor7	oppor8	oppor9	oppor10	oppor11	oppor12	oppor13	oppor14	oppor15	oppor16	oppor17	oppor18	
Corrélation	oppor2	1.000	.443	.089	.335	.092	.459	-.170	.053	.330	.314	.590	.199	.327	.390	.346	.260	.124
	oppor3	.443	1.000	.067	.663	.236	.103	-.130	.021	.033	-.069	-.037	-.110	.276	.527	.382	.206	.127
	oppor4	.089	.067	1.000	.187	-.026	-.007	.011	-.149	-.083	-.047	-.026	.226	.008	.056	-.038	-.021	.183
	oppor5	.335	.663	.187	1.000	.577	.024	-.177	-.280	-.184	-.187	-.022	-.165	.107	.444	.434	.256	.221
	oppor6	.092	.236	-.026	.577	1.000	-.197	-.087	-.227	-.322	-.072	-.214	-.058	-.186	.055	.136	.436	.066
	oppor7	.459	.103	-.007	.024	-.197	1.000	.052	.549	.578	.308	.649	.396	.350	.606	.533	.035	.209
	oppor8	-.170	-.130	.011	-.177	-.087	.052	1.000	.027	.112	-.027	.041	-.025	-.112	-.094	.233	.180	.239
	oppor9	.053	.021	-.149	-.280	-.227	.549	.027	1.000	.506	.461	.163	.456	.407	.222	.125	.115	.229
	oppor10	.330	.033	-.083	-.184	-.322	.578	.112	.506	1.000	.351	.483	.209	.365	.287	.262	-.115	.036
	oppor11	.314	-.069	-.047	-.187	-.072	.308	-.027	.461	.351	1.000	.409	.557	.464	.255	.271	.376	.294
	oppor12	.590	-.037	-.026	-.022	-.214	.649	.041	.163	.483	.409	1.000	.388	.511	.411	.496	.125	.225
	oppor13	.199	-.110	.226	-.165	-.058	.396	-.025	.456	.209	.557	.388	1.000	.366	.049	.204	.384	.499
	oppor14	.327	.276	.008	.107	-.186	.350	-.112	.407	.365	.464	.511	.366	1.000	.444	.377	.304	.293
	oppor15	.390	.527	.056	.444	.055	.606	-.094	.222	.287	.255	.411	.049	.444	1.000	.714	.192	.162
	oppor16	.346	.382	-.038	.434	.136	.533	.233	.125	.262	.271	.496	.204	.377	.714	1.000	.385	.485
	oppor17	.260	.206	-.021	.256	.436	.035	.180	.115	-.115	.376	.125	.384	.304	.192	.385	1.000	.597
	oppor18	.124	.127	.183	.221	.066	.209	.239	.229	.036	.294	.225	.499	.293	.162	.485	.597	1.000

a. Déterminant = 1.04E-005

ملحق (7.3): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس السلوك الانتهازي

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.578
Test de sphéricité de Bartlett	269.723
Ddl	136
Signification de Bartlett	.000

Matrices anti-images

	oppor2	oppor3	oppor4	oppor5	oppor6	oppor7	oppor8	oppor9	oppor10	oppor11	oppor12	oppor13	oppor14	oppor15	oppor16	oppor17	oppor18	
Covariance anti-images	oppor2	.221	-.141	-.093	-.022	.016	-.072	.105	.040	-.043	-.112	-.109	.071	.066	.077	.026	-.100	.050
	oppor3	-.141	.236	.084	-.072	.041	.068	-.076	-.050	-.010	.103	.088	-.067	-.057	-.088	-.015	.037	-.001
	oppor4	-.093	.084	.573	-.065	.037	.034	-.175	.078	-.016	.061	.081	-.194	-.040	-.116	.109	.107	-.095
	oppor5	-.022	-.072	-.065	.195	-.157	-.018	.068	.054	.018	.036	.022	.045	-.060	-.009	-.037	.046	-.088
	oppor6	.016	.041	.037	-.157	.334	.018	.022	-.040	.000	-.016	-.006	-.034	.116	.019	-.014	-.144	.127
	oppor7	-.072	.068	.034	-.018	.018	.146	-.049	-.109	-.028	.097	-.035	-.077	.059	-.083	-.020	.041	.004
	oppor8	.105	-.076	-.175	.068	.022	-.049	.526	.001	-.071	-.017	-.046	.139	.079	.112	-.122	-.131	.005
	oppor9	.040	-.050	.078	.054	-.040	-.109	.001	.244	-.086	-.080	.083	-.023	-.103	.009	.054	.008	-.064
	oppor10	-.043	-.010	-.016	.018	.000	-.028	-.071	-.086	.454	-.050	-.028	.044	-.043	.023	-.030	.071	.017
	oppor11	-.112	.103	.061	.036	-.016	.097	-.017	-.080	-.050	.358	.017	-.121	-.035	-.092	-.025	.000	-.008
	oppor12	-.109	.088	.081	.022	-.006	-.035	-.046	.083	-.028	.017	.184	-.054	-.130	-.025	-.029	.053	-.032
	oppor13	.071	-.067	-.194	.045	-.034	-.077	.139	-.023	.044	-.121	-.054	.281	-.006	.100	-.028	-.068	-.043
	oppor14	.066	-.057	-.040	-.060	.116	.059	.079	-.103	-.043	-.035	-.130	-.006	.348	-.013	.005	-.097	.050
	oppor15	.077	-.088	-.116	-.009	.019	-.083	.112	.009	.023	-.092	-.025	.100	-.013	.164	-.082	-.060	.066
	oppor16	.026	-.015	.109	-.037	-.014	-.020	-.122	.054	-.030	-.025	-.029	-.028	.005	-.082	.211	.006	-.090
	oppor17	-.100	.037	.107	.046	-.144	.041	-.131	.008	.071	.000	.053	-.068	-.097	-.060	.006	.266	-.145
	oppor18	.050	-.001	-.095	-.088	.127	.004	.005	-.064	.017	-.008	-.032	-.043	.050	.066	-.090	-.145	.324
	Corrélation anti-images	oppor2	.483 ^a	-.619	-.261	-.106	.059	-.398	.307	.170	-.137	-.398	-.539	.285	.238	.406	.123	-.411
oppor3		-.619	.476 ^a	.228	-.336	.147	.367	-.217	-.210	-.031	.355	.423	-.259	-.198	-.445	-.067	.148	-.005
oppor4		-.261	.228	.144 ^a	-.196	.084	.118	-.320	.208	-.032	.134	.249	-.483	-.089	-.377	.312	.273	-.221
oppor5		-.106	-.336	-.196	.625 ^a	-.615	-.109	.212	.246	.062	.138	.116	.193	-.229	-.051	-.182	.202	-.349
oppor6		.059	.147	.084	-.615	.485 ^a	.080	.051	-.140	.000	-.046	-.024	-.112	.340	.081	-.053	-.482	.385
oppor7		-.398	.367	.118	-.109	.080	.618 ^a	-.176	-.576	-.108	.426	-.213	-.378	.260	-.536	-.112	.207	.018

oppor8	.307	-.217	-.320	.212	.051	-.176	.223 ^a	.003	-.146	-.040	-.147	.362	.184	.380	-.367	-.350	.011
oppor9	.170	-.210	.208	.246	-.140	-.576	.003	.578 ^a	-.259	-.271	.390	-.087	-.353	.046	.236	.030	-.228
oppor10	-.137	-.031	-.032	.062	.000	-.108	-.146	-.259	.868 ^a	-.123	-.098	.123	-.107	.085	-.098	.206	.043
oppor11	-.398	.355	.134	.138	-.046	.426	-.040	-.271	-.123	.644 ^a	.065	-.382	-.100	-.379	-.091	.001	-.024
oppor12	-.539	.423	.249	.116	-.024	-.213	-.147	.390	-.098	.065	.638 ^a	-.238	-.511	-.145	-.149	.237	-.132
oppor13	.285	-.259	-.483	.193	-.112	-.378	.362	-.087	.123	-.382	-.238	.559 ^a	-.018	.466	-.115	-.249	-.144
oppor14	.238	-.198	-.089	-.229	.340	.260	.184	-.353	-.107	-.100	-.511	-.018	.664 ^a	-.054	.019	-.317	.148
oppor15	.406	-.445	-.377	-.051	.081	-.536	.380	.046	.085	-.379	-.145	.466	-.054	.558 ^a	-.440	-.286	.287
oppor16	.123	-.067	.312	-.182	-.053	-.112	-.367	.236	-.098	-.091	-.149	-.115	.019	-.440	.761 ^a	.025	-.343
oppor17	-.411	.148	.273	.202	-.482	.207	-.350	.030	.206	.001	.237	-.249	-.317	-.286	.025	.513 ^a	-.493
oppor18	.186	-.005	-.221	-.349	.385	.018	.011	-.228	.043	-.024	-.132	-.144	.148	.287	-.343	-.493	.599 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
oppor2	1.000	.598
oppor3	1.000	.657
oppor4	1.000	.833
oppor5	1.000	.863
oppor6	1.000	.655
oppor7	1.000	.754
oppor8	1.000	.816
oppor9	1.000	.618
oppor10	1.000	.653
oppor11	1.000	.685
oppor12	1.000	.648
oppor13	1.000	.801
oppor14	1.000	.551
oppor15	1.000	.749
oppor16	1.000	.832
oppor17	1.000	.825
oppor18	1.000	.740

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4.942	29.071	29.071	4.942	29.071	29.071	3.839	22.581	22.581
2	2.912	17.127	46.199	2.912	17.127	46.199	3.116	18.330	40.911
3	1.940	11.409	57.607	1.940	11.409	57.607	2.715	15.971	56.883
4	1.306	7.680	65.288	1.306	7.680	65.288	1.386	8.154	65.037
5	1.179	6.932	72.220						
6	.994	5.848	78.069						
7	.769	4.522	82.591						
8	.687	4.040	86.631						
9	.542	3.190	89.821						
10	.436	2.563	92.384						
11	.384	2.260	94.644						
12	.288	1.697	96.341						
13	.232	1.364	97.704						
14	.125	.738	98.442						
15	.122	.717	99.160						
16	.084	.493	99.653						
17	.059	.347	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante			
	1	2	3	4
oppor2	.623	.233	-.271	-.256
oppor3	.353	.662	-.289	-.055
oppor4	.045	.157	.145	-.201
oppor5	.228	.890	-.124	-.028
oppor6	-.043	.696	.276	-.104
oppor7	.764	-.234	-.291	.158
oppor8	.041	-.134	.326	.822
oppor9	.518	-.485	.070	-.071
oppor10	.556	-.452	-.348	.132
oppor11	.617	-.311	.292	-.287
oppor12	.725	-.223	-.184	.037

oppor13	.561	-.303	.510	-.319
oppor14	.697	-.080	-.027	-.225
oppor15	.698	.325	-.372	.127
oppor16	.735	.328	-.013	.428
oppor17	.452	.356	.664	-.009
oppor18	.521	.149	.627	.165

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 5 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante			
	1	2	3	4
oppor2	.504	.464	.163	-.263
oppor3	.134	.789	-.046	-.118
oppor4	-.020	.035	.075	-.014
oppor5	-.112	.905	-.020	-.023
oppor6	-.484	.590	.228	-.034
oppor7	.844	.113	.131	.108
oppor8	.028	-.154	.031	.889
oppor9	.510	-.237	.415	-.066
oppor10	.782	-.137	.009	.032
oppor11	.402	-.106	.680	-.167
oppor12	.759	.073	.213	.044
oppor13	.290	-.201	.781	-.077
oppor14	.546	.184	.427	-.186
oppor15	.596	.623	.029	.046
oppor16	.485	.579	.240	.449
oppor17	-.142	.383	.776	.213
oppor18	.075	.191	.692	.417

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 9 itérations.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	.767	.358	.529	.066
2	-.394	.908	-.049	.023
3	-.482	-.190	.786	.324
4	.106	.033	-.289	.933
5	.114	-.104	-.130	.139

Matrice des composantes^a

	Composante			
	1	2	3	4
oppor2	.623	.233	-.271	-.256
oppor3	.353	.662	-.289	-.055
oppor4	.045	.157	.145	-.201
oppor5	.228	.890	-.124	-.028
oppor6	-.043	.696	.276	-.104
oppor7	.764	-.234	-.291	.158
oppor8	.041	-.134	.326	.822
oppor9	.518	-.485	.070	-.071
oppor10	.556	-.452	-.348	.132
oppor11	.617	-.311	.292	-.287
oppor12	.725	-.223	-.184	.037
oppor13	.561	-.303	.510	-.319
oppor14	.697	-.080	-.027	-.225
oppor15	.698	.325	-.372	.127
oppor16	.735	.328	-.013	.428
oppor17	.452	.356	.664	-.009
oppor18	.521	.149	.627	.165

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de corrélation^a

		innovation 3	innovati on4	innovati on5	innovati on6	innovati on7	innovati on8	innovati on9	contrai nt1	contrai nt2	contrai nt3	contrai nt4	contrai nt5	contrai nt6	contrai nt7	contrai nt8	contrai nt9	contrai nt10	contrai nt11
Corrélation	innovation 3	1.000	.123	.202	.338	-.270	.283	.362	.023	-.079	-.029	-.142	.030	.125	.273	.131	-.172	-.036	.081
	innovation 4	.123	1.000	.555	.384	.099	.131	.013	-.107	-.113	.061	.176	-.073	-.148	-.089	-.108	.075	-.086	-.136
	innovation 5	.202	.555	1.000	.476	-.113	.071	-.054	.122	.157	-.070	-.043	.231	.080	.101	.153	.116	.163	.099
	innovation 6	.338	.384	.476	1.000	.004	.112	.136	.205	.064	.012	.001	.074	.073	-.195	-.006	.154	.205	-.132
	innovation 7	-.270	.099	-.113	.004	1.000	.079	.102	.185	-.068	.267	.374	-.229	-.418	-.240	-.026	.116	-.007	.165
	innovation 8	.283	.131	.071	.112	.079	1.000	.701	-.229	-.239	-.060	.028	.065	-.081	-.081	-.192	.027	-.043	.110

innovation 9	.362	.013	-.054	.136	.102	.701	1.000	-.099	-.264	.164	.088	.093	.018	-.040	-.347	-.319	-.199	-.044
contraint1	.023	-.107	.122	.205	.185	-.229	-.099	1.000	.529	.193	.357	.280	.251	.326	.314	.422	.391	.270
contraint2	-.079	-.113	.157	.064	-.068	-.239	-.264	.529	1.000	.048	.189	.336	.455	.432	.396	.388	.391	.309
contraint3	-.029	.061	-.070	.012	.267	-.060	.164	.193	.048	1.000	.799	-.087	-.078	.219	.045	-.018	.109	.082
contraint4	-.142	.176	-.043	.001	.374	.028	.088	.357	.189	.799	1.000	-.077	-.082	.240	.042	.209	.236	.321
contraint5	.030	-.073	.231	.074	-.229	.065	.093	.280	.336	-.087	-.077	1.000	.403	.175	.070	.268	.088	.212
contraint6	.125	-.148	.080	.073	-.418	-.081	.018	.251	.455	-.078	-.082	.403	1.000	.603	.209	.155	.274	-.097
contraint7	.273	-.089	.101	-.195	-.240	-.081	-.040	.326	.432	.219	.240	.175	.603	1.000	.480	.202	.253	.144
contraint8	.131	-.108	.153	-.006	-.026	-.192	-.347	.314	.396	.045	.042	.070	.209	.480	1.000	.296	.383	.308
contraint9	-.172	.075	.116	.154	.116	.027	-.319	.422	.388	-.018	.209	.268	.155	.202	.296	1.000	.672	.366
contraint10	-.036	-.086	.163	.205	-.007	-.043	-.199	.391	.391	.109	.236	.088	.274	.253	.383	.672	1.000	.413
contraint11	.081	-.136	.099	-.132	.165	.110	-.044	.270	.309	.082	.321	.212	-.097	.144	.308	.366	.413	1.000

a. Déterminant = 4.38E-005

ملحق (8.3): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الابتكار

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.520
Test de sphéricité de Bartlett	232.503
ddl	153
Signification de Bartlett	.000

Matrices anti-images

		innovati on3	innovati on4	innovati on5	innovati on6	innovati on7	innovati on8	innovati on9	contrai nt1	contrai nt2	contrai nt3	contrai nt4	contrai nt5	contrai nt6	contrai nt7	contrai nt8	contrai nt9	contrai nt10	contrai nt11
Covariance anti- images	innovation3	.352	-.098	.102	-.183	.118	-.054	-.018	-.081	.069	-.055	.089	.033	.063	-.139	.007	.075	.009	-.158
	innovation4	-.098	.368	-.222	.009	-.044	.047	-.020	.127	.008	.081	-.108	.037	-.009	.043	-.015	-.098	.085	.121
	innovation5	.102	-.222	.342	-.150	.026	-.078	.065	-.073	-.001	-.044	.078	-.108	.067	-.101	.036	.117	-.080	-.108
	innovation6	-.183	.009	-.150	.325	-.016	.042	-.045	-.023	-.051	.009	-.042	.039	-.084	.162	-.062	-.076	-.022	.134
	innovation7	.118	-.044	.026	-.016	.526	.013	-.078	-.104	.007	-.019	-.007	.124	.068	.030	-.084	-.053	.072	-.059
	innovation8	-.054	.047	-.078	.042	.013	.265	-.182	.134	.004	.083	-.060	.031	.004	.037	-.074	-.122	.041	.025
	innovation9	-.018	-.020	.065	-.045	-.078	-.182	.213	-.075	.033	-.057	.032	-.078	-.019	-.034	.117	.116	-.045	-.021
	contraint1	-.081	.127	-.073	-.023	-.104	.134	-.075	.382	-.098	.090	-.095	-.066	.008	.004	-.059	-.085	.008	.072
	contraint2	.069	.008	-.001	-.051	.007	.004	.033	-.098	.470	.012	-.008	-.039	-.084	-.039	-.037	.008	.007	-.086
	contraint3	-.055	.081	-.044	.009	-.019	.083	-.057	.090	.012	.218	-.143	-.054	.037	.003	-.066	-.003	-.024	.107
	contraint4	.089	-.108	.078	-.042	-.007	-.060	.032	-.095	-.008	-.143	.143	.037	.011	-.054	.077	.029	-.010	-.115
	contraint5	.033	.037	-.108	.039	.124	.031	-.078	-.066	-.039	-.054	.037	.480	-.137	.067	-.011	-.134	.163	-.109
	contraint6	.063	-.009	.067	-.084	.068	.004	-.019	.008	-.084	.037	.011	-.137	.306	-.146	.048	.053	-.099	.066
	contraint7	-.139	.043	-.101	.162	.030	.037	-.034	.004	-.039	.003	-.054	.067	-.146	.217	-.131	-.077	.047	.064
contraint8	.007	-.015	.036	-.062	-.084	-.074	.117	-.059	-.037	-.066	.077	-.011	.048	-.131	.475	.061	-.074	-.088	
contraint9	.075	-.098	.117	-.076	-.053	-.122	.116	-.085	.008	-.003	.029	-.134	.053	-.077	.061	.241	-.167	-.037	
contraint10	.009	.085	-.080	-.022	.072	.041	-.045	.008	.007	-.024	-.010	.163	-.099	.047	-.074	-.167	.324	-.083	
contraint11	-.158	.121	-.108	.134	-.059	.025	-.021	.072	-.086	.107	-.115	-.109	.066	.064	-.088	-.037	-.083	.360	
Corrélatio n anti- images	innovation3	.309 ^a	-.273	.292	-.541	.275	-.178	-.067	-.220	.170	-.197	.398	.080	.193	-.505	.017	.257	.026	-.445
	innovation4	-.273	.340 ^a	-.626	.027	-.101	.149	-.072	.338	.019	.284	-.470	.088	-.027	.152	-.035	-.328	.246	.334
	innovation5	.292	-.626	.332 ^a	-.451	.062	-.259	.241	-.202	-.004	-.162	.353	-.267	.206	-.372	.090	.409	-.241	-.306
	innovation6	-.541	.027	-.451	.346 ^a	-.039	.142	-.170	-.065	-.132	.035	-.195	.099	-.266	.612	-.158	-.271	-.068	.392
	innovation7	.275	-.101	.062	-.039	.632 ^a	.035	-.234	-.231	.013	-.057	-.025	.248	.170	.090	-.167	-.149	.173	-.135
	innovation8	-.178	.149	-.259	.142	.035	.353 ^a	-.766	.420	.010	.346	-.310	.086	.013	.155	-.209	-.482	.140	.081
	innovation9	-.067	-.072	.241	-.170	-.234	-.766	.419 ^a	-.262	.105	-.262	.182	-.244	-.073	-.160	.369	.510	-.171	-.076
	contraint1	-.220	.338	-.202	-.065	-.231	.420	-.262	.581 ^a	-.232	.310	-.405	-.155	.025	.013	-.138	-.280	.023	.194
	contraint2	.170	.019	-.004	-.132	.013	.010	.105	-.232	.869 ^a	.037	-.029	-.081	-.221	-.123	-.078	.024	.019	-.209
	contraint3	-.197	.284	-.162	.035	-.057	.346	-.262	.310	.037	.395 ^a	-.807	-.168	.141	.012	-.204	-.014	-.090	.383
	contraint4	.398	-.470	.353	-.195	-.025	-.310	.182	-.405	-.029	-.807	.393 ^a	.143	.050	-.309	.295	.154	-.046	-.508
	contraint5	.080	.088	-.267	.099	.248	.086	-.244	-.155	-.081	-.168	.143	.431 ^a	-.357	.207	-.023	-.393	.413	-.262
contraint6	.193	-.027	.206	-.266	.170	.013	-.073	.025	-.221	.141	.050	-.357	.571 ^a	-.565	.125	.195	-.314	.198	

contraint7	-.505	.152	-.372	.612	.090	.155	-.160	.013	-.123	.012	-.309	.207	-.565	.444 ^a	-.408	-.337	.178	.229
contraint8	.017	-.035	.090	-.158	-.167	-.209	.369	-.138	-.078	-.204	.295	-.023	.125	-.408	.609 ^a	.181	-.189	-.212
contraint9	.257	-.328	.409	-.271	-.149	-.482	.510	-.280	.024	-.014	.154	-.393	.195	-.337	.181	.440 ^a	-.596	-.125
contraint10	.026	.246	-.241	-.068	.173	.140	-.171	.023	.019	-.090	-.046	.413	-.314	.178	-.189	-.596	.593 ^a	-.243
contraint11	-.445	.334	-.306	.392	-.135	.081	-.076	.194	-.209	.383	-.508	-.262	.198	.229	-.212	-.125	-.243	.385 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
innovation 3	1.000	.755
innovation 4	1.000	.710
innovation 5	1.000	.707
innovation 6	1.000	.664
innovation 7	1.000	.612
innovation 8	1.000	.799
innovation 9	1.000	.888
contraint1	1.000	.586
contraint2	1.000	.647
contraint3	1.000	.833
contraint4	1.000	.888
contraint5	1.000	.655
contraint6	1.000	.787
contraint7	1.000	.812
contraint8	1.000	.711
contraint9	1.000	.718
contraint10	1.000	.621
contraint11	1.000	.692

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3.901	21.674	21.674	3.901	21.674	21.674	2.719	15.105	15.105
2	2.426	13.478	35.152	2.426	13.478	35.152	2.222	12.346	27.451
3	2.329	12.936	48.088	2.329	12.936	48.088	2.197	12.204	39.655
4	1.827	10.149	58.237	1.827	10.149	58.237	2.116	11.754	51.408
5	1.442	8.012	66.249	1.442	8.012	66.249	2.080	11.558	62.966
6	1.160	6.443	72.692	1.160	6.443	72.692	1.751	9.726	72.692
7	.920	5.113	77.805						
8	.872	4.843	82.648						
9	.686	3.812	86.460						
10	.496	2.754	89.214						
11	.488	2.709	91.923						
12	.389	2.163	94.086						
13	.324	1.802	95.888						
14	.242	1.344	97.232						
15	.209	1.160	98.391						
16	.128	.713	99.104						
17	.104	.576	99.680						
18	.058	.320	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
innovation3	.011	-.412	.534	.279	-.109	-.459
innovation4	-.085	.042	.589	-.498	-.324	-.005
innovation5	.251	-.283	.554	-.479	-.159	-.050
innovation6	.117	-.172	.644	-.419	-.105	.139
innovation7	-.049	.742	.122	-.126	.164	.040
innovation8	-.242	-.031	.623	.334	.485	-.068
innovation9	-.327	-.004	.613	.588	.191	.151
constraint1	.706	.165	.080	.010	-.026	.232
constraint2	.768	-.094	-.113	.007	-.029	.188
constraint3	.201	.639	.231	.335	-.462	.076
constraint4	.361	.746	.267	.226	-.263	.097
constraint5	.397	-.369	.131	.127	.279	.500
constraint6	.509	-.550	-.039	.325	-.185	.290
constraint7	.625	-.210	-.007	.467	-.345	-.202
constraint8	.626	-.083	-.133	-.034	-.079	-.536
constraint9	.672	.136	.048	-.297	.391	.068
constraint10	.709	.096	.073	-.145	.260	-.126
constraint11	.489	.274	.093	.093	.498	-.334

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 6 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
innovation3	-.057	-.118	-.037	.459	.285	.667
innovation4	-.110	.141	-.187	-.003	.800	-.042
innovation5	.152	-.102	.101	-.016	.800	.153
innovation6	.058	-.006	.123	.131	.791	-.048
innovation7	.255	.464	-.376	.071	-.012	-.431
innovation8	.088	-.064	-.088	.878	.084	-.027
innovation9	-.244	.179	.085	.889	.000	.003
constraint1	.462	.370	.449	-.156	.099	.017
constraint2	.446	.141	.567	-.290	.013	.148
constraint3	-.048	.906	-.025	.024	-.007	.098
constraint4	.222	.914	-.016	.037	.027	-.027
constraint5	.204	-.152	.731	.192	.061	-.124
constraint6	-.019	-.063	.803	-.058	-.025	.366
constraint7	.155	.265	.422	-.087	-.122	.719
constraint8	.519	.002	-.007	-.311	-.013	.587

contraint9	.774	.024	.233	-.130	.146	-.159
contraint10	.739	.083	.186	-.105	.106	.109
contraint11	.774	.098	-.095	.196	-.153	.109

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 11 itérations.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4	5	6
1	.706	.250	.515	-.275	.083	.303
2	.235	.747	-.454	-.046	-.174	-.386
3	.051	.236	-.001	.656	.709	.092
4	-.193	.308	.270	.520	-.618	.377
5	.579	-.452	-.043	.471	-.274	-.403
6	-.266	.161	.674	.002	.052	-.668

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Matrice de corrélation^a

		leadership1	leadership2	leadership3	leadership4	leadership5
Corrélation	leadership1	1.000	.352	.120	.147	-.069
	leadership2	.352	1.000	.215	-.187	.200
	leadership3	.120	.215	1.000	.525	.218
	leadership4	.147	-.187	.525	1.000	.146
	leadership5	-.069	.200	.218	.146	1.000

a. Déterminant = .435

ملحق (9.3): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الريادة

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.550
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	140.200
	Ddl	150
	Signification de Bartlett	.000

Matrices anti-images

		leadership1	leadership2	leadership3	leadership4	leadership5
Covariance anti-images	leadership1	.787	-.308	.067	-.184	.165
	leadership2	-.308	.653	-.225	.270	-.190
	leadership3	.067	-.225	.613	-.342	-.050
	leadership4	-.184	.270	-.342	.577	-.109
	leadership5	.165	-.190	-.050	-.109	.882
Corrélation anti-images	leadership1	.592 ^a	-.430	.096	-.274	.198
	leadership2	-.430	.301 ^a	-.355	.440	-.251
	leadership3	.096	-.355	.449 ^a	-.575	-.067
	leadership4	-.274	.440	-.575	.362 ^a	-.153
	leadership5	.198	-.251	-.067	-.153	.466 ^a

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

	Initial	Extraction
leadership1	1.000	.807
leadership2	1.000	.851
leadership3	1.000	.731
leadership4	1.000	.866
leadership5	1.000	.825

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1.720	34.395	34.395	1.720	34.395	34.395	1.554	31.072	31.072
2	1.315	26.307	60.702	1.315	26.307	60.702	1.385	27.690	58.763
3	1.046	20.913	81.615	1.046	20.913	81.615	1.143	22.853	81.615
4	.625	12.505	94.120						
5	.294	5.880	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
leadership1	.433	.554	-.560
leadership2	.411	.801	.204
leadership3	.830	-.207	-.013
leadership4	.680	-.570	-.281
leadership5	.461	-.021	.782

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
leadership1	.220	.812	-.315
leadership2	-.147	.819	.399
leadership3	.778	.211	.286
leadership4	.924	-.099	-.043
leadership5	.156	-.002	.895

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3
1	.803	.462	.377
2	-.522	.850	.070
3	-.288	-.253	.924

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

قائمة الأشكال

13	نموذج الدراسة الافتراضي	01
15	منهجية الدراسة	02
20	أشكال النمو الاستراتيجي	(01.I)
31	مصفوفة Ansoff	(02.I)
46	أهداف التحالفات الإستراتيجي	(03.I)
59	الخيار ما بين البدائل	(04.I)
66	العوامل المفتاحية لتحقيق التحالف الاستراتيجي	(05.I)
69	المراحل الإستراتيجية للتحالف	(06.I)
71	المراحل العملية للتحالف	(07.I)
97	مصفوفة الابتكار في المنتج	(01.II)
103	تطور الابتكارات - الواقع والتنبؤ	(02.II)
105	منحنى (S)	(03.II)
109	دورة (PDCA)	(04.II)
110	هيكل السمكة للجودة	(05.II)
111	مثلث الجودة-التكلفة- المدة	(06.II)
117	التطور الطبيعي للتقدم التقني	(07.II)
123	مصفوفة تجديد المنتج (التكنولوجيا-الوظيفة).	(08.II)
125	أداء المؤسسة التي تنشأ وتزول بالاعتماد على الابتكار الجذري	(09.II)
126	دورة حياة القدرات الابتكارية	(10.II)
140	المقاول أداة ديناميكية للعجلة الاقتصادية	(01.III)
148	تحويل البيانات والمعرفة الضمني	(02.III)
157	مستويات التعلم التنظيم	(03.III)
159	معضلة السجناء	(04.III)
169	معدل تسارع الاتفاقيات الجديدة	(05.III)
169	معدل تسارع التحالفات	(06.III)
189	نموذج الدراسة الافتراضي	(07.III)
192	نموذج وفرضيات الدراسة	(08.III)
243	النموذج الخاص لمقياس التعاون التنافسي	(1.IV)
243	النموذج الخاص لمقياس الموارد	(2.IV)

244	النموذج الخاص لمقياس المعرفة	(3.IV)
244	النموذج الخاص لمقياس TIC	(4.IV)
245	النموذج الخاص لمقياس الثقة	(5.IV)
245	النموذج الخاص لمقياس الانتهازية	(6.IV)
245	النموذج الخاص لمقياس الابتكار	(7.IV)
246	النموذج الخاص لمقياس الريادة والتميز	(8.IV)
248	ألفا كرونباخ لمتغيرات النموذج	(09.IV)
249	مصفوفة الموثوقية المركبة	(10.IV)
250	متوسط التباين المستخرج	(11.IV)
252	معامل التحديد	(12.IV)
254	نموذج الدراسة	(13.IV)
264	نموذج الدراسة أثناء التقييم	(14.IV)
265	النموذج الدراسة بعد التقييم	(15.IV)
266	نموذج الدراسة النهائي	(16.IV)

قائمة الجداول

27	مخاطر التعاون	(01.I)
30	عوامل نجاح الشراكة	(02.I)
39	تعريفات خاصة بالتحالفات الإستراتيجية	(03.I)
88	أمثلة حول الابتكارات التنظيمية – الإدارية	(01.II)
112	استراتيجيات الابتكار الخاصة بالمنتج	(02.II)
127	أسماء عشرين دولة الأعلى في قدراتها على الابتكار	(03.II)
176	أنواع المعرفة والتعلم المكتسبة من التحالفات	(01.III)
191	ملخص حول المتغيرات، الأهداف، الفرضيات	(02.III)
197	تفسير نتائج المتوسط الحسابي	(01. IV)
199	تفسير متغيرات الاستبيان والمقياس المعتمد	(02.IV)
203	عينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمسترجعة	(03. IV)
203	المؤسسات التي تم الاعتماد عليها	(04. IV)
205	صدق بيانات الاستبيان	(05.IV)
205	تحديد قيمة (Cronbach's Alpha)	(06.IV)
206	تصنيف الأول للمؤسسة	(07.IV)
206	تصنيف الثاني للمؤسسة	(08.IV)
207	عدد العمال – تحديد حجم المؤسسة	(09.IV)
207	تحديد نشاط المؤسسة	(10.IV)
208	مدة مزاولة النشاط	(11.IV)
209	أهداف التعاون	(12.IV)
210	درجة الاستفادة من التعاو	(13.IV)
212	تحديد الشريك	(14.IV)
212	معيار الاختيار	(15.IV)
213	إطار التعاون	(16.IV)
213	استدامة فترة التعاون	(17.IV)
214	مدة التعاون	(18.IV)
215	التجاورية	(19.IV)
216	الموارد المكتسبة	(20.IV)

217	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(21.IV)
217	متغير الثقة	(22.IV)
219	الاختلافات أثناء اتخاذ القرارات	(23.IV)
219	تحديد الاختلافات	(24.IV)
221	التعاون التنافسي من أجل المعرفة	(25.IV)
223	وظيفة البحث والتطوير	(26.IV)
223	طبيعة الابتكار	(27.IV)
224	إطار الابتكار	(28.IV)
225	العراقيل المرتبطة بالابتكار	(29.IV)
226	نتائج التعاون	(30.IV)
226	درجة الأهداف المحققة	(31.IV)
227	ملخص نتائج الدراسة الوصفية	(32.IV)
230	تحليل صدق وثبات متغيرات النموذج	(33.IV)
232	التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس أهداف التعاون	(33.IV)
233	التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس درجة الاستفادة	(34.IV)
234	التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الموارد	(35.IV)
235	التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس المعرفة	(36.IV)
236	التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس (TIC)	(37.IV)
237	التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الثقة	(38.IV)
238	التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس السلوك الانتهازي	(39.IV)
239	التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الابتكار	(40.IV)
240	التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الريادة والتميز	(41.IV)
241	التحليل العاملي التأكيدي لمتغيرات الدراسة	(42.IV)
247	ملخص مؤشرات جودة المتغيرات والنموذج	(43.IV)
247	ألفا كرومبارخ لمتغيرات النموذج	(44.IV)
248	مصنوفة الموثوقية المركبة لمتغيرات النموذج	(45.IV)
249	متوسط التباين المستخرج	(46.IV)
250	الجزر التربيعي	(47.IV)
251	اختبار الازدواج الخطي من المتغيرات VIF	(48.IV)
251	نتائج معامل التحديد	(49.IV)
252	ملخص لمؤشرات جودة النموذج	(50.IV)

253

نتائج التأثير غير المباشر (51.IV)

255

معاملات المسار (52.IV)

قائمة الملاحق

291	الاستبيان	ملحق (01)
298	الاستبيان (مترجم)	ملحق (02)
304	نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمقياس أهداف التعاون	ملحق (1.3)
305	نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمقياس درجة الاستفادة	ملحق (2.3)
308	نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمقياس الموارد	ملحق (3.3)
312	نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمقياس المعرفة	ملحق (4.3)
316	نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمقياس تكنولوجيا المعلومات	ملحق (5.3)
317	التحليل العملي الاستكشافي لمقياس عامل الثقة	ملحق (6.3)
323	نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمقياس السلوك الانتهازي	ملحق (7.3)
328	نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمقياس الابتكار	ملحق (8.3)
333	نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمقياس الريادة	ملحق (9.3)

فهرس المحتويات

	الشكر والتقدير
	الإهداء
	ملخص المحتويات
01	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مدخل للتحالفات الإستراتيجية
19	تمهيد
20	1. نماذج النمو الاستراتيجي
21	1.1. مفهوم النمو وأشكاله
21	1.1.1. مفهوم النمو
21	1.1.2. أشكال النمو
23	2.1. طبيعة التعاون
24	2.1.1. الإطار العام للتعاون
28	2.2.1. أشكال التعاون
36	2. عموميات حول التحالفات الاستراتيجية
36	2.1. مفاهيم عامة حول التحالفات الإستراتيجية
36	2.1.1. تعريف التحالفات الإستراتيجية
40	2.1.2. ارتباط التحالف بمفهوم الإستراتيجية
42	2.2. تطور تاريخ التحالفات الإستراتيجية
44	2.3. أهمية وأهداف التحالفات
44	2.3.1. أهمية التحالفات
45	2.3.2. أهداف التحالفات الإستراتيجية
49	3. أنواع التحالفات الإستراتيجية
50	3.1.1. من حيث الطبيعة
50	3.1.2. التحالفات التكميلية
50	3.1.3. التحالفات الإضافية (التكامل المشترك)
51	3.2. التحالفات في الوظائف
51	3.2.3.1. تحالفات التوزيع والتسويق
53	3.2.3.2. التحالفات المالية
53	3.2.3.3. التحالفات التكنولوجية

54	4.2.3. التحالف في الإنتاج
54	3.3. التحالفات الإستراتيجية من حيث الأنشطة
54	1.3.3. التحالفات الإستراتيجية الأفقية والعمودية
56	4.3. التحالفات من حيث سلوكها
56	1.4.3. النوع الأول
56	2.4.3. النوع الثاني
56	3.4.3. النوع الثالث
56	4.4.3. النوع الرابع
56	5.4.3. النوع الخامس
56	6.4.3. النوع السادس
58	5.3. الاختيار ما بين الاستحواذ، التحالف، التصفية (التخليص)
59	4. محددات التحالف ومراحل تطبيقه
60	4.1. محددات التحالفات الإستراتيجية
60	4.1.1. متطلبات جذب المنافس
61	4.1.2. خصائص التحالفات الإستراتيجية
63	4.3.1. العوامل المفتاحية لنجاح التحالفات
67	4.4.1. عوائق التحالفات الإستراتيجية
69	4.2. مراحل تطبيق التحالفات
69	4.2.1. المرحلة الإستراتيجية للتحالف
71	4.2.2. المرحلة التنفيذية للتحالف
77	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار ما بين الفكرة والتطبيق

78	تمهيد
79	1. ماهية الإبداع والابتكار
79	1.1. مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار
79	1.1.1. تعريف الإبداع (Créativité)
80	2.1.1. اليقظة الإبداعية
80	3.1.1. خصائص اليقظة الإبداعية
81	4.1.1. تعريف الابتكار (Innovation)
82	5.1.1. التداخل ما بين الإبداع والابتكار
83	2.1. محددات الابتكار

84	1.2.1. العناصر الأساسية للابتكار في المؤسسات الرائدة
85	2.2.1. شروط الابتكار
86	3.1. الآثار الاقتصادية للابتكار
86	1.3.1. الأثر على التكاليف
87	2.3.1. الأثر على الاستهلاك والاستعمال
87	3.3.1. الأثر على التصدير
87	4.3.1. الأثر على التنظيم
89	4.1. الابتكار حيز التنفيذ
89	1.4.1. تكاليف الابتكار
92	2.4.1. الابتكار حسب إستراتيجيته
94	3.4.1. الابتكار الرسمي وغير الرسمي
94	4.4.1. نماذج الابتكار
96	2. التصنيفات المختلفة للابتكار
96	1.2. من حيث طبيعة الابتكار
96	1.1.2. الابتكار في المنتج
98	2.1.2. الابتكار في العمليات
100	3.1.2. الابتكار في التنظيم
101	4.1.2. الابتكار في الموقع
101	2.2. أثر الابتكار على السوق
102	1.2.2. الابتكار الجذري
105	2.2.2. الابتكار المحسن
107	3.2.2. التحسين المستمر وعلاقته بالابتكار المحسن
113	3. من حيث درجة التجديد
113	1.3. الإطار العام لمفهوم التجديد
113	1.1.3. مفهوم التجديد
114	2.1.3. أهمية التجديد
114	2.3. تصنيف التجديد
114	3. 2. 1. حسب طبيعته
115	3. 2. 2. حسب درج التجديد
115	3. 2. 3. حسب درجة التكرار
116	3. 3. إعادة الابتكار مؤشر للتجديد
116	3. 3. 1. التغيير التكنولوجي

117	3.3.2. الرجوع إلى أساس الفكرة
118	3.4. آفاق المنتج الجديد للمؤسسة المبتكرة
119	3.4.1. مفهوم المنتج ودورة حياته
121	3.4.2. ماهية المنتج الجديد
122	3.4.3. مقاربات تطوير المنتج
122	4. الآليات المستخدمة في المنتج الجديد وأبعاده
122	4.1. الآليات المستخدمة في المنتج الجديد
122	4.1.1. أساليب الدخول بالمنتج الجديد
123	4.2.1. أبعاد عملية تحديد المنتج
124	4.2. المؤسسة المبتكرة
124	4.2.1. دورة حياة المؤسسة المبتكرة
125	4.2.2. القدرات الابتكارية ودورة حياتها
128	4.3. الأسس القاعدية لتطوير المنتجات
128	4.3.1. دورة التكنولوجيا
129	4.3.2. عمليات تطوير المنتج الجديد
131	4.3.3. إستراتيجية تطوير المنتجات
132	4.4. مراحل الإستراتيجية للمنتج الجديد وأثره على المنافسة
132	4.4.1. مراحل إستراتيجية المنتج الجديد
133	4.4.2. تأثير المنتجات الجديدة على عوامل المنافسة
135	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أثر التحالفات الإستراتيجية على الابتكار

136	تمهيد
137	1. الابتكار والريادية (المقاولانية)
137	1.1. تطور الفكر التاريخي لمفهوم المقاول
137	1.1.1. المقاول حسب (Cantillon)
138	1.1.2. المقاول حسب الفكر الكلاسيكي
139	1.1.3. المقاول حسب (Schumpeter)
142	2. مفهوم المقاولانية ومبادئها
142	2.1. تعريف المقاولانية (الريادية)
142	2.2. مبادئ المقاولة
144	3.1. خصائص المقاولة والمشروعات الفردية

144	1. 3. 1. خصائص المناقشة
145	1. 3. 2. أهمية المشروعات المناقشية والمبادرات الفرديّة
146	1. 3. 3. تصنيف المشاريع
147	2. الابتكار ورأس المال الفكري
147	2. 1. مفهوم رأس المال الفكري وأنواعه
147	2. 1. 1. تعريف رأس المال الفكري
148	2. 1. 2. أنواع رأس المال الفكري
149	2. 2. أهمية وخصائص رأس المال الفكري
149	2. 2. 1. أهمية رأس المال الفكري
151	2. 3. إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي
151	2. 3. 1. مفهوم المعرفة وإدارتها
152	2. 3. 2. علاقة إدارة المعرفة بالإبداع / الابتكار
153	2. 4. التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
154	2. 4. 1. التعلم التنظيمي وفقا للمدخل المعرفي
155	2. 4. 2. المنظمة المتعلمة
158	3. مقاربات التحالفات ومتغيرات التماثل أو عدمه
158	3. 1. المقاربات النظرية للتحالفات الإستراتيجية
158	3. 1. 1. المقاربة المرتكزة على الموارد
158	3. 1. 2. نظرية الألعاب
160	3. 1. 3. نظرية تكاليف المعاملات
161	3. 1. 4. نموذج تحليل السلوك الاستراتيجي
161	3. 1. 5. الخيار الاستراتيجي
161	3. 1. 6. نظرية التبادل الاجتماعي
161	3. 2. التحالفات غير المتماثلة ومتغيرات عدم التماثل
162	3. 2. 1. التحالفات المتماثلة وغير المتماثلة
164	3. 3. الاستقرار وعدم الاستقرار في التحالف
164	3. 3. 1. تعريف
164	3. 3. 2. حالات الاستقرار أو عدمه
165	4. البناء النظري لمتغيرات الدراسة
166	4. 1. المتغيرات الرئيسية للنموذج وفرضيات الدراسة
166	4. 1. 1. الأسباب الرئيسية التي أدت للتعاون التنافسي
169	4. 2. 1. متغيرات النموذج

187	2. 4. نموذج وفرضيات الدراسة
187	1. 2. 4. النموذج الافتراضي للدراسة
190	2. 2. 4. فرضيات الدراسة
193	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الدراسة تطبيقية (المؤسسات الجزائرية- نموذجا)
194	تمهيد
195	1. نظرة عامة حول منهجية الدراسة
196	1. 1. تصميم الدراسة
196	1. 1. 1. بناء وتصميم الاستبيان
198	1. 1. 2. المقياس
199	1. 1. 3. طريقة تقسيم الاستبيان وعناصره
201	1. 1. 4. التحقق من صحة الاستبيان
201	1. 1. 5. توزيع الاستبيان وتحديد عينة الدراسة
201	2. 1. جمع البيانات
202	1. 2. 1. حدود جمع البيانات
202	2. 1. 2. طريقة جمع البيانات
205	2. الدراسة الوصفية
206	2. 1. التحليل الوصفي لبطاقة المؤسسة
208	2. 2. التحليل الوصفي لمتغير التعاون التنافسي
209	2. 2. 1. أهداف التعاون:
210	2. 2. 2. درجة الاستفادة من التعاون
211	2. 3. التحليل الوصفي لمتغير طبيعة التعاون
215	2. 4. التحليل الوصفي لمتغيرات العوامل المؤثرة في التعاون التنافسي
215	2. 4. 1. التحليل الوصفي لمتغير الموارد
217	2. 4. 2. التحليل الوصفي لمتغير TIC
217	2. 4. 3. التحليل الوصفي لمتغير الثقة
219	2. 4. 4. التحليل الوصفي لمتغير السلوك الانتهازي
221	2. 4. 5. التحليل الوصفي لمتغير المعرفة
223	2. 5. التحليل الوصفي لمتغير الابتكار
226	2. 6. التحليل الوصفي لمتغير التميز الريادية
230	3. التحليل الكمي للدراسة

230	3. 1. الاتساق الداخلي لأداة القياس
231	3. 2. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بطريقة (ACP)
232	3. 2. 1. التعاون التنافسي:
232	- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس أهداف التعاون التنافسي
233	- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس درجة الاستفادة
234	3. 2. 2. العوامل المؤثرة على التعاون التنافسي:
234	- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الموارد
235	- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس المعرفة
236	- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس (TIC)
237	- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الثقة
238	- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس السلوك الانتهازي
239	- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الابتكار
240	- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الريادة والتميز
241	3. 3. التحليل العاملي التأكيدي (AFC) لمتغيرات الدراسة
246	4. 4. تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات
246	4. 1. التقييم الانطباعي والهيكلية لنموذج الدراسة
246	4. 1. 1. مؤشرات جودة المتغيرات وجودة النموذج
253	4. 2. 1. التقييم الهيكلية لنموذج الدراسة
255	4. 2. اختبار صحة الفرضيات
258	خلاصة الفصل
259	الخاتمة العامة
268	قائمة المراجع
336	قائمة الأشكال
338	قائمة الجداول
341	قائمة الملاحق
342	فهرس المحتويات

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأسس القاعدية المعتمد عليها في بناء التحالف الاستراتيجي والتي تشتمل على كل من العوامل المؤثرة في التحالف الاستراتيجي والأهداف المرجوة من التعاون التنافسي، مع معرفة مدى تأثير التعاون التنافسي على الابتكار وتأثير الابتكار على الريادة والتميز. اعتمدت الدراسة على استبيان مستهدف وموزع على 31 مؤسسة جزائرية تتعاون مع شركائها الناشطين في نفس المجال، ومن أجل تحليل دراستنا قمنا باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية تمثلت في برنامج (SPSS V22) للتحليل الوصفي للبيانات، برنامج (Sphinx Q2) في تحليل الأسئلة ذات الخيارات المتعددة، وبرنامج (Smart PLS V3.0) لنمذجة المعادلات الهيكلية واختبار صلاحية النموذج وصحة الفرضيات. استخلصنا من خلال الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في التحالف الاستراتيجي (عامل الموارد، عامل الثقة) وأهداف التعاون التنافسي من جهة، كما أكدت الدراسة على وجود تأثير معنوي للتعاون التنافسي على الابتكار وتأثير هذا الأخير على تميز المؤسسة وريادتها من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: التحالف الاستراتيجي، العوامل المؤثرة في التعاون التنافسي، الابتكار، التميز والريادة، المؤسسات الجزائرية.

Résumé :

Cette étude a pour but d'identifier les bases principales utilisées dans la construction de l'alliance stratégique contenues tous les facteurs affectant sur l'alliance stratégique et les objectifs visés de la coopération, en basant sur l'ampleur de l'impact de la coopération sur l'innovation et l'impact de l'innovation sur Leadership et l'excellence.

Cette étude a basé sur un questionnaire distribué sur 31 entreprises algériennes qui se coopère avec ses partenaires du même domaine et pour analyser notre étude on a utilisé un ensemble des programmes statistiques comme le programme (SPSS V22) pour l'analyse descriptif des données, le programme (Sphinx Q2) pour analyser les questions des choix multiples et le programme (Smart PLS V3.0) pour construire un modèle des équations structurelles et tester la validation des hypothèses. Nous avons conclu à travers cette étude qu'il y a une relation positive entre les facteurs affectant sur l'alliance stratégique (**facteur de ressources, facteur de confiance**) et les objectifs de la coopération d'une part, ainsi que la coopération a un impact sur l'innovation et que ce dernier affecte sur l'excellence et leadership de l'entreprise d'une autre part.

Mots-clés : L'alliance stratégique, les facteurs affectant sur la coopération, l'innovation, l'excellence et leadership, les entreprises algériennes.

Abstract:

This study aims to identify the main bases used in the construction of the strategic alliance affect contained all the factors affecting on strategic alliance and the objectives of cooperation, based on the extent of the impact of cooperation on innovation and the impact of innovation on leadership and excellence.

This study was based on a questionnaire of 31 Algerian companies that cooperates with partners in the same field and to analyze our study we used a set of statistical programs such as the program (SPSS V22) for the given description of the analysis, program (Sphinx Q2) to analyze multiple choice questions and the program (Smart PLS V3.0) to build a model of structural equation and test validation of hypotheses. We concluded through this study that it is a positive relationship between factors affecting on strategic alliance (resources factor, trust factor) and the objectives of the cooperation one hand, also the cooperation has an impact on innovation and the latter affects on the excellence and leadership of the company on the other hand.

Keywords: strategic alliance, the affecting factors on cooperation, innovation, excellence and leadership, Algerian companies.